



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR – CATERINGOVÉ SLUŽBY

BUSINESS PLAN – CATERING SERVICES

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

DANIEL STRŽINEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Stržinek Daniel**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

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

**Podnikatelský záměr – cateringové služby**

v anglickém jazyce:

**Business Plan – Catering Services**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRÜNWARD, Rolf. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. Praha: C.H. Beck, 2013, xv, 159 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-740-0455-1.

KORÁB, Vojtěch. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **Abstrakt**

Předmětem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení nového podniku v oblasti gastronomických služeb na bázi cateringu. Teoretická část se zabývá strukturou podnikatelského plánu, potřebnými analýzami, zdroji financování a možnostmi právní formy podniku. Praktická část je založena na poznacích 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 objective of the Bachelor's Thesis is to create a business plan in order to establish a new company operating in gastronomy services – catering. 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 záměr, catering, gastronomie, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterův model

## **Keywords**

business plan, catering, gastronomy, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's model

## **Bibliografická citace**

STRŽINEK, D. *Podnikatelský plán – Cateringové služby*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 99 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 31. května 2015

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, 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.....	13
2.2 Struktura sestavení podnikatelského plánu.....	14
2.2.1 Titulní strana a obsah.....	14
2.2.2 Exekutivní souhrn.....	14
2.2.3 Analýza trhu.....	15
2.2.4 Všeobecný popis podniku.....	15
2.2.5 Popis produktů/služeb.....	15
2.2.6 Marketingový plán.....	16
2.2.7 Výrobní nebo obchodní plán.....	16
2.2.8 Organizační plán.....	17
2.2.9 Hodnocení rizik.....	17
2.2.10 Finanční plán.....	18
2.2.11 Přílohy.....	19
2.3 Podpůrné analýzy.....	19
2.3.1 SWOT analýza.....	19
2.3.2 SLEPT analýza.....	21
2.3.3 Porterův model pěti hybných sil.....	23
2.4 Marketingový mix.....	26
2.5 Formy podnikání.....	27



2.6	Zdroje financování podniku .....	30
2.6.1	Bankovní úvěry .....	30
2.6.2	Leasing.....	31
2.6.3	Tichý společník.....	32
3	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE .....	33
3.1	SWOT analýza .....	33
3.1.1	Silné stránky .....	34
3.1.2	Slabé stránky.....	35
3.1.3	Příležitosti .....	36
3.1.4	Hrozby .....	38
3.1.5	Vyplývající strategie .....	39
3.2	SLEPT analýza.....	41
3.2.1	Sociální faktory.....	41
3.2.2	Legislativní faktory.....	43
3.2.3	Ekonomické faktory.....	44
3.2.4	Politické faktory.....	46
3.2.5	Technologické faktory .....	46
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	47
3.3.1	Konkurence uvnitř odvětví .....	47
3.3.2	Potenciální nový konkurenti .....	49
3.3.3	Síla zákazníků (odběratelů) .....	49
3.3.4	Síla dodavatelů.....	50
3.3.5	Substituce produktů .....	51
3.4	Marketingový výzkum .....	52
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	57
4.1	Popis společnosti .....	57

4.2	Výběr kuchyňského vybavení .....	57
4.3	Výběr provozovny .....	61
4.4	Vozový park .....	65
4.5	Personál .....	68
4.6	Marketingový mix .....	70
4.6.1	Výrobek .....	70
4.6.2	Cena .....	70
4.6.3	Distribuce .....	70
4.6.4	Propagace .....	70
4.7	Finanční plán .....	71
4.7.1	Vozový park .....	71
4.7.2	Výběr financování .....	74
4.7.3	Hodnota a splátky úvěru u banky .....	76
4.7.4	Předpokládané příjmy a počet zakázek .....	77
4.7.5	Jednorázové vstupní náklady .....	79
4.7.6	Měsíční a roční výdaje pro cash flow .....	82
4.7.7	Odpisy majetku .....	84
4.7.8	Cash flow .....	86
4.7.9	Návratnost a zisk .....	88
	ZÁVĚR .....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	91
	SEZNAM TABULEK .....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	97
	SEZNAM GRAFŮ .....	98
	SEZNAM PŘÍLOH .....	99

## ÚVOD

Podnikatelský plán je velice důležitý při založení nového podniku. Zpracování plánu je nedílnou součástí pro získání financí a případné kontroly v průběhu podnikání. Důležitost klademe na různorodost faktorů, které nás ovlivňují z ekonomických, politických, sociálních a legislativních hledisek. Podnikání by mělo zajistit ziskovost, které lze dosáhnout nalezením díry na trhu nebo výjimečností stylu nabízených produktů a služeb. Důležitou roli hraje zvolená strategie ze zpracovaných analýz, která slouží k minimalizaci konkurence a upevnění pozice na trhu. Nově založený podnik může být pozitivně podpořen schopnostmi majitele v podobě zkušeností, manažerských dovedností, kontaktů, popřípadě kladné pověsti z předešlé činnosti.

Odvětví se stále rozšiřuje a zajišťuje zákazníkovi lepší prožitek z akcí, jako jsou svatby, rauty, bankety, coffee breaky, školení a jiné. Spokojenost zákazníka spočívá v profesionalitě podniku. Konkurence je vysoká, neboť vstupní a výstupní bariéry jsou nízké a tak se stále objevují nové podniky. Nesmíme také zapomínat na konkurenci, která již podniká v pohostinství a dochází k rozšiřování působnosti do oblasti cateringu, jsou tak silnějšími konkurenty než nově vzniklé podniky.

Podnikání v tomto oboru jsem si vybral z důvodu, že dva roky jsem zaměstnancem hotelu Vista v Brně, mám tedy zkušenosti z oboru. Pracuji zde v oblasti cateringových služeb při přípravě vybavení na akce a zajišťuji distribuční kanál. Práce se mi jeví jako zajímavá z důvodu neustálé změny prostředí, nezvládám být „připoutaný na židli“. Vidím neustálý potenciál v zdokonalování těchto služeb. Odvětví cateringových služeb shledávám za nestereotypní, protože každá zajišťovaná akce je odlišná.

Bakalářská práce je vytvořena na základě odborné literatury, zákonů, statistických údajů, zkušeností z oboru a podkladů, které byly poskytnuty mým zaměstnavatelem.

# 1 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro drobný podnik v oblasti cateringových služeb. Catering je odvětví, které má charakter pohostinství a gastronomie. Pojem pojednává o realizaci uspokojení potřeb zákazníka v tomto odvětví, kdykoliv a kdekoliv. Poskytnutí služeb může být obohaceno o doplňkové služby.

Práce je založena na poznatcích z příslušné odborné literatury, statistických údajů a zkušeností z oboru. Samotná práce se skládá z části teoretické a praktické.

Teoretická část pojednává o sestavení a struktuře podnikatelského plánu sloužícího k internímu a externímu účelu. Zařazené jsou podpůrné analýzy, které dodávají danému tématu reálný pohled na odvětví a možné ovlivňující faktory. Dále podnik musí mít jasno v marketingovém mixu, jež se zabývá dosažením stanovených cílů z pohledu marketingu. Uvedené formy podnikání v teoretické části dávají pohled na možná řešení při založení podniku. Stěžejní roli v založení podniku zastupuje poslední zahrnutá kapitola, která pojednává o zdrojích financování.

Praktická část se zabývá založením fiktivního podniku v odvětví cateringových služeb, který potřebuje sestavit podnikatelský plán pro vnitřní i externí potřebu. Tato část obsahuje také podpůrné analýzy, které slouží k preciznosti vypracovaného plánu. Výsledkem plánu je potvrdit nebo vyvrátit, zda je založení podniků realizovatelné či nikoliv. Praktická část je založena na možných variantách podnikání v daném odvětví. Vyústění problematiky založení podniku je podáno v podobě výběru nejvhodnější varianty dle analýz. Budou zmíněny výhody a nevýhody a v čem se liší oproti ostatním variantám.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Teoretická východiska slouží k vypracování praktické části. Tato část se bude zabývat náležitostmi podnikatelského plánu a metodami analýzy.

### **2.1 Podnikatelský plán**

Jedním ze základních nejdůležitějších zásad pro založení firmy, je sestavení správného podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je důležitý nejen pro vlastní potřebu, ale zároveň pro potenciální partnery, investory či banky při žádosti o úvěr.

#### **2.1.1 Účel a funkce**

Pro interní použití slouží k utřídění myšlenek a k uvědomění si dílčích kroků. Sestavený plán poslouží k určení strategie, růstu podniku nebo plánovaným změnám. V průběhu sestavování pracujeme s dvěma možnými variantami, v první řadě se seznámíme s optimistickým průběhem založení a chodu podniku, v druhé pak musíme počítat také s variantou pesimistickou, kde přicházíme na to, jaká rizika nás mohou potkat.

V rámci získávání financí můžeme náš plán dát k nahlédnutí pro případné společníky nebo investory, kteří svými poznatky mohou přispět k pozitivní změně plánu. Na základě těchto poznatků mohou přistoupit na partnerství. Správně sestavený podnikatelský plán se všemi náležitostmi může také posloužit k získání úvěru v bance [1].

#### **2.1.2 Požadavky podnikatelského plánu**

Při sestavování podnikatelského plánu by mělo platit pár základních pravidel, mezi ně patří [2]:

- srozumitelnost – je vhodné vícero myšlenek nerozvíjet v jedné větě, z toho vyplývá jednoduchost i pro nezainteresované osoby, ve vhodných případech místo obšírného popisování zkonstruovat tabulku
- logičnost – myšlenky a skutečnosti setřídít postupně, nepřeskakovat ke konkrétním problémům bez znalosti teorie, obsažená tvrzení se nesmí navzájem vyvracet

- uváženost a stručnost – stručně shrnout danou problematiku, ale ne na úkor absence základních faktů, které se můžou zdát jasné, zároveň však nepopisovat již zmíněné problémy, pokud nejsou vyloženě důležité
- pravdivost a reálnost – údaje by neměly být zkreslené nebo lživé, reálnost projektu by měla být samozřejmostí, neskrývat slabá místa a pouze upozorňovat na silné stránky
- respektování rizika – plán musí počítat s budoucím vývojem a také s možností vybrat z více variant v kritických momentech

## 2.2 Struktura sestavení podnikatelského plánu

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.

Propracovanou osnovou podnikatelského plánu se myslí [3]:

### 2.2.1 Titulní strana a obsah

Titulní strana nese základní stručné informace v podobě jmen a kontaktů na referenční osoby, sídlo společnosti, typ a povahy podnikání, částka potřebná k financování, popřípadě logo podniku v neposlední řadě nesmíme zapomenout na název podnikatelského plánu [1]. Můžeme se setkat i verzí s prohlášením typu: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (Srpová, 2011, s. 15)

Pro zjednodušené vyhledávání a přehled informací se doporučuje přidělovat obsah.

### 2.2.2 Exekutivní souhrn

Souhrn můžeme chápat jako miniaturu celého podnikatelského plánu, k jeho napsání tak dochází většinou až na konci sestavení našeho podnikatelského plánu. Rozsah záleží typu podnikatelského záměru a mj. také na výši potřebného kapitálu. V rozmezí dvou až sedmi stránek jde o nalezení zvědavosti případného investora, který na základě tohoto

souhrnu rozhodne, zda bude celý plán pročitat. Jde tedy o první dojem, kde může být problémem rozsáhlý podnikatelský záměr vměstnat na pár stran tak, aby nepostrádal hlavní myšlenku. Zároveň se pro úplnost a případně nedorozumění udává, pro koho je podnikatelský záměr určen [1].

### **2.2.3 Analýza trhu**

Tato kapitola pojednává zejména o zanalyzování konkurenčního prostředí. Existují případy, kdy si podnikatel myslí, že neexistují žádní konkurenti, toto špatné podvědomí nastává především s příchodem z jejich pohledu nových převratných produktů. Na jeden problém ale může existovat více způsobů řešení. Používané analýzy nalezneme v samostatné kapitole **2.3 Podpůrné analýzy**.

Nesmíme zapomenout také na potenciální zákazníky. Trh se skládá z kupujících, kteří jsou odlišní v mnoha ohledech, ať už jde o finanční situaci, sociální postoje, přání, a jiné. Dochází tedy k tržní segmentaci, kdy se rozlehlý heterogenní trh roztříští na více malých homogenních částí. Z toho vyplývá, že lze pak účinněji nalézt prostřednictvím našich služeb a výrobků naši cílovou skupinu a uspokojit jejich potřeby [4].

### **2.2.4 Všeobecný popis podniku**

Cílem této kapitoly je popsat podrobně podnik doložitelnými fakty, může se jednat o vznikající podnik nebo už o založený podnik s novou myšlenkou. Investor musí mít představu o strategii, cestě a cílů podniku.

Mezi klíčová hlediska patří [3]:

- 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**

Důležitá část podnikatelského plánu. Můžeme se setkat i s podniky, kde tvář firmy v zahajovací fázi je tvořena pouze jedním výrobkem či službou. Tato kapitola tak dává

šanci vystihnout jedinečnost produktu nebo služby na trhu. 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 vnuknout pochopení podnikatelské myšlenky.

### **2.2.6 Marketingový plán**

Produkt či služba může mít výborný potenciál, ale pokud podnik nebude mít jasno v distribuci, cenách a reklamách, nemusí se dostat do podvědomí zákazníků a prorazit na trh. Jde o vytvoření strategie pro dosažení vytyčených cílů. Marketingová strategie, která určí segmenty trhu a tržní pozici je podpořena o marketingový mix [1], o něm pojednává dále samostatná kapitola **2.4 Marketingový mix**.

### **2.2.7 Výrobní nebo obchodní plán**

Při sestavení výrobního či obchodního plánu (nejedná se výrobní podnik) je zapotřebí ujasnit si a zdůraznit konkurenční výhody při výrobě a maximalizovat jejich potenciál. Toho lze dosáhnout podle typu podnikání a nabídek výrobků nebo služeb. Měly by být zřejmé údaje o strojích, zařízeních a jejich výrobních kapacitách. 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. Ve srovnání s konkurencí se podnik může dostat do situace, kdy na základě vypracování precizního výrobního plánu bude vyrábět při levnějším postupu důležité komponenty a nalezne tak mezeru mezi výrobcí při minimalizaci nákladů na výrobu. Důležitý aspekt může tvořit vztah s dodavateli, při kterém dojde k zhodnocení nákupní pozice [5].

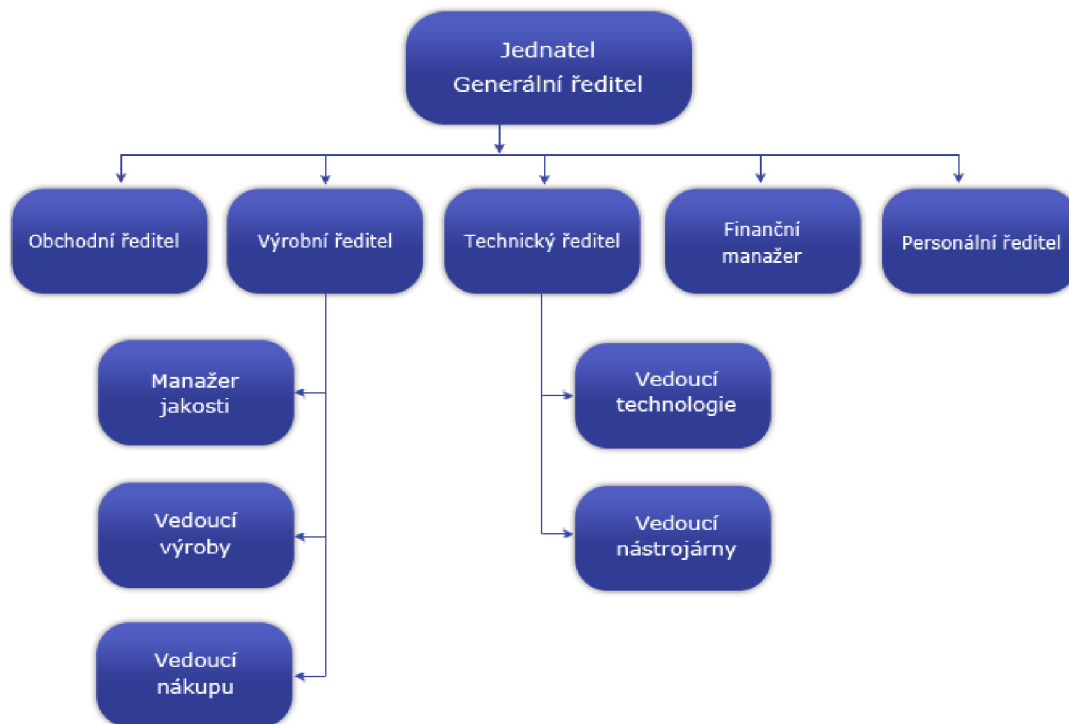
Výrobní plán by měl ve shrnutí brát ohled na tyto oblasti:

- výrobní technologie / procesy
- stroje / zařízení
- možná výrobní kapacita
- suroviny a materiál
- prostorové rozmístění výroby
- vazby s dodavateli



### 2.2.8 Organizační plán

Organizační plán dává jasno ve formě vlastnictví daného podniku. V rámci něj pak rozvádí údaje o společnících, pravomoci, připravenost manažerů, odpovědnost a rozdělení úkolu mezi pracovníky. K porozumění dané struktury se používá organizační schéma. Podnik musí mít založen na hierarchii, mít daná pravidla v organizaci jinak jej můžeme vnímat jako pouhý dav, který nemá vedení [6].



**Obr. 1:** Organizační struktura firmy JANKA ENGINEERING s.r.o.

*Zdroj: [7]*

### 2.2.9 Hodnocení rizik

Předpokládané výsledky podnikání se nemusí shodovat s předem předpokládaným vývojem, toto nebezpečí označujeme za podnikatelské riziko. Podstatný moment pro podnikatele nastává, kdy musí eliminovat rizika, která může on sám ovlivnit. Mezi ně patří mnohé faktory, jako jsou například slabé stránky marketingu, managementu, výroby, technologického vývoje nebo z předpokládané 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.

### 2.2.10 Finanční plán

Finanční plán tvoří jednu z nejdůležitějších a zároveň nejnáročnějších složek podnikatelského plánu, ukazuje ekonomickou reálnost podnikatelského záměru v souznění s objemem investic. Slouží jako objektivní měřítko k vymezení všech aktivit podniku z pohledu provozu a růstu. Pro investora je tato složka jedním z rozhodujících významů, jde o návratnost investice za získáním prostředků pro další rozvoj jeho samotného nebo podniku.

Samotný finanční plán se zabývá těmito základními oblastmi:

- rozvaha (balance)
- výkaz zisků a ztrát (výsledovka)
- hotovostní toky (cash-flow)

**Tab. 1:** Charakteristické rysy jednotlivých druhů plánování

Druh plánu	Obsah	Vnitřní členění	Celková doba	Plánovací základna
Dlouhodobé plánování	plán HV plán. balance ukazatele	po letech	zpravidla 5 let	roční uzávěrky minulé zkušenosti ukazatele zásadní rozhodnutí
Roční plánování	peněžní toky finanční účty plán HV plán. balance	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: [8]

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.

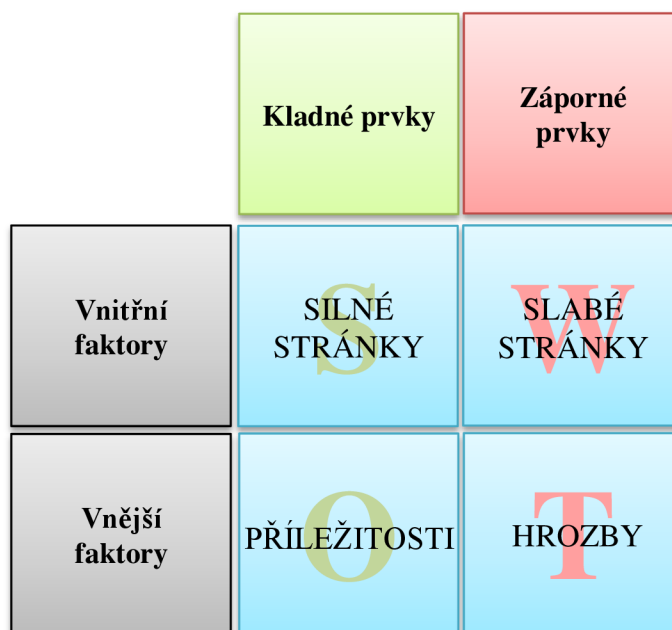
### 2.2.11 Přílohy

Zde zařadíme materiály informativního rázu, na které bude v textu odkazováno, ale není nutné jejich začlenění do textu z důvodu jejich složitosti. Zařadit sem lze předběžné dohody s dodavateli, odběrateli, výsledky průzkumů, fotografie, životopisy hlavních osob, certifikáty nebo vyjádření institucí a orgánů v případě potřeby [5].

## 2.3 Podpůrné analýzy

### 2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza nese název podle svých čtyř zkoumaných oblastí z pohledu mikroprostředí podniku, které se skládá z nejbližších faktorů.



**Obr. 2:** Kategorizace SWOT analýzy

*Zdroj: vlastní tvorba*

Tento nástroj slouží k odhalení vnitřních slabých a silných stránek, vnějších příležitostí a hrozeb. Má za úkol vyjádřit možné strategické varianty, s kterými podnik musí být seznámen a vyhodnotit tak fungování podniku, nalézt problémy a odhalit nové možnosti růstu. Snaží se předběhnout investora a ukázat, že podnik počítá se vším. Samotná analýza začíná s pohledem na vnější prostředí (OT) a postupuje na prostředí vnitřní

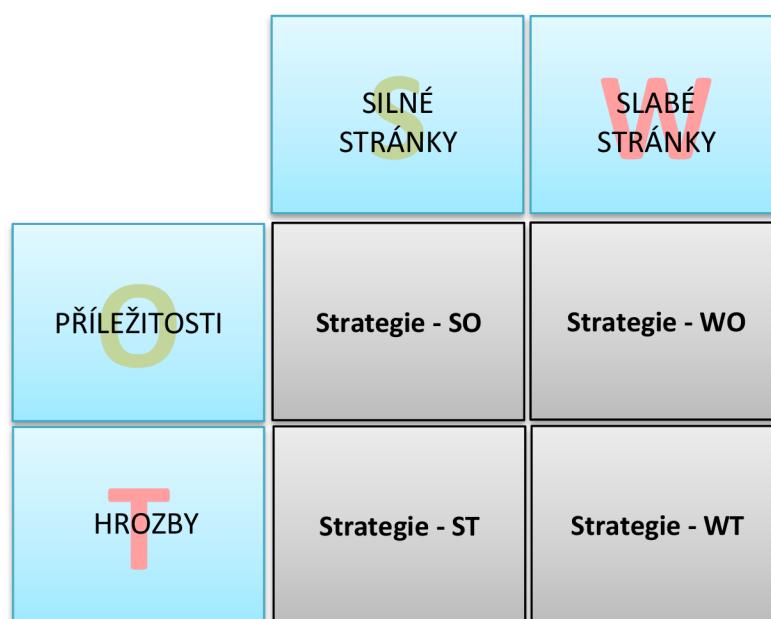
(SW). Analýza neslouží pouze k vyzdvižení podniku a skrytí negativních stránek, precizní analýza odhaluje nedostatky podniku již na svém začátku.

**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 potenciálnímu úspěchu. Hrozby jsou setříděny podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

**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 [1].



**Obr. 3:** Schéma SWOT analýzy

*Zdroj: vlastní tvorba, převzato z [9]*

V návaznosti na uvedený obrázek docházíme k závěru, kdy z této analýzy máme na výběr čtyři strategie [9]:

- 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): jsou řešeny nepříznivé předpoklady a čelení hrozbám

### **2.3.2 SLEPT analýza**

Analýza SLEPT se zabývá makroprostředím podniku, slouží tedy jako prostředek analýzy externího prostředí. Nejde pouze o zkoumání současné situace, ale možných změn okolí. Počítá se s předpokládaným vývojem a budoucností v daných kategoriích. Faktory, které vstoupí do analýzy, musí mít vliv na naši strategii podniku.

SLEPT analýza se skládá z těchto kategorií [10]:

- 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**

Tyto faktory reflektují vlivy spojené s trendem životního stylu, demografické ukazatele, etnické a náboženské otázky, místní etiku aj. Jedná se o změnu společenských hodnot mající vliv na podnikání daného oboru, na které podnik musí umět do budoucna reagovat s předstihem, aby získal výhodu před konkurenty.

#### **Legislativní faktory**

Jedna se o existenci právních norem, zákonů, vyhlášek a předpisu, může ovlivnit rozhodování podniku do budoucna. 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 [8]. Dané faktory můžou strategii podniku výrazně ulehčit ale také přitížit. Jde tedy o jejich identifikaci a určení síly jejich působení na vývoj do budoucna podniku.

### Politické faktory

Politika domácí, zahraniční, členství v organizacích a mezinárodní vztahy mají vliv nejen na vývoj trhu nebo stabilitu ekonomiky, ale také na ekonomickou a legislativní oblast. Členství ve společenstvích může pro podnik znamenat mnohé příležitosti k rozmachu a prosperitě, ale zároveň nejistotu a ohrožení. Bereme v potaz i chování regulačních orgánů, které známe z odvětví energetiky nebo telekomunikací. Politické vztahy mají význam na poli zahraničních národních podniků.

### Technologické faktory

Podnik má vykazovat inovativní činnost, aby udržel krok s konkurencí. Záměrem je vyhnout se jeho zaostalosti, musí být tedy seznámen s technologickým vývojem a změnami v oblasti svého podnikání. Technologické faktory mohou rázně ovlivnit okolí, v kterém se podnik nachází. [12]

Pro uvědomění si a představu, jsou v tabulce vypsány příklady faktorů v závislosti na jejich zařazení do pěti kategorií analýzy SLEPT:

**Tab. 2:** Příklady podle oblastí - SLEPT

S	L	E	P	T
SOCIÁLNÍ	LEGISLATIVNÍ	EKONOMICKÉ	POLITICKÉ	TECHNOLOGICKÉ
věková struktura	daňové zákony	hospodářský cyklus	daňová politika	změny technologie
velikost populace	obchodní právo	inflace	politická stabilita	výzkum a objevy
rovnoprávnost pohlaví	soudní systém	daňové sazby	orgány a úřady	inovace procesů
životní úroveň	regulační opatření	měnová stabilita	zvolená strana	státní výdaje na výzkum
vzdělání	neúplnost legislativy	bankovní systém	členství v společenstvích	rychlost zestárnutí technologie

*Zdroj: vlastní tvorba*

### **2.3.3 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 silami vyrovnat, reagovat na ně a snažit se je změnit ve svůj prospěch.

Síly, které na podnik působí [13]:

- konkurence uvnitř odvětví
- potenciální nový 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 zapomínat také na vliv značky. Odvětví se může stát neatraktivním v případě, pokud se nerozvíjí či dokonce klesá. Pokud v daném odvětví je mnoho silných podniků, velké fixní náklady, náklady přechod, vysoké bariéry výstupu a výrobní kapacity se navyšují po závratných skocích, pak se toto odvětví stává ještě více nezajímavým z pohledu vstupu. Nepřidává tomu ani fakt zainteresovaných podniků, které jsou založeny na vytrvání v daném segmentu. Konkurenční boj záleží na strategii a ochotě investic podniků [13]. 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 svoji pozici podnik musí ohlídat. Pokud se podniky potýkají s malou ziskovostí, dochází k větší rivalitě díky nastolené taktice přežití.

#### **Potenciální nový konkurenti**

Nelze počítat pouze se stávající konkurencí, ale musí být brán v potaz také vznik a vstup nových podniků nebo těch z jiných odvětví. Neatraktivnější segmenty jsou ty s vysokou ziskovostí. V případech, kdy segment je založen vysokých bariérách vstupu a zároveň výstupu, podniky čelí většímu riziku, kdy zůstává větší počet konkurentů, kteří si nemůžou dovolit odvětví opustit. 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 nákladu na vstup a vysokých na opuštění odvětví. Podniky v této variantě využívají pozitivní situace na trhu, která se postupem času může nepřivětivě změnit a nelze lehce vystoupit [13].

Za bariéry vstupu považujeme 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.

Překážky výstupu mohou stát podniky vysoké náklady, je proto nutno 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. Podnik může také utrpět na své vybudované pověsti při opuštění odvětví, špatná pověst jej může provázet i po přeorientování podnikání.

### **Síla zákazníků (odběratelů)**

Zákazníci jsou všeobecně citliví na cenu výrobku a služeb. 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, naopak při menší skupině odběratelů dochází k jejich seskupování a podnik je vystaven riziku, že zákazníci začnou požadovat větší kvalitu za nižší cenu. Existuje skupina odběratelů, která nemá dostatečné zisky, ale pro producenta jsou důležitým faktorem k tvorbě zisku, při zvýšení cen tak hrozí odběratelé odchodem. Náklady přechodu ke konkurenci hrají významnou roli pro zákazníka, tento zákazník je informován o ostatních nabídkách na trhu. Situace změny dodavatele může také nastat, pokud výrobek je příliš standardizovaný. 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



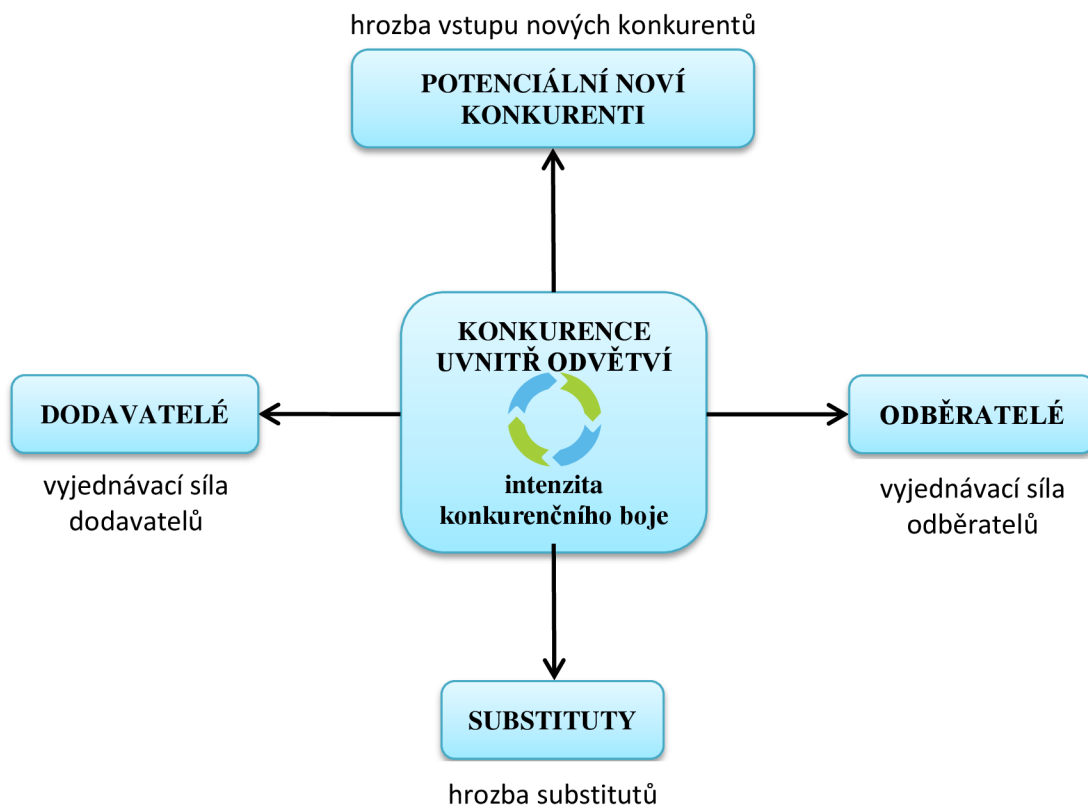
vystaven vysokým nákladům na změnu dodavatele, jeho síla pro ovlivnění podniku je malá [14]. Podnik je ve výhodě v případech, kdy tvoří v daném segmentu velký podíl, v případě opuštění odvětví by tak konkurence neuspokojila zákazníka, podnik si tuto pozici může vydobýt skupováním a sjednocováním podniků nebo kvalitou výrobků a výší cen.

### **Síla dodavatelů**

Eliminací síly dodavatelů je zajištění oboustranně prospěšných vztahů nebo využívání vícero dodavatelů. Dodavatelé svoji převahu získávají, pokud se sdružují a jejich výrobek je pro odběratele jednak důležitým vstupem nebo je těžko nahraditelný, popřípadě existují velké náklady na jejich změnu. 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. Dodavatelská síla roste, pokud není dodavatel závislý na dodávkách z jiného odvětví pro svoji distribuci produktů [14]. Záleží na odvětví, v kterém se pohybujeme, kdy za existence větší koncentrace dodavatelů se snižuje jejich síla. Síla dodavatelů je tedy vyšší za předpokladu, že je odběratel závislejší. Svoji pozici dodavatelé mohou ukázat v podobě zvýšení cen nebo snížení kvality zboží.

### **Substituce produktů**

Pokud existuje možnost výrobky substituovat, dochází k omezení výši ceny a následných 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]. Musíme počítat také s ochotou zákazníka pro změnu, ten se může rozhodnout snížit své náklady na úkor kvality při zachování potřebného uspokojení nároků a přejít ke konkurenci. Ochranou před ztrátou zákazníka tak může být nízká cena, která jej odradí před změnou a výrobce se tím snaží dosáhnout unikátnosti produktu s vlastnostmi, které se jen těžko hledají u konkurence.



**Obr. 4:** Porterův model pěti hybných sil  
*Zdroj: vlastní tvorba, upraveno a převzato z [12]*

## 2.4 Marketingový mix

Marketingový mix slouží jako systém marketingových nástrojů, které podporují marketingový plán a určují jeho podobu pro dosažení vytyčených cílů. Tento mix se dělí na čtyři složky, často je znám pod názvem *4P*.

Skupiny 4P **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.:**

- Product (product)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (propagace)

### **Produkt**

Jedná se o veškerou nabídku daného podniku na trhu, která slouží k uspokojování potřeb zákazníků, jakými je zboží, služby, myšlenky, osoby aj. Produkty nesou image podniku z pohledu designu, obalu, kvality, servisu, záruce, značky nebo rozmanitosti. Tato složka také zahrnuje strategii obměny nabízeného sortimentu.

## **Cena**

Většinou se jedná o určitou hodnotu peněz, za kterou se nabízený sortiment prodává, může ale také dojít k vytvoření protihodnoty ve smyslu objemu služeb nebo výrobků. V rámci cenové politiky bereme v potaz vytvoření ceníků, podmínek pro platby a úvěry, slevy, srážky a náhrady [13].

## **Distribuce**

Distribuční síť slouží k nastolení dostupnosti nabídky podniku zákazníkům. Cílem distribuce je tedy umožnit zákazníkovi uspokojení jeho potřeb v daný čas, místě a množství, které požaduje.

## **Propagace**

Jedná se o umění představit naši nabídku trhu. Do propagace nepatří pouze reklama, ale také podpora prodeje, osobní prodej a vztahy s veřejností.

## **2.5 Formy podnikání**

Úvodem podnikatelských aktivit je nutné zvolit si správný typ právní formy, jež podpoří vytvoření názvu a zajištění potřebných podkladů. Vybrání formy bývá obvykle kompromisem, protože musíme brát v úvahu výhody a nevýhody daných variant. Formy podnikání dělíme na jednotlivce, obchodní korporace a státní podniky [15].

První kategorie pohlíží na jednotlivce jako na osoby (OSVČ), které podnikají v závislosti na živnostenském 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 a koncesované. Ohlašovací živnosti se provozují na základě ohlášení, za splnění určitých podmínek a jsou doloženy výpisem ze živnostenského rejstříku. Opakem jsou živnosti koncesované, také jsou doloženy výpisem, avšak musí dojít k jejich povolení přes příslušný úřad na základě odborné způsobilosti. 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, burzovní makléře aj. Mezi případy bez státní zkoušky patří osoby řídící se autorským zákonem, jako jsou herci, spisovatelé, skladatelé nebo výtvarní umělci. Bez živnostenského listu můžeme působit v odvětví zemědělství, lesního a vodního hospodářství [16], tuto činnost však musíme nahlásit na obecním úřadě.

Může dojít také k formě sdružení fyzických osob za účelem spojení síly, kdy nedochází k zakládání nové společnosti a nemá tak právní subjektivitu. Tento případ může nastat pro určitý vymezený účel, nebo pokud jednotlivec nezvládá určitou zakázku. Nevýhodou je, že účastníci sdružení ručí celým svým majetkem a nerozdílně za závazky. Pokud se ve sdružení objeví plátce DPH, jsou povinni všichni účastníci přihlásit se k dani.

Druhá kategorie se zabývá obchodními korporacemi, mezi ně patří obchodní společnosti a družstva. Společnostmi jsou: společnost s ručením omezeným (s. r. o.), veřejná obchodní společnost (v. o. s.), akciová společnost (a. s.) a komanditní společnost (k. s.). Za obchodní společnosti považujeme sdružení zainteresovaných osob, které založí společnost na základě společenské smlouvy. Takto vzniklé společnosti se zapsáním do veřejného rejstříku nabývají práva a jejich vznik slouží k účelu podnikání. Rozlišujeme dvě kategorie obchodních společností a to kapitálové a osobní. První kategorie osobní obchodní společnosti jsou tvořeny veřejnou obchodní společností a komanditní společností. Druhá kategorie pojednává o kapitálových obchodních společnostech a je zastoupena společností s ručením omezeným a akciovou společností [15].

**Tab. 3:** Charakteristika obchodních společností

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI		KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným	Akciová společnost
Zakladatelé společnosti	min. 2 osoby	min. 2 osoby (komplementář, komanditista)	min. 1 osoba	min. 1 právnická 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
Oprávnění k řízení	každý společník	komplementáři	jednatelé	představenstvo

*Zdroj: převzato a upraveno z [15]*

Následující tabulka popisuje základní charakteristiky obchodních společností dle nového platného občanského zákoníku. Všechny společnosti vznikají zápisem do Obchodního rejstříku.

## 2.6 Zdroje financování podniku

Kapitál je neodmyslitelnou položkou pro začínající firmu nebo její další rozvoj. Existují dvě kategorie, které rozdělují finanční zdroje na vlastní a cizí.

Vlastními zdroji jsou myšleny vklady vlastníků, zisk, odpisy hmotného a nehmotného majetku a popřípadě prodej aktiv. Mezi cizí zdroje financování pak řadíme úvěry a půjčky. Existují i další možnosti financování, za zmínku stojí především leasing a tichý společník.

Finanční zdroje můžeme také rozdělit dle časového hlediska na krátkodobé a dlouhodobé. Na základě plánování bychom měli dohlédnout na to, aby dlouhodobé zdroje financovaly dlouhodobý majetek a oběžný ze zdrojů krátkodobých. Jde tedy o sladění životnosti majetku se zdrojem financování. 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 [1].

### 2.6.1 Bankovní úvěry

Formy výskytu jsou **krátkodobé a dlouhodobé** z hlediska cizího financování.

**Krátkodobé úvěry** slouží k přímé úhradě potřeb jako je zaplacení faktur za suroviny a materiál nebo ke splacení jiných úvěrů. Spadá sem krátkodobá bankovní půjčka a úvěry, které jsou známé s přívlastkem: revolvingový, lombardní, kontokorentní, eskontní, akceptační a avalový.

**Dlouhodobé úvěry** jsou označovány jako investiční nebo hypotéční úvěr. Investiční úvěr je určen na financování projektu, řeší tak dlouhodobější horizont pro firmu s možností odložit splátky do doby, kdy je podnik schopný splácet na základě zrealizovaného projektu. Hypotéční úvěr bývá vždy zajištěn nemovitostí. Existují dva typy hypoték a to účelová a neúčelová, která je označována jako hypotéka americká (většina bank nedovoluje použít na podnikání).

## 2.6.2 Leasing

Leasing rozdělujeme na finanční, operativní a zpětný.

### Finanční leasing

Spočívá ve vlastnictví majetku leasingovou společností, která klientovi pronajímá tento majetek na dobu určitou a poté dochází k odkupu do osobního vlastnictví za zůstatkovou cenu. Celková částka není vyčíslena pouze kupní cenou, ale je navýšena o úroky a finančními služby. Musíme také počítat s případným pojištěním, které leasingová společnost vyžaduje.

### 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. Předem je tedy známa finální cena. Jedná se tedy v podstatě o pronájem věci.

### Zpětný leasing

Firma prodá svůj vlastní majetek leasingové společnosti a dále si jej pronajímá. Využívá se pro zajištění likvidity firmy [1].

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

**Tab. 4:** Porovnání finančního leasingu a bankovního úvěru

Finanční leasing	Bankovní úvěr
<b>Výhody</b>	
jednoduché sjednání	vlastnictví společnosti
rychlé vyřízení	libovolná doba splácení
akční nabídky s pojištěním	předčasné splacení
riziko inflace nese LS	odpisy

Nevýhody	
vlastnická práva LS	ručitel nebo ručení majetkem
bankrot LS	nutné podklady
penále za vypovězení	úroky
akontace	riziko bankovního registru

*Zdroj: převzato a upraveno z [17]*

### **2.6.3 Tichý společník**

Tichý společník je účastníkem obchodní smlouvy o tichém společenství, kdy není ani podnikatelem, spolupracující osobou nebo společníkem. Jeho role závisí na investování vlastních prostředků, bez povinnosti se účastnit investovaného podnikání, často zůstává v anonymitě. Podnikatel se zavazuje k vyplacení vkladu tichého společníka, který je zvýšený nebo snížený o podíl na výsledku podnikání. Rozsah podílu účasti tichého společníka je stejný jak na zisku tak ztrátě. Na ztrátě se však podílí pouze do výše svého vkladu [3].



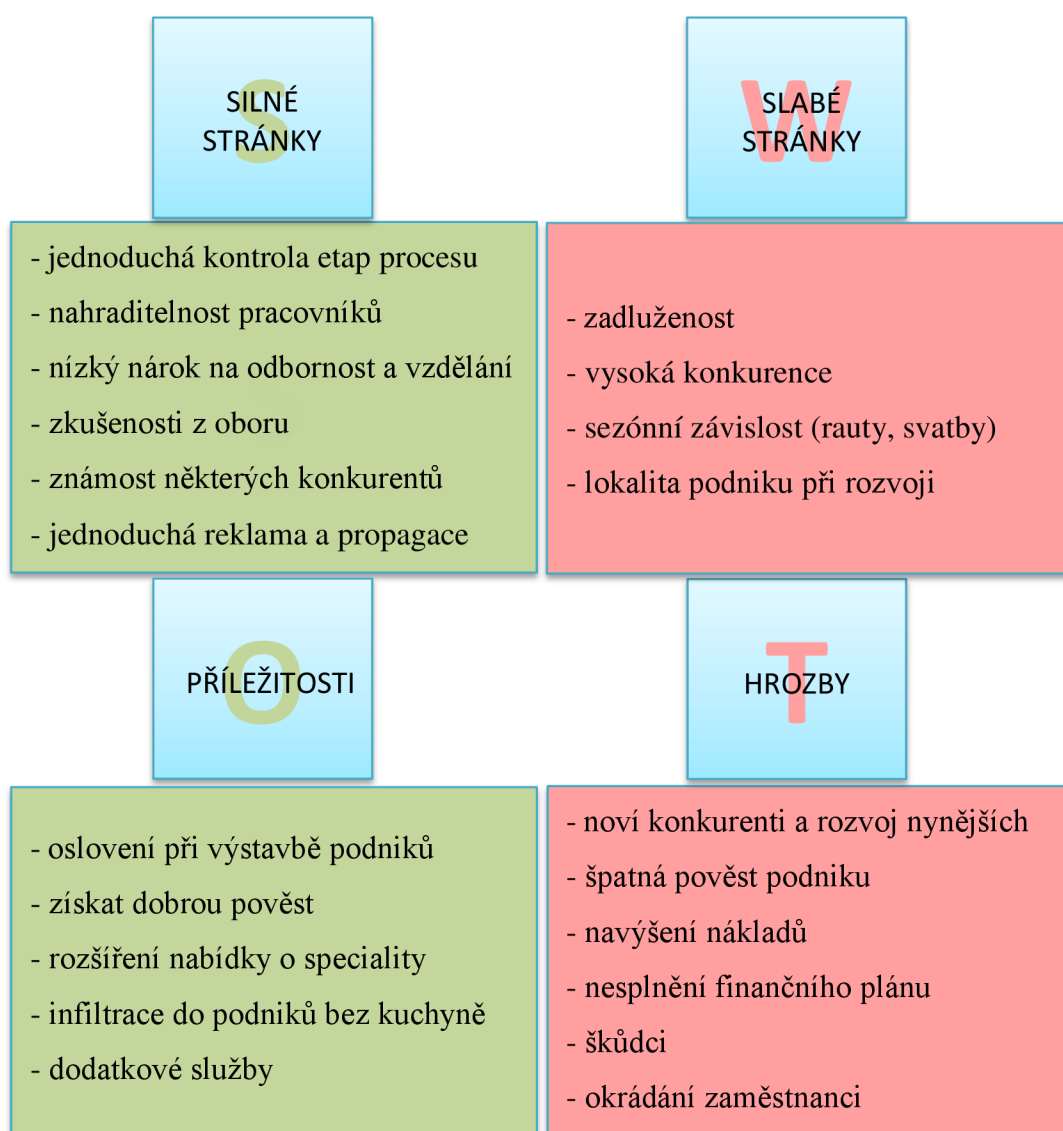
### 3 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola vypovídá o současné situaci na trhu cateringových služeb na základě vypracovaných analýz a ukazuje možnosti nově vzniklého podniku v tomto odvětví.

#### 3.1 SWOT analýza

Přehled silných a slabých stránek nového podniku v oblasti cateringových služeb je uveden v následující části společně s komentářem.

**Tab. 5:** Výpis k daným kategoriím SWOT analýzy



*Zdroj: vlastní tvorba*

### **3.1.1 Silné stránky**

#### **Kontrola etap procesu**

Při zajištění cateringových služeb podniku, docházíme k závěru, že jejich kontrola je silnou stránkou vlastníka. Dodavatelské možnosti jsou v rámci zajištění surovin různorodé a nahraditelné, při nespokojení s dodavateli. Proces pokračuje oblastí vaření, kde lze ohlídat dané množství a typy jídel, které si zákazník vyžádal pro zajišťovanou akci. Nutné vybavení pro poskytnutí cateringových služeb jako jsou příbory, skleničky, talíře, mísy, chafingy, pípy, ubrusy, skirtingy, paravany, apod. Příprava vybavení není složitou záležitostí a dbáme na úplnost připraveného seznamu, který je vypracován dle počtu osob a také na vybavenosti místa akce. Předposledním krokem je zajištění distribuce na akci pomocí firemních vozů, zde hraje roli čas, který potřebujeme k přípravě nabízených služeb. Proces se dostává do finální fáze, která bývá dvojího typu. Zákazník si přeje akci s obsluhou nebo bez ní. Podnik zajistí číšníky a servírky, popřípadě kuchaře, kteří mají na starost aranžování a přichystání jídla, popřípadě se starají o grilování. Uvedený proces je jednoduchý a jeho kontrola a správný chod nenáročný. Podnik bude rozvážet také obědy starobním osobám, kde proces postrádá přípravu vybavení a finální chystání. Musíme ale zajistit bezchybný výdej určitého typu obědu řidičem, z důvodu možných diet a úpravám jídelníčku pro starší osoby. Pro perfekcionismus procesu můžeme nainstalovat GPS systém do vozového parku, kdy po telefonátu do podniku zákazníci zjistí jeho polohu pomocí SMS zprávy.

#### **Nahraditelnost pracovníků a požadované vzdělání**

Gastronomická oblast neskrývá úskalí v podobě požadavků na vzdělání, odbornost zaměstnanců a náročném hledání zaměstnanců. Mezi pracovníky se objevují vyučení číšníci, servírky, kuchaři a pomocní brigádníci z vysokých škol. Výše mezd se tedy nedostává do astronomických čísel. Pro případně snížení nákladů nebo nutném větším počtu osob pro zajištění obsluhované akce, můžeme využít pomoci od praktikantů ze středních škol. Distribuční krok procesu je závislý pouze na požadavku řidičského oprávnění skupiny B.

### **Zkušenosti oboru**

Moje osobní zkušenosti na poli cateringových služeb, které se zakládají na tříletém působení u podniků, které nabízejí catering. Začínal jsem jako doručovatel obědů pro poproduktivní skupinu lidí a malé i velké firmy. Sběr zkušeností pokračuje již dva roky na hotelu Vista v Brně, kde se podílím na cateringu rautů, svateb, školení, otvírání nových prodejen aj. Podílím se na krocích připravenosti vybavení, distribuci a přichystání služeb na místě. V průběhu akce jsem pověřen průběžně zásobovat akci v případě nedostatku jídla nebo pití. Skončení akce poté doprovází úklid, případně rozvoz zaměstnanců zpátky domů, pokud akce končí v pozdních hodinách.

### **Známost některých konkurentů**

Získané zkušenosti poslouží jako podklad k správnosti funkce procesu ve vlastním podniku, nastolení cenové politiky nebo inovativním nápadu, aby podnik mohl konkurovat. Zároveň budou využity pro výběr dodavatelů a zákazníků. Na poli dodavatelů existuje široká konkurence, mezi kterou si vybereme na základě referencí od konkurence, která se snaží o nízké náklady ve spojení s dobrou kvalitou. Kategorie zákazníků se pro nás může rozrůst a to z důvodu, že podniky odmítají akce z důvodu neschopnosti výrobních kapacit a dají nám to na vědomí.

### **Jednoduchá reklama a propagace**

Oblast upozornění zákazníků rozdělíme na tři typy. Distribuce, která je zastupována podnikovými vozy, které jsou obohaceny o polepy. Dále získáme zákazníky na základě perfektně provedené akce, která vede k dobré pověsti. Posledním typem propagace pak může být zúčastnění se gastronomických veletrhů nebo slavností jídla.

#### **3.1.2 Slabé stránky**

##### **Zadluženost**

Zdroje financí jsou klíčovým faktorem pro nový podnik, z toho vyplývají určitá finanční zatížení, které záleží na formě získání kapitálu. Získaný kapitál slouží k pořízení nemovitosti, veškerého vybavení a k zajištění vozového parku.

### **Vysoká konkurence**

Podnik se bude potýkat s velkou konkurencí, protože v odvětví pohostinství a gastronomie existuje mnoho podniků s cateringem nebo ty, které své služby rozšiřují.

### **Sezónní závislost**

Musíme počítat s obdobím podzimu a zimy, kdy se nekonají venkovní svatby a rauty. Dochází tak ke snižování zakázek a případného nenaplnění finančního plánu.

### **Lokalita**

Ve svých začátcích podnik začne pouze s nabídkou cateringových služeb, tedy s pouhou nemovitostí s kuchyní, skladem a malou kanceláří. Podnik se tedy nemusí situovat do centra města, ale může být na jeho okraji. Pokud podnik bude prosperovat, počítá se s otevřením polední jídelny, pro tyto účely však bude muset zajistit nové sídlo tak, aby byla dostačující návštěvnost, která pokryje náklady za zakoupení nové nemovitosti. Případně, že se podniku podaří získat větší nemovitost při dobré ceně, v které kromě jídelny bude existovat nevyužitá místnost, může tyto prostory podnik pojmout ve formě školící místnosti. Tato místnost nemusí přesahovat kapacitu 30, tento fakt je podložen zkušenostmi z hotelu, kde existuje sál až pro 100 osob, který je možný rozdělit na půl. V tomto sále probíhají svatební hostiny a školení, pro které se rozděluje na půl. Při školeních jsou vzniklé poloviny s kapacitou 50 osob dostačující a poskytují velkou rezervu. Musíme počítat na náklady spojené s dovybavením školící místnosti, jako je dataprojektor ve spojení s interaktivní tabulí, chytrá zeď, stoly, židle apod.

### **3.1.3 Příležitosti**

#### **Oslovení při výstavbě podniků**

Musíme předbíhat konkurenci v boji o zákazníky způsobem uspokojování jejich potřeb již na samém začátku. Při výstavbě nových podniků a kancelářských prostor, je stravovací otázka zaměstnanců vždy v řešení. Pokud projekt nepočítal s případným řešením jako je jídelna, snažíme se využít této situace. Jde nám o dohodnutí takového počtu obědů, které se nám vyplatí, a nebudeme na nich prodělávat. Rozvoz obědů může vést v rámci celého Brna po menších závázkách, jde pouze o schopnosti řidiče být všude včas.

### **Získat dobrou pověst nebo špatnou (hrozby)**

Pro získání dobré pověsti je nejdůležitějším faktorem kvalita jídla, nic jiného nedělá lepší pověst a nemá tak rychlý průběh šíření mezi zákazníky. Zde si musíme ohlídat v rámci snižování nákladů, abychom praktikanty kuchaře využívali pouze jako pomocné kuchaře a vždy byl na směně s nimi někdo zkušený a ověřený. Zajistit musíme včasnou dopravu na místo a mít vždy časovou rezervu. Oblast obsluhy není náročná jako u kuchařů, je však nutné příjemné vystupování a neopomenutí požadavků zákazníka. Využití praktikantů v obsluze je na místě, musíme ale brát na vědomí, že v případě svateb jde o různé detaily a tyto akce se stávají životními především pro novomanžele, ale také pro jejich známe a kamarády. Minimalizujeme riziko přešlapů díky vyučeným servírkám a číšníkům s podporou zkušených a prověřených praktikantů. Na svatbách bojujeme zároveň o potenciální klientelu, kdy pozvání hosté ocení kvalitu předvedených služeb. Jedná se o vlastní zkušenost, na hotelové listině zákazníků se objevují s příchodem jara a léta lidé, kteří navštívili zajištěné svatby, popřípadě jsme jim byli doporučeni na základě proběhlých akcí. Nesmíme ale zapomínat na věci, jako jsou čisté talíře, příbory, dostatek vybavení, upravení personálu a jiné.

Nesmíme zapomínat na hrozbu nemocí. Jako gastronomický podnik musí dojít k zajištění bezpečnosti potravin jako například předejití vniknutí škůdců (hrozby).

### **Rozšíření nabídky o speciality**

Zákazníkům můžeme nabízet gastronomické speciality. Dokážeme tím získat také dobrou pověst, že jsme schopni zajistit požadavky zákazníka v ohledech zvláštních přání jídel. Pro dokonalost není na škodu, pokud se nám podaří pro akci zajistit experta na dané speciality, popřípadě můžeme nechat proškolit kuchaře.

### **Infiltrace do podniků s jídelnami**

Existují podniky, které jsou postaveny s jídelnou ale bez zázemí pro kuchyni. Jídelna slouží pouze jako výdejna jídla, do které se jídlo doveze a následně ohřeje. Musíme počítat s možností, že daný podnik už tento proces stravování zaměstnanců ošetřil, v tom případě se snažíme přijít s výhodnější nabídkou než konkurent.

## **Dodatkové služby**

Nesmíme zapomínat na zábavu hostů a komfort. Naše podnikání může poskytovat zábavu v podobě barmanské show, muziky, hostesek, scénky aj. Komfort hostů a zajištění šíření negativních ohlasů na akci, které ale nejsou zapříčiněny naší vinnou, si do budoucna můžeme ohlídat. Berme v úvahu déšť při venkovní akci, naše cateringové služby by měly zajistit zavřené i otevřené stany, opět tím dosahujeme pověsti perfekcionismu. Pro případné soukromé rozhovory nebo kuřáky, kteří nesmějí kouřit uvnitř, můžeme poskytnout lepší varianty než postávání v prostoru před dveřmi, kde se člověk stává cílem pohledů. Vyřešení se naskýtá v podobě koktejlových stolů, které poslouží pomocí popelníků zamezit pohozeným nedopalkům a jako odložený prostor.

### **3.1.4 Hrozby**

#### **Vstup nových konkurentů**

Pohostinství, gastronomie a spojené s nimi cateringové služby se potýká s nízkými vstupními i výstupními bariérami, konkurence proto bude narůstat. Příčinou tohoto nárůstu bude nový podnik v daném odvětví nebo také již podnikající subjekt v odvětví, který rozšiřuje své služby.

#### **Navýšení nákladů**

Náklady mohou vznikat při poruchovosti kuchyňského vybavení nebo nákupem itineráře pro akce, který ubývá postupně s počtem akcí. Mzdy jsou složkou, které v tomto oboru řešíme především u kuchařů. Kuchař tvoří pověst podniku a musíme si jej vážit i za cenu zvýšení jeho mzdy, pokud má vyšší požadavky. V dnešní době je plno kuchařů, ale málokterý umí výborně uvařit a jen by mohl kazit pověst. Mzdy na obsluhu bývají neměnné, popřípadě příplácíme, pokud se akce protáhne, lze si to ohlídat na základě smlouvy se zákazníkem, kdy delší než dohodnutý čas akce nám bude proplacen. Distribuce je náchylná na ceny pohonných hmot, které v dnešní době kolísají, ale především rostou vzhůru. Nesmíme také zapomínat na změny cen energií nebo výši pronájmu, pokud objekt nevlastníme.

#### **Nesplnění finančního plánu**

Podnik se může dostat do situace, kdy nebude schopný splácet svoje závazky a dojde dojít k prodloužení návratnosti investice nebo ke zkrachování. Situace může nastat, když není využita kapacita výroby záleží na poptávce zákazníků, pokud určíme špatné

zdroje financování s vysokými úroky, které nejsme schopni pokrýt ani za nepříznivé situace nebo náš záměr podnikání přeceníme a investujeme do nejlepších věcí na trhu. Situaci nepodpoříme ani tím, pokud určíme špatnou strategii vozového parku. Nakoupením dodávek mající vyšší spotřebu a pořizovací cenu, přitom distribuce by si vystačila s vozy verze pick-up a dodávky by se půjčovali v případě potřeby.

### **Okrádání zaměstnanci**

Je nutné pohlídat si své zaměstnance při práci v kuchyni, nakládáním se zbožím ze skladu nebo řízení vozidel. Kuchaři mohou dělat větší porce, kdy vlastně zvyšují naše náklady na základě toho, aby si odnesli jídlo domů nebo nevědomky, protože dávají od oka. Sklad obsahuje veškeré cateringové vybavení a suroviny, jejich rozkrádání není neobvyklé. Zamezit těmto praktikám je zainvestování do čipového systému dveří, kdy dochází k evidenci zaměstnanců při vstupu pomocí karty. Nesmíme zapomenout na řidiče, který vede knihu jízd a zapisuje stav kilometrů řízeného vozu. Ten může využívat auto k vlastní potřebě popřípadě odčerpávat z nádrže. K zamezení tohoto negativního faktoru na distribuci můžeme zamezit pomocí systému GPS s kontrolou nádrže a ujetých kilometrů, jak je tomu v nákladní silniční dopravě.

### **3.1.5 Vyplyvající strategie**

**SO strategie** - silné stránky zhodnocují příležitosti

Zkušenosti z oboru a jednoduchá kontrola procesu poslouží jako výborný základ pro vytvoření dobré pověsti podniku. Známost konkurence si zaslouží využití v podobě infiltrace do podniků díky nastolení správné cenové politiky rozvozu obědů. Nízký nárok na odbornost a vzdělání v daném oboru podnikem zúžitkuje pro nalezení vhodného adepta na pozici příprav specialit.

**WO strategie** - odstranění slabých stránek využitím příležitostí

Rozšíření nabídky o speciality odbourá konkurenty, kteří začínají s cateringem a slouží výhradně jako pohostinské zařízení. Finanční zadluženost bude snižována na základě rozšíření o nové zákazníky v podnicích, která pomůže i snížení zisku při sezónním výkyvu. Dobrá pověst bude sloužit k přecházení zákazníků od konkurence. Díky maximalizace využití příležitostí se podniku podaří získat prostředky pro změnu lokality pro rozvoj a začít provozovat polední restauraci.

**ST strategie** - silné stránky jsou využity k minimalizaci hrozeb

Zkušenosti z oboru, které získávají poznatky, co nedělat špatně se zužitkují k zamezení špatné pověsti podniku. Nahraditelnost pracovníků má uplatnění v případě, kdy nás vlastní zaměstnanci okrádají a zvyšují se náklady. Nahraditelnost uplatníme i v případě, že zaměstnanci jsou nespolehliví, zamezíme tak šíření špatné pověsti. Nízký nárok na odbornost a vzdělání, zamezí růstu nákladů v podobě mzdy, která nebývá standardně vysoká. Známost konkurence a z toho vyplývající lepší cenová politika v souladu se zkušenostmi z oboru se bude snažit zamezit nesplnění finančního plánu.

**WT strategie** - minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozbám

Při vytvoření minimální zadluženosti nebude splnění finančního plánu natolik nereálné. Sezónní závislost může ovlivnit míru vyplacené mzdy kuchařům, pokud jsou plánované akce rozprostřeny v průběhu dne a kuchaři jsou placeni hodinovou mzdou. Musíme se snažit předejít sezónnímu výkyvu na základě získání zakázek pro nevenkovní cateringy a naplnit tak plán celého dne. Vysoká konkurence v odvětví s sebou nese hrozbu zvýšení nákladů na reklamu, kde dochází k jejímu rozšíření z aut a referencí zákazníků na informační tabule v nákupních centrech, billboardy nebo rádia.



## 3.2 SLEPT analýza

Analýza SLEPT uvádí faktory vnějšího prostředí ve zmíněných kategoriích v teorii. Pro zopakování jsou to kategorie sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů.

**Tab. 6:** Faktory ovlivňující oblast pohostinství

FAKTORY				
SOCIÁLNÍ	LEGISLATIVNÍ	EKONOMICKÉ	POLITICKÉ	TECHNOLOGICKÉ
věková struktura	živnost	inflace	embargo surovin	změny technologie
sňatečnost	iniciativa EU	průměrná měsíční mzda	daňové sazby	výzkum a objevy ve stravování
	minimální mzda	změny cen (PHM, suroviny, energie)		

*Zdroj: vlastní tvorba*

### 3.2.1 Sociální faktory

#### Věková struktura a sňatečnost

Počet zákazníků bude záviset na sociální struktuře města Brna. Naše služby se nejčastěji orientují na mladé lidi, z kterých se stávají manželé a na starobní obyvatelstvo, které je nemohoucí a vyplývá pro ně závislost na službách.

Tabulka na následující straně ukazuje demografické údaje z města Brna.

**Tab. 7:** Vybrané věkové kategorie - Brno (město) za rok 2013

Věková kategorie	Počet
15-19	14 349
20-24	21 335
25-29	27 443
30-34	31 527
35-39	33 931
40-44	26 049
45-49	24 111
50-54	22 540
55-59	25 031
60-64	24 684
65-69	24 212
70-74	18 173
75-79	12 032
80-84	10 097
85+	8 515

*Zdroj: [17]*

Z tabulky lze vyčíst, že podle věkových kategorií a příslušných počtů, je v Brně nejvíce obyvatel v rozmezí od 25-39, kdy poměrové zastoupení žen a mužů nehraje žádnou roli a jeví se vyrovnaně. Právě tato kategorie tvoří míru nejvyšší sňatečnosti v ČR dle přiložené tabulky. Sňatečnost má v Jihomoravském kraji tendenci stagnace. Starobní obyvatelstvo (65+) a lidé produktivního věku (15-64) jsou zastoupeny v menší míře, ale zajišťují každodenní pravidelný odbyt, který u svateb neexistuje. Můžeme brát také v potaz výši úmrtnosti v Jihomoravském kraji, která byla v roce 2013 na předposledním místě mezi kraji [19].

**Tab. 8:** Sňatečnost v ČR za rok 2013

Věková kategorie	Počet sňatků
20-24	2577
25-29	11449
30-34	12414
35-39	7372
40-44	3394

*Zdroj: [20]*

### **3.2.2 Legislativní faktory**

#### **Živnost**

Pro provádění cateringových služeb musíme brát v úvahu i půjčování movitých věcí a zajištění lihovin pro rauty a počítat hlavně s oprávněním pro přípravu pokrmů. Příprava pokrmů je zahrnuta mezi živnostmi volnými "Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona" jako obor č. 7: „Výroba potravinářských a škrobárenských výrobků“. Pro pronájem movitých věcí je obor č. 59 Pronájem a půjčování věcí movitých a nesmíme zapomenout na obor č. 52 „Skládování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě“ [21]. Zajištění lihoviny je specifikováno v oblasti koncesních živnosti pod názvem „Prodej kvasného lihu, konzumního lihu nebo lihovin“ [22].

Podnikání při rozvoji a založení restaurace ošetřuje živnost, která je zařazena do řemeslných živností pod názvem „Hostinská činnost“. Při ohlášení se kromě všeobecných podmínek přidávají doklady, které prokazují odbornou způsobilost. V případě, že nevlastníme osvědčení z oboru nebo nemáme splněnou dobu praxe, hledáme odpovědnou osobu pro podnik. Vyhneme se zajištěním osoby z řad personálu, může dojít k neshodám, které vedou k propouštění a nutné změně odpovědné osoby. Provozovna dále musí být způsobilá dle zvláštních právních předpisů týkajících se hygienických předpisů [23].

#### **Iniciativa EU**

Na základě vstupu České republiky do EU v květnu roku 2014, vyplývají nové skutečnosti, které je potřeba zajistit na základě mnoha nařízení Evropského parlamentu a Rady. Příkladem může být nařízení týkající se poskytování informací o potravinách spotřebitelům nebo hygienické předpisy. Normy, předpisy a nařízení jsou v rámci EU neustále zpřisňovány, je tedy nutné vědět nejaktuálnější stav.

#### **Minimální mzda**

Jedná se o minimální mzdu, kterou je zaměstnavatel povinen uhradit svému zaměstnanci. Cateringové služby se odvíjejí citelně na počtu zakázek. Minimální mzda je znázorněna v následující tabulce.

**Tab. 9:** Změny a výše minimální mzdy

Období	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
<b>2006 červenec</b>	7 955	48,10
<b>2007 leden</b>	8 000	48,10
<b>2013 srpen</b>	8 500	50,60
<b>2015 leden</b>	9 200	55,00

Zdroj: [24]

Podnik se může dostat do situace, kdy pracovní využití zaměstnanců nepokryje minimální měsíční mzdu, tato situace je řešena na základě sjednaného typu pracovního poměru.

### 3.2.3 Ekonomické faktory

#### Inflace

Pojmem inflace označujeme snižování kupní síly neboli nárůst cenové hladiny zboží a služeb. Vývoj inflace za poslední čtyři roky v ČR je uveden v tabulce níže.

**Tab. 10:** Výše inflace v ČR

Období	2010	2011	2012	2013
<b>Výše inflace v procentech</b>	1,5	1,9	3,3	1,4

Zdroj: [25]

V tabulce si můžeme všimnout vysoké míry inflace v roce 2012, která je zapříčiněna změnami nepřímých daní, které ve stručnosti označujeme za daň ze spotřeby. Tyto daně jsou zahrnuty v ceně zboží a služeb nakupovaných spotřebitelem a zákazníkem, obchodník následně odvádí daň [26]. Vysoká inflace je negativně ovlivňujícím prvkem pro podnikatele.

## Průměrná měsíční mzda

Následující tabulka ukazuje hodnotu a vývoj hrubých mezd v Jihomoravském kraji.

**Tab. 11:** Průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji

Období	2011	2012	2013
<b>Měsíční hrubá mzda Kč</b>	24 518	25 181	25 592

*Zdroj: [27]*

Dle výroční zprávy ČSÚ dosáhla průměrná měsíční mzda 25 592 Kč a byla tak třetí nejvyšší v ČR. Průměrná mzda je náchylná na velké extrémy, proto se používá medián, který určí hodnotu uprostřed mzdového rozdělení, jeho výpovědní hodnota je tak mnohem vyšší. Pro rok 2013 činil medián v Jihomoravském kraji 22 044 Kč a zastupoval pátou nejvyšší pozici v ČR. Rok 2011 znamenal změnu pro výpočet průměrné hrubé mzdy. Od zmiňovaného roku výpočet zahrnuje i podniky s jedním až devíti zaměstnanci, fyzické osoby a neziskové organizace. Dochází tedy k neporovnatelným údajům mezd s předchozími lety a nejsou roky v tabulce uvedeny.

## Průměrný měsíční důchod

Výše důchodů může hrát roli v usměrnění a úpravě výdajů starobního obyvatelstva. Trend vývoje důchodů za poslední čtyři roky v Jihomoravském kraji je uveden v následující tabulce.

Výše inflace však ovlivňuje zákazníkovo rozhodnutí, protože i přesto, že má výši plat nebo důchod, tak nemuselo dojít nutně k přidání, protože je nižší kupní cena.

**Tab. 12:** Průměrný měsíční důchod v Jihomoravském kraji

Období	2010	2011	2012	2013
<b>Výše měsíčního důchodu v Kč</b>	9 713	10 126	10 313	10 468

*Zdroj: [28]*

## **Změny cen**

Změny cen v podobě nákupů surovin, pohonných hmot a energií, je složka, která navyšuje naše náklady. Zamezení zvyšování nákladů, můžeme korigovat díky změnám dodavatele.

### **3.2.4 Politické faktory**

#### **Embargo surovin**

Uválená embarga na dovoz surovin ovlivňují jejich cen. Zboží zlevňuje ve státech, které nesmí zboží vyvážet, protože dochází k přetlaku konkurence díky potřeby států včas se zbavit zboží určeného pro původní destinaci vývozu. Státy, které uvalily embargo, se snaží podpořit domácí producenty, avšak mohou tímto zapříčinit růst cen.

#### **Daňové sazby**

Zvýšení a snížení přímých a nepřímých daní, slouží k úpravě financování státu a veřejné správy. Stát tímto může ovlivňovat spotřebu určitého zboží ve smyslu ochrany obyvatelstva, fiskální politiku a také dochází k financování nižších vrstev díky uvalení daní pro vyšší vrstvu. Poslední zmínění bod smyslem socialismu, kdy vyšší vrstva podniká částečně ve prospěch nižší vrstvy. Tyto změny ovlivňují náklady podnikatele.

### **3.2.5 Technologické faktory**

#### **Změny technologie**

V rámci zdokonalování technologií může podnikatel zainvestovat do nového úspornějšího vybavení, tato investice má později návratnost. Podnikatel změní vybavení kuchyně nebo obmění vozový park za účelem snížení nákladu na provoz do budoucna.

#### **Výzkumy ve stravování**

Daná oblast může být náchylná na výzkumy v daném odvětví. V rámci zvyšování životní úrovně obyvatelstva dochází k úpravám stravovacích návyků například díky výzkumu EuroDISH, který je specifikován čtyřmi stavebními kameny [29].

- **Determinants** (rozhodující činitelé při stravování) - proč pijeme nebo jíme dané potraviny a nápoje
- **Intake** (příjem potravin a živin) – kolik sníme a vypijeme

- **Status** (stavové a funkční ukazatelé) – zkoumání indikátorů živin, tělesných zásob a zdraví
- **Health** (zdraví a nemoc ve stravování) – spojení mezi výživou a zdravím

### **3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

#### **3.3.1 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. Náš podnik nebude brát tento typ rozvozu jídel za konkurenty, protože v dané službě nehodlá podnikat, protože by došlo k zvýšeným nákladům na mzdy kuchařů, provozu kuchyně a pohonných hmot. Z toho vyplývá, že ceny by musely být vysoké a nebylo by možné s konkurencí držet krok nebo ji předejít. Výhodou naší společnosti je tedy nepochybně obědový rozvoz, který má nízkou konkurenci v dané nastavené cenové kategorii. Infiltrace do velkých závodů, kde dochází k velkému odbytu, může sloužit k získání dalších zákazníků za předpokladu výborné kvality jídel. Pro konkurenci bude tím horší dostat se na pole naší působnosti. Toho můžou dosáhnout, pokud přijdou s lepší cenovou politikou za předpokladu, že jídlo zůstane stejně kvalitní jako naše nebo lepší. Zákazníci jsou vysoce náchylní na kvalitu jídla a raději si připlatí, aby byli spokojeni.

#### **Nynější konkurence**

Společností, které nabízejí gastronomické služby je v Brně mnoho, pro příklad budou uvedeni konkurenti, kteří se zabývají hostinskou a cateringovou činností a také rozvozem jídel.

#### **Hotel Vista**

Tento hotel se nachází v městské části Brno – Medlánky. Na rozdíl od plánované 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 novou budoucí 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. Za výhodou je považována možnost vybavení cateringových akcí o stany a koktejlkové stoly. Naše společnost se na toto vybavení zaměří až ve fázi, kdy bude disponovat přebytečným kapitálem. Obědové menu je vařeno ze surovin od stejného dodavatele, jako tomu bude v případě založené společnosti. Přesto je restaurace ve srovnání s plánovanou jídelnou v jiné cenové relaci. Ceny dosahují průměrně hodnoty 98 Kč, při podobné gramáži a kvalitě jídel. V potaz bereme obědové menu, protože v případě zajištění cateringu dochází ke zkvalitnění zpracovávaných surovin, jak tomu bude i u naší společnosti.

### **Christin CZ s.r.o.**

Společnost se zabývá pouze rozvozem obědů, berme ji tedy jako silnou konkurenci. Na první pohled se společnost jeví jako levnější, kdy obědy rozváží za cenu od 70 Kč a udává, že polévka a rozvoz je zdarma. Zákazník ovšem musí počítat s tím, že v případě, že pokud nemá objednáno více než pět obědů, tak je cena zatížena poplatkem, který se odvíjí na základě vzdálenosti od místa společnosti. Tento poplatek činí 40 Kč nebo 80 Kč, dle vzdálenosti. Tato společnost se zaměřuje na větší odbyt jednotlivých zákazníků. Jídelníček této společnosti je sestaven z pěti jídel, tento fakt se nezdá být výhodou oproti plánované společnosti, kdy náš jídelníček se bude skládat ze čtyř jídel. Oproti Christin CZ s.r.o. je rozvoz zajišťován i pro jednotlivce a to bez příplatku. V případě jednotlivců je tedy výběr budoucí společnosti lepší, kdy jídlo bude rozváženo v cenové relaci 75 Kč až 85 Kč. Výhodou společnosti Christin s.r.o. je platba stravenkami, tuto formu platby naše společnost nebude nabízet.

### **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. Plánovaná společnost není konkurenceschopná v oblasti doplňkových služeb.



### **3.3.2 Potenciální nový konkurenti**

Díky nízkým vstupním a výstupním bariérám musíme počítat s příchodem nových konkurentů do našeho odvětví. Podniku půjde o získání dobré pověsti na základě vysoké kvality jídel za přívětivou cenu, zkušený personál na akcích a správný čas doručení. Získaná dobrá pověst pomůže podniku udržet si své zákazníky, v případě špatné pověsti však zákazníky můžeme ztratit a dojde k úbytku zakázek. Pokud se necháme novou nebo i stálou konkurencí předejhnat, může dojít k nenaplnění finančního plánu a pozdějšího snižování nákladu na úkor kvality pověsti, která bude ještě více zničena. Špatná pověst se daleko hůře napравuje než ta lepší a může zapříčinit krach podniku. Pokud se najde nový podnik, který přijde na naše pole působnosti, měli bychom zjistit, proč si věří v úspěch ve své nové činnosti. Získání informací od konkurenta je složitý proces, který ale povede k zamezení odlišnosti, která povede k lepším nabízeným službám nového konkurenta a případnému přechodu zákazníků ke konkurenci.

### **3.3.3 Síla zákazníků (odběratelů)**

Zákazník je citlivý na cenu a každý má jiné potřeby a požadavky, proto se náš podnik bude snažit vyjít všem požadavkům vstříc, tím si může upevnit svou pozici na trhu. Vyjednávací síla zákazníku v kategorii starobních obyvatel je nízká, jako jednotlivec netvoří velkou část na zisku. Z vlastní zkušenosti u firmy, kde jsem rozvážel obědy, můžu říci, že získání nových zakázek od zmíněných jednotlivců není nikterak složité. Tento fakt se zakládá na zjištění při střetu s dvěma konkurenty. Starobní obyvatelé mají různé diety a úpravy jídelníčků, tím se proces rozvozu a přípravy stává komplikovanější a často dochází k chybovosti v záměně jídel nebo častém pozdním doručení. Otevírá se nám tak pole příležitostí kontaktovat starobní obyvatelstvo, které je závislé na konkurenci. Musíme brát na vědomí, že jde o skupinu lidí s nevysokými finančními možnostmi a budou řešit cenu.

Kategorie velkých podniků má jednoznačně větší vyjednávací sílu a to z důvodu většího podílu na zisku. Pokud nezvládneme udržet podnik v naší režii stravování, dochází k absenci větší zakázky. 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.

Oblast svateb, rautů, večírků, narozeninových oslav aj. je nejčastěji závislá na dobrých referencích od osob, které již naší akci zažili. Zajistíme tedy maximalizaci našich schopností při poskytování služeb, popřípadě dobrou reklamu. Vyjednávací síla v této oblasti je vysoká, protože tyto pořádané akce tvoří největší podíl na zisku a konkurence je vysoká. Musíme předpokládat, že nezajištěním akce nebo jejího odmítnutí, přicházíme později v budoucnu o nové potenciální zákazníky, které získá konkurence.

#### **3.3.4 Síla dodavatelů**

Velikost této síly je malá z důvodu velkého počtu dodavatelských subjektů v městě Brně. Při nespokojenosti dodávaných surovin nebo nepřístupnosti na naše požadavky, nejsme závislí odběratelé pouze na určitém dodavateli, jeho nahraditelnost je vysoká.

Na poli dodavatelů působí mnoho společností, pro nás z toho plyne výhoda velké vyjednávací síly. Na základě věrnostních bonusů a lepších cen budou suroviny nakupovány od velkoobchodů a ne od soukromníků.

Společnost plánuje odebírat produkty od následujících firem.

#### **MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.**

Tato společnost disponuje nabídkou nejen surovin, ale také potřebného vybavení na cateringy. Kvalita surovin je různorodá, záleží pouze na zákazníkovi, jakou kvalitu vyžaduje. Je rozdíl mezi kvalitou zpracovávaných surovin na rozvážený oběd a svatebním menu. Společnost disponuje službou dodání zboží, ta ale firmou nebude využívána, protože by v takovém případě ztratila nárok na vrácení 5% z utracených peněz během čtvrtletí. Tato částka se ovšem musí utratit v této společnosti.

#### **Segafredo Zanetti ČR spol s.r.o.**

Tato společnost se zaměřuje na dodavatelství kávy. V rámci ušetření nákladů na kávovar, který je potřebný pro zdokonalení cateringových služeb, bude se společností uzavřena smlouva. Tato smlouva spočívá v minimálním odběru 7 Kg měsíčně při možnosti zdarma využívat kávovar pro svou podnikatelskou činnost. Pořízení kávovaru

je náklad okolo 35 000 Kč. V případě uzavření smlouvy platíme přibližně 3 500 Kč měsíčně za kávu vysoké kvality.

### **Alkohol**

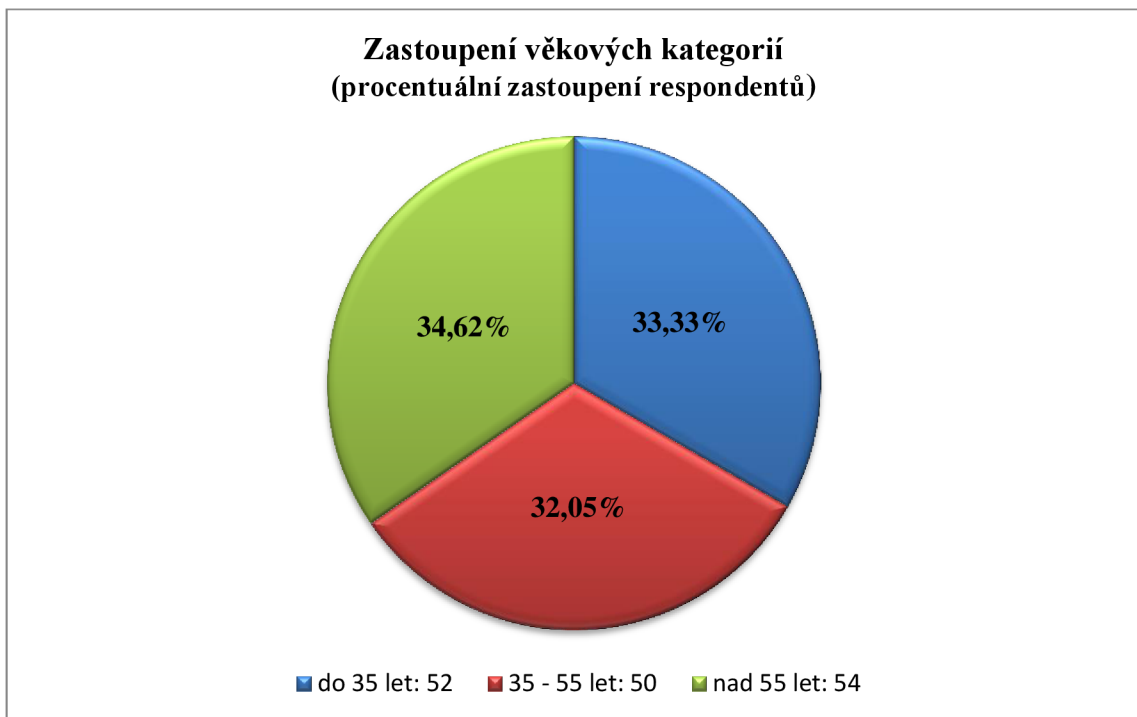
Nejžádanějším nápojem při zajišťování svateb, rautů, plesu nebo hostin, je nepochybně pivo, Výčepní zařízení nebude vstupním nákladem společnosti a bude uplatněna varianta stejně tak, jak je tomu s pivem. Společnosti jsou schopny zapůjčit výčepní techniku na akci již za odběr jednoho 50 l sudu.

#### **3.3.5 Substituce produktů**

Produkty a služby jsou v tomto oboru lehce nahraditelné z důvodu vysoké konkurence a nenáročného vzdělání nebo odbornosti. Zkušenosti ostatních konkurentů mohou předčít naši nabídku. Nárůst konkurence nás může přinutit snížit ceny a dojde tak k zvýšení nákladů, což vyústí v menší ziskovost. Společnosti se otevírá cesta snížení ceny a nalezení rozšířit dodatkové služby dříve než jsme plánovali, v podobě barmanských show, zajištění party stanů, ozvučení, podíí, projekcí nebo osvětlení. Zajistíme tím, aby si zákazník mohl vybrat, originálnější místo pro pořádanou akci. Zákazník již poté nemá potřebu změny.

### 3.4 Marketingový výzkum

Nejvhodnější formou průzkumu bylo vypracování dotazníku, který ulehčuje zpracování dat a zároveň není pro respondenta odrazující, jako tomu může být například při telefonických hovorech nebo pozorování. Dotazník vyplnilo 156 respondentů. Výsledky průzkumu jsou znázorněny v následujících grafech společně s komentářem. Základním faktorem pro určování cílových skupin bude procentuální zastoupení jednotlivých věkových kategorií, které jsou znázorněny v grafu.



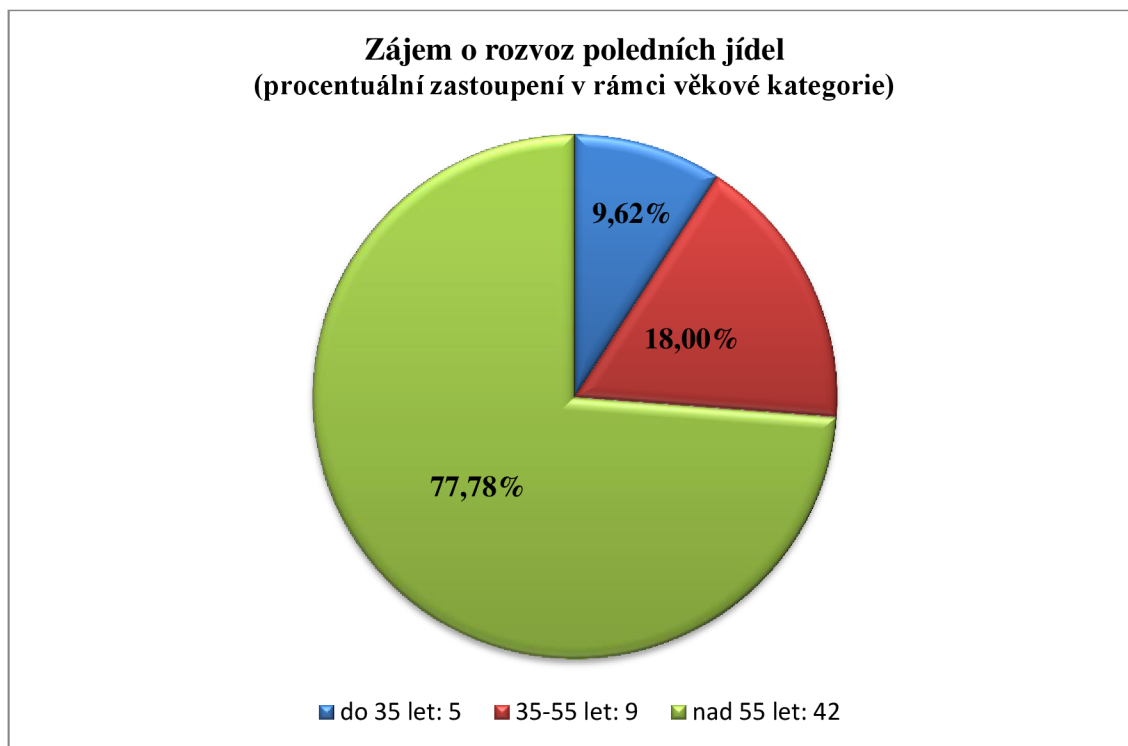
**Graf 1:** Věkové kategorie respondentů

*Zdroj: vlastní tvorba*

Dotazník, který byl respondentům předkládán, je uveden v příloze. Jeho vyplňování probíhalo pomocí elektronické nebo papírové formy. Dotazník byl vypracován v přijatelném rozsahu 10 otázek, aby velká časová náročnost negativně neovlivňovala respondenty v jejich odpovědích.

### Cílová skupina – rozvoz jídel

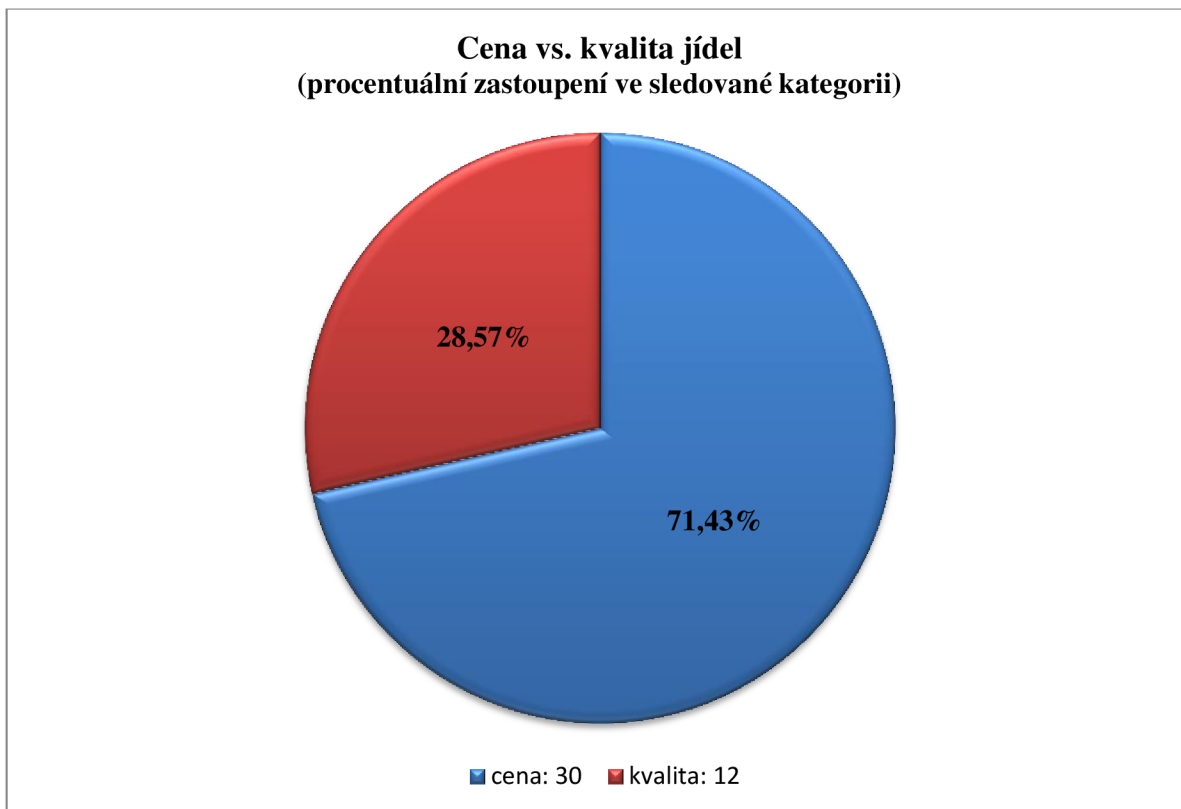
Na základě odpovědí na vybrané stěžejní otázky dochází k výběru cílové skupiny pro službu podniku v oblasti rozvozu jídel. Zastoupení věkových kategorií bylo následující.



**Graf 2:** Polední rozvoz jídel

*Zdroj: vlastní tvorba*

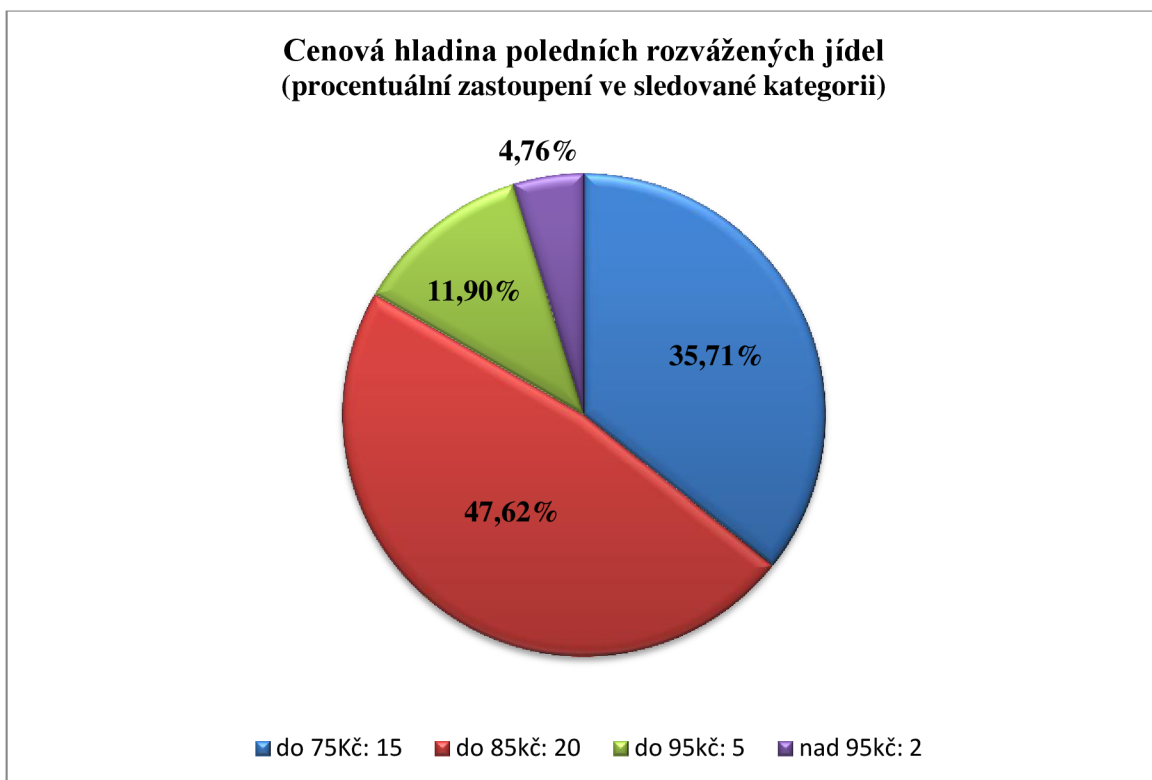
Dle výsledků dotazníku na otázky týkající se poledního rozvozu jídel vyplynulo, že cílovou skupinou, která má zájem o tuto službu má největší zastoupení věková kategorie nad 55 let, ve které má o službu zájem 42 respondentů z 54, což činí přibližně 77,78%. Tato kategorie je zastoupena lidmi seniorského věku a zároveň také mladšími jedinci, kteří samotní mohou mít zájem o službu nebo hodlají zabezpečit péči o své rodiče. Ostatní věkové kategorie jsou závislé na návštěvě restauračního zařízení (v kantýně nebo mimo pracoviště) při polední pauze nebo si oběd vozí rovnou z domu do práce.



**Graf 3:** Pohled na cenu a kvalitu jídel

*Zdroj: vlastní tvorba*

V cílové skupině dávají respondenti výrazně přednost ceně poskytované služby před kvalitou. Ze skupiny 42 respondentů se přibližně 71% dívá na cenu. Musí dojít tedy k nasazení takových cen, které konkurence nenabídnou.



**Graf 4:** Cenová hladina u cílové skupiny

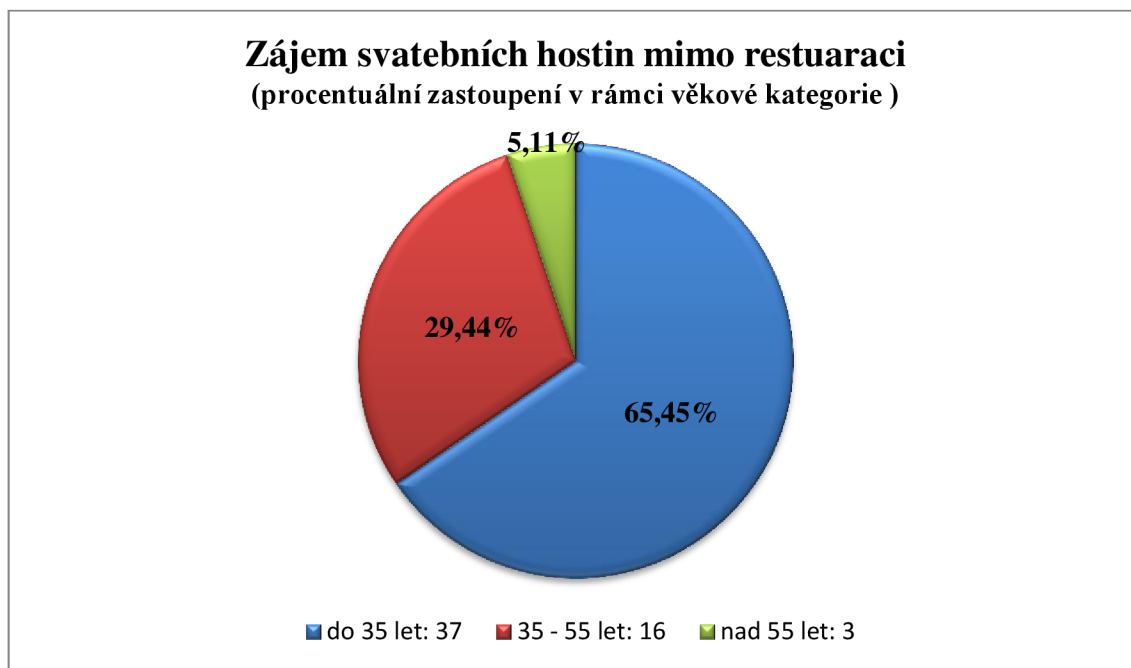
*Zdroj: vlastní tvorba*

Výše uvedený graf ukazuje procentuální zastoupení věkové kategorie 55+ a její pohled na maximální útratu za dovezené jídlo až do domu.

Cenová politika rozvážených jídel je zpracována v kapitole **4.6.2 Cena**.

### Cílová skupina – catering

Podnik se nebude zabývat pouze rozvozem poledních jídel, ale bude také působit na poli cateringových služeb. V rámci dotazníku byly vybrány otázky, které určují cílovou skupinu mezi respondenty a jejich požadavky.



**Graf 5:** Svatební hostina mimo restauraci

*Zdroj: vlastní tvorba*

Ze zjištěných údajů vyplývá, že skupina do 35 let, má největší zájem o konání svatební hostinu na ojedinelém místě, kdy veškerý servis bude obstarávat cateringová společnost. V rámci vývojového trendu ve společnosti můžeme předpokládat, že jednotlivý posun respondentů z nižší do vyšší věkové kategorie přinese i nadále poptávku po cateringovém servisu v dlouhodobém horizontu. Cílová skupina a její požadavky jsou odrazem statistických údajů, kdy ve věku od 25-34 let dochází k nejvíce sňatkům v ČR [20]. Narozením dětí těchto rodičů, kteří při věkovém posunu do vyšší kategorie (35-55let) budou uvažovat o cateringu pro své potomky, kteří již jsou v kategorii 35 let. bude zajištěna stabilita v dlouhodobém horizontu.



## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Tato kapitola se zabývá přehledem možných variant v různých kategoriích. Na základě zkušeností z oboru a vypracované teorie jsou varianty porovnány. Následuje výběr nejvhodnější varianty v dané kategorii pro společnost. Výběrem těchto variant se dostáváme k ucelenému přehledu.

### **4.1 Popis společnosti**

Předmětem podnikání bude hostinská činnost. Firma bude založena formou kapitálové společnosti jako s.r.o. se sídlem a provozovnou v městě Brně.

Náplní provozu bude každodenní příprava plnohodnotných obědových jídel, které budou distribuovány do firem a k jednotlivcům. Tato společnost se bude mimo jiné zabývat zajištěním svatebních hostin, rautů a dalších společenských akcí, které jsou nepochybně spjaty s gastronomickými zážitky. Pracovní doba pravidelná s flexibilními prvky dle požadavků z důvodů cateringových akcí.

Živnostenské oprávnění restauračního zařízení je vedeno jako ohlašovací řemeslná živnost „Hostinská činnost“. Vyžadovaná odborná způsobilost je zajištěna odpovědným zástupcem.

Společnost disponuje vlastním vkladem 400 000 Kč na základě předchozího uplatnění v oboru.

### **4.2 Výběr kuchyňského vybavení**

Pro provoz cateringové společnosti je nutné vybavení kuchyně, které je možno sehnat nové nebo již použité. Následující podkapitola znázorňuje náklady na pořízení obou variant. V rámci snižování nákladů se vyplatí kuchyni v co největší míře využívat na bázi plynové energie.

#### **Varianta A**

Seznam nového vybavení a příslušné ceny. Varianta je založena na zcela novém vybavení, které je kalkulováno dle profesionálních serverů pro gastronomickou činnost.

Vybavení kuchyně je napočítáno tak, aby dosahovalo v dostačujícím měřítku kapacitě 500 jídel za den.

**Tab. 13:** Přehled cen nového vybavení kuchyně

Vybavení	Cena s DPH
smažicí pánev 50l	76 218 Kč
sporák	49 598 Kč
vodní lázně	24 187 Kč
fritéza	30 770 Kč
varný kotel 150l	98 136 Kč
konvektomat	502 150 Kč
šokový zmrazovač	72 588 Kč
chladicí box	49 126 Kč
lednice	52 029 Kč
robot	24 780 Kč
tyčový mixér	10 273 Kč
vzduchotechnika	843 000 Kč
myčka nádobí	40 565 Kč
balička	26 499 Kč
<b>Celkem s DPH</b>	<b>1 889 919 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba dle [30]*

Položka vzduchotechniky je odhadem pro daný objekt dle cen na trhu. Výsledná cena nového zařízení do kuchyně činí 1 537 919 Kč s DPH.

### **Varianta B**

Na trhu je možno sehnat i použité vybavení, u kterého je nutno zkontrolovat jeho stav. Můžeme se potýkat s problémy, jako je nedosahování požadovaných teplot, špatného těsnění, delších časů pro přípravu, vysokých nároků na energie aj., s tím jsou spojené náklady na opravu.

**Tab. 14:** Přehled cen použitého vybavení kuchyně

Vybavení	Cena s DPH
smažicí pánev 50l	52 352 Kč
sporák	36 526 Kč
vodní lázně	14 959 Kč
fritéza	21 653 Kč
varný kotel 150l	83 256 Kč
konvektomat	378 265 Kč
šokový zmrazovač	60 212 Kč
chladicí box	41 478 Kč
lednice	45 128 Kč
robot	15 674 Kč
tyčový mixér	7 365 Kč
myčka nádobí	25 865 Kč
balička	12 365 Kč
<b>Celkem s DPH</b>	<b>780 113 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba [31]*

Kalkulace je sestavena dle serveru s použitým vybavením a zařízení se co nejvíce možno blíží specifikaci nového zařízení a je v dobrém stavu.

V uvedeném přehledu cen není uvedena položka vzduchotechniky z důvodu, že dochází většinou k její celkové rekonstrukci, oprava se pohybuje okolo 60 000 Kč. Pokud bereme ve srovnání nové a použité vybavení bez vzduchotechniky, docházíme k závěru, že použité vybavení je o 266 806 Kč s DPH levnější.

**Tab. 15:** Nové dovybavení kuchyně

Vybavení	Odhad ceny
hrnce, pánve	70 000 Kč
nože, naběračky	50 000 Kč
kleště, mísy	20 000 Kč
termoporty	135 000 Kč
várnice	75 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>350 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Dovybavení kuchyně je pouze cenovým odhadem, který dostatečně pokryje nákup vybavení, které je potřebné v kombinaci s kuchyňským zařízením. Toto vybavení se nakupuje většinou nové. Použité vybavení není schopno zajistit požadovanou teplotu, správně těsnit nebo případně vykazuje nedostatky, které plynou z předchozího používání.

### 4.3 Výběr provozovny

Provozovna je společně s vybavením kuchyně nejdůležitější základní kameny pro cateringovou společnost. Podnik se rozhoduje ve výběru ze dvou variant a to zahájení v samostatné budově nebo hledá takovou možnost, kde může dojít k pozdějšímu růstu v podobě denního menu. Podnik má volnější ruku při hledání lokality pro svoji provozovnu, kde je podmínkou pouze území města Brna.

#### Varianta A

Podnik má možnost mít provozovnu v budově, kde se nachází dostatečné prostory pro kuchyni. Budova ale nemá budoucí potenciál, protože zde není prostor pro restauraci. Z důvodu lokality v centru města se nájem vyšplhal na 45 000 Kč měsíčně, možnost odkupu budovy není možná.

**Tab. 16:** Provozovna - varianta A

Provozovna - varianta A	
Nájem měsíčně	Odkup
45 000 Kč	není možný

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tab. 17:** Náklady na uvedení do provozu - varianta A

<b>Náklady na uvedení do provozu – varianta A</b>	
<b>Nové vybavení</b>	<b>Použité vybavení</b>
1 046 919 Kč	780 113 Kč
<b>Dovybavení</b>	<b>Dovybavení</b>
350 000 Kč	350 000 Kč
<b>Vzduchotechnika</b>	<b>Vzduchotechnika</b>
843 000 Kč	843 000 Kč
<b>Rekonstrukce</b>	<b>Rekonstrukce</b>
250 000 Kč	250 000 Kč
<b>Celkem s DPH</b>	
<b>2 489 919 Kč</b>	<b>2 223 113 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Další finanční zátěží je nové vybavení kuchyně, popřípadě koupě použitého zařízení. Pokud by bylo pořízeno použité vybavení, musíme počítat s novou vzduchotechnikou, protože objekt není přizpůsoben hostinské činnosti. Musíme brát v ohledu náklady na rekonstrukci kuchyně, jako jsou drobné stavební úpravy, tato rekonstrukce se pohybuje okolo 250 000 Kč.

## Varianta B

Tato varianta je založena na nalezení již vybavených kuchyňských prostor a zároveň s potenciálem pro rozvoj společnosti v dalších letech. Podnik našel takto vybavenou provozovnu v areálu Brněnského výstaviště. Výhodou těchto prostor je restaurace s kapacitou 50 lidí. Stejně jako v předešlé variantě není odkup do osobního vlastnictví možný. Rekonstrukce není nutná a je zde i možnost odkupu kuchyňského vybavení.

**Tab. 18:** Provozovna – varianta B

Provozovna - varianta B	
Nájem měsíčně	Odkup
70 000 Kč	není možný

*Zdroj: vlastní tvorba*

Měsíční nájem činí 70 000 Kč a musíme počítat se složením měsíční kauce.

Rozpočet na dovybavení se šplhá na 350 000 Kč. Vyšší cena možného odkupu kuchyňského zařízení, které je použité se liší, díky větší kapacitě jídel. V ceně možného odkupu není započítáno vybavení, jako jsou prkýnka, naběračky, nože, vařečky, mísy a jiné.

**Tab. 19:** Náklady na uvedení do provozu - varianta B

<b>Náklady na uvedení do provozu – varianta B</b>		
<b>Nové vybavení</b>	<b>Použité vybavení</b>	<b>Možnost odkupu nynějšiho vybavení</b>
1 046 919 Kč	780 113 Kč	886 000 Kč
<b>Dovybavení</b>	<b>Dovybavení</b>	<b>Dovybavení</b>
350 000 Kč	350 000 Kč	350 000 Kč
<b>Vzduchotechnika (nová + práce)</b>	<b>Vzduchotechnika (nová + práce)</b>	<b>Vzduchotechnika (nová + práce)</b>
843 000 Kč	843 000 Kč	843 000 Kč
<b>Rekonstrukce</b>	<b>Rekonstrukce</b>	<b>Rekonstrukce</b>
0 Kč	0 Kč	0 Kč
<b>Kauce</b>	<b>Kauce</b>	<b>Kauce</b>
70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč
<b>Celkem s DPH</b>		
<b>2 309 919 Kč</b>	<b>2 004 113 Kč</b>	<b>2 149 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Nynější prostory však má zastaralou vzduchotechniku, která neprošla revizemi na základě špatné elektroinstalace a korodování, je tedy nutná nákladná výměna.



### **Výběr provozovny z možných variant**

S pohledem do budoucnosti a možného rozvoje podniku se samostatná budova varianty A jeví jako neperspektivní, jelikož by byl podnik závislý pouze na rozvážení obědů a nárazových cateringových akcí. Nesmíme také zapomenout na náklady spojené s rekonstrukcí a pořízením nového vybavení nebo koupí použitého, kdy jdeme do rizika. Varianta B v sobě nese výhody v podobě vybavení kuchyně, které je možno odkoupit přes úvěrovou společnost do firemního vlastnictví. Prostory nevyžadují rekonstrukci, jelikož kuchyně a restaurace byly používány v rámci probíhajících veletrhů. Nevýhodou je hodnota nájmu v porovnání s variantou A, podnik ale hodlá využívat restauraci nejen v konání veletrhů, ale každý den v období oběda pro zaměstnance areálu.

### **Řešení**

Podnik si vybírá variantu B, která v sobě nese výhody spojené s odkupem vybavení kuchyně, prostory pro polední restauraci a lokalitu společnosti pro rychlý catering. Náklady na nájem jsou vyšší než u varianty A, kdy varianta B vykazuje i kauci ve výši 210 000 Kč, ale podnik obětuje větší finance z důvodu většího potenciálu podnikání a není již nutná rekonstrukce. Odkupem vybavení také podnik získá vybavení, které je z vyšší cenové relace díky větším nárokům předchozího majitele. Zároveň je v odkoupeném vybavení zakalkulován mrazák a lednice, kdy v kalkulaci nového vybavení u všech variant je pouze jedna lednice z důvodu plánované dohody s dodavateli. Tento rozdíl však může být v budoucnu vykompenzován nárůstem objednávek na využitelnou kapacitu kuchyně 700 jídel za den. Pořízené vybavení v hodnotě okolo 2 mil. Kč bude pojištěno dle odhadových kalkulací společnostmi ČSOB a Kooperativa, kde hodnota činila 28 000 Kč až 33 000 Kč ročně.

## **4.4 Vozový park**

Rozvoz jídel poledních jídel a cateringu na svatby a hostiny se dá zajistit vlastními silami nebo pomocí rozvozových firem.

### **Varianta A**

Využití rozvozové firmy se využívá v případě, že podnik nestačí zavázat své zakázky. To je zapříčiněno nedostatkem zaměstnanců na poli řidičů nebo nedostatkem vozidel. Externě se tedy najímá společnost, která se postará o rozvoz objednávek. Kontrola

procesu je složitější, protože najatý řidič může úmyslně zajíždět nebo prodlužovat výjezdy, nesmíme také zapomenout na určitý počet jídel, který je určen k rozvozu a není pod naším dohledem, toho se nevyhneme ani v případě vlastních zaměstnanců.

**Tab. 20:** Výhody a nevýhody varianty A

Rozvoz externí firmou	
Výhody	Nevýhody
nižší vstupní náklady	větší nájezd kilometrů
nižší zátěž firemního řidiče	chybění porcí
výběr vozidla	neznáma osoba

*Zdroj: vlastní tvorba*

### **Varianta B**

Rozvoz vlastními silami, je spojen s vyššími vstupními náklady na vozový park. Na základě počtu zakázek se firma musí rozhodnout na velikosti vozového parku a jeho financování. Pro začínající provoz firmě postačí dvě vozidla. Typy vozidel jsou již určeny díky vlastním zkušenostem. Vozový park se skládá z dodávkového vozu a osobního vozu v úpravě pick-up. Dodávka je nutná při pořádání akcí a případně většího počtu obědů do firem s výdejnou. Při městském rozvozu obědů mezi jednotlivce je dostačující pick-up, kdy řidič nemusí řešit parkování vozidla a má snazší průjezd uličkami oproti dodávce.

**Tab. 21:** Výhody a nevýhody varianty B

Rozvoz vlastními silami	
Výhody	Nevýhody
firmou vybraný řidič	náklady na opravy auta
možnost využití řidiče pro nákupy	vyšší vstupní náklady
kontrola procesu	absence aut při nutnosti výjezdu

*Zdroj: vlastní tvorba*

### **Výběr vozového parku z možných variant**

Varianta A s sebou nese výhody v podobě nižších nákladů a případného využití aut, pro akce, které jsou pro firmu důležitější než rozvozy malých zakázek. Nevýhody jsou spojené s nárůstem předpokládaných nákladů, kdy zároveň odpovědnost za počáteční pověst firmy svěřujeme externí firmě a může se tedy stát, že případně stížnosti na časové rozmezí dovozu nebo na chybění porcí, budou na naši zodpovědnost. Následně je pak budeme muset řešit s najatou firmou. V případě varianty B jsme schopni minimalizovat chyby v procesu díky instalaci GPS modulu do vozů a čidel do nádrží. Zároveň můžeme využívat řidiče po jejich rozvozovém okruhu k nákupu surovin.

### **Řešení**

Varianta B je pro podnik vhodnější z důvodu lepší kontroly procesu rozvozu a pověst podniku je více v našich rukou. Varianta je sice spojena s vyššími vstupními náklady, kdy jsme ale schopni rychle reagovat na nárazové objednávky akcí jako jsou rauty nebo hostiny. Svátky bývají naplánované s velkým předstihem. Díky vlastním vozidlům a řidičům také můžeme získávat 5% z provedeného nákupu za každé čtvrtletí na nákupní kartu na základě nabídky společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.. V případě, že bychom nenakupovali sami, ale nechali si zboží dovážet, tak by tato akce neplatila.

Financování vozového parku je popsáno v kapitole **4.7.1 Vozový park**.

## 4.5 Personál

Společnost bude zaměstnávat celkem šest zaměstnanců. V kuchyni se bude pohybovat šéfkuchař společně s kuchařem. Vybrání šéfkuchaře je v dnešní době nelehké, firma chce získat dobrou pověst a tak si musí dobře vybrat. Následující finanční ohodnocení jsou uvedena jako hrubá měsíční mzda. Pozice šéfkuchaře je ohodnocena 28 000 Kč. Druhý kuchař může být zastoupen právě vyučenou osobou a jeho mzda se pohybuje okolo 17 000 Kč. Nesmíme zapomenout na výpomoc do kuchyně, která bude ohodnocena mzdou 11 000 Kč. Catering a restaurační provoz je závislý na neustále čistém nádobí, příborech, salátových mís a jiného potřebného vybavení. Rozvoz bude zajištěn dvěma řidiči, z nichž každý je ohodnocen na 12 000 Kč. Majitel společnosti je hodnocen mzdou 35 000 Kč.

**Tab. 22:** Mzdy zaměstnanců

Funkce	Měsíční mzda	Roční mzda
šéfkuchař	28 000 Kč	336 000 Kč
kuchař	17 000 Kč	204 000 Kč
výpomoc do kuchyně	11 000 Kč	132 000 Kč
2x řidič	24 000 Kč	288 000 Kč
majitel	35 000 Kč	420 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>115 000 Kč</b>	<b>1 380 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Uvedené měsíční mzdy šéfkuchaře a kuchaře jsou určeny dle průměrné hrubé mzdy v ČR [32].

Obsluha na akcích je zajištěna výpomocí na základě dohody o provedení práce, kdy celkový rozsah nepřesáhne 300 odpracovaných hodin v kalendářním roce. Tato výpomoc je ohodnocena 90 Kč/h hrubého. Dohoda o provedení práce je zatížena 15% daně. Výdaje na pomocnou sílu jsou závislé na pesimistické a optimistické variantě počtu zařizovaných akcí.

**Tab. 23:** Odvody sociálního a zdravotního pojištění

Funkce	Sociální pojištění	Zdravotní pojištění
šéfkuchař	2 520 Kč	7 000 Kč
kuchař	1 530 Kč	4 250 Kč
výpomoc	990 Kč	2 750 Kč
2x řidič	2 160 Kč	6 000 Kč
majitel	3 150 Kč	8 750 Kč
<b>Celkem měsíčně</b>	<b>10 350 Kč</b>	<b>28 750 Kč</b>
<b>Celkem ročně</b>	<b>124 200 Kč</b>	<b>345 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Odvody na zdravotním pojištění činí celkově 13,5% z vyměřovacího základu. Pro zaměstnavatele je odvod ve výši 9% za zaměstnance, zbylá část je hrazena zaměstnancem. Pro odvod sociálního pojištění zaměstnavatel platí 25% z hrubé mzdy, na zaměstnanci je pak břemeno 6,5%.

## **4.6 Marketingový mix**

Následující kapitola nahlédne ze čtyř hledisek na nejčastěji využívanou službu společnosti, která zajišťuje příjmy i přes sezonní výkyvy a tím je rozvoz obědů.

### **4.6.1 Výrobek**

Samotný výrobek, v našem případě jídlo je rozváženo podobou menu, což znamená, že se skládá z polévky a hlavního chodu. Je vyrobeno ze surovin ze společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., požadovaná kvalita je tedy zachována, protože nabídka kvality surovin je různorodá. Pro zajištění dobré pověsti podniku, jsou nakupovány kvalitní suroviny. Na výběr je každý den ze čtyř jídel, příklad nabídky je uveden v příloze.

Oběd je balený do zatavitelných plastových vaniček, které se skládají z velké komory na hlavní chod a menší na polévku. Vanička chrání jídlo před jeho znehodnocením při přepravě. Přístroj na zatavení vaniček je již v kalkulaci vybavení kuchyně.

### **4.6.2 Cena**

Cenová relace obědového menu, které je distribuováno mezi jednotlivce se pohybuje na úrovni mezi 75 Kč až 85 Kč. Konkurence takové ceny nenabízí z důvodu přírážek za dopravu. Podnikové obědy jsou levnější, jejich hodnota nepřesahuje hranici 65 Kč, vydané obědy v jídelně se pohybují okolo 95 Kč. Inkasování plateb je po týdnech a v hotovosti, může však dojít na individuální domluvu. Jeden oběd vychází společnost na náklad okolo 30 Kč na surovinách.

### **4.6.3 Distribuce**

Distribuční kanál je zajištěn dvěma novými vozidly. Časová relace, v které naše společnost doručí oběd do podniků je v rozmezí 9-11 hodin a obědy pro jednotlivce jsou rozváženy v rozmezí 11-13 hodin. V autech jsou nainstalovány GPS lokalizátory, aby nedocházelo k úmyslnému zdržování řidičů a tím i vlně nespokojenosti mezi zákazníky a možnému snížení objednávek. Objednávky budou sbírány řidičem na předaný formulář na začátku týdne. Jídlo bude tedy objednáno s týdenním předstihem.

### **4.6.4 Propagace**

Vozidla, která rozvážejí obědy, budou polepena reklamou, na kterou je vyčíslený rozpočet v nepravidelných ročních nákladech. Klientela jednotlivců bude oslovována také na základě reklamy v domovech pro seniory, klubech pro seniory a přes

pečovatelskou službu. Zároveň také budou rozneseny letáky do schránek v okruhu sídla společnosti.

## **4.7 Finanční plán**

Následující kapitola pohlíží na výdajovou a příjmovou část podniku, dále je vybrán způsob financování činnosti společnosti.

### **4.7.1 Vozový park**

Dostatečný rozsah vozového parku jsou dvě auta. Pro rozvoz obědů do firem a cateringového zajištění je potřeba dodávkový vůz a pro rozvoz obědů mezi jednotlivce postačí pick-up. Nájezd kilometrů na jednom autě činí odhadem 50 km v pracovních dnech a zajištění akcí ročně v hrubém odhadu dává nájezd 500 km, ročně se tedy dostáváme na zhruba na 13 500 km při 52 týdnech. Vysoká přesnost odhadu není v tomto případě natolik důležitá. Jde pouze o vytvoření představy kvality a tím i ceny vozového parku.

Nájezd zmíněných kilometrů nedosahuje hranice pro vysoké investice do kvalitního vozového parku. Z důvodu financování automobilů cizími zdroji jsou zvolena nová vozidla, na které dostaneme spíše bankovní úvěr, z důvodu možnosti ručení novými vozidly oproti starým. Výběr značky vozového parku se tedy odvíjel na ceně a až poté na dalších aspektech jako spotřeba nebo nákladní prostor. Ve srovnání byla použita co nejvíce podobná auta. Z důvodu nízkého nájezdu kilometrů a krátkými trasami se společnost zabývala benzinovými motory u verze pick-up, u dodávek se tato varianta často nevyskytuje.

**Tab. 24:** Porovnání verze pick-up

Faktory	Fiat Florino	Citroen Nemo	Peugeot Partner
<b>Cena s DPH</b>	358 220 Kč	410 432 Kč	412 247 Kč
<b>Nákladní prostor</b>	2,5 m <sup>3</sup>	2,5 m <sup>3</sup>	3,3 m <sup>3</sup>
<b>Motorizace</b>	1,4 75k	1,3 75k	1,6 98k
<b>Spotřeba na 100 km (město)</b>	6,8 l	5,7 l	9,6 l

*Zdroj: vlastní tvorba dle nabídky dealerů*

Na základě srovnání přichází vhod nejlevnější varianta a to vůz značky Fiat s označením Florino. Tento vůz byl vybrán na základě nejnižší ceny. Spotřeba se udává v městském provozu, kde bude pole působnosti tohoto vozidla a může dosáhnout vyšších hodnot, tabulkové hodnoty automobilek jsou z testovacích laboratoří. Jeho nákladový prostor je dostačující s ohledem na povahu budoucího převažovaného nákladu.



**Tab. 25:** Porovnání dodávek

Faktory	Fiat Ducato	Citroen Jumper	Peugeot Boxer
<b>Cena s DPH</b>	631 244 Kč	684 497 Kč	685 949 Kč
<b>Nákladní prostor</b>	8 m <sup>3</sup>	8 m <sup>3</sup>	8 m <sup>3</sup>
<b>Motorizace</b>	2,0 115k	2,2 110k	2,2 110k
<b>Spotřeba na 100 km (kombinovaná)</b>	7,3 l	7,5 l	7,0 l

*Zdroj: vlastní tvorba dle nabídky dealerů*

Ze srovnání vyplývá, že vůz značky Fiat s označením Ducato bude pro společnost vhodnou koupí. Nákladní prostor byl u všech variant stejného objemu. Prostor 8 m<sup>3</sup> patří k menším dodávkám, které jsou ale dostačující pro společnosti kdy toto vozidlo využívá k rozvozu obědů do podniků a zajištění cateringu.

**Tab. 26:** Celková kalkulace vozového parku

Auta	Cena s DPH
<b>Fiat Ducato</b>	631 244 Kč
<b>Fiat Florino</b>	358 220 Kč
<b>Cena celkem s DPH</b>	<b>989 464 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba dle nabídky dealerů*

Vozidla kromě povinného ručení budou pojištěna také havarijně, ceny budou spočítány dle internetové kalkulačky na serveru [33] a budou uvedeny v nákladech pro cash flow.

Silniční daň je uvedena v nepravidelných ročních nákladech a je počítána dle internetové kalkulačky [34].

#### **4.7.2 Výběr financování**

Společnost vybírala způsob financování, kterým optimálně pokryje vznik společnosti a naplnění předpokládané činnosti společnosti. Proto je potřeba zajistit financování umístění společnosti, technologické vybavení, vybavení pro rozvoz. Společnost se rozhodovala mezi leasingem a úvěrem. Úvodní nákupy zpracovávaných surovin a jednorázové vstupní náklady jsou financovány z vlastních finančních prostředků. Společnost inkasuje peníze za rozvozy obědů týdně.

Pro tento záměr byla zvolena úvěrová varianta, která nevyžaduje volné vlastní prostředky pro zahájení činnosti. Užívané technologie a vybavení jsou v majetku společnosti, která o nich může rozhodovat volněji než o prostředcích, které má “zapůjčené“ na leasing. To umožňuje v kritickém stavu podnikání operativněji rozhodovat o všech ekonomických aspektech, které se týkají činnosti společnosti. Současně je zajištěna likvidita společnosti, v případě nepříznivého stavu vývoje, například zásahem vyšší moci. Pro financování vozového parku a vybavení kuchyně je využit podnikatelský úvěr a ostatní náklady jsou financovány pomocí kontokorentu.

**Tab. 27:** Analýza podnikatelských úvěrů na trhu

<b>Faktory</b>	<b>Raiffeisenbank Podnikatelská rychlá půjčka</b>	<b>Fio banka Podnikatelský úvěr</b>	<b>Česká spořitelna 5 Plus</b>
<b>Podmínky</b>	daňové přiznání za minulý rok rozvaha a výkaz zisku a ztrát	účel úvěru předložení podnikatelského záměru	mít část vlastních prostředků prokázat reálnost naplnění plánu
<b>Minimální výše</b>	30 000 Kč	3 000 000 Kč	-
<b>Maximální výše</b>	3 000 000 Kč	270 000 000 Kč	5 000 000 Kč
<b>Ručení</b>	blankosměnka	nemovitostí nebo majetkem	hlavně nemovitostí
<b>Splácení</b>	anuitní	individuální domluva	možnost odložení splátek
<b>Úrok</b>	od 5,5% p.a. (dle bonity)	od 5,9% p.a.	7,25% - 7,85% (p.a.)
<b>Předčasné splacení</b>	1% z předčasně splacené částky	bez sankce	-
<b>Max. doba splácení</b>	5 let	8 let	8 let
<b>Správa úvěru na rok</b>	3 600 Kč	0 Kč	3 600 Kč
<b>Poplatky za poskytnutí</b>	0,5% z úvěru	individuálně	od 0,5% - 2% z úvěru (individuálně)
<b>Založení účtu</b>	Ano	Ano	Ano

*Zdroj: vypracováno dle [35]*

### 4.7.3 Hodnota a splátky úvěru u banky

Pro určení hodnoty úvěru investičního typu, je provedena kalkulace vybrané varianty, že podnik bude sídlit v areálu Brněnského výstaviště, kdy odkoupí kuchyňské vybavení, pořídí nové kuchyňské dovybavení a zafinancuje novou vzduchotechnikou. Rozvoz je prováděn vlastními vozy.

**Tab. 28:** Položky investované úvěrem

<b>Položka</b>	<b>Cena s DPH</b>
<b>Odkup vybavení</b>	886 000 Kč
<b>Dovybavení</b>	350 000 Kč
<b>Vzduchotechnika</b>	843 000 Kč
<b>Vozový park</b>	989 464 Kč
<b>Celkem</b>	<b>3 068 464 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Z analyzovaných nabídek se společnost rozhodla pro podnikatelský úvěr banky Fio, která je na trhu svolnější k poskytnutí úvěru než ostatní banky. Pro získání úvěru není potřebná část vlastních prostředků nebo daňové přiznání z minulých let. Podkladem pro banku se stává zpracovaný podnikatelský plán a poskytnutí informací k účelu úvěru. Poplatky spojené se správou úvěru jsou nulové. Společnost počítá s variantou, kdy úrok vzroste na 7,5% p.a. na základě neexistující podnikatelské minulosti. Délka splatnosti úvěru bude 8 let a bude splácen měsíčně.

**Tab. 29:** Fio podnikatelský úvěr na 8 let

<b>Položka</b>	<b>Hodnota</b>
<b>Úvěr</b>	3 070 000 Kč
<b>Úroková míra (p.a.)</b>	7,5%
<b>Délka splácení</b>	8 let
<b>Měsíční splátka</b>	42 624 Kč
<b>Celkové úroky</b>	<b>1 021 855 Kč</b>
<b>Celková splátka</b>	<b>4 091 855 Kč</b>

*Zdroj:[36]*

Měsíční splátka je zaokrouhlena na koruny nahoru z hodnoty 42 623,48 Kč, z důvodu pozdějšího zaznamenání do cash flow. Celkové úroky a celková splátka úvěru je taktéž zaokrouhlena na koruny.

#### **4.7.4 Předpokládané příjmy a počet zakázek**

Tato podkapitola pojednává o předpokládaných příjmech v optimistické a pesimistické variantě.

##### **Optimistická varianta**

Tato varianta se skládá ze 450 obědů za pracovní den a 15 svateb za rok. Obědy jsou tvořeny třemi kategoriemi, kdy 200 obědů je rozváženo do podniků, dalších 200 obědů mezi jednotlivce a 50 obědů je vydáno v polední restauraci provozovny. Uvedené ceny jsou s DPH.

**Tab. 30:** Předpokládané příjmy z optimistické varianty

Kategorie	Měsíčně	Ročně
<b>Podniky</b>	286 000 Kč	3 432 000 Kč
<b>Jednotlivci</b>	352 000 Kč	4 224 000 Kč
<b>Polední restaurace</b>	104 500 Kč	1 254 000 Kč
<b>Svatby (sezonní záležitost)</b>	43 750 Kč (tržba ze svateb na 1 měsíc)	525 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>786 250 Kč</b>	<b>9 435 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Podnikové obědy se pohybují na nižší hranici v průměru na 65 Kč. Hodnota rozváženého jídla pro jednotlivce se pohybuje v rozmezí od 75 Kč do 85 Kč, pro výpočty je brán průměr 80 Kč. Pro obědy vydávané v polední restauraci je cenová hodnota 95 Kč, kdy k obědu je podávána i sklenice limonády. Kalkulace svatby je vysoce závislá na požadavcích zákazníka, pro tabulku je využita průměrná kalkulace 35 000 Kč na svatbu o 55 hostech. V příloze je uveden rozbor kalkulace takové svatby.

#### **Pesimistická varianta**

Zmíněná varianta uvažuje s 400 obědy za den a 15 svateb za rok. Varianta počítá s 200 podnikovými obědy. Zastoupení jednotlivců bude v podobě 150 obědů. Polední restaurace v areálu si udržuje svoji denní návštěvnost 50 hostů. Ceny jsou uvedeny s DPH.

**Tab. 31:** Předpokládané příjmy z pesimistické varianty

Kategorie	Měsíčně	Ročně
<b>Podniky</b>	286 000 Kč	3 432 000 Kč
<b>Jednotlivci</b>	264 000 Kč	3 168 000 Kč
<b>Polední restaurace</b>	104 500 Kč	1 254 000 Kč
<b>Svatby (sezonní záležitost)</b>	43 750 Kč (na 1 měsíc)	525 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>698 520 Kč</b>	<b>8 379 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Cenové hranice jsou stejné jako u optimistické varianty, aby bylo porovnání objektivní.

#### **4.7.5 Jednorázové vstupní náklady**

V této kapitola jsou zaznamenány jednorázové vstupní náklady, které společnost vykazuje pro zahájení své činnosti.

##### **Popis vybraných kategorií uvedených v následující tabulce**

Soukromý hygienik je ohodnocen 5 000 Kč, jeho náplní práce je zkontrolovat provozovnu, vyplnit formuláře a následně je předat na hygienickou stanici.

GPS lokalizátory tvoří důležitou část pro ušetření nákladu na pohonné hmoty a případně na mzdy.

Administrativní poplatky jsou tvořeny z nákladů na založení společnosti, založení a jiné.

Odborná literatura v podobě kuchařek je důležitým dovybavením do kuchyně.

**Tab. 32:** Jednorázové vstupní náklady

Typ nákladu	Cena s DPH
<b>Kauce nájmu</b>	70 000 Kč
<b>Soukromý hygienik</b>	5 000 Kč
<b>Polepy na auta</b>	30 000 Kč
<b>GPS lokalizátory</b>	12 000 Kč
<b>Administrativní</b>	15 000 Kč
<b>Odborná literatura</b>	2 000 Kč
<b>HW a SW</b>	20 000 Kč
<b>Cateringové vybavení</b>	113 997 Kč
<b>Celkem</b>	<b>267 997 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Přehled cateringového vybavení a ceny jsou uvedeny v následující tabulce. Ceny jsou uvedeny s DPH a jejich výše se odvíjí dle nabídky společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. [37]. Celková kalkulace pro zajištění cateringového vybavení činí i s daní 113 997 Kč a skládá se z kalkulace vybavení rautového stolu a vybavení místa sezení pro 200 osob.



**Tab. 33:** Kalkulace místa k sezení na osobu

Vybavení	Cena s DPH
<b>Příbory</b>	145 Kč
<b>Talíře</b>	217 Kč
<b>Skleničky</b>	64 Kč
<b>Celkem na 1 osobu</b>	<b>426 Kč</b>
<b>Celkem pro 200 osob</b>	<b>85 200 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Společnost vybavení nakoupila v dostatečném rozsahu pro pořádané akce. Akce se pohybují většinou v rozsahu 50-100 lidí, jde tedy o rezervu pro výměnu čistého nádobí, talířů a skleniček.

Zajištění cateringu s sebou nese i náklady spojené na vybavení stolů, rautu a plat pro číšníky.

**Tab. 34:** Kalkulace vybavení rautového stolu

Vybavení	Cena s DPH
<b>Chafingy</b>	7 616 Kč
<b>Ubrusy</b>	18 546 Kč
<b>Plata</b>	1 580 Kč
<b>Prodlužky</b>	1 055 Kč
<b>Celkem</b>	<b>28 797 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

#### 4.7.6 Měsíční a roční výdaje pro cash flow

**Tab. 35:** Pravidelné měsíční výdaje pro pesimistickou variantu

Typ výdaje	Měsíčně	Ročně
telefon	1 500 Kč	18 000 Kč
režijní materiál	2 500 Kč	30 000 Kč
vedení účetnictví	10 000 Kč	120 000 Kč
mzdová účtování zaměstnanců	900 Kč	10 800 Kč
mzdy	115 000 Kč	1 380 000 Kč
brigády (sezonní záležitost)	4 275 Kč (na 1 měsíc)	51 300 Kč
odvody soc. a zdrav.	39 100 Kč	469 200 Kč
suroviny	274 000 Kč	3 288 000 Kč
obaly	23 623 Kč	283 476 Kč
energie	17 000 Kč	204 000 Kč
pohonné hmoty	6 900 Kč	82 800 Kč
splátka úvěru	42 624 Kč	511 488 Kč
pojištění kuchyně	2 417 Kč	29 000 Kč
pojištění vozů	2 865 Kč	34 380 Kč
pojištění zaměstnanců (150 Kč osoba)	900 Kč	10 800 Kč
bankovní poplatky	500 Kč	6 000 Kč
nájem	70 000 Kč	840 000 Kč
odvod DPH	52 586 Kč	631 032 Kč
<b>Celkem</b>	<b>666 690 Kč</b>	<b>8 000 276 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tab. 36:** Pravidelné měsíční výdaje pro optimistickou variantu

Typ výdaje	Měsíčně	Ročně
telefon	1 500 Kč	18 000 Kč
režijní materiál	2 500 Kč	30 000 Kč
vedení účetnictví	10 000 Kč	120 000 Kč
mzdová účtování zaměstnanců	900 Kč	10 800 Kč
mzdy	115 000 Kč	1 380 000 Kč
brigády (sezonní záležitost)	4 725 Kč (na 1 měsíc)	56 700 Kč
odvody soc. a zdrav.	39 100 Kč	469 200 Kč
suroviny	304 000 Kč	3 648 000 Kč
obaly	25 554 Kč	306 648 Kč
energie	17 000 Kč	204 000 Kč
pohonné hmoty	7 300 Kč	87 600 Kč
splátka úvěru	42 624 Kč	511 488 Kč
pojištění kuchyně	2 417 Kč	29 000 Kč
pojištění vozů	2 865 Kč	34 380 Kč
pojištění zaměstnanců (150 Kč osoba)	900 Kč	10 800 Kč
bankovní poplatky	500 Kč	6 000 Kč
nájem	70 000 Kč	840 000 Kč
odvod DPH	62 201 Kč	746 412 Kč
<b>Celkem</b>	<b>709 086 Kč</b>	<b>8 509 032 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tab. 37:** Nepravidelné výdaje v roce

Typ výdaje	Cena
<b>Reklama a web</b>	12 000 Kč
<b>Odvoz tuku</b>	9 000 Kč
<b>BOZP</b>	10 000 Kč
<b>Odvoz odpadu</b>	14 362 Kč
<b>Praní</b>	6 000 Kč
<b>Silniční daň</b>	1 738 Kč
<b>Deratizátor</b>	2 000 Kč
<b>Celkem s DPH</b>	<b>55 100 Kč</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

#### 4.7.7 Odpisy majetku

Vozový park je zařazen ve druhé odpisové skupině s dobou odepisování pět let. Společnost zvolila rovnoměrné odepisování pro všechny majetek.

**Tab. 38:** Odpisy vozového parku

Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Zůstatková cena
<b>2015</b>	989 464 Kč	108 842 Kč	880 622 Kč
<b>2016</b>	989 464 Kč	220 156 Kč	660 466 Kč
<b>2017</b>	989 464 Kč	220 156 Kč	440 310 Kč
<b>2018</b>	989 464 Kč	220 156 Kč	220 154 Kč
<b>2019</b>	989 464 Kč	220 154 Kč	0 Kč

*Zdroj: vlastní tvorba*

Vybavení kuchyně spadá do druhé odpisové skupiny s dobou odepisování pět let.

**Tab. 39:** Odpisy vybavení kuchyně

Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Zůstatková cena
2015	886 000 Kč	97 460 Kč	788 540 Kč
2016	886 000 Kč	197 135 Kč	591 405 Kč
2017	886 000 Kč	197 135 Kč	394 270 Kč
2018	886 000 Kč	197 135 Kč	197 135 Kč
2019	886 000 Kč	197 135 Kč	0 Kč

*Zdroj: vlastní tvorba*

Vzduchotechnika i přesto, že je součástí budovy, se považuje za samostatnou movitou věc a spadá do třetí odpisové skupiny s dobou odepisování na 10 let, v tabulce jsou vypočítány odpisy na 5 let pro sestavení cash flow.

**Tab. 40:** Odpisy vzduchotechniky

Rok	Vstupní cena	Roční odpis	Zůstatková cena
2015	843 000 Kč	46 365 Kč	796 635 Kč
2016	843 000 Kč	88 515 Kč	708 120 Kč
2017	843 000 Kč	88 515 Kč	619 605 Kč
2018	843 000 Kč	88 515 Kč	531 090 Kč
2019	843 000 Kč	88 515 Kč	442 575 Kč

*Zdroj: vlastní tvorba*

#### 4.7.8 Cash flow

Tato kapitola vykazuje v tabulkách přehled předpokládaného cash flow na pět let.

##### Optimistická varianta

V následující tabulce je spočítáno cash flow pro optimistickou variantu.

**Tab. 41:** Předpokládané cash flow optimistické varianty v Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Počáteční stav p. prostředků</b>	400 000	1 536 951	1 966 569	2 706 734	2 835 802
<b>Peněžní vklady</b>	3 070 000	0	0	0	0
<b>Příjmy</b>	9 435 000	9 435 000	9 435 000	9 435 000	9 435 000
<b>Výdaje</b>	- 11 900 593	- 8 564 132	- 8 572 132	- 8 964 132	- 10 610 035
<b>Vratka DPH (auta, kuchyň)</b>	532 544	0	0	0	0
<b>Daň</b>	0	- 220 625	48 197	- 170 900	- 2 428
<b>Záloha na daň</b>	0	- 220 625	- 170 900	- 170 900	- 172 428
<b>Konečný stav p. prostředků</b>	<b>1 536 951</b>	<b>1 966 569</b>	<b>2 706 734</b>	<b>2 835 802</b>	<b>1 485 911</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Tato varianta vykazuje v prvním roce větší výdaje než v nadcházejících, to je zapříčiněno veškerými náklady na zahájení činnosti. Společnost ve třetím roce nakoupila nové pneumatiky pro vozový park. V roce 2018 se rozhodla vrátit počáteční

společníkův vklad v hodnotě 400 000 Kč a v nadcházejícím roce (2019) společnost předčasně splatila poskytnutý úvěr, který sloužil k financování vozového parku a vybavení technologiemi.

### **Pesimistická Varianta**

V následující tabulce je spočítáno cash flow pro pesimistickou variantu.

**Tab. 42:** Předpokládané cash flow pesimistické varianty v Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Počáteční stav p. prostředků</b>	400 000	989 707	1 159 691	1 432 909	1 294 888
<b>Peněžní vklady</b>	3 070 000	0	0	0	0
<b>Příjmy</b>	8 379 000	8 379 000	8 379 000	8 379 000	8 379 000
<b>Výdaje</b>	- 11 391 837	- 8 055 376	- 8 063 376	- 8 455 376	- 8 055 376
<b>vratka DPH (auta, kuchyň)</b>	532 544	0	0	0	0
<b>Daň</b>	0	- 109 743	- 17 748	- 36 987	- 36 987
<b>Záloha na daň</b>	0	- 43 897	- 24 658	- 24 658	- 24 658
<b>Konečný stav p. prostředků</b>	<b>989 707</b>	<b>1 159 691</b>	<b>1 432 909</b>	<b>1 294 888</b>	<b>1 556 867</b>

*Zdroj: vlastní tvorba*

Pesimistická varianta stejně jako optimistická, spočívala v prvním roce ve vyšších výdajích než následující roky díky nákladům spojenými se zahájením činnosti. Společnost taktéž nakoupila pneumatiky pro vozový park v roce 2017. Následující rok

(2018) byl vrácen společníkův vklad v hodnotě 400 000 Kč. Pátým rokem nenastává možnost předčasného splacení úvěru, kterým zafinancovala vozová park a vybavení technologie.

#### 4.7.9 Návratnost a zisk

Doba návratnosti investice vykazuje rozdílné hodnoty pro obě varianty. Výpočet dokazuje, že podnik při optimistické variantě je schopný splatit předčasně zbývající část úvěru. Naopak při pesimistické variantě by takhle vysoký výdaj nemohl proběhnout.

**Tab. 43:** Doba návratnosti investic a roční zisk po zdanění

Varianta	Roční zisk	Doba
<b>Optimistická</b>	735 087 Kč	4,7 let
<b>Pesimistická</b>	262 810 Kč	13,2 let

*Zdroj: vlastní tvorba*

Zisk po zdanění je stanoven z částky, která vzniká odpočtem daňových nákladů od výnosu, které jsou v daném případě tržby za provozovanou činnost.



## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu pro založení cateringové společnosti se službou rozvozem obědů. Důvodem vedoucím k vypracování podnikatelského plánu na tyto služby je snaha obsadit volné místo na trhu v tomto odvětví a zde podnikat s využitím osobních zkušeností z oboru. Služba rozvozu obědů se na trhu jeví jako nedostatková a podíl staršího obyvatelstva neustále roste. Podnikatelský plán tak využívá podstatu samotné lidské existence, která spočívá v trvalém příjmu potravy.

Vypracovaný podnikatelský plán se skládá ze čtyř částí. Obsahem první části je vymezení nutných cílů k fungování společnosti a popsání metodiky k jejich dosažení. Druhá část se zabývá nutnou teorií k vypracování podnikatelského plánu, ve třetí části je provedena analýza nynějšího stavu a poslední část se zabývá naplněním podnikatelského záměru na základě vlastních návrhů řešení.

Teorie obsažená v druhé části pojednává nejen o struktuře podnikatelského plánu, funkci a jeho uživatelích, ale také o potřebných analýzách jako je SWOT, SLEPT, Porterův model a marketingový výzkum. Tato část se dále zabývá formami podnikání, možnostmi financování při založení společnosti a marketingovým mixem, který pomáhá splnit vytyčené cíle. Poznatky, které sloužily k vypracování této části, mají především knižní charakter, který je doplňován získanými znalostmi z bakalářského studia.

Třetí část se věnuje rozborem současné situaci, která je úzce spjatá se založením nové společnosti, díky již zmíněným poznatkům v teoretické části o analýzách. Zpracování SWOT analýzy vedlo k zjištění vnitřních silných a slabých stránek, vnějších příležitostí a hrozeb. Na základě těchto šetření byly navrženy možné strategie společnosti. Další provedená analýza je známa pod označením SLEPT a je zaměřena na externí prostředí podniku. SLEPT analýza rozlišuje sociální, ekonomické, legislativní, technologické a politické faktory. Dalšími zanalyzovanými faktory působícími na společnost, bylo pět hybných sil, které jsou známi jako Porterův model. Společnost se na základě zkoumání snaží využít tyto síly ve svůj prospěch a snaží se umět reagovat. Nově vzniklá společnost by měla na trhu cateringových služeb velkou konkurenci, příjmy tedy plynou

především ze služby rozvozu obědů, kde je nízká konkurence, především díky ceně. Poslední kapitolou této části byl marketingový výzkum, který měl prokázat zájem o tuto službu. Počáteční myšlenka, že se služba jeví jako nedostatková, byla naplněna.

Poslední část je tvořena návrhy vlastního řešení, kde budoucí společnost porovnávala možné varianty, které co možná nejvhodněji zajistí společnosti prosperovat. Společnost se zabývala především kalkulací možných řešení při pořizování kuchyňské technologie a vozového parku. Na základě těchto výsledků bylo zajištěno optimální financování, na které se bez podnikatelské minulosti nelehko dosahuje, protože je ve většině případů nutné doložení daňového přiznání nebo je maximální výše úvěru zanedbatelná.

Návrhy vlastního řešení zahrnují finanční plán, v kterém jsou předpokládány tržby a náklady, jak pro optimistickou variantu tak pesimistickou. V obou případech se společnost dostala do zisku, doba návratnosti je však odlišná. Optimistická varianta se vyznačuje dobou návratnosti v délce 4,7 roku při dlouhodobém ročním zisku po zdanění 735 087 Kč. Zároveň si můžeme povšimnout, že v rámci pětiletého cash flow je splacen počáteční vklad ve čtvrtém roce a následující rok je splacen zbytek úvěru. Pesimistická varianta představuje nejnižší bezpečný stav ekonomiky tohoto podnikání s návratností počátečních investic 13,2 roku s dlouhodobým ziskem po zdanění 262 810 Kč. Tato varianta neumožňuje splatit předčasně zbývající část úvěru. Obě varianty vykazující dlouhodobě zisk zřejmě přečkají případné změny politické scény, které s sebou nesou změny sazeb DPH, změny sazeb daní z příjmů právnických osob a v neposlední řadě změny týkající se minimálních mezd a navazujících odvodů zdravotního a sociálního pojištění. Rovněž jsou obě varianty schopny eliminovat nepříznivé inflační trendy pro podnikání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [2] VEBER, Jaromír a Ivan SOUČEK. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- [3] KORÁB, Vojtěch a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský plán: the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1605-0.
- [4] KOTLER, Philip a Ivan SOUČEK. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] SRPOVÁ, Jitka a Ivan SOUČEK. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [6] GERBER, Michael E. *Podnikatelský mýtus: proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít : nové vydání*. Vyd. 1. Praha: Incommunity, 2011, 221 s. ISBN 978-80-87524-03-9.
- [7] JANKA ENGINEERING. KONTAKT – Organizační struktura. *Janka*. [online]. 2014 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.janka.cz/organizacni-struktura.html>
- [8] GRÜNWARD, Rolf a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku: proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít : nové vydání*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-86929-26-2.
- [9] KAŇOVSKÁ, Lucie a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Základy marketingu: proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít : nové vydání*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-214-3838-5
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

- [11] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management: proč většina začínajících firem skončí a jak tomu předejít : nové vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- [12] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Strategická analýza: krok za krokem*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- [13] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management: krok za krokem*. [4. vyd.]. Překlad Tomáš Juppa, Martin Macheck. Praha: Grada, 2013, 814 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení: krok za krokem*. 1. vyd. Překlad Tomáš Juppa, Martin Macheck. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [15] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky: krok za krokem*. 1. vyd. Překlad Tomáš Juppa, Martin Macheck. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- [16] JENERÁLOVÁ, Ivana. Podnikání bez živnostenského listu. *Czech* [online]. 2011 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/103471-podnikani-bez-zivnostenskeho-listu>
- [17] PEVNÝ, Tomáš. Leasing nebo úvěr?. *Měsíc.cz* [online]. 2002 [cit. 2015-11-02]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/leasing-nebo-uver/>
- [18] Český statistický úřad. Statistické údaje jednotlivých ukazatelů. *CZSO* [online]. 2014. © 2015 [cit. 2014-26-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove\\_slozeni\\_obyvatelestva\\_v\\_obcich\\_jihomoravskeho\\_kraje\\_k\\_31\\_12\\_2013/\\$File/JHM\\_VEK\\_obyv\\_obce\\_13.xlsx](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatelestva_v_obcich_jihomoravskeho_kraje_k_31_12_2013/$File/JHM_VEK_obyv_obce_13.xlsx)
- [19] Český statistický úřad. Statistické údaje jednotlivých ukazatelů. *CZSO* [online]. 2014. © 2015 [cit. 2014-26-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni\\_tendence\\_vyvoje\\_jihomoravskeho\\_kraje\\_v\\_roce\\_2013/\\$File/zakladni\\_tendence\\_JmK2013.pdf](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_vyvoje_jihomoravskeho_kraje_v_roce_2013/$File/zakladni_tendence_JmK2013.pdf)
- [20] Český statistický úřad. Statistické údaje jednotlivých ukazatelů. *CZSO* [online]. 2014. © 2015 [cit. 2014-26-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky\\_vyvoj\\_v\\_roce\\_2013](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky_vyvoj_v_roce_2013)

- [21] BusinessInfo.cz. Obsahová náplň živnosti volné. *CzechTrade* [online]. 2013. © 2015 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahova-naplň-zivnosti-volne-3-4880.html>
- [22] BusinessInfo.cz. Obsahové náplně živností koncesovaných. *CzechTrade* [online]. 2013. © 2015 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahove-naplne-zivnosti-koncesovanych-4872.html>
- [23] BusinessInfo.cz. Hostinská činnost – živnostenské oprávnění krok za krokem. *CzechTrade* [online]. 2011. © 2015 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hostinska-cinnost-1516.html>
- [24] MPSV. Přehled o vývoji částky minimální mzdy. Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2014. © 2015 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [25] Český statistický úřad. Statistické údaje jednotlivých ukazatelů. *CZSO* [online]. 2014. © 2015 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- [26] ČNB. ČNB vydala zprávu o inflaci I/2012. *Česká národní banka* [online]. 2012. © 2015. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/tiskove\\_zpravy\\_cnb/2012/20120210\\_zoi\\_I\\_2012.html](http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2012/20120210_zoi_I_2012.html)
- [27] Český statistický úřad. Statistické údaje jednotlivých ukazatelů. *CZSO* [online]. 2014. © 2015 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT\\_jmk\\_2013.pdf/b29a36ef-20c7-4017-abe1-b456f384a2a6?version=1.1](https://www.czso.cz/documents/11280/17808269/ZT_jmk_2013.pdf/b29a36ef-20c7-4017-abe1-b456f384a2a6?version=1.1)
- [28] Český statistický úřad. Statistické údaje jednotlivých ukazatelů. *CZSO* [online]. 2014. © 2015 [cit. 2014-09-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/duchody\\_a\\_duchodci\\_v\\_jihomoravske\\_m\\_kraji\\_v\\_roce\\_2013](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/duchody_a_duchodci_v_jihomoravske_m_kraji_v_roce_2013)

- [29] EUFIC. Podpora výzkumu stravování a zdraví v Evropě. *EUFIC* [online]. 2013 [cit. 2015-21-04]. Dostupné z: [http://www.eufic.org/article/cs/artid/Supporting\\_research\\_of\\_food\\_and\\_health\\_in\\_Europe/](http://www.eufic.org/article/cs/artid/Supporting_research_of_food_and_health_in_Europe/)
- [30] PROFI KUCHYNĚ. Zboží. *GASTROFORM, s.r.o.* [online]. © 2015 [cit. 2015-21-04]. Dostupné z: <http://www.profikuchyne.cz/>
- [31] gte. GASTRO BAZAR, výprodej. *PROGASTRO* [online]. © 2015 [cit. 2015-21-04]. Dostupné z: <http://www.progastro.cz/eshop/gastro-bazar-vyprodej-c-5.html>
- [32] platy.cz. Platy na pozicích. *Platy.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-22-04]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy>
- [33] Top-Pojištění.cz. Kalkulace a srovnání – havarijní pojištění. *Top-Pojištění.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-22-04]. Dostupné z: <http://www.top-pojisteni.cz/havarijni-pojisteni/kalkulace-a-srovnani>
- [34] peníze.cz. Silniční daň 2015. *Peníze.CZ* [online]. © 2015 [cit. 2015-22-04]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/kalkulacky/silnicni-dan-vypocet>
- [35] Zlatá koruna. Podnikatelské úvěry. *pdMEDIA s.r.o.* [online]. © 2015 [cit. 2015-22-04]. Dostupné z: <http://www.zlatakoruna.info/financni-produkty/podnikatelske-uvery>
- [36] IDNES. Úvěrová kalkulačka. *Mafra, a.s.* [online]. 2015 [cit. 2015-22-04]. Dostupné z: [http://kalkulacky.idnes.cz/cr\\_uverova-kalkulacka.php](http://kalkulacky.idnes.cz/cr_uverova-kalkulacka.php)
- [37] MAKRO. Gastro vybavení. MAKRO Cash&Carry ČR [online]. 2015 [cit. 2015-16-04]. Dostupné z: <http://sortiment.makro.cz/cs/gastro-vybaveni/3471c/>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tab. 1</b> Charakteristické rysy jednotlivých druhů plánování .....	18
<b>Tab. 2</b> Příklady podle oblastí - SLEPT .....	22
<b>Tab. 3</b> Charakteristika obchodních společností .....	29
<b>Tab. 4</b> Porovnání finančního leasingu a bankovního úvěru .....	31
<b>Tab. 5</b> Výpis k daným kategoriím SWOT analýzy .....	33
<b>Tab. 6</b> Faktory ovlivňující oblast pohostinství.....	41
<b>Tab. 7</b> Vybrané věkové kategorie - Brno (město) za rok 2013 .....	42
<b>Tab. 8</b> Sňatečnost v ČR za rok 2013 .....	42
<b>Tab. 9</b> Změny a výše minimální mzdy .....	44
<b>Tab. 10</b> Výše inflace v ČR .....	44
<b>Tab. 11</b> Průměrná hrubá mzda v Jihomoravském kraji.....	45
<b>Tab. 12</b> Průměrný měsíční důchod v Jihomoravském kraji .....	45
<b>Tab. 13</b> Přehled cen nového vybavení kuchyně.....	58
<b>Tab. 14</b> Přehled cen použitého vybavení kuchyně.....	59
<b>Tab. 15</b> Nové dovybavení kuchyně.....	60
<b>Tab. 16</b> Provozovna - varianta A .....	61
<b>Tab. 17</b> Náklady na uvedení do provozu - varianta A .....	62
<b>Tab. 18</b> Provozovna – varianta B.....	63
<b>Tab. 19</b> Náklady na uvedení do provozu - varianta B.....	64
<b>Tab. 20</b> Výhody a nevýhody varianty A .....	66
<b>Tab. 21</b> Výhody a nevýhody varianty B .....	67
<b>Tab. 22</b> Mzdy zaměstnanců.....	68
<b>Tab. 23</b> Odvody sociálního a zdravotního pojištění.....	69
<b>Tab. 24</b> Porovnání verze pick-up .....	72
<b>Tab. 25</b> Porovnání dodávek.....	73
<b>Tab. 26</b> Celková kalkulace vozového parku .....	73
<b>Tab. 27</b> Analýza podnikatelských úvěrů na trhu.....	75
<b>Tab. 28</b> Položky investované úvěrem .....	76
<b>Tab. 29</b> Fio podnikatelský úvěr na 8 let.....	77
<b>Tab. 30</b> Předpokládané příjmy z optimistické varianty .....	78

<b>Tab. 31</b> Předpokládané příjmy z pesimistické varianty .....	79
<b>Tab. 32</b> Jednorázové vstupní náklady .....	80
<b>Tab. 33</b> Kalkulace místa k sezení na osobu .....	81
<b>Tab. 34</b> Kalkulace vybavení rautového stolu .....	81
<b>Tab. 35</b> Pravidelné měsíční výdaje pro pesimistickou variantu.....	82
<b>Tab. 36</b> Pravidelné měsíční výdaje pro optimistickou variantu .....	83
<b>Tab. 37</b> Nepravidelné výdaje v roce .....	84
<b>Tab. 38</b> Odpisy vozového parku .....	84
<b>Tab. 39</b> Odpisy vybavení kuchyně.....	85
<b>Tab. 40</b> Odpisy vzduchotechniky.....	85
<b>Tab. 41</b> Předpokládané cash flow optimistické varianty v Kč.....	86
<b>Tab. 42</b> Předpokládané cash flow pesimistické varianty v Kč.....	87
<b>Tab. 43</b> Doba návratnosti investic a roční zisk po zdanění.....	88



## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

<b>Obr. 1</b> Organizační struktura firmy JANKA ENGINEERING s.r.o.....	17
<b>Obr. 2</b> Kategorizace SWOT analýzy .....	19
<b>Obr. 3</b> Schéma SWOT analýzy .....	20
<b>Obr. 4</b> Porterův model pěti hybných sil .....	26

## **SEZNAM GRAFŮ**

<b>Graf 1</b> Věkové kategorie respondentů .....	52
<b>Graf 2</b> Polední rozvoz jídel .....	53
<b>Graf 3</b> Pohled na cenu a kvalitu jídel.....	54
<b>Graf 4</b> Cenová hladina u cílové skupiny .....	55
<b>Graf 5</b> Svatební hostina mimo restauraci.....	56

## **SEZNAM PŘÍLOH**

<b>Příloha č. 1</b> Dotazník .....	I
<b>Příloha č. 2</b> Kalkulace svatby .....	II
<b>Příloha č. 3</b> Jídelníček.....	IV

## Příloha č. 1 Dotazník

### DOTAZNÍK - ROZVOZ JÍDEL

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 bakalářské práci.

1. Věková kategorie:  
 do 35 let             35-55             55+
2. Je pro vás důležitá pravidelná strava?:  
 ano                     ne
3. Kde obědváte?:  
 doma                     v restauraci             v práci
4. Jakou částku jste ochotni utratit za oběd? (bez nápoje):  
 do 75Kč             do 85Kč             do 95Kč             více než 95Kč
5. V jakém časovém rozpětí nejčastěji obědváte?:  
 10-11             11-12             12-13             13-14             jindy
6. Znáte ve vašem okolí někoho, kdo využívá služeb rozvozu jídel?:  
 ano             ne
7. Měl byste zájem o službu dovozu poledních jídel?:  
 ano             ne
8. Je ve vaší rodině někdo, kdo by službu přivítal?:  
 ano             ne
9. Pokud jste navštívili svatební hostinu, kde se odehrávala?:  
 v restauraci             mimo restauraci
10. V případě, že byste plánovali svatební hostinu nebo jste již ve svazku, kde bude/byla akce situována?:  
 v restauraci             mimo restauraci

*Děkuji za vyplnění!*

## Příloha č. 2 Kalkulace svatby

### Kalkulace svatby pro 55 lidí

#### Harmonogram:

14:00	Konec obřadu
15:00	Oběd
18:30	Servis rautu
19:30	Odjezd cateringové společnosti

Občerstvení na 10:00 750,-

#### Obědové menu pro 54 osob:

Studený předkrm:

60g/os Masová terina s kuřecími játry a pistáciiovými oříšky v kabátku  
slaniny a prošuta, šípkovo-brusinková omáčka, bagetka 45,-

Polévka:

0,3 l Hovězí vývar s domácími játrovými knedlíčky a nudlemi 39,-  
Hlavní chod:

150g Krutí závitok s pančeta a ricottou s bylinkami  
200g Šťouchané brambory s máslem a pažitkou 149,-

**Cena za výše uvedený sortiment jídla je 13 542,-**

#### Raut pro 55 osob:

##### Teplý bufet:

55x 50g	Kuřecí banketní řízečky	1 650,-
4x 50g	Řízky kuřecí a vepřové v kukuřičných lupíncích	
		132,-
50x 50g	Vepřové banketní řízečky	1 500,-
40x 60g	Kuřecí nuggety z vykostěných stehýnek pečených na rozmarýnu a bílém víně s jemnou sýrovou omáčkou	1 520,-
20x 100g	Jelení ragú na červeném víně s houbami a zeleninou Juliene	1 900,-
35x	Plněný žampion slaninou, šunkou, cibulkou a variací sýrů	875,-

Zeleninové saláty a ovoce:

3 Kg	Míchaný zeleninový salát s červenou cibulkou a balkánským sýrem	660,-
2 kg	Zelný salát „Coleslaw“	300,-
2 Kg	Mix salátků s mrkví, cherry rajčátky a ředkvičkami - dresink z řeckého jogurtu s koprem, dijonský	800,-
5 Kg	Ovoce mix	550,-
	Quiché – slané koláče (každý 10 porcí)	
2 ks	Cibulový koláč s chorizem, slaninou a jarní cibulkou	800,-
1 ks	Dýňový s ricottou, cibulkou a tymiánem	400,-

**Studený raut:**

Nářezové mísy

2 Kg	Mozzarella s cherry rajčátky na jehle, ricottové kuličky, Nivové kuličky, gouda, krolewski, Madeland, korbáčky camembert, ementál, ...	1 000,-
1 Kg	Tatarský biftek z hovězího zadního, 80ks topinky, česnek	840,-

**Přílohy:**

100 ks	Variace různých druhů pečiva + bezlepkové pečivo	450,-
6 Kg	Bramborový salát s majonézou	1 120,-
8 Kg	Pečené brambory glazované máslem a sypané pažitkou 1 500,-	
2,5 Kg	Domácí bramboráčky	525,-

**Cena za výše uvedený sortiment jídla je 16 522,-**

**Cena za výše uvedený sortiment jídla je 35 214,-**

**Ostatní:**

4x	Obsluha	9-22h	3 800,-
	Doprava 1km		10,-

*Zdroj: vypracováno dle podkladů ze zaměstnání*

## Příloha č. 3 Jídelníček

### Pondělí

Polévka: Pórková s vejcem (4)

Menu 1: Guláš ze sojových bobů, chléb (1,3,6,7)

Menu 2: Bratislavská vepřová kýta, housková knedlík (1,3,7)

Menu 3: Vepřová kotleta v županu, štouchané brambory, okurek (1,3)

Menu 4: Australský zeleninový salát se sardinkami, graham (1,3,4,7)

### Úterý

Polévka: Čočková s uzeninou

Menu 1: Makový závin, bílá káva (1,9)

Menu 2: Čevabčiči s cibulí, vařený brambor s máslem (1,3,10)

Menu 3: Svičková na smetaně, houskový knedlík (1,3,7,9)

Menu 4: Smažený sýr se šunkou, vařené brambory, tatarka (1,3,7)

### Středa

Polévka: Hovězí s játrovou rýží a těstovinou (3,9)

Menu 1: Vločková kaše s ořechy a čokoládou (7,8)

Menu 2: Zelné fličky zapečené s uzeninou, mrkvový salát (1,3,7)

Menu 3: Hovězí nudličky po námořnicku, těstoviny (1,3,7)

Menu 4: Těstovinový salát s nakládaným hermelínem, zeleninou a jog. dresinkem (1,3,7)

### Čtvrtek

Polévka: Frankfurtská s párkem (1)

Menu 1: Sójové maso na paprice, těstoviny (1,3,6,7)

Menu 2: Hovězí játra na slanině, dušená ryže (1)

Menu 3: Kuřecí plátek přírodní, rajčatový kuskus s paprikou a bazalkou (1)

Menu 4: Kuřecí salát s těstovinami a žampiony (1,3,7,10)

### Pátek

Polévka: Zeleninová

Menu 1: Žemlovka s jablky, tvarohem, rozinkami (1,3,7)

Menu 2: Bavorská sekaná pečeně, bramborová kaše, okurek (1,7)

Menu 3: Masová směs se zeleninou a feferonkou, bramborák (1,3,9)

Menu 4: Salát ze sojových bobů, chléb (1,3,6,7)

### Obsažené alergie

01	Obiloviny obsahující lepek	08	Ořechy, madle, pistácie
02	Korýši	09	Celer
03	Vejce	10	Hořčice
04	Ryby	11	Sezamová semena
05	Arašídý (podzemnice olejná)	12	Oxid siřičitý a siřičitany
06	Sójové boby (sója)	13	Vlčí bob
07	Mléko	14	Měkkýši

*Zdroj: jídelníček sestavený dle denní nabídky restauraci*