

# Analýza podnikatelských rizik při zakládání podniku

Radek Šedo, DiS.

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Radek ŠEDO  
Osobní číslo: L09132  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Logistika a management  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza podnikatelských rizik při zakládání podniku

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretickou rešerši vztahující se k problematice zakládání podniku.
2. Proveďte analýzu potenciálních rizik.
3. Vyhodnoťte výsledky analýzy, formulujte závěry a doporučení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2.vyd. Praha. Grada. 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4

[2] SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 4. vyd. Praha. Grada. 2007. 452 s. ISBN 80-274-1992-4

[3] SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha. C. H. Beck. 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3

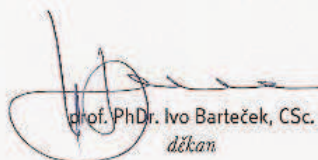
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013

  
prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.  
*děkan*



  
RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je zjištění rizik při počátcích podnikání. Předmětem teoretické části je souhrn možných rizik, právní formy podnikání, podnikatelský plán, SWOT a PEST analýza. Praktická část se věnuje založení podniku v gastronomickém odvětví. Na tento podnik je sestaven podnikatelský plán a jsou zde aplikovány analýzy z teoretické části. Závěr práce je věnován rizikům, která se týkají zakládání gastronomických provozoven. Dále je zde uvedeno doporučení podnikatelům.

Klíčová slova:

SWOT analýza, PEST analýza, marketingový mix, finanční plán, právní forma podniků, založení restaurace.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to identify risks in starting of a business. The subject of the theoretical part is a summary of the potential risks, legal forms of business, business plan, SWOT and PEST analysis. The practical part is devoted to setting up a business in the gastronomic sector. On this venture there is set up a business plan and are applied to the analysis of the theoretical part. The conclusion is devoted to risks relating to the establishment of gastronomic establishments. There is also giving advice to entrepreneurs.

Keywords:

SWOT analysis, PEST analysis, marketing mix, Business plan, the legal form of business, Established restaurant.

## Poděkování

Touto formou bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Romaně Bartošíkové, Ph.D. za odborné vedení, připomínky, postřehy a cenné rady při zpracování této bakalářské práce.

#### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

#### Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9.5.2013

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ZALOŽENÍ PODNIKU</b> .....	<b>11</b>
<b>2 PODNIKATELSKÉ RIZIKO</b> .....	<b>12</b>
2.1 RIZIKA V POČÁTCÍCH PODNIKÁNÍ.....	13
2.2 ROZEZNÁNÍ KRIZE A JEJÍ ELIMINACE .....	15
2.3 SHRnutí RIZIK.....	16
<b>3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
3.1 FYZICKÉ OSOBY (PODNIKY JEDNOTLIVCE) .....	19
3.2 OSOBNÍ SPOLEČNOSTI.....	20
3.2.1 Veřejná obchodní společnost .....	21
3.2.2 Komanditní společnost.....	22
3.3 KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI.....	23
3.3.1 Společnost s ručením omezeným .....	23
3.3.2 Akciová společnost .....	25
3.4 VOLBA PRÁVNÍ FORMY NA ZALOŽENÍ PODNIKU .....	26
<b>4 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>29</b>
<b>5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ</b> .....	<b>31</b>
5.1 SWOT ANALÝZA.....	32
5.2 PEST ANALÝZA.....	32
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>34</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>35</b>
6.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE .....	35
6.2 POPIS PROVOZOVNY .....	35
6.3 UMÍSTĚNÍ RESTAURACE.....	36
6.4 POPIS PODNIKU .....	36
6.5 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	37
6.6 POTENCIÁLNÍ KONKURENCE .....	38
6.6.1 Koliba u Luxů.....	38
6.6.2 Motorest Štěpán .....	38
<b>7 PEST A SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>39</b>
7.1 PEST ANALÝZA.....	39
7.1.1 Politicko-právní faktory .....	39
7.1.2 Ekonomické faktory .....	39
7.1.3 Sociální a kulturní faktory.....	39
7.1.4 Technické technologické faktory .....	39



7.2	SWOT ANALÝZA.....	40
7.2.1	Shrnutí SWOT analýzy .....	41
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ A MARKETINGOVÝ PLÁN .....</b>	<b>43</b>
8.1	NÁKLADY NA POČÁTEČNÍ PROVOZ .....	43
8.2	VÝPOČET POTENCIÁLNÍCH PŘÍJMŮ.....	46
8.3	MARKETINGOVÝ MIX.....	50
8.3.1	Produkt .....	50
8.3.2	Cena.....	51
8.3.3	Místo .....	51
8.3.4	Propagace .....	51
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ RIZIK.....</b>	<b>52</b>
9.1	RIZIKA PŘI ZAKLÁDÁNÍ GASTRONOMICKÉHO ZAŘÍZENÍ.....	52
9.2	DOPORUČENÍ K PODNIKÁNÍ .....	54
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

Zakládání podniku nese určitá rizika, která si mnohdy ani podnikatel neuvědomuje. Je tedy nutné vytvořit kvalitní podnikatelský záměr, jenž by nám měl pomoci. To, ale neznamená, že se rizikům vyhneme. Riziko může představovat i sám podnikatel, který nejde důsledně za svým cílem a nedosahuje jej předem stanoveným způsobem. Je možné, že cesta k cíli nepovede přímo, jak jsme si představovali, proto je nevyhnutelné postup k dosažení cíle přehodnotit.

Nezbytné k vytvoření nového podniku je znát i právní legislativu, neboť je nutné vědět, jakým způsobem po založení podniku budeme ručit, jak se budeme dostávat k potřebným financím. Možná si někdo řekne, jaká rizika se zde mohou objevit, ale i zde jsou. Vybereme-li si špatně právní formu podniku, kterou jistě v nejbližší době nebudeme měnit, může se nám stát, že se budeme složitěji dostávat se k úvěrům, protože zvolený podnik nebude mít dostatečný základní kapitál, tím pádem nebude podnik dost věrohodný pro banku.

Na začátku podnikání je potřeba zohlednit mnoho skutečností například sestavení podnikatelského plánu, zjištění konkurence, která se bude nacházet v nejbližším okolí našeho podniku, jenž na nás bude mít vliv. Musíme také podnik v začátcích nějak propagovat, tedy vytvořit reklamu, která bude zacílena na daný typ zákazníka. Špatně zvolená reklama může vytvářet také riziko, když bude zaměřena na skupinu zákazníků, o kterých víme, že náš podnik nenavštíví, začne nám klesat poptávka a vložené finance do reklamy budu zbytečné.

Dále nám mohou pomoci analýzy, které nám usnadní podnikání, neboť nám zodpoví, v čem se můžeme zdokonalit a vyniknout nad ostatními.

Vždy se, ale budeme setkávat s různými riziky při podnikání a to na samém počátku podnikání, tak i v jeho průběhu, proto je nezbytné se možným potenciálním rizikům vyhýbat nebo je, alespoň eliminovat, neboť vždy riziko odvrátit nejde.

Cílem bylo vytvořit podnik, který se nachází v praktické části této práce a ukázat co všechno je potřeba zohlednit na začátku podnikání v daném odvětví, aby byl vstup mezi podnikatele úspěšný.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ZALOŽENÍ PODNIKU

Zakládání podniků je proces, u kterého se musíme držet daných pravidel, jež nám vymezuje legislativa. Je potřeba si uvědomit jakou právní formu náš podnik ponese, poněvadž se nejedná o krátkodobé rozhodnutí. Právní forma nám vymezuje základní kapitál, počet zakládacích členů, způsob ručení, možnosti spouřozhodování ve vedení, způsob rozdělení zisků nebo ztráty. Dále nám již naznačuje, o jak velký podnik se jedná. Každá právní forma má své výhody i nevýhody, záleží na každém podnikateli, která pro něj bude vhodnější i poté, co si vybereme vhodnou právní formu, neznamená, že ji náš budoucí podnik ponese. Všechny právní formy nemohou být založeny jednou fyzickou osobou nebo zvolíme-li podnikání na základě živnostenského oprávnění, některé živnosti nám nařizují patřičné vzdělání, znalosti, předchozí složení odborných zkoušek.

Některá odvětví musí splňovat normy hygienické, bezpečnostní, hlukové a je tedy možné, při podnikání v průmyslovém odvětví, že ani umístění nebude jednoduchou záležitostí.

Každé zakládání podnikání sebou nese určitá rizika. Je nutné si uvědomit své cíle, a jak jich chceme dosáhnout. Nebude-li směřovat naše cesta ke stanovenému cíli, je nutné přehodnotit způsob, kterým chceme cíle dospět. K tomuto nám pomůže vypracovaný podnikatelský plán.

Musíme také vědět, kde budeme čerpat finanční prostředky, zdali to bude z vlastních zdrojů nebo si půjčíme od banky. K získání patřičných financí nám může pomoci i správná volba právní formy. Důležité je vědět, jak velký bude potřebný kapitál na založení podniku.

Pro eliminování možných rizik je potřeba provést patřičné analýzy, které nám usnadní podnikání a pomůžou nám k předem stanoveným cílům.

Zakládá-li podnik více osob nebo je nutné pro provoz podniku zaměstnávat více osob, měla by se stanovit nějaká organizační struktura a určit, kdo za podnik jedná a kdo je odpovědný za danou práci.

Po založení podniku je vhodné na sebe upozornit reklamou, která musí být ovšem vhodně zvolena, aby nebyla neúčinná. Tedy nabízíme-li nějakou službu, výrobek, jenž je určen lidem důchodového věku, nezvolíme reklamu prostřednictvím internetu.

## 2 PODNIKATELSKÉ RIZIKO

Může být definováno různě. Neexistuje přesná jedna definice.

Můžeme si jej vyložit třeba takto:

- ✓ nejistota dosažení určitých výsledků (odchýlení skutečných od očekávaných);
- ✓ chybné rozhodnutí;
- ✓ možnost vzniku ztráty;
- ✓ specifická hrozba, která využije chyby v systému;
- ✓ vývoj hodnoty aktiv, jejich neurčitost. [6, str. 78]

To neznamena, že riziko může být uváděno pod výskytem nějaké pravděpodobnosti, při které dojde k nějaké skutečnosti, která se liší od předpokládaného stavu, ale také i s velikostí rozsahu události. Ve filozofii se označuje jako nutnost a nahodilost. V ekonomii je riziko spojováno s nejednoznačností ekonomických procesů a jejich výsledků. Existují, ale i jiné druhy rizik:

- ✓ ekonomické (makro a mikroekonomické – úvěrové, obchodní, inflační, tržní),
- ✓ politické,
- ✓ právní (odpovědnost za způsobené škody),
- ✓ bezpečnostní,
- ✓ manažerská, pojišťovací, odbytová.

### **S rizikem jsou spojeny tyto pojmy**

Neurčitý výsledek, máme tím na mysli, že výsledek není jistý. Existují tedy, ale dvě možnosti situací, jenž mohou nastat. O riziku nemůžeme uvažovat, pokud dopředu víme, že budeme ve ztrátě, to znamená, když cena majetku bude postupně klesat. Výsledek je tedy dopředu znám a tudíž nemůžeme hovořit o riziku. Riziko je to tehdy, když se ptáme co a do jakého prostředku investovat.

Kdy alespoň jeden z výsledků je nežádoucí to znamená, že je například výnos menší než může být. To může nastat, když investor nevyužil příležitosti pro investici. Rozhodoval se například mezi dvěma investicemi, ale investoval tam, kde je zisk menší.

**Podnikatelské riziko:**

- ✓ z pozitivní stránky (snaha vyššího úspěchu, zisku),
- ✓ z negativní stránky (možnost horších hospodářských výsledků). [6, str. 80]

**2.1 Rizika v počátcích podnikání**

Rizika, která se týkají zahájení podnikání je celá řada. Když budeme, ale zahajovat své budoucí podnikání podle běžných zvyklostí, například si sestavíme podnikatelský plán, měli bychom možnost rizika snížit.

Všeobecné příčiny neúspěchu v podnikání.

- ✓ Ekonomické hledisko
  - nevyváženost poptávky a nabídky, příliš vysoké daně, špatné ekonomické odhady.
- ✓ Technické a technologické hledisko
  - podcenění výše vložených investic do technologie, špatně zvolená technika technologie.
- ✓ Ekologické hledisko
  - zvýšení náročnosti ekologických norem, náklady na testování výrobků.
- ✓ Dodavatelské hledisko
  - nalezení vhodných dodavatelů se slušným přístupem a s možností eventuálních reklamací.
- ✓ Vnější hlediska
  - špatně zvolená banka včetně platebních podmínek, nevhodně vybrán dotační program. [15]

Za neúspěchem podnikání nemusí stát jen špatně zvolené různé aspekty i sám podnikatel může být strůjcem neúspěchu a rizik, které si neuvědomuje.

- ✓ Podnikatel může mít nedostatečné vzdělání pro odvětví, ve kterém chce podnikat bez snahy o jeho doplnění.

- ✓ Přecenění podnikatelského nápadu v poměru k vlastní zručnosti, jenž je schopen zvládnout.
- ✓ Myslí si, že má dostatečné znalosti a zkušenosti pro podnikání.
- ✓ Podnikatel nedodrží své závazky.
- ✓ Málo využívá výhod informačních technologií, které mohou pomoci v konkurenceschopnosti.
- ✓ Podnikatel by si měl uvědomovat a zjišťovat, jak by měl podnikat v daném odvětví, aby předcházel možným neúspěchům. [15]

Velké množství chyb může obsahovat i podnikatelský plán, proto je nutné vypracovat jej pečlivě, svědomitě a s dostatečnými znalostmi. Když nevíme, co přesně podnikatelský plán obsahuje a nemáme představu jak jej vytvořit, což znamená, že je nekompletní nebo špatně sestaven, tím pádem nám nemůže pomoci k předvídání budoucích rizik.

#### **Chyby v podnikatelském plánu.**

- ✓ Marketing
  - podcenění významu reklamy, milné poněti o velikosti trhu, špatně zvolené místo pro podnikání, nízký objem prodeje.
- ✓ Finance a investice
  - nákladný počátek podnikání, špatně vypočítaná výše nákladů v průběhu podnikání, podnik je vysoce zadlužen, zvolení nevhodných půjček.
- ✓ Organizace a řízení
  - špatně vybrán personál, nedostatečné školení, špatně vedená administrativa a účetnictví. [15]

To ovšem neznamená, když se budeme řídit všemi pravidly, která jsou zde uvedena, že se vyhneme všem rizikům na počátku podnikání, ale jen je eliminujeme na minimum. Je mnoho dalších skutečností, které mohou ovlivnit podnikání, například samotná povaha podnikatele, měl by být:

- ✓ seriózní,
- ✓ s pracovní disciplínou,

- ✓ s organizačními schopnostmi,
- ✓ kreativní,
- ✓ schopný pracovat s jinými lidmi,
- ✓ schopný nechat si poradit.

## 2.2 Rozeznání krize a její eliminace

Krize a riziko, jež ji předchází, je ale velmi složité rozeznat a vystihnout. I když se nám podaří možné budoucí riziko objevit včas, ne vždy se mu dá vyhnout, mnohdy se pokoušíme jen o to jej co nejvíce snížit a překonat tak krizi. [12, str. 36]

Krizové řízení podniku může vypadat takto:

- ✓ identifikace původu krize,
- ✓ vyčlenění krizového managementu,
- ✓ svěření moci krizovému vedení (na krátkou dobu),
- ✓ uskutečnění opravných postupů.

Krizové řízení není jen o hledání metod řízení, jedná se o soustavnou řídicí činnost, se kterou je spojena celá řada pravomocí a úkolů. [12, str. 58]

Každý podnik ovšem nemůže aplikovat toto krizové řízení, neboť podnik podnikatel ovládá a řídí sám (podnik jednotlivce). To znamená, že je podnikatel na krizi sám a neví-li si rady, není na škodu si nechat poradit od odborníka.

Podstatu krize a jeho řízení se dá vyložit následovně:

- ✓ krizi je možné předpokládat, ale také vyvolat;
- ✓ krizi lze uspišit;
- ✓ je možné utlumit dopady krize;
- ✓ dá se na ni připravit;
- ✓ postupy ke zdolání krize je možné urychlit;
- ✓ k vedení v krizi je nutné mít patřičnou informovanost a zkušenost. [12, str. 36]



### 2.3 Shrnutí rizik

Rizika na budoucího podnikatele čekají na každém kroku, je potřeba si uvědomit čeho chce dosáhnout a jakým způsobem.

Když podnikání vezmeme popořadě, tak zjistíme, že na začátku je nějaký nápad, který chceme uskutečnit, proto je nutné vytvořit si nějaký podnikatelský plán, jenž nám pomůže k uskutečnění cíle. Nevytvoření plánu velmi riskujeme a jdeme do velkého rizika, které nás může stát nemalé finance, neboť zjistíme, že je nápad špatně proveditelný nebo si plníme myšlenku špatně a cesta k našemu cíli se rozhází od našeho očekávání. Podnikatelský plán nám pomůže v umístění podniku a velikosti námi zvoleného trhu, v oslovení budoucích zákazníků (tedy jakou formou reklamy). Dále nám pomůže s financemi, zda si půjčíme, kde a za jakých podmínek. Musíme dbát také na to, že podnik nemůžeme předlužit, také je nutné brát v úvahu počáteční kapitál, jak vysoký by měl být, aby se nestalo, že bude nízký nebo naopak bude zbytečně vysoký, půjčíme-li si na něj a předlužíme podnik, jak bylo zmíněno před chvílí, což by neznamenovalo právě výborný vstup do sféry podnikání. Pro náš budoucí podnik je nutné vybrat vhodné zaměstnance, kteří mají potřebné vzdělání a třeba i praxi v odvětví. Nesmíme také zapomínat na vedení administrativy a účetnictví.

To ovšem neznamená, když sestavíme kvalitní podnikatelský nápad, že se nám rizika v blízké budoucnosti vyhnou.

Riziko nás může dále čekat v ekonomické sféře, máme nevyváženou poptávku s nabídkou, vysoké daně. Dále s sebou nese riziko technologie, neboť ji zvolíme špatně. Ekologie nám také značně může zkomplikovat podnikání. Nutností je také si vyhlédnout kvalitní a zodpovědné dodavatele, u kterých je možná reklamace. Vysoká vstupní cena surovin, polotovárů, výrobků nám může ovlivňovat koncovou cenu a naše zisky. Žádný zákazník nebude platit za stejný nebo podobný výrobek víc než u konkurence a jsme zase u toho, co bylo zmíněno již dříve a to je poptávka. U podnikání jsou jednotlivá rozhodnutí na sobě více či méně závislá, je proto nezbytné každý krok pečlivě rozhodnout, abychom mohli co nejvíce eliminovat riziko.

Podnikatel, ale může vystavovat podnik i rizikům, které způsobil sám, aniž by si je uvědomoval. Co je tím myšleno. Podnikatel se přeceňuje, myslí si, že má dostatečné vzdělání v daném odvětví, neplní dané závazky, není dostatečně kreativní, nenechá si poradit a vždy si myslí, že má pravdu.

I poté co jsme úspěšně zahájili podnikání, je neustále nutné plánovat dopředu a nejdeme-li směrem k našemu cíli, je nutné přehodnotit způsob, jak jej chceme dosáhnout. Podnikatel by nikdy neměl usnout na vavřínech, ale měl by neustále plánovat a zdokonalovat se, pokud to nebude dělat, vystaví tak podnik riziku a konkurence jej brzo pohltí, což dost možná povede k zániku podniku.

Pokud se do krize během podnikání dostaneme, je nutné, abychom postupovali, podle osvědčených metod. Krizové řízení je celek za sebou prováděných postupů a výběr nástrojů, které pomáhají předcházet krizi a její překonání.

### 3 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

V České republice podnikání upravuje obchodní zákoník.

Podnikat v ČR může osoba, která získala příslušné oprávnění k podnikání. Český právní řád tyto osoby rozděluje na:

- ✓ Fyzické osoby – občané, jako jednotlivci.
- ✓ Právnícké osoby – vznikly na základě sepsání
  - společenské smlouvy;
  - zakladatelské smlouvy;
  - zakladatelské listiny. [11, str. 57]

Tyto dokumenty musí mít formu notářského zápisu a společnost vzniká zápisem do Obchodního rejstříku.

#### **Fyzické osoby**

Podle občanského zákoníku jsou způsobilé vlastními právními úkony nabývat práv a brát na sebe povinnosti až v plném rozsahu zletilosti tedy dovršením osmnáctého roku. Tato osoba také nesmí být zbavena soudem této způsobilosti, byť úplně nebo jen částečně.

#### **Právnícké osoby**

Způsobilost mít práva a povinnosti mají i právnícké osoby, jež může být omezena pouze zákonem. K založení je potřebná zakládací listina nebo písemná smlouva. Vznikají zápisem do obchodního rejstříku.

#### **Právníckými osobami jsou:**

- ✓ sdružení fyzických nebo právníckých osob;
- ✓ účelové sdružení majetku;
- ✓ jednotky územní samosprávy;
- ✓ jiné subjekty, o kterých to stanoví zákon.

### 3.1 Fyzické osoby (podniky jednotlivce)

Podnik vlastní jen jedna osoba. Výhoda při této formě podnikání je, že k založení stačí i menší kapitál, vedení jedné osoby, majitel je jen jeden a je sám svým šéfem, ale také zde vznikají nevýhody, které se týkají získávání nového kapitálu např. bankovní úvěry. Tento styl podnikání dále přináší neomezené ručení za dluhy vzniklé firmou.

Tab. 1: Podnikání jednotlivce [vlastní vypracování]

Podnikání jednotlivce	
Výhody	Nevýhody
Majitel hospodaří s celým svým ziskem.	Ručí i soukromým majetkem za závazky.
Majitel rozhoduje sám o způsobu vedení.	Složité získávání bankovních úvěrů.
Majitel je sám svým šéfem.	Majitel má jen své znalosti a zkušenosti.
Jednoduchý a rychlý vznik podniku.	Vysoká závislost na osudech podnikatele

Podnikání jednotlivce má většinou formu živností.

Ty se dělí na:

**Živnosti ohlašovací** jsou provozovány za splnění určitých stanovených podmínek a jsou provozovány na základě ohlášení.

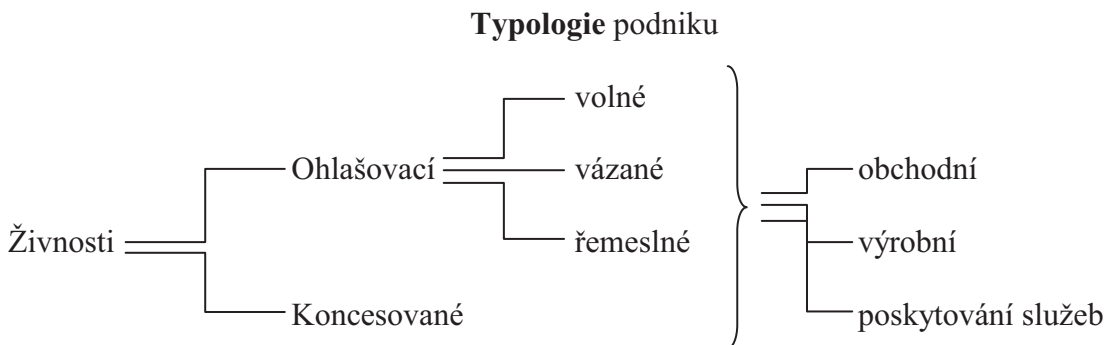
Jsou to:

- ✓ **Živnosti řemeslné** – získávají se na základě odborné zkušenosti - vyučením v oboru a praxí např. hostinská činnost, zednictví;
- ✓ **Živnosti vázané** – získávají se na základě odborné zkušenosti, která je pro každou živnost samostatně, k provozu je potřeba získat průkaz odborné zkušenosti např. opravy a revize elektrických zařízení;
- ✓ **Živnosti volné** – není zde stanovena odborná způsobilost a nespádají do předchozích dvou živností, předmětem podnikání jsou zde služby, obchod a výroba.

**Živnosti koncesované** – jsou vykonávány na základě koncesní listiny, které uděluje živnostenský úřad. Zájemce musí splňovat určité předpoklady, jimiž je požadované vzdělání, absolvování příslušných kurzů. Koncesovanou živností je např. taxislužba, provoz střelnic, soukromá detektivní služba.

### Podle předmětu podnikání

Podniky se dělí podle předmětu podnikání na obchodní, výrobní a poskytující služby.



Obr. 1: Klasifikace živností [11, str. 35]

### Členění podle velikosti

I když jsou v ČR malé a střední podniky velmi rozšířeny, nejsou stanoveny hranice, které tyto podniky od sebe rozlišují.

Od roku 2005 v rámci EU se uplatňuje následující kategorizace z hlediska systému státní podpory malých a středních podniků.

Tab. 2: Kritéria pro vymezení malých a středních podniků [11, str. 47]

Kategorie podniků	Počet zaměstnanců	Roční obrát	Aktiva celkem
Střední	< 250	≤ € 50 milionů	≤ € 43 milionů
Malé	< 50	≤ € 10 milionů	≤ € 10 milionů
Mikro	< 10	≤ € 2 miliony	≤ € 2 miliony

## 3.2 Osobní společnosti

Tento druh společností je tvořen - vlastněn dvěma nebo více osobami, dělí se o zisky a jsou společně zodpovědné i za ztráty. Společníci se osobně zúčastňují na podnikání. V České republice jsou dvě tyto formy podnikání: Veřejné obchodní společnosti a Komanditní společnosti.

### 3.2.1 Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společností je společnost, ve které alespoň dvě osoby podnikají pod společnou firmou a ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem. [14]

#### Založení

Založit ji může fyzická osoba (musí splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti a není u ní překážka provozování živnosti bez ohledu na předmět podnikání společnosti), právnická osoba i stát. [14]

Zakládá se společenskou smlouvou.

#### Společenská smlouva musí obsahovat:

- ✓ firmu a sídlo společnosti,
- ✓ označení společníků (s uvedením názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby),
- ✓ předmět podnikání společnosti.

Další náležitosti si určí společníci ve společenské smlouvě.

#### Majetkové otázky

- ✓ Základní kapitál není povinný, ve společenské smlouvě je však možné si jej dohodnout. Nezapisuje se však do Obchodního rejstříku.
- ✓ Dělení zisku – jestliže není dohodnuto jinak, dělí se společníci rovným dílem do 3 měsíců od schválení roční účetní závěrky.
- ✓ Ručení
  - primární je ručení společnosti vůči třetím osobám celým majetkem společnosti
  - sekundární ručení, je ručení společníků a to celým svým majetkem osobním i majetkem ve společném jmění manželů. [14]

#### Orgány ve společnosti

V.o.s. není povinna zřizovat orgány pouze statutární orgán. Statutárním orgánem ze zákona jsou všichni společníci nerozdílně jako jediný statutární orgán. Obchodní vedení ve v.o.s.

probíhá podle dohodnutých zásad, bývají k němu pověřováni jeden nebo více společníků a ostatní toto právo pozbývají.

### 3.2.2 Komanditní společnost

Je to společnost, v níž jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše nespaceného vkladu zapsaného do Obchodního rejstříku (komanditista) a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem (komplementáři). [14]

**Zakládá se společenskou smlouvou a ta musí mít následující náležitosti:**

- ✓ firmu společnosti a sídlo;
- ✓ společníci – jméno a bydliště fyzické osoby, firma a sídlo právnické osoby;
- ✓ předmět podnikání;
- ✓ určení, kdo jsou komplementáři a kdo jsou komanditisté;
- ✓ výše vkladu komanditisty. [14]

### Orgány ve společnosti

Povinně nejsou zřizovány orgány ve společnosti. Povinně se zřizuje pouze statutární orgán. Statutárním orgánem jsou komplementáři. Je-li jich více, tak statutárním orgánem je každý z nich. Je-li více komplementářů, může být ve společenské smlouvě dohodnuto, že statutárním orgánem je jeden nebo více z nich. O ostatních záležitostech komplementáři a komanditisté rozhodují společně většinou hlasů.

### Ručení

Primární - ručí komanditní společnost celým svým majetkem.

Sekundární - je ručení komplementářů – ti ručí celým svým majetkem.

Komanditisté ručí nespaceným vkladem, po splacení neručí vůbec. Komanditisté ručí stejně jako komplementáři v případě, že název společnosti obsahuje jejich jméno. [14]

### Rozdělení zisku

Nejprve část zisku připadne komanditistům a část zisku komplementářům v poměru, který stanoví společenská smlouva a jestliže nestanoví, tak rovným dílem. Část zisku, který při-



padne komplementářům se dělí rovným dílem, pokud není stanoveno něco jiného. Komanditisté se dělí v poměru daném výši jejich vkladů.

### **Základní kapitál**

Výše základního kapitálu v komanditní společnosti není v Obchodním zákoníku stanovena. Vzhledem k tomu, že minimální vklad komanditisty je 5 000,- Kč, tak minimální základní kapitál bude rovněž 5 000,- Kč.

## **3.3 Kapitálové společnosti**

### **3.3.1 Společnost s ručením omezeným**

Je to společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků.

#### **Typ společnosti**

Je to kapitálová společnost s některými prvky osobních společností (je to částečné osobní ručení společníků, právo společníků přijímat rozhodnutí mimo valnou hromadu, je zde silně omezená převoditelnost obchodního podílu).

Počet společníků je jeden a maximálně může být 50 společníků. Jedna fyzická osoba může být společníkem nejvýše ve třech s.r.o. Je-li jeden společník, nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem v jiné společnosti. [14]

#### **Založení společnosti**

Pokud je jeden společník, společnost se zakládá zakladatelskou listinou, jsou-li dva a více, tak se zakládá společenskou smlouvou. V zakladatelském dokumentu musí být tyto náležitosti:

- ✓ firma a sídlo společnosti;
- ✓ určení společníků;
- ✓ předmět podnikání;
- ✓ výše základního kapitálu + výše vkladu každého společníka, způsob a lhůta pro jeho splácení;
- ✓ jména, bydliště prvních jednatelů a způsob jakým jednají za společnost;
- ✓ jména a bydliště první dozorčí rady, pokud se zřizuje;

- ✓ uvedení správce vkladu.

Ve společenské smlouvě mohou být i jiné údaje, na nichž se společníci dohodnou.

Vznik s.r.o. je dnem zápisu do Obchodního rejstříku, tedy kdy se k návrhu připojuje zakladatelský dokument, stanovy (pokud si je s.r.o. vytvoří), doklad o splnění vkladové povinnosti (na každý peněžitý vklad musí být splaceno nejméně 30%, celková hodnota nejméně 100 000,- Kč, u jednoho zakladatele musí být splacen celý vklad). [14]

### **Orgány společnosti**

Povinně se zřizují valná hromada a jednatelé. Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti. Tvoří ji všichni na ní přítomní společníci. Společník se účastní valné hromady buď osobně, nebo na základě plné moci. [14]

### **Jednatelé**

Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti. Může to být jen jeden nebo více osob. Je-li jich více a ve společenské smlouvě není uvedeno jinak, jedná každý z nich samostatně. Navrhuje je valná hromada, jednatelem může být buď společník anebo to může být jiná fyzická osoba.

### **Majetkové otázky**

Minimální výše základního kapitálu je 200 000,- Kč. Výše vkladu se stanoví ve společenské smlouvě. Jeho výše může být rozdílná, ale musí respektovat:

- ✓ minimální výši 20.000,- Kč;
- ✓ minimální výši základního kapitálu;
- ✓ dělitelnost 1.000;
- ✓ lhůtu pro splacení, která nesmí být delší jak 5 let.

### **Ručení**

Společnost ručí celým svým majetkem, pokud společník splatí vklady v plné výši, za závazky neručí, ale všichni ručí i pokud jeden z nich nesplatí.

### **Podíl na zisku**

Podíl na zisku je základní majetkové právo, které se týká části zisku, kterou valná hromada určila k rozdělení mezi společníky. Jeho velikost stanoví společenská smlouva, a pokud nestanoví, tak se určuje podle poměru splacených vkladů. [14]

### **3.3.2 Akciová společnost**

Je to společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě.

#### **Založení akciové společnosti:**

- ✓ bez veřejné nabídky akcií,
- ✓ s veřejnou nabídkou akcií.

Toto založení má 3 fáze:

- ✓ uzavření zakladatelské smlouvy,
- ✓ upisování akcií,
- ✓ svolání a konání ustavující valné hromady.

#### **Založení akciové společnosti:**

- ✓ 1 PO – zakladatelská listina,
- ✓ 2 a více FO nebo PO – zakladatelská smlouva.

#### **Základní dokument – Stanovy**

Cenné papíry vydávány akciovými společnostmi

**Akcie** – jsou cenné papíry, se kterými jsou spojena tato práva – právo podílet se na řízení (účastnit se valné hromady a hlasovat na ní), právo podílet se na zisku, podílet se na likvidačním zůstatku při zániku společnosti.

#### **Majetkové otázky akciové společnosti:**

- ✓ bez veřejné nabídky akcií – alespoň 2 mil. Kč;
- ✓ s veřejnou nabídkou akcií – alespoň 20 mil. Kč – některé a.s. činné ve speciálních oborech mají speciální výši základního kapitálu (např. banky – 500 mil. Kč, burzy cenných papírů, investiční fondy).

**Rezervní fond** – je povinný. Vytváří se ve výši a době určené stanovami a Obchodním zákoníkem do výše 20 % základního kapitálu a může se použít pouze k úhradě ztráty. [14]

### **Ručení**

Za závazky ručí společnost celým svým majetkem, jednotlivý akcionáři za závazky společnosti neručí.

### **Rozdělení zisku**

Akcionář má právo na podíl na zisku (dividenda), který valná hromada podle hospodářského výsledku schválila k rozdělení. Podíl členů představenstva a dozorčí rady na zisku (tantiému) může stanovit valná hromada ze zisku určeného k rozdělení. [14]

### **Orgány společnosti (povinné)**

Valná hromada = nejvyšší orgán ve společnosti.

Akcionář je oprávněn:

- ✓ účastnit se valné hromady,
- ✓ hlasovat na ní,
- ✓ dostávat na ni vysvětlení,
- ✓ uplatňovat návrhy a protinávrhy.

### Představenstvo

Dozorčí rada – dohlíží na výkon činnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Má právo nahlížet do všech dokladů a přezkoumává roční účetní závěrku. Členy dozorčí rady volí a odvolává valná hromada. Funkční období nesmí být delší než 5 let. Počet členů nejméně tři. Počet musí být dělitelný třemi. U společnosti s více než 50 zaměstnanci, 2/3 členů dozorčí rady volí valná hromada a 1/3 zaměstnanci společnosti. [14]

## **3.4 Volba právní formy na založení podniku**

Volba právní formy je nezbytnou součástí rozhodovacího procesu. Jedná se o rozhodnutí, které bude například ovlivňovat přístup ke kapitálu. Právní forma podniku dává veřejnosti najevo, o jak velkou společnost jde. Volba formy podniku patří k dlouhodobější záležitosti, je tedy nezbytné, ji velmi dobře zvážit a uvědomit si, která je pro nás nejvhodnější.

Druhy společností jsou popsány na předešlých stranách. Nyní je vhodné představit si kritéria, podle kterých by se měl budoucí podnikatel rozhodovat.

Jsou to hlavně tyto:

- ✓ počet zakladatelů;
- ✓ výše počátečního kapitálu;
- ✓ způsob a rozsah ručení;
- ✓ možnost řízení, spolurozhodování, zastupování navenek;
- ✓ administrativní náročnost při zakládání podniku, s níž jsou spojeny výdaje;
- ✓ výdaje s provozováním podniku;
- ✓ účast na zisku i ztrátě;
- ✓ daňové zatížení.

Některé tyto body je nutné rozebrat podrobněji, každý z těchto bodů nese určité riziko.

### **Výše počátečního kapitálu**

Počáteční minimální kapitál je u společností s ručením omezeným akciových společností definován zákonem. Živnostníci a osobní společnosti jej definován nemají, ale počítá se s osobní účastí společníka na výkonu a provozování živnosti.

### **Způsob a rozsah ručení**

Způsob a rozsah ručení sebou nese riziko, které závisí na podnikateli, jenž je zakladatelem nebo společníkem. Můžeme se setkat s variantou, kde je omezené ručení. To znamená, že podnikatel ručí jen do určité hranice, kterou nám udává zákon (a.s. a s.r.o.). Další možnost je neomezené ručení, zde podnikatel ručí celým svým majetkem (včetně osobního) za závazky společnosti (veřejná obchodní společnost, komanditní společnost a podnik jednotlivce).

### **Administrativní náročnost při založení podniku**

Administrativní podmínky jsou dány zákonem, za kterého podnik vzniká. Nejnáročnější je založení akciové společnosti, kde se musí vytvořit zakladatelská listina a stanovy, musí proběhnout valná hromada akcionářů o zakládání podniku, ze které musí být proveden ověřený notářský zápis. Živnostníkům vznikají jen jednorázové výdaje, jedná se o zažádání

živnostenského oprávnění. Dnes je novinkou zřízení datových schránek, která si klade za cíl zrychlení administrativy mezi veřejnou správou a podniky.

U obchodních společností má vliv na administrativní náročnost:

- ✓ povolení živností,
- ✓ zpracování společenské smlouvy s notářským zápisem,
- ✓ zápis do obchodního rejstříku. [6, str. 102]

### **Účast na zisku a ztrátě**

U osobních společností, kdy společníci neuzavřeli dohodu o rozdělování zisku nebo tuto skutečnost nevedli do společenské smlouvy, platí, že si zisk budou rozdělovat stejným dílem. Výjimku tvoří jen případy, které plynou přímo ze zákona (komanditní společnost), podobně je to i u kapitálových společností. Pouze u akciových společností podíl akcionáře na zisku závisí na valné hromadě.

### **Daňové zatížení**

Daňové hledisko je při výběru právní formy důležité.

Jsou to tyto daně:

#### 1. přímé daně

- ✓ daň z příjmu fyzických a právnických osob,
- ✓ daň z nemovitosti,
- ✓ daň z převodu nemovitosti.

#### 2. nepřímé daně

- ✓ daň spotřební,
- ✓ daň silniční,
- ✓ daň z přidané hodnoty. [6, str. 103]

Významnou roli zde hrají i výdaje na pracovní sílu, za které je povinen zaměstnavatel odvádět sociální a zdravotní pojištění.

## 4 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Někteří si určitě uvědomí a řeknou si, proč jej sestavovat, když ho známe a nemusíme ho tedy každému prezentovat. Jeden z důvodů se nabízí ihned, podnikatelský plán nám umožní ověřit si, zda náš nápad je možné realizovat, další důvod je, že nám může pomoci k chybějícím finančním prostředkům najít společníka.

Podnikatelský plán je písemný dokument, jenž zahrnuje všechny podrobnosti týkající se vnitřního a vnějšího okolí, který zahrnuje podnikatelské cíle a postup jak jich dosáhnout.

Podnikatelský plán samostatně podnikajícím podnikatelům, pomůže:

- ✓ Jak oslovit potenciální zákazníky?
- ✓ Jak silná je konkurence?
- ✓ Jak se odlišit od konkurence?
- ✓ Kolik budeme potřebovat zaměstnanců?

Pomocí podnikatelského plánu si podnikatel odpoví na otázky:

- ✓ Kde se nyní nachází?
- ✓ Kam se chce dostat?
- ✓ Jak dosáhnout stanoveného výsledku? [8, str. 14]

Zakladatelský projekt bude úspěšný, jen když se budoucí podnikatel bude zabývat těmito částmi:

- ✓ musí se určit základní cíle podnikání;
- ✓ způsob založení podnikání (právní forma, velikost podniku, obor a předmět podnikání);
- ✓ znalost trhu, na který podnik vstupuje (konkurence, velikost, podíl, jaké jsou limity a bariéry trhu);
- ✓ výhody, které daný produkt nebo služba přinese na daný trh a čím se bude lišit;
- ✓ dlouhodobý výhled s definováním finančních cílů;
- ✓ daňové zatížení (daň z příjmů, spotřební daň);



- ✓ rozpočet finančních zdrojů, jež jsou potřebné k podnikání s prokázáním schopností splácet, případné cizí zdroje (rozhaha, výsledovka, investiční program, rozdělení zisků);
- ✓ pojištění majetku podniku, osob;
- ✓ vliv projektu na životní prostředí.

Zakladatelský projekt je nezbytný, protože investice do podnikání nesou i svá rizika.

Jedná se například o tyto:

- ✓ vložení cizího kapitálu do podnikání, pokud máme rozsáhlé cizí zdroje a nastane-li pokles tržeb, vzniká zde značné riziko pro investora;
- ✓ délka životnosti podnikatelské projektu, čím kratší je tato doba, tím je menší riziko, poněvadž se mění technologie, inovace, poptávka povolna;
- ✓ čím je vyšší stupeň specializace na odvětví, tím je větší riziko, klesá zde pružnost;
- ✓ koncentrace na jeden výrobek, znamená vyšší míru zranitelnosti, tedy i vyšší míru rizika;
- ✓ citlivost projektu na změnu vnějších parametrů, (porostou úrokové sazby, klesne poptávka), čím je tato citlivost větší, tím je větší i riziko.[6, str. 99]

## 5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Při sestavování strategie se jistě každá společnost setkává s analýzami a určitě nejen tehdy. Analýzy je nutné provádět, abychom zjistili, jaký je stávající stav a zdali jsme schopni se zdroji, které máme k dispozici, dosáhnout požadovaných cílů.

Mnozí podnikatelé určitě provádějí a věnují se analýzám, ale mnohdy jim tak ani neříkají, jiní podnikatelé si zase mohou říct, že je to zbytečné a k čemu jim vlastně taková teorie je, že mají jiné problémy, např. potíže s neplatiči a to je samozřejmě špatně. Právě naopak by se jim věnovat měli.

**Proces strategického řízení** se dělí do pěti fází:

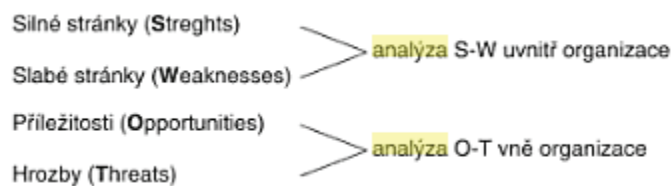
- ✓ **První fáze** – má za úkol zjistit skutečný stav strategického řízení naší firmy, a kam chceme směřovat, určit hlavní důvod existence naší firmy.
- ✓ **Druhá fáze** – se zabývá strategickou analýzou vnitřního, odvětvového a vnějšího prostředí firmy.
  - Vnitřní prostředí – tato analýza zjišťuje stav všech aktivit uvnitř firmy, jejich provázanost v rámci celého hodnototvorného řetězce. Snažíme se zde určit silné a slabé stránky, klíčové oblasti uvnitř firmy.
  - Odvětvové prostředí (mikrookolí) – zohledňuje sílu dodavatelů, zákazníků, hrozbu potenciálních konkurentů, konkurenční rivalitu v odvětví.
  - Vnější prostředí (makrookolí) – při této analýze se snažíme najít okolní faktory a jejich vliv na fungování firmy (politické, ekonomické, sociální, technologické).
- ✓ **Třetí fáze** – formuluje strategii pomoci odůvodněných opatření. Snažíme se určit současné cíle a strategii firmy tak, aby byla úspěšnější. Součástí této fáze je vytvoření si konkurenční výhody, jelikož ty současné jsou neustále pod tlakem konkurence.
- ✓ **Čtvrtá fáze** – je implementace strategie, tato fáze má za úkol sladit organizační strukturu a procesy se zvolenou strategií.
- ✓ **Pátá fáze** - má za úkol hodnocení a kontrolu zvolené strategie, vývoj implementace a iniciovat nápravné kroky, jsou-li nutné. [7, str. 130]

## 5.1 SWOT analýza

Jedná se tedy o to zjistit, jak na tom jsme uvnitř firmy (interní analýza) a jak na tom jsme ve vztahu s okolím (externí analýza) při sestavování strategie. SWOT analýza tedy zahrnuje jak interní, tak externí analýzu a je vhodná pro posouzení celku.

**Zkratka SWOT** se skládá z počátečních písmen slov:

- ✓ Strengths – silné stránky;
- ✓ Weaknesses – slabé stránky;
- ✓ Opportunities – příležitosti;
- ✓ Threats – hrozby. [6, str. 35]



Obr. 2: SWOT analýza [1., str. 152]

<p><b>Silné stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Významná pozice na trhu a silné portfolio obchodních značek</li> <li>2. Vlastnictví letecké společnosti a řetězce cestovních agentur</li> <li>3. Dobrá pověst u zákazníků</li> <li>4. Vynikající marketingový a provozní personál</li> </ol>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nízké rozpětí zisku</li> <li>2. Špatné vztahy mezi zaměstnanci a vedením podniku</li> <li>3. Vysoké provozní náklady</li> <li>4. Byrokratická kultura vedení</li> </ol>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Růst trhu po překonání recese</li> <li>2. Možnost rozvíjet specializované produkty, po kterých je poptávka, např. dovolené pro zájemce o speciální aktivity</li> <li>3. Vstup na trhy v jiných evropských zemích</li> <li>4. Obnovení obchodních značek a sortimentu produktů</li> </ol>	<p><b>Hrozby</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vstup významných evropských cestovních kanceláří na britský trh</li> <li>2. Ztráta zájmu zákazníků o tradiční organizované dovolené</li> <li>3. Potenciální konkurence představovaná virtuální realitou</li> <li>4. Nová legislativa Evropské komise</li> </ol>

Obr. 3: příklad - SWOT analýza cestovní kanceláře [1, str. 153]

## 5.2 PEST analýza

PEST analýza nám slouží ke zkoumání makrookolí, které se dělí do čtyř skupin. Každá z těchto skupin ovlivňuje svou měrou firmu.

- ✓ **Politicko-právní faktory** – tyto faktory vytvářejí společenský systém, v němž podnikatelé uskutečňují svou činnost. Tento systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jeho okolí.
- ✓ **Ekonomické faktory** – tento faktor vychází z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Řadí se zde tyto makroekonomické faktory – nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, tempo růstu ekonomiky, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, výše úrokových sazeb.
- ✓ **Sociální a kulturní faktory** – jsou dány společností, její sociální skladbou obyvatelstva, kulturními a společenskými zvyky.
- ✓ **Technické a technologické faktory** – tento faktor představuje tempo technologických změn a inovační potenciál země. [7, str. 131]

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

### 6.1 Identifikační údaje

Jméno podniku:	Restaurace Koruna
Sídlo:	Uherský Brod – Těšov
Odpovědná osoba:	Radek Šedo, DiS.
Kontaktní údaje:	tel: 724 123 456 e-mail: sedo@restaurace.cz
Forma podnikání:	živnost
Předmět podnikání:	hostinská činnost

### 6.2 Popis provozovny

Předmětem podnikatelského záměru je pronájem restaurace v obci Těšov, která se nachází na frekventované silnici z Uherského Brodu směrem na Luhačovice.

Restaurace se bude provozovat na základě živnostenského oprávnění (řemeslné živnosti – hostinská činnost), jenž není tak finančně náročné na základní kapitál a splňují potřebné odborné vzdělání v příslušném oboru. [16]

Restaurace bude otevřena každý den od 10.00 – 21.00 hodin.

Cílem restaurace bude nabídnout hostům příjemné posezení, včetně zajištění kvalitního stravování.

### 6.3 Umístění restaurace



Obr. 4: Umístění restaurace [13]

### 6.4 Popis podniku

Restaurace bude nabízet stravování, tedy hotové jídla, minutky i menu, včetně nápojů. Provozovna bude zaměřena na dva typy hostů; na zákazníky, kteří se přijdou stravovat a na hosty, kteří budou chtít „jen tak posedět“ a bavit se. Tyto hosty bude potřeba oddělit do dvou prostorů, které se budou jmenovat restaurace a bar. Dá se očekávat, že restaurace bude nejvíce vytížena během poledne a popřípadě večeří a bar se bude hojně obsazovat večer.

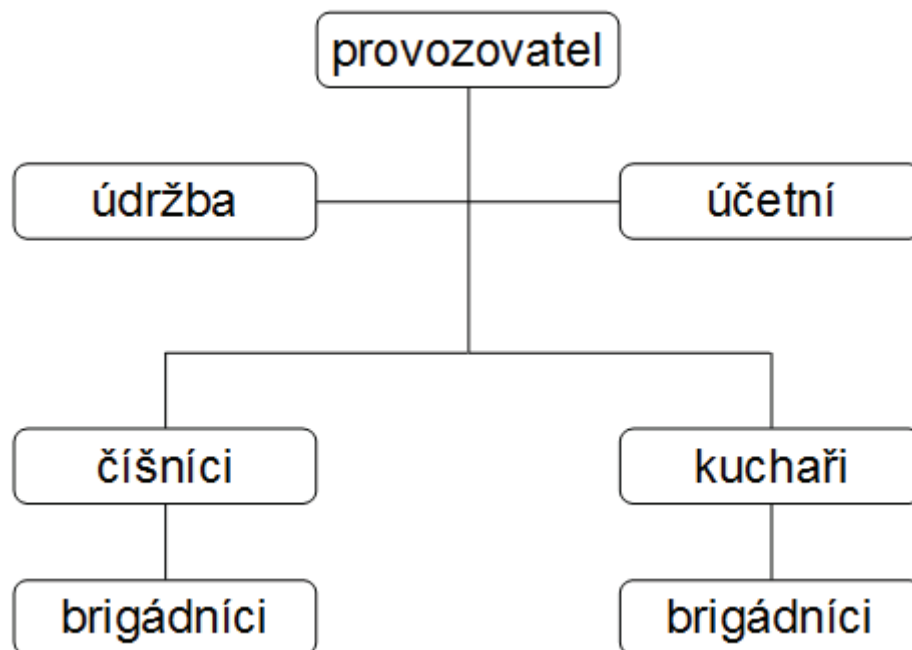
Tato provozovna bude záměrně takto oddělena do dvou prostorů, jelikož je potřeba přijít na trh s něčím novým a ani jedna z konkurenčních provozoven není takto zaměřena. Každá se orientuje jen na strávňáky a ani jedna není zaměřena na zákazníky, kteří se chtějí jen bavit, třeba večer po práci nebo o víkendu a v blízkém okolí nikdo tuto možnost nenabízí.

Až čas ukáže, kterému typu zákazníků se bude potřeba více věnovat, zdali na strážníky, kteří budou jen projíždět nebo na místní zákazníky, jež nejspíše nebudou preferovat stravování.

Restaurace se bude dále věnovat cateringu. To je služba pro zákazníky, kteří mají zájem o pokrmy, inventář na soukromé akci, jako jsou například svatby, oslavy, apod.

Dále by restaurace nabízela rozvoz pokrmů pro zákazníky do okolních domů v obci, kteří nemají zájem navštěvovat restauraci, ale nechtějí si doma vařit pokrmy, např. proto, že to neumí, časově je to pro ně náročné nebo nechat si doručit hotový pokrm, pro něj přijde levněji. Této službě zejména využívají lidé v důchodovém věku.

## 6.5 Organizační struktura



Obr. 5: Organizační struktura [vlastní vypracování]

Provozovatel restaurace bude zaměstnávat natrvalo jen číšníky a kuchaře, kteří si budou zároveň uklízet svá pracoviště. Podle potřeb číšníků nebo kuchařů se budou dále zaměstnávat brigádníci. Údržbu bude najímat majitel dle potřeb, vždy na provedení pravidelných kontrol zařízení provozovny. Účetní se bude najímat vždy na provedení daňového přiznání a na celkovou účetní evidenci, jenž nařizuje zákon.



## 6.6 Potenciální konkurence

V okolí se nacházejí pouze dva hlavní konkurenti, kterými jsou Motorest Štěpán a Koliba u Luxů.

### 6.6.1 Koliba u Luxů

Koliba u Luxů se nachází za obcí Újezdec u Luhačovic asi 250 metrů od silnice, což ji velmi znevýhodňuje. Koliba neklade velký důraz na reklamu, mnoho řidičů projíždějících kolem ani neví, zda je vůbec otevřena a pro obyvatele z obce je nevýhodné jít tuto provozovnu navštívit, protože by museli jít několik set metrů po frekventované silnici.

Koliba nabízí několik hotových jídel, minutky a dvě menu od pondělí do pátku. Dále nabízí nealkoholické i alkoholické nápoje.

Koliba má otevírací dobu jen od 10 do 15 hodin což nasvědčuje, že se zaměřují jen na obědy.

### 6.6.2 Motorest Štěpán

Motorest Štěpán se nachází v obci Újezdec u Luhačovic. Motorest jak již název napovídá, je zaměřen na motoristy. Podávají se zde hotová jídla, minutky a menu, včetně alkoholických i nealkoholických nápojů.

Motorest má celodenní provoz a dá se považovat za mnohem většího konkurenta, jelikož se nachází ve větší blízkosti než Koliba u Luxů.

## 7 PEST A SWOT ANALÝZA

### 7.1 PEST analýza

#### 7.1.1 Politicko-právní faktory

Zde mají vliv faktory, které se týkají neustále zvyšováním daním, na které doplácí koncový zákazník.

Musí se zde brát zřetel i na hygienické normy a potřeby, které jsou velmi náročné, zde může vznikat riziko, že pro malé provozovny splnění norem bude nereálné, jelikož budou velmi finančně náročné.

#### 7.1.2 Ekonomické faktory

Zde mají zásadní vliv neustále se zvyšující ceny energií (plynu, elektřiny, vodného a stočného), což nám zvyšuje náklady na provoz restaurace, protože nám neustále rostou náklady na přípravu jídel, apod. Tím nám vzniká další riziko, jelikož se nám může stát, že pro nás budou náklady, tak vysoké, že se nám další provoz finančně nevyplatí.

Dalším ekonomickým faktorem je inflace. Inflace nám zvyšuje ceny produktů a služeb.

Řadí se zde i nezaměstnanost, protože nevměstnaní lidé si nemohou finančně dovolit navštěvovat restaurace a jiné podniky.

#### 7.1.3 Sociální a kulturní faktory

Gastronomii ovlivňují sociální faktory, na které má vliv demografický charakter jako je počet obyvatel a jeho věkové složení. Od čeho se odvíjejí i kulturní zvyklosti.

#### 7.1.4 Technické technologické faktory

Technické faktory v restauracích se zejména zaměřují na počítačové programy, které číšníkům a servírkám usnadňují práci např. při objednání hostem. Obsluha už nemusí vypisovat účtenky, dnešní programy jim usnadní práci i při objednání jídel z kuchyně. Technický pokrok se neustále vyvíjí i v kuchyních, které kuchařům usnadňují a urychlují práci.

Technologické faktory ovlivňují např. hygienické normy, které nám říkají, jak se mají uchovávat suroviny.

Technické a technologické faktory ovlivňují každodenní inovace a zdokonalování různých dílčích činností, které nám v celkovém výsledku mohou značně usnadnit práci.

## 7.2 SWOT analýza

SWOT analýza nám slouží ke zjištění, jaké má restaurace silné a slabé stránky v čem dominuje nebo naopak ztrácí. Analýza nám naznačuje, jakých příležitostí můžeme v budoucnu využít a jaké hrozby nás čekají.

### Silné stránky:

- ✓ Výhodná poloha,
- ✓ blízkost cyklistické stezky,
- ✓ technické vybavení restaurace,
- ✓ v blízkosti malá konkurence,
- ✓ rozmanitý typ zákazníků.

### Slabé stránky:

- ✓ Restaurace nebude při otevření příliš známá,
- ✓ značná vyjednávací síla dodavatelů (hlavně z oblasti potravin),
- ✓ malé množství poskytovaných doplňkových služeb,
- ✓ bez poskytování vyšší formy složité obsluhy.

### Příležitosti:

- ✓ Otevírací doba,
- ✓ denní menu,
- ✓ možnost zaměřit se sezónně na další typ zákazníků (cyklisti),
- ✓ rozšířit nabídku,
- ✓ nabízení netradičních jídel,
- ✓ vytvoření dobrého jména,
- ✓ vytvoření stylového prostředí restaurace,
- ✓ možnost vybudování vinného sklepa,

- ✓ možnost vybudování pokojů na přespání.

**Hrozby:**

- ✓ Zvýšení daní,
- ✓ nárůst cen energií, potravin a nápojů,
- ✓ sezónnost,
- ✓ nárůst konkurence,
- ✓ nedostatek zákazníků.

**7.2.1 Shrnutí SWOT analýzy**

Při shrnutí silných stránek, můžeme říct, že restaurace je umístěna v dobré lokalitě, kde je relativně malá konkurence oproti restauracím, které se nacházejí buď v centru, nebo v jeho blízkosti, kde je konkurence v podstatně značnější. Provozovna se bude zaměřovat především na zákazníky, kteří zde budou projíždět, neboť se nachází na frekventované silnici a na hosty, kteří budou navštěvovat bar.

Slabé stránky se týkají hlavně začátku podnikání, neboť restaurace bude na trhu nová a bude si muset vytvořit potřebné vyjednávací síly na trhu a zajistit si své zákazníky.

U příležitosti můžeme sezónně využít blízkosti cyklistické stezky a zaměřit se tak na daný typ zákazníků. Tento typ hostů bude upřednostňovat osvěžení a „dobití energie“ v energetických nápojích a v lehčích pokrmech. Cyklista, který chce dál pokračovat na kole, si jistě neobjedná „guláš s pěti knedlíky“.

Nutností je také se pokud možno zavděčit všem hostům, abychom jsme si postupem času vytvořili dobré jméno na trhu, tudíž je zde možnost rozšíření sortimentu a nabídku služeb, o které budou mít zákazníci zájem.

Příležitostí se dá také využít o rozmanitosti denního menu za přijatelnou cenu. Na nabídku typu menu přicházejí nejčastěji zákazníci, kteří si během pracovní doby, o polední přestávce zajdou na oběd. Těmto hostům je potřeba při pravidelných návštěvách restaurace na tento druh nabídky, nabídnout zajímavější a přijatelnou cenu.

Hrozby vznikají hlavně u neustále rostoucích nákladů, jako jsou ceny energií a zvyšování daní, které se projeví na koncové ceně služeb, nápojů a jídel.

Sezónnost má také velmi vliv na zákazníky, čím méně máme hostů, tím je hrozba větší, neboť nám značně klesá obrat a tudíž i zisky.

Při provozování restaurace je nutné se neustále zabývat potřebami zákazníků a snažit se držet krok s konkurencí, protože když přijdeme o určitý typ zákazníků, kterým více vyhovuje nabídka konkurence, pak už je těžko budeme získávat zpět.

## 8 FINANČNÍ A MARKETINGOVÝ PLÁN

Finanční plán je velmi podstatná složka podnikatelského plánu. Je potřeba si uvědomit, odkud budeme mít finance na spuštění provozu. Nezbytné je také vědět, že musíme mít určité finanční prostředky na provoz, než se nám začne vložený kapitál vracet, jež budeme moci dále investovat. I když u provozovny typu restaurace to není zase až taková pravda, neboť vložený kapitál do jídel, nápojů a služeb se nám v podstatě vrací ihned, protože zákazník platí při odchodu. Jen u služeb typu pravidelných rozvozů platí zákazník jednou za měsíc. Neznamená to však, že nemusíme mít finanční kapitál navíc, že nám stačí finanční prostředky jen na nákup zboží, surovin, musíme si uvědomit, že tržby budou na začátku menší. Restaurace, kterou se zabýváme, bude pronajatá, tudíž pronajímatel bude požadovat zaplacení nájmu na nějakou dobu dopředu, provozovnu je nutné pojistit.

Do finančního plánování se zařazuje časové hledisko, které se dělí na:

- ✓ **krátkodobé** – do jednoho roku, zajišťuje se zde likvidita podniku s běžnou hospodářskou činností plánování peněžních toků (příjmy, výdaje);
- ✓ **dlouhodobé** – do dvou, pěti i více let, je to znovu finanční plánování s dlouhodobým výhledem projektů, kterými se bude podnik zabývat;
- ✓ **klouzavé** – finanční plánování by mělo být rozděleno na co možná nejmenší časové období, tím se zabezpečí i lepší likvidita podniku. Klouzavé plánování je tedy rozděleno do určitého časového období, které je rozděleno na menší stejně dlouhá období. [5, str. 159]

### 8.1 Náklady na počáteční provoz

Vzhledem k tomu, že je provozovna schválena pro provoz restaurace, tedy splňuje veškeré normy a je již vybavena kuchyně včetně stolů a židlí, je potřeba investovat finance do nápojů, jídel, zaměstnanců, reklamy.

Tab. 3: Výdaje na provoz [vlastní vypracování]

Výdaje na provoz	Měsíc	Rok
Nájemné	15 000,-Kč	180 000,-Kč
Energie	12 000,-Kč	144 000,-Kč
OSA	515,-Kč	6 180,-Kč
Pojištění majetku a odpovědnosti	750,-Kč	9 000,-Kč
Mzdy	52 000,-Kč	624 000,-Kč
Telefon, internet	1 000,-Kč	12 000,-Kč
Hygienické potřeby	1 000,-Kč	12 000,-Kč
Údržba	1 000,-Kč	12 000,-Kč
Svoz odpadů		4 000,-Kč
<b>CELKEM</b>	83 265,-Kč	1 003 180,-Kč

Výdaje na provoz představují stále se opakující náklady, které by se neměly blízké budoucnosti nějak zásadně měnit. Nájemné, které máme sjednáno na určitou dobu dopředu, tudíž by se měnit nemělo, ceny energií, svoz odpadů a poplatků OSA za pouštění rádia a televize jsou většinou také stálé. Pojištění majetku záleží na jeho hodnotě. Mzdy tvoří náklady celkem čtyř zaměstnanců, kterými jsou číšníci a kuchaři, v případě potřeby je možné zaměstnat další zaměstnance. Inventář potřebný pro provoz restaurace se již nachází v provozovně. Je potřeba počítat s údržbou jednotlivých zařízení jakými jsou výčep, vytápění, komíny a další zařízení.

Tab. 4: Výdaje za zaměstnance [vlastní vypracování]

Výdaje na zaměstnance	Měsíc	Rok
Číšník/servírka	12 000,-Kč	144 000,-Kč
Kuchař/ka	14 000,-Kč	168 000,-Kč
Brigádník	5 000,-Kč	
<b>CELKEM</b>	31 000,-Kč	312 000,-Kč

Do výdajů za jednotlivé zaměstnance jsou zařazeny mzdy, podle potřeby je možnost zaměstnat brigádníky nebo další zaměstnance na hlavní pracovní poměr. Zaměstnanci budou odměňováni za odpracované hodiny a ne z tržeb, jak někdy bývá zvykem. Budou pracovat na směny, které se budou řídit, tzv. dlouhým a krátkým týdnem. Jedna směna bude pracovat v pondělí, úterý, pátek, sobotu a neděli. Druhá směna bude pracovat ve středu a čtvrtek, následující týden se prohodí.

Tab. 5: Průměrné výdaje za zásoby [vlastní vypracování]

Výdaje na zásoby	Měsíc	Rok
Nápoje	14 000,-Kč	168 000,-Kč
Suroviny do kuchyně	20 500,-Kč	246 000,-Kč
Ostatní zboží (tyčinky, brambůrky,...)	1 000,-Kč	12 000,-Kč
<b>CELKEM</b>	35 000,-Kč	426 000,-Kč

Výdaje na zásoby mohou být náklady proměnlivými, hlavně když počítáme s obdobím sezónním a mimo sezónu. Výdaje na zásoby v období sezóny mohou být i jeden a půl násobně vyšší, ale musíme počítat také s vyššími tržbami. Uvedené údaje v tabulce č. 5 jsou průměrné z celého roku, je třeba počítat s odchylkou.

Do výdajů na zásoby jsou zahrnuty alkoholické i nealkoholické nápoje, suroviny do kuchyně, které se dělí na přílohy, masa, ozdoby. Je zde také uvedeno ostatní zboží, které tvoří různé cukrovinky, tyčinky, žvýkačky, apod.



Celkové výdaje na jeden měsíc provozu se budou pohybovat kolem 149 765,-Kč a přičteme-li k této částce potřebné finance na vyřízení živnostenského oprávnění, které činí 1000,-Kč, nájem na tři měsíce dopředu a finance na mimořádné náklady, na které určíme 25 000,-Kč. Bude nám stačit finanční částka pro založení restaurace při zaokrouhlení 206 000,-Kč.

Úmyslně nejsou do nákladu zařazeny, různé lednice, sklenice, výčep, cedule, stojánky na nápojové lístky, účtenky, ubrusy, dokonce ani televize. Všechno toto zařízení nám rád zapůjčí například pivovar, od kterého budeme odebírat pivo. Většina pivovarů tohle zařízení zapůjčuje za velmi výhodných podmínek. Stačí jen kontaktovat obchodního zástupce, mnohdy nás kontaktuje sám, neboť trh je těmito různými nabídkami značně nasycen a obchodní zástupce, je také odměňován, podle toho jaký zařídí odběr.

## 8.2 Výpočet potenciálních příjmů

U naší restaurace počítáme se dvěma obdobími návštěvností a to mimo sezónu a v době sezóny. Dá se očekávat, že návštěvnost v době sezóny může být až jeden a půl násobně vyšší, tudíž mohou být až jeden a půl násobně vyšší příjmy. Budeme počítat potenciální možné budoucí příjmy tak, že si s obou období vytvoříme aritmetický průměr, jež vložíme do následujícího vzorce, který je založen na optimistických, pesimistických a pravděpodobných odhadech.

$$\text{Předpověď zisku pro rok } n = \frac{\text{Optimistická zisk pro } n + \text{Nejvýše pravděpodobný zisk} \times 4 + \text{Pesimistická zisk pro } n}{6}$$

Obr. 6: Vzorec pro výpočet příjmů [9, str. 90]

Tab. 6: Pesimistické příjmy [vlastní vypracování]

2013	Den	Měsíc
Leden	4 300,-Kč	129 000,-Kč
Únor	4 300,-Kč	129 000,-Kč
Březen	4 300,-Kč	129 000,-Kč
Duben	5 500,-Kč	165 000,-Kč
Květen	6 000,-Kč	180 000,-Kč
Červen	7 000,-Kč	210 000,-Kč
Červenec	7 000,-Kč	210 000,-Kč
Srpen	7 000,-Kč	210 000,-Kč
Září	6 000,-Kč	180 000,-Kč
Říjen	5 500,-Kč	165 000,-Kč
Listopad	4 300,-Kč	129 000,-Kč
Prosinec	4 300,-Kč	129 000,-Kč
<b>CELKEM</b>	<b>65 500,-Kč</b>	<b>1 965 000,-Kč</b>

Pesimistické příjmy nám ukazují mnohem menší příjmy, než se kterými počítáme. Tyto příjmy jsou v mnoha měsících ve ztrátě. V období sezóny jsou příjmy větší než náklady, ale i s touto variantou je třeba počítat. Podnikání nese určité riziko a je mnohem lepší s ním počítat dopředu než si pak dávat otázku „Co se udělalo špatně?“, „Jak se to mohlo stát?“, apod.

Tab. 7: Pravděpodobné příjmy [vlastní vypracování]

2013	Den	Měsíc
Leden	6 000,-Kč	180 000,-Kč
Únor	6 000,-Kč	180 000,-Kč
Březen	6 000,-Kč	180 000,-Kč
Duben	6 500,-Kč	195 000,-Kč
Květen	7 500,-Kč	225 000,-Kč
Červen	8 000,-Kč	240 000,-Kč
Červenec	8 000,-Kč	240 000,-Kč
Srpen	8 000,-Kč	240 000,-Kč
Září	7 500,-Kč	225 000,-Kč
Říjen	6 500,-Kč	195 000,-Kč
Listopad	6 000,-Kč	180 000,-Kč
Prosinec	6 000,-Kč	180 000,-Kč
<b>CELKEM</b>	<b>82 000,-Kč</b>	<b>2 460 000,-Kč</b>

S pravděpodobnými příjmy nejvíce počítáme, tyto příjmy se snaží být pokud možno v kladných číslech, tedy mít menší náklady než příjmy. Snažíme se při odhadech pravděpodobných příjmů „zůstat nohama na zemi“. Neříkáme si, že příjmy budou mnohem větší, než je odhadujeme, ale musíme si přiznat, že bychom byli rádi, kdyby příjmy byly mnohem větší, než se kterými počítáme.

Tab. 8: Optimistické příjmy [vlastní vypracování]

2013	Den	Měsíc
Leden	7 000,-Kč	210 000,-Kč
Únor	7 000,-Kč	210 000,-Kč
Březen	7 000,-Kč	210 000,-Kč
Duben	8 500,-Kč	255 000,-Kč
Květen	9 000,-Kč	270 000,-Kč
Červen	10 000,-Kč	300 000,-Kč
Červenec	10 000,-Kč	300 000,-Kč
Srpen	10 000,-Kč	300 000,-Kč
Září	9 000,-Kč	270 000,-Kč
Říjen	8 500,-Kč	255 000,-Kč
Listopad	7 000,-Kč	210 000,-Kč
Prosinec	7 000,-Kč	210 000,-Kč
<b>CELKEM</b>	100 000,-Kč	3 000 000,-Kč

I velmi optimistické odhady se musí započítat do možných příjmů. Optimistické odhady jsou málo pravděpodobné v reálných příjmech, ale je možno s nimi s velmi malou pravděpodobností počítat. Podnikatel by se ale měl snažit odhadovat tak optimistické příjmy, aby nebyly až příliš moc nadsazené.

Výpočet provedeme podle vzorce na obrázku č. 4 (vzorec pro výpočet příjmů).

$$\text{Předpověď příjmu pro rok 2013} = \frac{3\,000\,000 + 9\,840\,000 + 1\,965\,000}{6} = 2\,467\,500$$

Tab. 9: Možné příjmy restaurace bez odvodu daně [vlastní vypracování]

Celkové přepokládané příjmy	2 467 500,-Kč
Přepokládané náklady	1 741 180,-Kč
Možné příjmy bez odvodu daně	<b>726 320,-Kč</b>

Do možných příjmů bez odvodu daně nejsou dále zařazeny náklady na účetní, kterou budeme najímat dle potřeby, jež nám vypočte náklady na daně.

Restaurace si povede účetní evidenci, kterou ukládá legislativa.

### 8.3 Marketingový mix

Je soubor nástrojů, které firma používá k úpravě své nabídky na trhu, aby ovlivnila poptávku po svém výrobku. Skládá se tzv. ze 4P.

Jsou to:

- ✓ product (produkt),
- ✓ price (cena),
- ✓ place (místo, distribuce),
- ✓ promotion (komunikace, propagace). [4, str. 78]

Marketing se netýká jen reklamy, jak si mnoho lidí myslí. Marketing je celá řada výzkumů, která se týká propagace, ceny, místa a produktu. Cílem je přilákat nové zákazníky a snažit se vyplnit mezeru na trhu. [4, str. 79]

#### 8.3.1 Produkt

Hlavní nabízenou službou bude stravování zákazníků. Restaurace se bude snažit, aby se hosté rádi vraceli. Bude nabízet hostům odrazení od každodenního shonu, odpočinek a možnost popovídat si se svými přáteli.

Restaurace nabízí i službu, která se bude určitě nejčastěji týkat osob v důchodovém věku, kterou je rozvoz pokrmů do domů zákazníkům v blízkém okolí. Tato služba se týká také

osob, kterým se vaření doma finančně nevyplatí, nemají čas nebo to neumí. Samozřejmostí je, že tato služba bude sjednána dopředu na nějaké časové období.

Další nabízenou službou bude catering, o který budou mít zájem zákazníci se svým záze-  
mím na různých oslavách, svatbách. Catering nebude nabízet jen možnost objednání si  
pokrmů, ale i možnost samostatné obsluhy včetně inventáře.

Restaurace se nachází nedaleko cyklistické stezky vedoucí do lázeňského města Luhačovi-  
ce, proto se bude sezónně věnovat těmto hostům na základě jejich potřeb, kterými jsou  
energetické nápoje a pokrmům vydatným na energii.

### **8.3.2 Cena**

Sestavování cen je velmi důležitá činnost, která se musí důkladně zvážit. Je nutné si uvě-  
domit co je ochoten zákazník zaplatit za námi poskytované služby. Musí se také brát zřetel  
na cenu konkurence, kterými jsou zde Koliba u Luxů a Motorest Štěpán. Dá se předpoklá-  
dat, že ceny sestavují na základě nákladů a přírážce, takto bude sestavovat ceny i naše re-  
staurace. Samozřejmostí bude nabízení určitých slev pro stálé zákazníky, již budou pravi-  
delně chodit na oběd.

### **8.3.3 Místo**

Volba místa podnikání je velmi důležitou činností, musí se zde brát zřetel na konkurenci,  
která je již na trhu zběhlá a musíme si uvědomit, zdali jsme schopni přetáhnout stávající  
zákazníky konkurence, nebo jsou-li ještě na trhu zákazníci, u kterých nejsou splněny jejich  
požadavky.

### **8.3.4 Propagace**

Výdaje na propagaci budou vynakládány zejména na počátku podnikání, abychom na nově  
otevřenou restauraci upozornili. Použije se reklamních spotů v regionálním rádiu. Budeme  
každodenně natrvalo používat reklamní cedule, které se běžně staví před restaurace. Mů-  
žeme využít také regionálního tisku. Reklamu v tisku a rádiu pak budeme využívat jen pří-  
ležitostně. Časem pak můžeme využít i sponzoringu.

## 9 ZHODNOCENÍ RIZIK

V podstatě se dá říct, že každé podnikání s sebou nese určitá rizika. Budoucí podnikatel by si měl odpovědět na otázku, v jakém odvětví chce podnikat a zda mu to legislativa dovoluje, v některých podnikatelských odvětvích je k podnikání potřeba patřičné vzdělání a praxe. To ovšem neznamená, že když mi zákony a nařízení dovolují podnikat v odvětví, jež jsem si vybral, že budu úspěšný. Vždy je možnost, že provedeme chybná rozhodnutí, která nás odchýlí od očekávaných výsledků.

Rizika si ovšem, ale nemusíme způsobovat jen mi sami. Riziko může být třeba i politického charakteru, změnou legislativy, která pro nás nebude v budoucnu výhodná, dále to mohou být bezpečnostní, ekonomické způsobené inflací, právní za způsobené škody.

Určité riziko nesou i samostatné právní formy na podnikání, které mají vliv na počet zakladatelů, ale i na výši základního kapitálu, způsob ručení, možnost řízení, účast na zisku a ztrátě daňové zatížení, všechny tato rozhodnutí pro výběr právní formy jsou rozebrány v předchozí kapitole. Při špatném výběru právní formy můžeme mít horší přístup ke kapitálu. Je tedy nezbytné si toto rozhodnutí patřičně odůvodnit a zamyslet se na tak závažném rozhodnutí.

Dále je potřeba na začátku podnikání provést patřičné analýzy, jimiž je PEST a SWOT analýza, důkladně se zaměřit na marketingový mix, finanční plán. Všechny analýzy nám pomůžou eliminovat rizika a hrozby, které nás na počátku podnikání čekají.

### 9.1 Rizika při zakládání gastronomického zařízení

Na začátku je potřeba rozhodnout se, jaké to bude zařízení, zda-li to bude:

- ✓ bar,
- ✓ restaurace,
- ✓ cukrárna,
- ✓ hotel,
- ✓ motel,
- ✓ hotel,
- ✓ motorest,

- ✓ hostinec,
- ✓ fast food.

Každé z těchto zařízení nabízí jiné služby, s nimiž jsou spojena i místa, kde budou tato zařízení provozována. Výběr místa nese riziko, že trh už bude nabídkou služeb přesycen, je tedy nutné rozhodnutí zvážit, aby se nám nestalo, že počet zákazníků bude menší, jenž ne naplní naše očekávání.

Pokud si místo vybereme a rozhodneme si objekt pronajmout jako v našem případě, je potřeba si odpovědět na otázku, zda je cena pronájmu adekvátní k možnostem zisku. Dovolím si z vlastní zkušenosti říct, že v dnešní době, je až možná 90% těchto zařízení předražených. Možná si položíte otázku jak to myslím, proto zde uvedu příklad.

Pronajmeme si restauraci v nějakém městě, např. někde na náměstí. Řekneme si, restaurace je pěkná, zařízení do nedávna byla provozována a měsíční nájem je 30 000,-Kč. Zde si musíme položit otázku, proč je tato restaurace nabízena k pronájmu, ať přejdeme k budoucímu riziku, že tržby nebudou odpovídat našim požadavkům. Je potřeba si udělat analýzu potenciálních konkurentů. Pronajímatel, většinou má představu o tom jak námi zmiňovaná restaurace má měsíční tržbu a od toho se odvíjí většinou cena pronájmu a pokud restaurace byla do nedávna provozována a podnikatel byl šikovný je malá šance, že právě nám tržby porostou.

Řekneme si, že naše měsíční tržby budou 120 000,-Kč, od kterých odečteme náklady na personál 52 000,-Kč, dále odečteme nájem 30 000,-Kč, potom náklady na další nákup zboží, surovin, které činí 25 000,-Kč, a zjistíme, že nám zbylo 13 000,-Kč.

Tento výpočet je velmi zjednodušen a s nadsázkou, ale pro uvedení příkladu je postačující. Dá se tedy říct, že pronajímatel raději restaurace pronajme, obětuje 13 000,-Kč, ale ušetří si starosti za provoz restaurace.

Máme-li ale štěstí a pronajmeme nebo koupíme si objekt, který je vhodný pro provoz gastronomického zařízení, je potřeba udělat takové kroky, které povedou k takovému nabízenému sortimentu a služeb, o které bude zájem, a zákazníci se k nám budou rádi vracet.



## 9.2 Doporučení k podnikání

Každý budoucí podnikatel by neměl podcenit podnikání, měl by velmi dobře zvážit odvětví, ve kterém bude podnikat, měl by si také zjistit, zda vůbec v daném oboru může podnikat. Nutností je, aby si sestavil podnikatelský plán včetně nákladů na počáteční provoz.

Dále by měl provádět patričné analýzy, kterými jsou PEST a SWOT analýza pro usnadnění práce, měl by se snažit co nejvíce eliminovat rizika, ne vždy na nás hrozby čekají ze stran dodavatelů legislativy, ale i podnik sám si může nevědomě způsobovat problémy, tím že špatně plánuje do budoucna a vedení podniku nemá nedostatečné znalosti v daném odvětví.

Podnikatel musí vědět, kde směřuje, jaké si stanovil cíle a jakým způsobem je chce dosáhnout. Nepovede-li cesta ke stanoveným cílům, jak jsme si je stanovili, je potřeba udělat opravné kroky, jež nás zase nasměrují správným směrem.

Žádné podnikání není bez rizika, proto je podnikání k důkladnému zamyšlení, zdali podnikat chceme či ne. Máme-li možnost nechat si poradit od zkušenějších, zeptejme se, třeba se vyhneme možnému riziku.

## ZÁVĚR

Cílem práce bylo zjistit rizika v počátcích podnikání. Na začátku práce jsou nashromážděná rizika, jež podnikatel může zapříčinit špatně sestaveným podnikatelským plánem nebo podnikatel může vystavovat podnik riziku sám tím, že má nedostatečné vzdělání v daném oboru, neplní stanovené cíle. Příčin neúspěchů je mnoho, ale ne všem se může podnikatel vyhnout, některé jde jen eliminovat nebo urychlit.

Dále se práce zaměřuje na právní formy podnikání a způsoby založení podniků. I zde je spousta nástrah, které mohou způsobit komplikace při počátcích v podnikání. Riziko se zde vyskytuje ve způsobu ručení podniku a samotného podnikatele možný krach může dostat do nemalých problémů, neboť v ručení na základě živnostenského listu a společnosti s ručením omezeným je rozdíl. Bude-li, si chtít podnikatel vzít úvěr pro své podnikání, určitě pro něj bude snadnější ho žádat za společnost, která má základní kapitál.

V praktické části byl založen fiktivní podnik, u kterého byl sestaven podnikatelský plán, aby byl vyvarován rizikům.

Na podnik byla sestavena SWOT analýza u nichž byly zjištěny přednosti a nedostatky podniku. Zejména nedostatky by v budoucnu mohli představovat jisté problémy, kterým je nutno věnovat patřičnou pozornost.

Marketingový plán, je také nezbytně důležitý, pomůže začínajícím podnikatelům v propagaci nabízených výrobků i služeb. Pro začínající podnik je propagace velmi důležitá, neboť by se mohlo stát, že by poptávka nenaplnila očekávání.

V závěru práce jsou zhodnoceny rizika, kterým je důležité se vyhnout nebo je alespoň eliminovat. Poté jsou uvedena rizika, která mohou potkat podnikatele při zakládání podniku, jež se bude pohybovat v gastronomickém odvětví.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit rizika v počátcích podnikání. Tyto rizika, které práce obsahuje, by měli napomoci v podnikání, dá se předpokládat, že pokud je s těmito riziky obeznámen budoucí podnikatel, bude se hrozeb vyhýbat a snižovat jejich vliv. Přínos práce taktéž vidím v prohloubení znalostí v oblasti problematiky zakládání podniků.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knižní zdroje

- [1] HORNER, Susan a John SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- [2] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] KOTLER, Philip, Veronica WONG a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] LITTLE, Ed a Ebi MARANDI. *Relations Marketing Management*. United Kingdom: Emea, 2003. 236 s. ISBN-10: 1861529317.
- [5] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [6] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 300s. ISBN 80-247-1667-4.
- [7] SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [8] SRPOVÁ, Jitka, Iva SVOBODOVÁ a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [9] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-717-9926-9.
- [10] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 80-274-1992-4.
- [11] SYNEK, Miloslav, Eva KISLINGEROVÁ a kol. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [12] ŠEFČÍK, V., M. TOMEK a M. HRUŠKA . *Krizové řízení v malých a středních podnicích*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009. 181 s. ISBN 978-80-7318-867-2.

**Internetové zdroje**

- [13] Mapy. *Mapy.cz* [online]. 2013 [cit.2013-03-15]. Dostupné z <http://www.mapy.cz/?query=uhersk%C3%BD+brod>
- [14] Obchodní zákoník. *Business center.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z <http://www.http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>
- [15] Příčiny neúspěchu v podnikání. *České vysoké učení technické*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z <http://www.frotor.fs.cvut.cz/doc/p7.pdf>
- [16] Založení společnosti. *Správa firem*. [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. <http://www.spravafirem.cz/zalozeni-spolecnosti-zalozeni-firmy-sro/seznam-zivnosti/zivnosti-remeslne/>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. Akciová společnost.

FO Fyzická osoba.

OSA Ochranný svaz autorský.

PEST Politicko-právní, ekonomické, sociální a technické faktory.

PO Právnícká osoba.

s.r.o. Společnost s ručením omezeným.

SWOT Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

v.o.s. Veřejná obchodní společnost.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1: Klasifikace živností .....</i>	20
<i>Obr. 2: SWOT analýza .....</i>	32
<i>Obr. 3: příklad - SWOT analýza cestovní kanceláře .....</i>	32
<i>Obr. 4: Umístění restaurace .....</i>	36
<i>Obr. 5: Organizační struktura .....</i>	37
<i>Obr. 6: Vzorec pro výpočet příjmů .....</i>	46

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1: Podnikání jednotlivce .....</i>	19
<i>Tab. 2: Kritéria pro vymezení malých a středních podniků.....</i>	20
<i>Tab. 3: Výdaje na provoz .....</i>	44
<i>Tab. 4: Výdaje za zaměstnance .....</i>	45
<i>Tab. 5: Průměrné výdaje za zásoby .....</i>	45
<i>Tab. 6: Pesimistické příjmy .....</i>	47
<i>Tab. 7: Pravděpodobné příjmy .....</i>	48
<i>Tab. 8: Optimistické příjmy .....</i>	49
<i>Tab. 9: Možné příjmy restaurace bez odvodu daně .....</i>	50

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha I:** Jídelní lístek

**Příloha II:** Nápojový lístek



## PŘÍLOHA P I: JÍDELNÍ LÍSTEK

# JÍDELNÍ LÍSTEK

### PŘEDKRMY

100g, Tataráček z norského lososa s červenou cibulkou a toasty	95,-
<i>Jemně pomletý norský losos ochucený mořskou solí a koprem</i>	
120g Tataráček z pravé svíčkové s topinkami	95,-
<i>Sekaná hovězí svíčková s mnoha druhy koření, žloutkem a česnekem</i>	
100g Domácí utopenec podávaný v zavařovačce	39,-
<i>Pikantní vuřt s cibulí, čerstvým chilli a bílou cibulí</i>	
100g Nakládáný hermelín dle našeho receptu	40,-
<i>Hermelín naložený v bylinkách a grilovacím koření s feferonkou na čerstvé cibulce</i>	

### POLÉVKY

Silný hovězí vývar	27,-
<i>s hovězím masem, kořenovou zeleninou a domácími nudlemi</i>	
Polévka dle denní nabídky	27,-

### SALÁTY

300g Italský salát	105,-
<i>Listové saláty, cherry rajčátka, třešničky mozzarely dochucené pestem a balsamicovou redukcí</i>	
100g Salát s grilovaným norským lososem	99,-
<i>Směs listových salátů, lososa a zeleniny s koprově-medovým přelivem</i>	

100g Zeleninový salát (rajčatový, okurkový) 35,-

## HLAVNÍ JÍDLA

200g Grilovaný steak připravený dle vašeho přání 180,-

*Rádi vám připravíme pepřovou, brusinkovou nebo houbovou omáčku*

150g Jemný gulášek - Koruna 120,-

*Nudličky z pravé svičkové v pánvi s paprikou, žampiony, cibulí a česnekem podávané s bramboráčky*

200g Šťavnatý hovězí steak obložený slaninkou, sýrem, rajčaty a cibulkou, smažené bramborové hranolky 130,-

200g Panenská svičková protknutá rozmarýnem na grilované zelenině 150,-

*Podávaná s naším smetanovým brambůrkem*

300g Grilovaná vepřová krkovička 110,-

*Marinovaná krkovička na grilu, pikantní zelný salátek, křen a hořčice*

200g Kuřecí prsíčko plněné cherry rajčátky a bazalkou 140,-

*Kuřecí prsíčko plněné čerstvou bazalkou a cherry rajčátky se šňouchaným brambůrkem*

250g Vykostěné kuřecí stehno na grilu 140,-

*Kuřecí stehno marinované v bylinkách a česneku na grilované paprice s kukuřicí*

200g Norský losos na grilu na limetkovém másle 150,-

*Losos naložený v mořské soli, limetkách a kopru na dušené zelenině*

200g Pstruh pečený na bylinkách 135,-

*Duhový pstruh pečený s čerstvými bylinkami*

## TĚSTOVINY

300g Špagety s pravou svičkovou 90,-

300g	Špagety s rajčaty, mozzarelou	90,-
300g	Hříbkové rizoto s hoblinami parmazánu	90,-
300g	Zapečené těstoviny se špenátem, smetanou, sušenými rajčaty a vlaškými ořechy	90,-

#### PŘÍLOHY

150g	Hranolky	30,-
150g	Steakový brambor	30,-
150g	Brambory se smetanou a cibulkou	35,-
5 ks	Bramborový knedlík	30,-
1 ks	Špekový knedlík	30,-
4 ks	Houskový knedlík	25,-
150g	Grilovaná zelenina	40,-
150g	Rýže	30,-
4 ks	Bramboráčky	30,-
150g	Šťouchaný brambor	35,-
150g	Dušená zelenina	30,-
1 ks	Pečivo	5,-

#### DEZERTY

	Čokoládové suflé na lesním ovoci	40,-
	<i>Dortík z pravé čokolády na směsi lesního ovoce</i>	40,-
	Domácí jablečný štrúdl s vanilkovou zmrzlinou	40,-

## PŘÍLOHA P II: NÁPOJOVÝ LÍSTEK

# NÁPOJOVÝ LÍSTEK

### NEALKO

0,251	Bonaqua	25,-
0,31	Kofola točená	15,-
0,51	Kofola točená	25,-
0,331	Coca-Cola	27,-
0,331	Coca-Cola light	27,-
0,331	Fanta	27,-
0,331	Sprite	27,-
0,251	Tonic	27,-
0,21	Cappy	27,-
0,21	Ice tea – broskev	25,-
0,21	Ice tea – citron	25,-
0,21	Ice tea – zelený čaj	25,-

### PIVO

0,51	Plzeňský Prazdroj 12°	33,-
0,31	Plzeňský Prazdroj 12°	25,-
0,51	Kozel 11°	27,-
0,31	Kozel 11°	20,-
0,51	Birell nealko	30,-
0,331	Frisco	39,-

### VÍNO

0,21	Müller Thurgau	30,-
0,21	Frankovka	30,-

### SEKT (0,75 l)

Bohemia demi sec	240,-
------------------	-------

### APERITIV (0,1 l)

Cinzano bianco	45,-
Cinzano rosso	45,-

### RUM (0,04 l)

Tuzemský Božkov	30,-
Captain Morgan Spiced	50,-
Havana Club	50,-

### COGNAC (0,04 l)

Hennessy	90,-
----------	------

### OSTATNÍ DESTILÁTY (0,04 l)

Meruňkovice	30,-
Hruškovice	30,-
Slivovice bílá Jelínek	30,-
Beefeater	50,-
Tequila silver	50,-
Tequila gold	50,-

### WHISKY (0,04 l)

Tullamore Dew	50,-
Jameson	50,-
Ballantines	50,-
Johnnie Walker	50,-
Jack Daniels	50,-

### LIKÉRY (0,04 l)

Fernet stock	30,-
Fernet citrus	30,-
Fernet Z Generation	30,-
Pepermint Božkov	30,-
Griotka Božkov	30,-
Vaječný likér Božkov	30,-
Becherovka	30,-
Becherovka Lemond	30,-
Berentzen	30,-
Jägermeister	30,-
Baileys	40,-

## VODKA (0,04 l)

Amundsen	30,-
Finlandia	35,-

## TEPLÉ NÁPOJE

Espresso Segafredo	25,-
Cappuccino	25,-
Café latté	35,-
Vídeňská kava	25,-
Turecká kava	20,-
Čaj (černý, ovocný, zelený)	20,-
Svařené víno	40,-
Grog	40,-
Horká čokoláda	30,-
Smetana do kávy	3,-