

Projekt založení nové pobočky sushi baru

Bc. Iveta Králíčková

Zvolte typ práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Iveta Králíčková
Osobní číslo:	M18573
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt založení nové pobočky sushi baru

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte literární rešerši v oblasti zakládání podniku a tvorby podnikatelských plánů.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu.
- Analyzujte současný stav vybrané firmy a její konkurenceschopnost.
- Na základě výsledků analýz vypracujte návrh projektu založení pobočky sushi baru.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan*. 6th edition. London: Kogan Page, 2017, 217 s. Business success. ISBN 9780749481100.
COLES, Linda. *Social media for business: foolproof tips to help you promote your business or your brand*. Milton: Wiley, 2018, 242 s. ISBN 978-0-730-34577-0.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.
RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 9788024740393.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. Finanční řízení. ISBN 9788024733081.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 právních 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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přičiněním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Iveta Králíčková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce hodnotí současnou hospodářskou situaci ve vybrané společnosti a je zaměřena na sestavení podnikatelského plánu pro vznik nové pobočky sushi baru. V teoretické části byla zpracována rešerše odborné literatury s uvedením použitých zdrojů. V praktické části bylo majitelem společnosti odpovězeno na otázky týkající se otevření nové pobočky. Byla vypracována analýza finančního zdraví společnosti, následně byl projekt podroben časové, nákladové analýze a rizikové analýze. Analýza finančního zdraví potvrdila pozitivní vývoj finanční situace podniku v čase. Na základě zjištěných skutečností a sestaveného podnikatelského plánu bylo prokázáno, že podnikatelský záměr je možné realizovat.

Klíčová slova: finanční analýza, personalistika, PEST analýza, pobočka, podnikatelský plán, podnikatelský úvěr, RIPRAN metoda, Sushi bar

ABSTRACT

This diploma thesis evaluates the current economic situation in a selected company and is focused on compiling a business plan for the establishment of a new branch of a sushi bar. In the theoretical part, a search of professional literature was made, listing the sources used. In the practical part, the owner of the company answered questions about the opening of a new branch. An analysis of the company's financial health was prepared, and subsequently the project was subjected to a time, cost analysis and risk analysis. The analysis of financial health confirmed the positive development of the company's financial situation over time. Based on the findings and the compiled business plan, it was proved that the business plan can be implemented.

Keywords: financial analysis, human resources, PEST analys, branch, business plan, business loan, RIPRAN method, Sushi bar

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Zuzaně Vaculčíkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a hlavně za trpělivost při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKÁNÍ	13
1.1 ZISK JAKO EKONOMICKÝ CÍL PODNIKÁNÍ.....	13
1.2 TRŽNÍ HODNOTA PODNIKU JAKO EKONOMICKÝ CÍL PODNIKÁNÍ.....	14
1.3 MAXIMALIZACE HODNOTY PODNIKU A RESPEKTOVÁNÍ ZÁJMŮ STAKEHOLDERŮ JAKO CÍL PODNIKÁNÍ	14
1.4 PODNIKATEL JAKO ROZHODOVATEL	15
1.5 RIZIKO PODNIKÁNÍ	15
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN	16
2.1 5 KROKŮ K ÚSPĚŠNÉMU PROJEKTU	17
2.2 CÍL A DŮVOD PROJEKTU	18
2.3 MISE, VIZE, STRATEGIE.....	19
2.4 FIREMNÍ KULTURA	19
2.5 CENOVÁ POLITIKA.....	20
2.5.1 Kombinovaná strategie.....	21
2.5.2 Strategická úloha ceny	21
2.5.3 Cenová kalkulace jídel	22
2.5.4 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů.....	23
2.6 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ	25
2.6.1 Plánování potřeby zaměstnanců	25
2.6.2 Plánování personálního rozvoje	27
2.6.3 Podporování vzdělávání na pracovišti	27
2.6.4 Pracovní prostředí	27
2.6.5 Motivace zaměstnanců	27
2.6.6 Trvalá konkurenceschopnost a řízení lidských zdrojů	28
2.6.7 Hlášení volných pracovních míst	28
2.6.8 Povinnosti zaměstnavatele vůči institucím	30
2.7 SOCIÁLNÍ MEDIA	31
3 FINANČNÍ PLÁN	32
3.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	32
3.1.1 Vlastní zdroje financování	33
3.1.2 Cizí zdroje financování	33
4 HODNOTÍCÍ ANALÝZY	36
4.1 ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU	36
4.2 ZÁKLADNÍ METODY FINANČNÍ ANALÝZY	37

4.4	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	38
4.5	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	39
4.5.1	Ukazatel likvidity	39
4.5.2	Ukazatel zadluženosti.....	41
4.5.3	Ukazatel rentability (výnosnosti).....	42
4.6	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	43
4.7	PEST ANALÝZA	44
4.7.1	Politické faktory	44
4.7.2	Ekonomické faktory	45
4.7.3	Sociální faktory	46
4.7.4	Technologické faktory	46
4.8	SWOT ANALÝZA	47
4.9	METODA RIPRAN	49
5	LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY PRO STRAVOVACÍ SLUŽBY.....	51
6	HISTORIE SUSHI.....	53
7	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	55
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	56
8	HODNOTÍCÍ ANALÝZY	57
8.1	PEST ANALÝZA	57
8.1.1	Politicko-legislativní faktory.....	57
8.1.2	Ekonomické faktory	59
8.1.3	Sociokulturní faktory	62
8.1.4	Technologické faktory	63
8.2	PORTEROVA ANALÝZA	63
8.2.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	64
8.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů	64
8.2.3	Substituty.....	64
8.2.4	Hrozba nové konkurence.....	64
8.2.5	Hrozba stávající konkurence	65
8.3	SWOT ANALÝZA	71
8.4	METODA RIPRAN	120
9	FINANČNÍ ANALÝZA	73
9.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	73
9.2	ANALÝZA KAPITÁLOVÉ STRUKTURY	75
9.3	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	78
9.3.1	Analýza výnosů.....	78
9.3.2	Analýza nákladů.....	80
9.4	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI, MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	83
9.5	UKAZATELE RENTABILITY	84

9.6	ANALÝZA LIKVIDITY	84
9.7	ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ FINANČNÍ ANALÝZY	85
10	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	87
10.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	87
10.2	SOUČASNÁ NABÍDKA VYBRANÉ FIRMY	89
10.2.1	Sushi bar.....	89
10.2.2	Sushi shop	90
11	ROZHOVOR S MAJITELEM SPOLEČNOSTI.....	91
12	PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY	97
12.1	HARMONOGRAM PROJEKTU	97
12.2	VÝBĚR LOKALITY	98
12.3	NÁJEMNÍ SMLOUVA	99
12.6	NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	100
12.7	KOLAUDACE PROSTOR.....	101
13	FINANČNÍ PLÁN	102
13.1.3	Vybavení restaurace	104
13.1.4	Vybavení kuchyně.....	106
13.1.5	Náklady na reklamu a propagaci.....	107
13.1.6	Náklady na zaškolení zaměstnanců.....	107
13.1.7	Měsíční mzdové náklady pobočky	108
13.2	NÁKLADOVÝ PLÁN	109
13.3	PLÁN PŘEDPOKLÁDANÝCH VÝNOSŮ	111
13.1.1	Kalkulace ceny	118
	ZÁVĚR	123
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	124
	INTERNETOVÉ ZDROJE.....	126
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	130
	SEZNAM OBRÁZKŮ	131
	SEZNAM TABULEK.....	132
	SEZNAM PŘÍLOH.....	134

ÚVOD

Moderní trendy nás obklopují ve všech oblastech našeho života. V posledních několika letech zažívá doslova „boom“ zdravý životní styl. Vše má jistě kořeny v tom, že jsme se stali národem konzumní doby, což sebou přináší jistá zdravotní rizika. Ze statistických průzkumů vyplývá, že více než polovina našeho národa trpí obezitou, se kterou je spojeno až 30 různých onemocnění. Nejen proto se sushi v naší republice stává čím dál oblíbenějším. Jednak je to „moderní“ trend stravování, ale hlavně proto, že tyto pokrmy jsou tělu prospěšné a výborně chutnají, pokud jsou připraveny z kvalitních a čerstvých surovin.

Tématem diplomové práce je vytvoření strategického podnikatelského plánu na rozšíření působnosti v oblasti sushi. Práce je rozdělena na dvě základní části teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše z oblasti podnikání a tvorby podnikatelských plánů. Je doplněna o teoretické poznatky z oblasti hodnotících analýz a zaměstnávání občanů EU a cizinců. V praktické části jsou vypracovány hodnotící analýzy a analýza finančního zdraví. Je představena společnost, její poslání a vize., na to navazuje rozhovor s majitelem společnosti. Dále je zpracován projekt založení nové pobočky a vypracován finanční plán. Projekt je následně podroben rizikové analýze.

CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit projekt na založení nové pobočky sushi baru ve vybrané lokalitě, podle kterého bude moct společnost postupovat při zakládání nové provozovny. Vybudovat pobočku v takové lokalitě, kde převažují zákazníci movitější, to znamená v zóně, kde jsou především kanceláře movitých klientů, kteří jsou ochotni si za kvalitní jídlo zaplatit. Práce se zabývá rozvojem podniku, který již na trhu působí řadu let. Projekt má za úkol vyhodnotit současnou situaci z hlediska postavení na trhu a zajistit tak silnější pozici na trhu a větší konkurenceschopnost.

V teoretické části využíváme dostupnou literaturu a internet zaměřenou na podnik a podnikání a to jak z českých, tak také zahraničních zdrojů, abychom pak byli schopni v praktické části tyto poznatky aplikovat.

Na základě poznatků z odborné literatury pak zkoumáme analýzu současného stavu společnosti s použitím metod finanční analýzy zkoumající majetkovou a finanční strukturu společnosti, analyzující výnosy, náklady a likviditu. SWOT analýza nám vyhodnocuje silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby, PEST analýza ukazuje, jaké vnější vlivy na podnik působí, analýza 5 konkurenčních sil hodnotí sílu konkurence.

Projektovou část tvoří podnikatelský plán, jež vznikl na základě možnosti na založení nové pobočky, vycházející ze strategických analýz, vizí a cílů společnosti. Časový plán ukazuje možnosti, v jakém časovém horizontu je možné zvládnutí celého projektu pomocí Ganttova diagramu, jež zobrazuje délku na sebe navazujících, popř. spolu plynoucích naplánovaných činností.

Podnikatelský plán je postaven na stanovení cílů, vycházejících z firemní strategie a také plán finanční, který poukazuje na jeho kapitálovou stránku.

V závěru podnikatelského plánu předkládáme analýzu rizik pomocí metody RIPRAN.

.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Definice pojmu podnikání byla ukotvena v Obchodním zákoníku (Zákon č. 89/2012 Sb.), který byl rok 2014 nahrazen novým zákonem. Tím se stal Zákon o obchodních korporacích. Podnikáním rozumíme soustavnou činnost, kterou podnikatel provádí samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

V tomto případě představuje soustavná činnost něco, co je prováděno pravidelně a opakovaně. Aby se dalo hovořit o soustavné činnosti, je nutné takovou činnost opakovat v určitém časovém období, jež může být různě dlouhé. (Ondřej, 2019, s.15)

Na pojem „podnikání“ můžeme nahlížet v různém pojetí:

- **Ekonomické pojetí** – zvýšit hodnotu vložených zdrojů, tzv. vytvořit přidanou hodnotu
- **Psychologické pojetí** – motivace k činnosti, kterou můžeme něco získat. Postavit se na vlastní nohy
- **Sociologické pojetí** – podnikáním vytvořit blahobyt pro všechny, co se na něm podílejí, hledat cestu k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvořit nová pracovní místa (Veber, 2012, s. 9)
- Právní pojetí – z hlediska právního pojetí je živnost *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.* (Zákon o živnostenském podnikání) (podnikatel © 2007 – 2021)
- Cíle podnikání

Rozhodnutí o založení firmy může mít různé důvody. Tyto důvody se musí promítnout do cílů podnikatelské činnosti. Podstatu toho všeho trefně uvedl prof. Wöhe: „*Činnost podniku začíná konkretizací podnikových cílů*“ (Srpková a Řehoř, 2010, s. 8)

1.1 Zisk jako ekonomický cíl podnikání

Dosažený zisk z podnikání náleží vlastníkovému podniku, není to však jen jeho zásluha. V mnoha případech připadá hlavní zásluha zaměstnancům, závisí na jejich dovednostech. V každém případě ale dosažení zisku závisí na tom, zda nabízený produkt najde na trhu své cílové zákazníky, kteří jsou ochotni si produkt zakoupit a zaplatit za něj. Předpokládá se tedy, že zákazník bude se službou či zbožím spokojený, jelikož bude odvedena kvalitně.

V opačném případě, pokud dojde k neuspokojení potřeb zákazníka, bude to mít za následek nenaplnění cíle podnikání.

Zisk, jako cíl podnikání nelze považovat za vhodné kritérium pro měření efektivnosti činnosti podniku. Podnik může dosahovat zisku i z prodeje vlastněného majetku, přičemž v tomto případě nedochází k uspokojování potřeb zákazníka. Taktéž dosažení úspor nákladů v podobě mzdových požadavků zaměstnanců může z dlouhodobého hlediska vést k odchodu klíčových zaměstnanců. Také předzásobení se zbožím, které z důvodu inflace zdražilo, vede ke krátkodobému dosažení zisku. A v neposlední řadě taktéž zisk, který firma vykazuje ve výsledku hospodaření v účetnictví je zkreslen použitými účetními metodami při oceňování zásob, zvolené metodě odepisování dlouhodobého majetku nebo tvorbě a čerpání rezerv.

Z uvedených skutečností vyplývá:

- Dosažení zisku za jedno účetní období není zárukou dosažení zisku v budoucnu
- Výše zisku je ovlivnitelná stanovenými účetními postupy
- Míra rizika, která souvisí s dosažením zisku, není v účetnictví nijak zohledněna

Tyto uvedené důvody nás ujišťují v tom, že zisk není považován za základní cíl podnikání. (Srpková, Řehoř, 2010, s 19)

1.2 Tržní hodnota podniku jako ekonomický cíl podnikání

Do této kategorie se nám promítá časová dimenze dosahovaných výsledků podnikání a také podnikatelské riziko. Tržní hodnota nám představuje cenu, za kterou bychom mohli podnik prodat. V tomto případě tedy bude snahou podnikatele maximalizovat tuto hodnotu. Nejjednodušeji se dá takto určit hodnota podniku, jehož akcie jsou veřejně obchodovány na kapitálových trzích. Je zde však riziko, že takto určená cena nemusí odpovídat skutečné hodnotě podniku, jelikož zde vstupují další faktory ovlivňující kurzy akcií. (Srpková, Řehoř, 2010, s 23)

1.3 Maximalizace hodnoty podniku a respektování zájmů stakeholderů jako cíl podnikání

Tržní hodnota podniku netvoří jen součet hodnoty vlastního majetku. Podnik je funkční celek tvořený činnostmi a dovednostmi zaměstnanců, jež dlouhodobě přináší užitek pro

podnik. Děje se to, že podnik pak přináší užitek nejen majitelům ale i zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, věřitelům i státu. (Srpová, Řehoř, 2010, s.24)

1.4 Podnikatel jako rozhodovatel

Dle Hučka a jeho kolektivu, jež čerpali informace z knihy Riziko, nejistota a zisk (od autora Knighta, 1921) vysvětlují, jakou roli hraje riziko a nejistota v chování firmy, jak ovlivňuje investice a rozhodování o zisku. Podnikání je zde definováno jako chování za nejistoty, kterého odměnou je pak dosažený zisk. (Hučka a kolektiv, 2021, s.33)

1.5 Riziko podnikání

Riziko patří k podnikání. Existují různé zdroje rizika, se kterými můžeme pracovat ale nedá se jim vždy zcela vyhnout. Je však možné se riziku co možná nejvíce vyhnout zavedením různých opatření. Mezi nejčastější zdroje rizika patří počáteční investice kdy riziko roste s výší částky, kterou firma potřebuje na rozjezd podnikání. Tomuto riziku lze předejít, pokud má firma dobře zpracovaný podnikatelský plán. Zásadní chybou je vyčerpat všechny peníze na investice, jelikož je potřeba nechat finanční rezervu na provozní náklady, které podniku udrží v chodu, než se peníze vrátí v tržbách. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 235-237)

Jasný podnikatelský plán

Při sestavování podnikatelského plánu platí pravidlo, čím méně, tím více. V dnešní uspěchané době nemá nikdo čas číst zdlouhavé a nic nevyprávějící podnikatelské plány. Proto je i zde stručnost a výstižnost na místě. Proto bychom se měli snažit o to, aby:

- Plán byl popsán jednoduše
- Nevkládat příliš mnoho myšlenek do jedné věty
- Plynule navazovat věty na sebe (nepřeskakovat)
- Pište v odrážkách (Blackwell, 2017 s. 5-6)

Stručnost

Pokud se bankéř či majitel u čtení podnikatelského záměru nudí, je to známka toho, že plán je zbytečně obsáhlý a nevystihuje podstatu věci. Může se pak jednoduše stát, že takový plán není dočten a jednoduše je smeten ze stolu. (Blackwell, 2017 s. 5-6)

Logistika a uvedení pravdivých skutečností

Vše musí mít svůj řád a logiku. Proto jednotlivé kroky musí na sebe navazovat v logickém sledu. Vyhněte se proto dalším pododstavcům, ať už jsou i dobře naformulovány, je to zbytečné, cení se výstižnost nad dlouhým obsahem. Také se ujistěte, že to co v plánu zmiňujete, jste jinde neformulovali jinak. Mohlo by tak lehce dojít k tomu, že by Váš plán ztratil na věrohodnosti. (Blackwell, 2017 s. 5-6)

Plán doložený propočty

Bankéři či investoři, kteří před sebou vidí plán doložený propočty nepochybují o jeho realizaci. Proto se snažte propočty udělat co nejpřesněji i s popisy, co jste tímto výpočtem sledovali a jak to pomůže projektu. (Blackwell, 2017 s. 5-6)

2.1 5 kroků k úspěšnému projektu

Proč zpracovat harmonogram projektu? Harmonogram nám popisuje, v jakém sledu by měly jednotlivé činnosti proběhnout a zároveň, kdo by je měl vykonat. Následně nám potom dokument slouží k tomu, abychom byli schopni porovnat skutečný stav s tímto naplánovaným harmonogramem, s jehož pomocí pak můžeme zjišťovat odchylky od

původního plánu. Klíčovou součinností v harmonogramu hrají „vlastníci zdrojů“, což jsou obvykle vedoucí, kteří delegují povinnosti na své podřízené jako řešitele „zdroje“ (Doležal, 2013, s.111)

K základním principům při realizaci jakéhokoliv projektu patří odpovědi na 5 otázek (Doležal, 2013, s.10) :

- Čeho chceme dosáhnout?
- Jaké činnosti do projektu zahrnout?
- Jaký by měl být průběh projektu a co se může stát během realizace?
- Jakým způsobem zvládnout řízení projektu?
- Jak správně projekt zakončit?

Každý uvažovaný životní cyklus projektu má své základní oblasti, kterých je celkem pět:

- Zahájení (určení cílů projektu a jeho účelu, přípravné fáze k zahájení projektu)
- Plánování (plán, jakým způsobem se dají požadavky a cíle splnit, specifika provedení, časový plán a finanční možnosti)
- Vykonávání (realizace dodávek a výstupů, jak byly v projektu naplánovány)
- Sledování (monitoring stavu z důvodu zajištění včasného odhalení odchylek od plánu a případná náprava)
- Ukončení (konečné zjištění, jestli zadaný projekt odpovídá stanoveným cílům)

(Jelínková, Procházková, 2018, s.224-231)

2.2 Cíl a důvod projektu

Pokud se podnik rozhodne pro určitý projekt, musí k tomu mít důvod. Tím důvodem může být navýšení výrobní kapacity, rychlejší a kvalitnější uspokojení zákaznických potřeb.

Každý takový proces má svá pravidla a postupy, kdy každý mezikrok můžeme chápat jako dílčí cíl. (Jelínková, Procházková, 2018, s.224-231)

Dle Šafrové správně stanovený cíl dokáže navést na cestu správným směrem. Naopak špatný cíl je matoucí a demotivující. K formulaci cílů je hodně využívaná metoda SMART. (Šafrová, 2019, s.44)

2.3 Mise, vize, strategie

Založení každé firmy je spojeno s nějakým posláním, kdy její vlastník do začátku vložil určitou vizi, jež určuje a popisuje v jakém stavu a kdy by se měla firma nacházet. (Janišová a kol., 2013, s. 78)

Řada podnikatelů se mylně domnívá, že stanovení mise a vize není u menších firem nutností. A právě naopak. Stanovit si kvalitní cíl patří k základnímu kameni úspěchu firmy. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 28)

Slovo „MISE“ je odvozeno z latiny (mittére – poslat, nechat jít) vyjadřující posláním neboli účel, za jakým byla firma založena. Posláním firmy pak do jisté míry určuje samotnou podstatu podnikání, nastavení klíčových procesů vedoucích ke koncovému zákazníkovi s přidanou hodnotou. (Janišová a kol., 2013, s. 78)

Mise je to, co chceme podnikáním dosáhnout. Klademe si otázku, co děláme, pro koho to děláme, jak to děláme a hlavně proč to děláme. Je potřeba si tyto otázky klást častěji, jelikož firma se neustále vyvíjí.

Vize představuje naši ideální budoucnost. Je to náš hnací motor. Pokud dokážeme dobře motivovat nejen sebe ale i naše zaměstnance budeme mít náš cíl na dosah ruky.

V neposlední řadě je při startu podnikání opomíjeno stanovení **strategie** a příprava podnikatelského plánu. A mělo by tomu být právě tak, že tímto každý podnikatel začíná. Zvolení strategie nám určuje, kam náš podnik budeme směřovat, O toho se obvykle i odvíjí úspěch, či neúspěch firmy. Rozhodujeme se například, zda budeme nabízet novinku na trhu nebo služby, či zboží, které již na trhu mají své místo. Dále můžeme uvažovat o složení portfolia nabízených produktů. Zda bude obsáhlejší nebo se budeme specializovat jen na užší okruh a dále také, na jakou cílovou skupinu zákazníků se zaměříme. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 28)

Vize firmy a především její dlouhá popisná verze je konkretizována právě strategickými cíli. Strategické cíle definují ve firmě změny, jež jsou vyžadovány, aby mohla být strategická vize naplněna. (Janišová a kol., 2013, s. 83)

2.4 Firemní kultura

V knize Základy podnikání od autorů Srpkové a Řehoře je firemní kultura popisována jako systém materiálních a duchovních hodnot. Ve firemní kultuře vyjadřuje firma svou

jedinečnost, jak je viděna v očích svých zaměstnanců ale i širokého okolí. Proto je firemní kulturu možné chápat v širším nebo užším pojetí. Do užšího pojetí firemní kultury spadají pravidla chování, normy, tradice, firemní mýty a legendy projevující se jako regulátor chování pracovníků. V širším pojetí je firemní kultura chápána na rovině materiální a duchovní a jejím vzájemném propojení. Materiální kulturou jsou fyzické objekty, tou nemateriální (duševní) pak normy, vzorce chování, zákony, pravidla, rituály, symboly, zvyky, tradice aj. Byly vytvořeny rozumem a city, jsou výsledkem lidské činnosti. Nemůžeme si na ně sáhnout, můžeme je však vyjádřit a předat dál.

Celková koncepce firemní kultury by měla mít vliv na vnitrofiremní organizaci a řízení a ovlivňovat tak jednání spolupracovníků. Tím, zda se tak děje a do jaké míry můžeme hovořit o slabé nebo silné firemní kultuře.

Silná firemní kultura se vyznačuje následujícími kritérii:

- **Pregnantnost.** Ve firemní kultuře bychom měli mít stanovená pravidla, jaké jednání je dovoleno, co je ještě tolerováno a co je už tzv. “přes čáru“ a to všechno dávat spolupracovníkům srozumitelně najevo.
- **Rozšířenost.** Je nezbytné, aby všichni spolupracovníci byli dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky firemní kultury a k tomu aby hlavně měli pocit, že to nejsou jen slova na papíře a s vlivem a existencí těchto prvků se setkávali v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost.** Míra identifikace jednotlivých firemních hodnot, norem a vzorů vyjadřuje do jaké hloubky se firemní kultura stala nedílnou součástí každodenního jednání většiny spolupracovníků. Pokud tomu tak je, můžeme hovořit o silné firemní kultuře.

Silná firemní kultura se jednoznačně vyznačuje jasným pohledem na firmu, kterou tak činí pro spolupracovníky jak přehlednou, tak také snadně pochopitelnou. Umožňuje podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, dává možnost rychlého rozhodování, kontrola pracovníku je snížena na minimum, zvýšená motivace navozuje týmového ducha, zajistí stabilitu sociálního systému. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 141-142).

2.5 Cenová politika

text Jak správně stanovit cenu zboží a služeb začíná mít velký vliv na hospodaření firem. Cenou výrobku je ovlivněna poptávka, postavení firmy vůči konkurenci ale i celkové

postavení na trhu. Je to informace pro kupujícího, podléhá regulaci či deregulaci. Cena splňuje strategická kritéria firmy a taktéž i očekávání trhu. Tvorbou cenové politiky ovlivňuje firma svůj obrat i zisk. Hlavními cíli cenové politiky jsou:

- návratnost investice
- získání určitého podílu na trhu
- získání určitého objemu tržeb
- dosažení plynulého a nekončícího hotovostního toku za pomoci dočasného navýšení tržeb
- příliv nových zákazníků
- udržení si stávajících zákazníků (Jakubíková, 2013, s.269).

2.5.1 Kombinovaná strategie

Profesor Hálek ve svých prezentacích na internetu uvádí, že výrobce kombinuje výhody strategie orientované na nízké náklady se strategií orientovanou na výrobu zboží s unikátními vlastnostmi. V praxi se setkáváme s tím, že firmy nevolí pořád stejnou strategii ceny, naopak se setkáváme s tím, že cena je měněna v závislosti, jak se vyvíjí situace a podle již existujících tržních podmínek. (VUT © 2021)

2.5.2 Strategická úloha ceny

Správně odhadnout, za jakou cenu nabízet svůj produkt patří při tvorbě marketingové strategie ke klíčovým rozhodovacím procesům. Je důležité mít správný odhad, jak bude zákazník na různé ceny reagovat. Nesmíme ale přitom zapomenout na výrobní náklady, náklady na distribuci nebo marketingovou komunikaci, ale i jiná omezení, např. legislativu či etická omezení ale také na sílu a ceny konkurence.

Není však možné a je to třeba mít na paměti, že zákazník nebude mít ochotu souhlasit s narůstajícími náklady firmy, což pokud nebude firma respektovat, zákazník může přejít ke konkurenci nebo hledat jiné substituty, popřípadě si službu vykonat sám.

Vzrůstající vliv na tvorbu cen má internet. Umožňuje dynamičtější tvorbu cen v reálném čase. Velké množství aukcí, promptním trhům, kompenzačním obchodům a tvorbou skupinové kupní síly. Zaznamenáváme, že ceny na internetovém obchodu jsou obvykle nižší než ceny stejného zboží v kamenných prodejnách. Elektronické obchodování proto začíná být velkou konkurencí pro kamenné obchody a nastává zde velké dilema, jak si

poradit se stanovením ceny. Cenové srovnávače pomáhají zákazníkům porovnat si ceny v jednotlivých obchodech a tak se často stává, že zákazník si nechá zboží předvést v kamenné prodejně a pak si ho levněji koupí na internetu. (Jakubíková, 2013, s.270).

2.5.3 Cenová kalkulace jídel

V oblasti gastronomie je kalkulace cen a jejich správné určení základním předpokladem úspěchu v podnikání. Cena na jídelním lístku musí odpovídat dvěma principům, z nichž jeden je akceptace ceny ze strany hosta, odpovídající cílové skupině zákazníků ale také standardu poskytovaných služeb. Druhým principem, neméně důležitým, je tvorba zisku. Tzn. že provoz musí být ziskový.

Cena jídla je závislá na použitých surovinách, na jejich ceně a na velikosti porce. V dnešní době záleží velikost porce na rozhodnutí provozního nebo majitele, potažmo kuchaře, jelikož uvádět váhu jídla v jídelním lístku není ze zákona povinné. Pokud však váha porce v jídelním lístku uvedena je, jedná se o závazný údaj a musí se dodržet.

Kalkulační vzorec pro stanovení ceny:

přímý materiál	Použité suroviny
přímé mzdy	Mzdové náklady kuchařů
Ostatní přímé náklady	odpisy zařízení, technologické energie
výrobní režie	spotřeba pomocného materiálu, čisticí prostředky, opravy majetku
správní režie	náklady související s provozem podniku...
odbytové náklady	Mzdové náklady číšníků
<u>Zisk</u>	<u>stanovené procento zisku</u>
VÝSLEDNÁ CENA	

Tabulka 1 Kalkulační vzorec pro stanovení ceny (Cookconcept, © 2013)

Takto stanovit cenu bývá v mnoha případech velmi náročné. Mnohem častěji se tedy provozovatelé restauračních zařízení přiklánějí k variantě výpočtu ceny dle požadovaného procenta nákladů na suroviny. Toto procento přímočarě stoupá s kvalitou použitých surovin a také s charakterem podniku. Jiné procento při výpočtu ceny může použít provozovatel rychlého občerstvení a dalece vyšší procento pak může použít provozovatel restaurace, jež nabízí drahé ryby a jiné exotické pochutiny, kde se může marže pohybovat i na 500% z ceny použitých surovin. V každém případě platí zásada respektování ceny ze strany hosta a dále pak ekonomický zisk. (Cookconcept, © 2013)

2.5.4 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů

Faktory externí a interní mají vliv na stanovení ceny, za kterou bude dodavatel zboží dodávat, či poskytovat službu.

2.5.4.1 Externí faktory

Charakterem trhu a poptávkou po produktu je stanovena zpravidla horní hranice ceny. Druh trhu se vyznačuje různým postavením ceny v životě firmy ve vztahu ke konkurenci.

Čistá konkurence znamená, že trh tvoří spousta kupujících a prodávajících, jež obchodují s identickými produkty. Proto nikdo z účastníků nemůže nijak výrazně ovlivnit tržní cenu.

Monopolistická konkurence se vyznačuje tím, že na trhu je mnoho kupujících i prodávajících, kteří uskutečňují obchod na bázi tzv. cenového pásma a neberou v potaz tržní cenu. Cenová pásma se používají k diferenciaci nabídky. Produkt se může nepatrně lišit vzhledem, kvalitou, případně rozsahem doplňujících služeb. Kupující tyto drobné rozdíly registruje a je ochoten zaplatit rozdílné ceny.

Oligopolistická konkurence tvoří trhu několika prodávajících, kteří navzájem velmi citlivě reagují na stanovené ceny a marketingovou strategii. Vstoupit mezi takové subjekty je pro nové prodávající velmi obtížný.

Čistý monopol je trh s jedním prodávajícím, což může být státní monopol, či soukromý regulovaný monopol.

Neregulovaný monopolistický tvorba ceny je závislá na výši, jakou je trh ještě schopen akceptovat. (Jakubíková, 2013, s.273-277).

Jakubíková se dále ve své knize (2013, s. 276). dívá na efekty cenových změn následovně:

- **Substituční efekt** vysoká cenová pružnost poptávky je dána tím, že u nabízených produktů je také vysoká zaměnitelnost těchto produktů
- **Veblenův efekt** nalezneme u luxusního zboží a znamená, že čím vyšší bude cena, tím vyšší pozitivní efekt to způsobí.
- **Guttenbergův efekt** se vyznačuje tím, že na malé snížení ceny zákazníci téměř nereagují, zatímco na velké snížení ceny reagují až hekticky.
- **Spekulační efekt** zákazníci nereagují na ceny současně s růstem či poklesem ceny, reakce je přesunuta až do budoucnosti. Jako příklad si můžeme uvést kurzy akcií.

2.5.4.2 Interní faktory

Za interní faktory firmy můžeme označit marketingové cíle. Výše ceny je stanovena jak ze strategických tak i marketingových cílů firmy. Čím jasněji bude mít firma tyto cíle vymezeny, tím bude pro ni snadnější určit cenu. Můžeme si vymežit pět základních druhů cílů:

- 1) Cíl přežití má sloužit k tomu, aby firma krátkodobě stanovila výši ceny pod úroveň celkových nákladů a její nejnižší cena byla na úrovni průměrných variabilních nákladů. Jedná se však pouze o dočasné řešení.
- 2) Maximalizace zisku má za cíl maximalizovat běžný zisk a zabezpečit tak nejrychlejší možnou návratnost investice, kdy podle ekonomické teorie se mezní příjmy budou rovnat mezním nákladům.
- 3) Maximalizací tržního podílu si chce firma zajistit dominantní postavení na trhu s myšlenkou odradit konkurenci a tak maximalizovat zisk. V této souvislosti autor hovoří o tzv. Penetrační strategii, kdy hraje roli nízká cena při zavádění výrobků na trh.
- 4) Vůdcovství v kvalitě zdůrazňuje jedinečnost a výjimečnost nabízeného produktu. Je zde zvolena vysoká cena, která má uhradit náklady na vývoj produktu v té nejvyšší kvalitě.
- 5) Další cíle mohou být, že firma se bude snažit zabránit konkurenci vstupu na trh nebo alespoň tento vstup nějakým způsobem stíží. (Jakubíková, 2013, s.273-277).

2.6 Personální plánování

Dle Šikýře slouží plánování lidských zdrojů k uskutečňování strategických cílů organizace z toho důvodu, že dává možnost stanovovat současnou ale i budoucí potřebu zaměstnanců a navrhnout tak opatření, jak vyřešit nejen nedostatek ale také nadbytek zaměstnanců v současné době i v budoucnu. Současně slouží s uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, jejich personální rozvoj kariéru nebo postup na manažerskou funkci. (Šikýř, 2016, str. 86)

Personální plán musí v každém případě přehledně shrnovat, kolik a jakých lidí budeme pro realizaci plánu potřebovat. K tomu je potřeba si sestavit **plán činností a úkolů**, tzn. Co všechno se bude dělat. Až následně se může řešit, kdo to bude dělat, o čem bude kdo rozhodovat, kdo a komu bude určovat jaké úkoly a v neposlední řadě kdo za co bude zodpovědný. Na základě toho vznikne náplň práce pro jednotlivá pracovní místa. Podle toho pak dále můžeme určit, jaké vzdělání a zkušenosti má mít konkrétní pracovník a pak také to, jaké náklady budeme muset na zaměstnance vynaložit. (Šafrová Drášilová 2019 s. 59)

2.6.1 Plánování potřeby zaměstnanců

Při plánování potřeby zaměstnanců organizace předvídá, kolik zaměstnanců a na jaký druh práce bude krátkodobě (během jednoho roku) ale i dlouhodobě (v horizontu tří až pěti let) potřebovat, aby bylo zajištěno splnění očekávaných cílů. Poptávka po práci se odvozuje od poptávky po výrobcích a službách, jež jsou realizovány právě pomocí zaměstnanců.

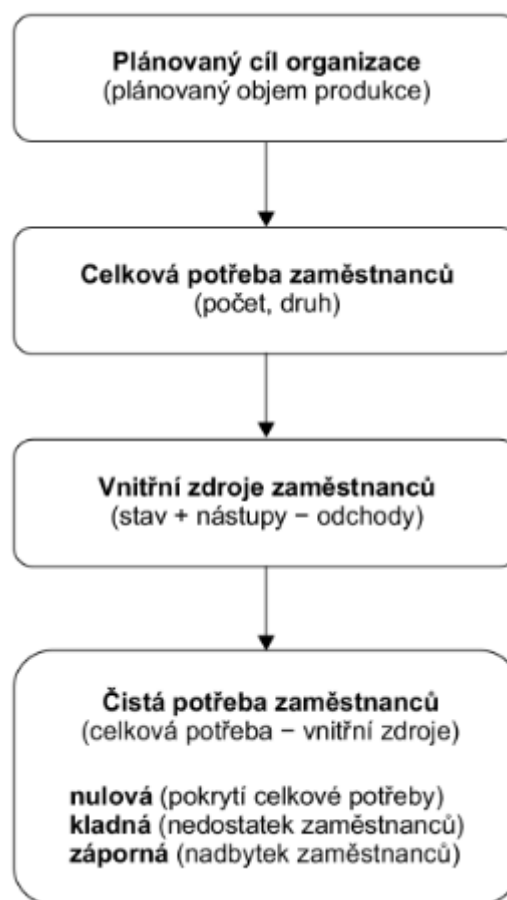
Východisko pro toto plánování je v ročním rozpočtu, jež je převáděn do jednotlivých činností v organizaci. Jako příklad je uváděn výrobní podnik, který plán prodeje převede do plánu výroby a tím určí kolik výrobků dle plánu vyrobit, z toho odvodí počet hodin, kolik jednotlivé profese musí v příslušném období odpracovat. (Šikýř, 2016, str. 87)

Plánování lidských zdrojů vychází z plánovaného cíle organizace, kdy na základě plánovaného objemu produkce firma odhaduje celkovou potřebu zaměstnanců a následné pokrytí zaměstnanců z vnitřních zdrojů z důvodu zajištění plánovaného objemu produkce.

Při plánování se počítá se skutečným stavem zaměstnanců a předpokládanými nástupy zaměstnanců (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, absolvování školy apod.) a také s předpokládanými odchody zaměstnanců (např. do starobního důchodu, či na mateřskou dovolenou nebo v důsledku ukončení pracovního vztahu apod.)

Výsledkem je porovnání odhadu celkové potřeby zaměstnanců a odhadu pokrytí celkové potřeby zaměstnanců z vnitřních zdrojů, čímž je stanovení čisté potřeby zaměstnanců. Čistá potřeba může být nulová (celkové pokrytí z vnitřních zdrojů), kladná (nedostatek zaměstnanců z vnitřních zdrojů) nebo záporná (nadbytek zaměstnanců).

Veškeré odhady na pokrytí potřeby zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů a návrhy na řešení se promítají do plánu personálních činností, ke kterým zejména patří výběr, hodnocení, odměňování, následnictví, vzdělávání apod. (Koubek, 2015, s.100)



Obrázek 2 Postup při plánování potřeby zaměstnanců

Zdroj (Koubek, 2015, s.100)

2.6.2 Plánování personálního rozvoje

Plánování personálního rozvoje neboli plán kariéry spočívá v plánování následnictví v manažerských funkcích, který je zpracovaný pro určeného zaměstnance a stanovuje mu možnost odborného rozvoje. Tzv. plán následnictví, jež je zpracovaný pro konkrétní pracovní pozici určuje možnost využití obsazení z vnitřních zdrojů. (Šikýř, 2016, s.89)

2.6.3 Podporování vzdělávání na pracovišti

Armstrong ve své publikaci uvádí, že pracovní zkušenosti a samostatně řízené vzdělávání na pracovišti patří k důležitým individuálním aktivitám. Jejich podpora na pracovišti s využíváním jiných vzdělávacích aktivit, ke kterým patří zapracování nových zaměstnanců, koučování, mentorování, e-learning nebo plánování osobního rozvoje. (Armstrong, 2015, s.359)

2.6.4 Pracovní prostředí

Do pracovního prostředí patří systém vykonávání práce, pracovní podmínky a způsob, jakým je s lidmi jednáno jak z pozice nadřízených, tak také spolupracovníků. Při vytváření pracovní pozice je potřeba brát v potaz potřeby dotčených lidí a to hlavně z hlediska zdraví a bezpečnosti při práci. Chování nadřízených se odráží na způsobu, jakým je pak s lidmi zacházeno. Dosahováním rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a zvládnutí dalších pracovních problémů, kterým je zaměstnanec vystaven až už je to stres, či sexuální obtěžování nebo šikana. (Armstrong. 2015, s.509)

2.6.5 Motivace zaměstnanců

V publikaci Základy podnikání od Srpkové a Řehoře, je v základech managementu věnována jedna kapitola motivaci zaměstnanců. Jedná se důležitou součástí práce podnikatele. Na počátku je vždy výběr vhodného kandidáta na obsazovanou pozici. To potřebuje určitý čas i náklady, které jsou v případě, že se takto získaný zaměstnanec rozhodne po krátké době skončit pracovní poměr. Je tedy nutné, pokud si chceme zaměstnance udržet, využít všechny možné prostředky, zkušenosti a dovednosti k tomu, abychom zaměstnance správně motivovali a udrželi tak ve firmě.

Důvodů, proč zaměstnanci ukončují pracovní poměr, je mnoho. Obecně se hovoří o tom, že nejčastějším důvodem pro odchod ze zaměstnání jsou peníze, tedy nízká odměna za práci. Pro malou firmu jde v tomto případě o docela zásadní problém, jelikož finanční

prostředky na mzdy jsou obvykle omezené. Ne vždy však tomu tak ve skutečnosti je. V mnoha případech hraje ještě důležitější roli nespokojenost zaměstnance s tím, jak to ve firmě chodí, může mít neshody jak s kolegy na pracovišti, tak také s vederním firmy nebo není správně motivován. Tyto faktory na rozdíl od výše platu může firma do určité míry ovlivnit. Přitom se může jednat o maličkosti, které firmu v konečném efektu ani nic nestojí. Taková pochvala a uznání jsou pro zaměstnance kolikrát větší motivací než finanční odměna. Také je potřeba se zaměstnanci mluvit. Vyslechnout si jejich názor a věcné připomínky k práci, což může zaměstnance vnitřně naplnit a dát mu pocit důležitosti. Loajalita zaměstnanců je velmi úzce spjata s firemní kulturou, což je možné naplnit také např. oslavami narozenin zaměstnanců nebo jiných zvláštních příležitostí. (Srpková, Řehoř, 2010, s. 152)

2.6.6 Trvalá konkurenceschopnost a řízení lidských zdrojů

Šikýř ve své publikaci Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů uvádí, že zásadní význam v řízení lidských zdrojů je v umožnění získat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi vykonávající sjednanou práci a dosahujících požadovaného výkonu. Za strategický cíl vedoucí ke zhodnocování vložených prostředků pak považuje spokojené a stálé zákazníky. K úspěšnému dosažení toho cíle slouží organizaci nejen materiální, finanční nebo informační zdroje, ale jsou to především kvalitní zdroje lidské. Schopní, motivovaní zaměstnanci pak rozhodují o tom, zda ostatní vynaložené zdroje umožní dosažení strategických cílů organizace. Právě řízení lidských zdrojů je oblastí, jež je vnímána jako oblast odlišující úspěšné a neúspěšné organizace. Zaměstnanci chtějí perspektivní práci a hlavně spravedlivý výdělek. Pokud organizace chce, aby byla výkonná a její výkon se ještě zlepšoval, musí tedy zajistit, aby lidé, kteří pro organizaci pracují byli výkonní a jejich výkon se stále zlepšoval. (Šikýř, 2014, str. 70)

2.6.7 Hlášení volných pracovních míst

V případě, že se zaměstnavatel rozhodne zaměstnávat cizince, musí toto nejprve oznámit příslušné krajské pobočce Úřadu práce. Tento cizinec musí mít buď povolení k zaměstnání a oprávnění k pobytu nebo zaměstnaneckou kartu nebo modrou kartu. Volným pracovním místem pro tyto účely se rozumí buď nově vytvořené místo zaměstnavatelem nebo místo, které se u zaměstnavatele uvolnilo. Charakteristika volného místa se musí shodovat s vykonávanou pozicí. Základní charakteristika volného místa musí obsahovat:

- Druh práce

- Místo výkonu práce
- předpoklady a požadavky na zastávané místo
- základní informace o mzdových a pracovních podmínkách
- informace zda je pracovní poměr na dobu určitou či neurčitou
- další ... (možnosti ubytování, dojíždění atd.)

Při úvaze zaměstnat cizince musí toto zaměstnavatel nahlásit Úřadu práce s předstihem a to alespoň 30 dnů. Zaměstnavatel musí udělit Úřadu práce souhlas se zařazením nahlášených volných míst do centrální evidence volných pracovních míst obsažitelných držiteli zaměstnanecké karty nebo modré karty. (© 2019 Ministerstvo práce a sociálních věcí)

Zaměstnanecká karta je druh povolení k dlouhodobému pobytu na území České republiky a to za účelem delším, než jsou 3 měsíce. Cizinci vydáním této karty vznikají následující oprávnění:

- pobývat na území České republiky a také
- pracovat na pozici, pro kterou mu karta byla vydána

Platnost karty souvisí s délkou pracovního poměru, nejdéle však s platností 2 roky.

Zaměstnanecká karta je určena pro cizince ze všech států světa a jejich rodinné příslušníky, kromě občanů členských států EU/EHP a Švýcarska. Z hlediska odborné způsobilosti není její vydání nijak omezeno. Duální charakter této karty opravňuje cizince jak k pobytu v ČR, tak také k zaměstnání. Držitelům zaměstnanecké karty musí být zajištěna týdenní pracovní doba nejméně 15 hodin a mzda bez ohledu na rozsah práce nesmí být nižší než základní sazba měsíční minimální mzdy. (© 2019 Ministerstvo práce a sociálních věcí)

Modrá karta je vydávána na dlouhodobý pobyt za účelem zaměstnání s vysokou kvalifikací tj. řádně ukončené vysokoškolské vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání, jež trvalo nejméně 3 roky. Držitele karta opravňuje jak pobytu na území ČR, tak také k výkonu zaměstnání. Držitelům modré karty je zaměstnavatel povinen zaručit hrubou roční mzdu alespoň ve výši **1,5 násobku** průměrné hrubé roční mzdy v souladu s vyhlášeným Sdělením MPSV. (© 2019 Ministerstvo práce a sociálních věcí)

2.6.8 Povinnosti zaměstnavatele vůči institucím

Úřad práce ČR

Zaměstnavatel má povinnost nejpozději v den nástupu občana EU (cizince) do pracovněprávního vztahu informovat místně příslušný Úřad práce a to na předepsaném tiskopise č. 1 „informace o nástupu zaměstnání“

V případě, že tento občan (cizinec) pracovní poměr ukončí, je povinností zaměstnavatele toto opět nahlásit místně příslušnému Úřadu práce na tiskopise č. 2 „Informace o ukončení zaměstnání“. (© 2019 Ministerstvo práce a sociálních věcí)

Zdravotní pojišťovna

Oznamovací povinnosti vůči příslušné zdravotní pojišťovně v případě zaměstnávání cizinců je podmíněno lhůtou 8 dnů od nástupu do zaměstnání na tiskopise „hromadné oznámení zaměstnavatele“. Nutno ještě podotknout, že zaměstnanec si sám může určit zdravotní pojišťovnu. Pokud tak neučiní, je přihlášen na Všeobecnou zdravotní pojišťovnu České republiky. Do kódu pro přihlášení uvede zaměstnavatel kód „E“, čímž pojišťovně oznámí, že pro tohoto zaměstnanec je to první přihlášení občana EU (cizince). Pokud by se jednalo již o druhé, případně další zaměstnání tohoto občana, uvede se kód „A“ a ten se již uvádí při každém dalším zaměstnávání. Do políčka číslo pojištění se uvede pohlaví M,Z a datum narození. (© 2021 VZP ČR)

Odhlášení po ukončení pracovního poměru probíhá opět do 8 dnů na formuláři „Hromadné oznámení zaměstnavatele“ kde se uvede kód „O“.

Správa sociálního zabezpečení

Na příslušnou Okresní správu sociálního zabezpečení se ve lhůtě do 8 dnů od nástupu občana EU do zaměstnání oznámí na tiskopise „Oznámení o nástupu do zaměstnání“ „typ akce 1“, eventuálně skončení zaměstnání „typ akce 2“. V tomto případě rozdíl mezi přihlášením občana ČR nebo občana EU není. (© 2021 Česká správa sociálního zabezpečení)

2.7 Sociální media

Jak pochopit pojem „sociální média“? Mohli bychom říct, že se jedná o platformu pro online komunikaci. Dnešní doba tento typ komunikace upřednostňuje kvůli snadné dostupnosti připojení k internetu. V naší společnosti se ustálil pojem „branding“, jehož podstatou jsou činnosti s cílem získat požadované postavení značky v myslích zákazníků tzn. vytvořit pozitivní postoje zákazníků ke značce. . (Management Mania, © 2011-2016).

Z hlediska brandingů nám sociální média umožňují v reálném čase komunikovat se zákazníky a zjišťovat tak jejich potřeby, zkoumat jejich chování a pocity. Mezi výhody používání sociálních médií patří:

- jsou k dispozici bezplatně
- možnost oslovit poměrně rychle velké množství zákazníků
- rychlá komunikace,
- možnost sdílení
- možnost zpětné vazby v reálném čase.

Sociální sítě nám v dnešní době dávají do rukou mocnou zbraň, kdy můžeme na sebe téměř bezplatně upozornit formou vybrané skupiny uživatelů a ty cíleně oslovit. Na této platformě patří k nejvyužívanějším sociálním sítím Facebook. Možností, jak tuto síť využívat neustále přibývá. Většina společností jej využívá právě ke své propagaci, formou dotazníků a různých soutěží zjišťují potřeby zákazníků a zpětnou vazbu na poskytnuté služby, či zakoupené produkty. (Coles, 2018, s. 31–34)

Webová prezentace firmy již dnes patří k základům, jakým se dá na internetu působit. Jedná se o snadnou cestu k zákazníkům ke sdělení všeho podstatného o činnosti podniku, jako jsou kontakty, předmět podnikání, nabízené služby či zboží, ceny apod. V této souvislosti by se dalo hovořit, že se jedná o virtuálního obchodního zástupce, který široké veřejnosti nabízí služby a představuje svoji společnost. (Coles, 2018, s. 43)

3 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán můžeme poskládat z plánu čerpání výdajů a plánu zdrojů krytí výdajů. V prvním případě je plán čerpání výdajů rozpisem výdajů projektu v čase, kupříkladu po jednotlivých měsících. Plán čerpání zdrojů krytí výdajů nám umožňuje sledovat a plánovat cash-flow, tzn. Určit, kolik prostředků na krytí výdajů bude potřeba v jednotlivých etapách projektu. Finanční plán je proto vhodné zpracovat právě u projektů, na které jsou zdroje poskytovány po jednotlivých částech, např. etapách. (Doležal et al., 2013, str. 97)

Šafrová ve své publikaci píše o tom, že finanční plán převádí všechny plánované kroky do řeči čísel, součtů, rozdílů a ukazatelů a vytváří z nich grafy, tabulky a výkazy. Vyčísluje náklady na všechny položky a následně řeší plán příjmů souvisejících s odhadem poptávky. Autorka dále popisuje, že součástí každého finančního plánu by měl být také bod zvratu, finanční výkazy a také základní finanční ukazatele, jejichž pomocí je možné odvodit dobu návratnosti investice. Co se týká nákladů, ty by měly být kvůli opatrnosti mírně nadhodnocené, aby byla vytvořena jakási rezerva pro nečekané výdaje. Naopak k tomu výnosy by zase měly být mírně podhodnocené kvůli poskytnutým slevám či se slabší poptávkou, než jsme očekávali. V neposlední řadě by měl finanční plán také počítat s optimistickou, realistickou a pesimistickou variantou situace na trhu. (Šafrová, 2019, str. 60)

3.1 Zdroje financování

V průběhu životního cyklu podniku dochází k neustálému finančnímu koloběhu. Při samotném vzniku musí podnik mít dostatek zdrojů určených k financování aktiv nutných k zabezpečení běžného chodu. Výsledkem pak je, že tato aktiva dále generují finanční prostředky, které dále slouží na udržení či na navýšení kapitálové vybavenosti, či jsou jinak vhodně investovány. (Růčková, Roubíčková, 2012, str. 48)

Základním zdrojem financování podnikání jsou vlastní zdroje, což jsou zdroje, které podnikatel vloží do podnikání. Podnikatel touto investicí vlastních zdrojů dává najevo, že je přesvědčen o úspěšnosti svého záměru. (Režňáková, 2012, str. 48)

Na zdroje financování lze dle Režňákové nahlížet z několika hledisek. Základním dělením zdrojů financování je na vlastní a cizí, jež mají právní podklad založený na poskytovateli kapitálu. (Režňáková, 2012, str. 24). Cizí zdroje můžeme dále dělit na dlouhodobé a

krátkodobé. Jedná se vždy o externí zdroje. Zatímco vlastní zdroje jsou vždy dlouhodobé, můžeme je dále také rozdělit na interní a externí. (Růčková, Roubíčková, 2012, str. 50)

Financování z vlastních zdrojů je dle Hrdého a Krechovské (2013, str. 87) nazýváno jako samofinancování. Jedná se o to, že finanční prostředky jsou získávány z vlastních vnitřních zdrojů firmy.

3.1.1 Vlastní zdroje financování

Mezi vlastní zdroje financování patří vklad podnikatele, dary a dotace, emise akcií, interně vytvořené zdroje financování, což jsou nerozdělený zisk minulých let, zisk běžného účetního období, fondy tvořené ze zisku (Režňáková, 2018, str. 24)

Hrdý a Krechovská (2013, str. 88) ve své publikaci dále uvádí, že samofinancování můžeme hodnotit ze tří různých hledisek:

1. **Hledisko širě financování** – v užším slova smyslu je zde zahrnut pouze nerozdělený zisk, v širším slova smyslu pak zahrnujeme i ostatní zdroje samofinancování.
2. **Hledisko otevřenosti** – dělíme samofinancování na zjevné a skryté. Zjevné je financování způsobené samostatným podnikem. Skryté financování vzniká podceněním majetku a nadceněním závazků.
3. **Hledisko zákonitosti** – některé formy samofinancování nám určuje přímo zákon. Mezi takové formy patří zákonný rezervní fond. Lze sem ale také zahrnout podhodnocené odpisy (Hrdý a Krechovská, 2013, s. 88)

3.1.2 Cizí zdroje financování

V případě financování podniku cizími zdroji jsou poskytovatelé takového kapitálu v roli věřitele a takto získaný kapitál má pak charakter dluhu. Jedná se o zdroje, kterými podnik může disponovat po přesně vymezenou dobu. (Režňáková, 2018, str. 26)

Vochozka a Mulač (2012, str. 57) uvádí, že cizí kapitál představuje dluh, který se musí v určené době splatit. Dle této doby splatnosti rozdělujeme cizí kapitál na dlouhodobý a krátkodobý, kdy krátkodobý je poskytován na dobu do 1 roku, zatímco dlouhodobý je poskytován na dobu delší jak 1 rok.

Za krátkodobý cizí kapitál považujeme krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, půjčky, částky dosud nevyplacených mezd a platů, zálohy odběratelů, nezaplacené daně.

Dlouhodobý cizí kapitál je tvořen dlouhodobými úvěry bank, vydanými podnikovými obligacemi, dlužními úpisy a jinými dlouhodobými závazky. (Vochozka, Mulač, 2012, str. 58)

Dodavatelský úvěr

Jedná se o specifický typ úvěru, jež vzniká mezi dodavatele zboží či poskytovatelem služby a jeho odběratelem. Dle předem domluvených podmínek prodá dodavatel odběrateli zboží nebo poskytne službu s tím, že platba za toto zboží, případně službu proběhne později a to buď formou splátek nebo jednorázové platby ve stanoveném termínu. Dodavatel tak na sebe bere riziko, že prodá odběrateli zboží, aniž by odběratel toto zboží zaplatil.

Míra dodavatelského rizika se dá snížit níže uvedenými způsoby:

- Pojištění odběratele – pohledávka je pojištěna a v případě, že odběratel nezaplatí, pojišťovna poskytne náhradu až do výše stanoveného limitu dle pojistných podmínek.
- Ověření odběratele – dodavatel si může nechat prostřednictvím kreditních agentur prověřit finanční situaci odběratele a ujistit se tak, že odběratel je bonitní a nebude mít problém se zaplacením odebraného zboží.
- Posouzení samotným dodavatelem – dodavatel si sám dle vlastního posouzení určí limit úvěru, který je ochoten odběrateli poskytnout. (© 2021 Srovnejto.cz)

Bankovní úvěry

Úvěry můžeme dělit dle nejrůznějších hledisek. Z hlediska doby splatnosti můžeme úvěry dělit na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

- **Krátkodobý úvěr**

Doba splatnosti sjednaná u krátkodobého úvěru se pohybuje v řádu měsíců, nesmí však převýšit jeden rok. Cílem poskytnutí krátkodobého úvěru je překonání dočasného nedostatku finančních prostředků. Proto i půjčované částky jsou zpravidla nižší.

Krátkodobý úvěr lze sjednat u bankovních i nebankovních institucí. Vyřízení takového úvěru je velmi rychlé a jednoduché, je však zatíženo vyšší úrokovou sazbou. (© 2021 MONETA Money Bank a.s.)

- **Střednědobý úvěr**

Střednědobé úvěry mají splatnost až 5 let. Instituce poskytují tyto úvěry na delší dobu než u krátkodobých úvěrů, ale nejedná se ještě o úvěry dlouhodobé, čímž je např. hypotéka. Využití těchto úvěrů je většinou na pořízení běžného spotřebitelského zboží jako je vybavení domácnosti či koupě nového vozu. (© 2021 Internet Info, s.r.o.)

- **Dlouhodobý úvěr**

V případě dlouhodobého úvěru se může jednat o půjčku jak od banky, tak také od nebankovní instituce. Tento úvěru klient splácí zpravidla několik let. Období je zpravidla delší jak 4 roky. Typickým příkladem takového úvěru je hypoteční úvěru. Může se ale jednat i o podnikatelský úvěr sjednaný na vysokou částku kde jeho splatnost bude rozdělena do období převyšujících 48 měsíců. Může se však jednat i o úvěr neúčelový, kdy klient bance nemusí dokládat, za jakým účelem si prostředky půjčuje. (© 2010–2021 Ušetřeno.cz s.r.o.)

4 HODNOTÍCÍ ANALÝZY

K hlavním cílům finančního řízení podniku patří dosažení finanční stability, jež můžeme hodnotit dle dvou základních kritérií:

- Schopnost vytvořit kladný výsledek hospodaření, tedy zisk
- Zajištění platební schopnosti podniku

Smysl finanční analýzy z časového pohledu má dvě roviny. V první rovině se ohlížíme do minulosti a hodnotíme, jakým způsobem se firma vyvíjela až k současnosti. Ve druhé rovině nám finanční analýza slouží jako podklad pro finanční plánování ve všech časových rovinách. (Růčková, 2011, s. 10,11)

Finanční analýza se zpracovává kvůli zjištění a zhodnocení finančního zdraví podniku. Poskytuje nám zpětnou vazbu a je nápomocná při odhalování případných nedostatků. (Block, Danieslen a Hirt, 2014, s.45)

Základními nástroji jednoduché finanční analýzy jsou finanční ukazatelé, jež nám hodnotí a přinášejí odpovědi na naše otázky v souvislosti s finančním zdravím firmy, což je obecným úkolem analýzy ve čtyřech krocích:

- Posoudit situaci na základě vybraných ukazatelů
- Vybrané ukazatele podrobit rozboru s cílem orientačního posouzení poznatků
- Hluběji analyzovat negativní jevy, k nimž jsme z předchozích kroků dospěli
- Navrhnout možná opatření a zhodnotit rizika (Růčková, 2011, s. 20)

Dle Hrdého lze na finanční analýzu nahlížet ze dvou pohledů. V užším pojetí se analýza zaměřuje na hodnocení výsledků z minulosti a v širším pojetí je zaměřena na predikci budoucího vývoje finančních prostředků účetní jednotky. (Hrdý, Krechovská, 2013, s.205)

4.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

K nejdůležitějším zdrojům pro finanční analýzu patří účetní výkazy společnosti, které je třeba řádně analyzovat a prozkoumat jejich provázanost, souvislosti a vývoj jednotlivých položek výkazů v čase. (Mayo, 2019, s. 137)

Základní data pro analýzu jsou nejčastěji čerpána z účetních výkazů. Kvalita a komplexnost těchto dat určuje, do jaké míry bude analýza úspěšná. Podstatou je prověřit finanční zdraví podniku (ex post analýza), kde si odpovídáme na to, jaká je nyní finanční

situace, kdy jde o historický vývoj s odhadem do budoucnosti. Druhou podstatou je vytvořit základ pro finanční plán (ex ante analýza), tudíž se opírá o poznatky finanční analýzy, jež slouží k plánování hlavních finančních veličin. (Růčková, 2011, s. 21)

Knápková ve své publikaci specifikuje následující zdroje informací pro finanční analýzu:

- **Účetní výkazy společnosti** – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce.
- **Informace a zprávy** – výroční zprávu, zprávy vrcholového managementu a vedoucí pracovníků, auditorů, firemní statistiky, oficiální ekonomické statistiky, zprávy od interního analytika aj. (Knápková et al., 2017, s. 18-19)

4.2 Základní metody finanční analýzy

Finanční analýza je vyhodnocována na základě dvou technik rozboru. Jedná se o tzv. procentní rozbor a poměrová analýza. Základ obou uvedených technik tvoří „absolutní ukazatelé“ tj. stavové i tokové veličiny, jež jsou obsaženy v účetních výkazech. (Vochozka, 2011, s. 19).

Dle Knápkové patří mezi základní metody používané k finanční analýze:

- Analýza stavových (absolutních ukazatelů)
- Analýza tokových ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření

K analýze dat se mohou použít i různé matematicko-statistické metody, kterou jsou ale využívány spíše ve specializovaných, výzkumných pracovištích. (Knápková et al., 2017 s. 61)

4.3 Vertikální a horizontální analýza

Vochozka v případě **horizontální analýzy** uvádí, že kvantifikujeme meziroční změny, k čemuž můžeme využít různé indexy a diferenciaci. Z výsledků pak získáme odpovědi na

otázku, o kolik procent se jednotlivé položky bilance změnily oproti minulému roku. (Vochozka, 2013, s. 19)

Horizontální analýza porovnává dvě nebo více následujících období. Forma provedení analýzy může být podílová, jež je vhodnější pro větší podniky nebo rozdílová, což zase může být nepřehledné. (Taušl, Procházková a Jelínková, 2018, s. 139)

Z porovnání změny položek výkazů v rámci času nám plyne absolutní a procentuální vyjádření k danému roku.

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Procentuální změna} = (\text{Absolutní změna} * 100) / \text{Ukazatel}_{t-1}$$

(Knápková et al., 2017, s. 68)

Vertikální analýza se zabývá pouze jedním obdobím, ve kterém porovnává jednotlivé podíly položek k základní veličině. Postup je vždy shora dolů. Základní veličina je 100%. Zkoumá změny struktury majetku, finančních zdrojů, výnosu a nákladů. Vždy je potřeba určit základní položku, vůči které se budou ostatní položky porovnávat. (Taušl, Procházková a Jelínková, 2018, s. 139)

U rozvahy jsou základní položkou celková aktiva a pasiva, u výkazu zisku a ztráty jsou to pak celkové výnosy a celkové náklady. Analýza rozvahy se může dále dělit na analýzu majetkové a finanční struktury. (Knápková et al., 2017, s. 68)

Dle Vochozky je podstatou **vertikální analýzy** pak to, že na jednotlivé položky finanční výkazu se pohlíží ve vztahu k určité veličině. Výsledkem této analýzy je pak poměrové zastoupení této veličiny v rámci určitého celku (Vochozka, 2011, s. 20).

4.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele představují rozdíl stavu určitých skupin aktiv nebo pasiv sledovaných vždy k témuž okamžiku. Vypočítávají se jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Má to své opodstatnění zejména v oblasti řízení oběžných aktiv a potažmo řízení likvidity. Za typického představitele rozdílového ukazatele můžeme považovat čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál nám představuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky. (Růčková, 2015, s.41):

Čistý pracovní kapitál představuje část oběžného majetku, který je kryt dlouhodobým kapitálem. Pokud má být podnik likvidní, musí oběžný majetek převyšovat krátkodobé zdroje.

ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky (Knápková et al., 2017, s. 83)

4.5 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů vytváří přehled o zdraví společnosti ve sledovaných letech. (Růčková, 2019, s.57).

Hodnoty poměrových ukazatelů jsou postaveny na základě poměrování vybraných veličin. Doporučené hodnoty poměrových ukazatelů jsou pouze orientační. Je potřeba také zohlednit výchozí podmínky konkrétního podniku, oboru, ve kterém podniká a okolí podniku. (Taušl, Procházková a Jelínková, 2018, s. 142)

Likvidita patří k základním ukazatelům pro existenci společnosti. Poukazuje na to, kolik má podnik k dispozici prostředků na úhradu svých závazků.

4.5.1 Ukazatel likvidity

Likvidita patří k základním ukazatelům pro existenci společnosti. Poukazuje na to, kolik má podnik k dispozici prostředků na úhradu svých závazků. Platební schopnost nazývaná také solventnost nám udává, do jaké míry je podnik připraven dostát svým závazkům v době jejich splatnosti. Musí je jednat o prostředky v podobě okamžitě použitelných peněz. (Sedláček, 2011, s.66)

Likvidita je schopnost podniku platit své závazky včas.

Likvidita III. Stupně (ukazatel běžné likvidity)

Jedná se o poměr, čím je možné platit (čítatel) s tím, co potřebujeme zaplatit (jmenovatel). Pracujeme zde s položkami oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Výsledná hodnota nám udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Doporučená hodnota toho ukazatele je v rozmezí 1,5 – 2,5

Vzorec pro výpočet běžné likvidity (Růčková, 2019, s.57-60):

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita II. Stupně (pohotová likvidita)

Vyjadřuje opět poměr části oběžného majetku a krátkodobých závazků. Z oběžného majetku jsou vyňaty zásoby, jejichž likvidita je omezena. Ukazatel v tomto případě nabývá hodnot v rozmezí 1 – 1,5. A právě, pokud hodnota tohoto, ukazatele klesne pod 1, musí podnik spoléhat na prodej zásob. (Knápková et al., 2017, s. 91-92)

Firma by měla soustředit pozornost na porovnání běžné a pohotové likvidity, jelikož velký rozdíl mezi těmito hodnotami může poukazovat na nadměrnou míru zásob. (Sedláček 2011, s. 67)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita I. Stupně (okamžitá likvidita)

Krátkodobé závazky jsou poměřovány krátkodobým finančním majetkem a peněžními prostředky, kdy je patrné, že se jedná položky, které lze okamžitě směnit na peníze a dostát tak svým závazkům. (Knápková, 2017, s. 93)

Jedná se o nepřísňší ukazatel likvidity, kdy do čitatele se dosazují pouze krátkodobé finanční prostředky, což jsou peníze v hotovosti a na bankovních účtech a krátkodobé cenné papíry. Jedná se o prostředky okamžitě směnitelné na peníze. Okamžitá likvidita nabývá optimálních hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Vysoké hodnoty okamžité likvidity znamenají neefektivní využití finančních prostředků. (Taušl, Procházková a Jelínková, 2018, s.144)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(Taušl, Procházková a Jelínková, 2018, s.144)

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech má za cíl vyhodnotit krátkodobou finanční stabilitu společnosti. Hodnota výsledku by se měla pohybovat v rozmezí 30-50%

$$\text{Podíl ČPK na OA} = \frac{\text{Oběžná aktiva -Krátkodobé cizí zdroje}}{\text{Oběžná aktiva}}$$

(Knápková et al., 2017, s. 93)

4.5.2 Ukazatel zadluženosti

Zadluženost je pojem, který vyjadřuje skutečnost, že podnik ke své činnosti používá jako zdroj financování cizí zdroje. Použití výhradně vlastního kapitálu s sebou totiž přináší snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu a naopak financování pouze cizími zdroji je málo pravděpodobné z hlediska obtížného získání zdrojů. Podstatou analýzy zadluženosti je tedy stanovit optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem.

Základním ukazatelem pro stanovení celkové zadluženosti je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, kterému se také říká ukazatel věřitelského rizika. (Růčková, Roubíčková, 2012, s. 127)

Celkovou zadluženosti zjistíme poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv. Obecně můžeme konstatovat, že čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 30% až 60%. (Kislingerová, 2005, s. 36)

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Dalším poměrně významným ukazatelem je **míra zadluženosti**. Tento ukazatel je poměrně významný pro věřitele z hlediska poskytnutí úvěru. Zobrazuje nám tedy, do jaké míry jsou nároky věřitelů ohroženy. Obecně platí, že výše cizích zdrojů by neměla překročit 1,5 násobek hodnoty vlastního jmění. Optimální hodnota cizích zdrojů by měla být nižší jak hodnota zdrojů vlastních. (© 2011, Ing. Daniel Jadviščík)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\frac{\text{vlastní jmění}}{\text{cizí zdroje}}} \times 100 \text{ [%]}$$

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem nám představuje poměr vlastního kapitálu k dlouhodobému majetku. V případě, že je tento výsledek poměru vyšší než 1, znamená to, že podnik využívá dlouhodobý kapitál i ke krytí oběžných aktiv. To svědčí o tom, že pro podnik je důležitější finanční stabilita před výnosem. (Knápková et al., 2017 s. 88)

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastními zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Zlaté pravidlo financování nám říká, že dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobými zdroji. Pokud je výsledek poměru nižší než 1 znamená to, že podnik část svého dlouhodobého majetku kryje krátkodobými zdroji, což může vyvolat problémy s úhradou závazků. V tomto případě můžeme hovořit o **agresivní strategii financování**. Podnik je podkapitalizovaný a čistý pracovní kapitál (ČPK) je záporný. Jedná se o levnější, ale velmi rizikovou strategii.

Další sice bezpečnou ale o to dražší strategií je **konzervativní strategie financování**. Při vysokém poměru je podnik sice finančně stabilní, ale velkou částí dlouhodobých zdrojů financuje část krátkodobého majetku. Znamená to, že je podnik překapitalizovaný a má vysoký podíl ČPK na oběžných aktivech.

Pokud podnik volí strategii přiměřeného krytí dlouhodobého majetku a jen části oběžných aktiv dlouhodobým kapitálem, je v tomto případě řeč o **neutrální strategii financování**. Pro podnik to znamená, že má právě takovou výši čistého pracovního kapitálu, jež tvoří dostačující, avšak ne nadbytečný „polštář“. (Knápková et al., 2017 s. 89)

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{vlastní kapitál+dlouh. cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

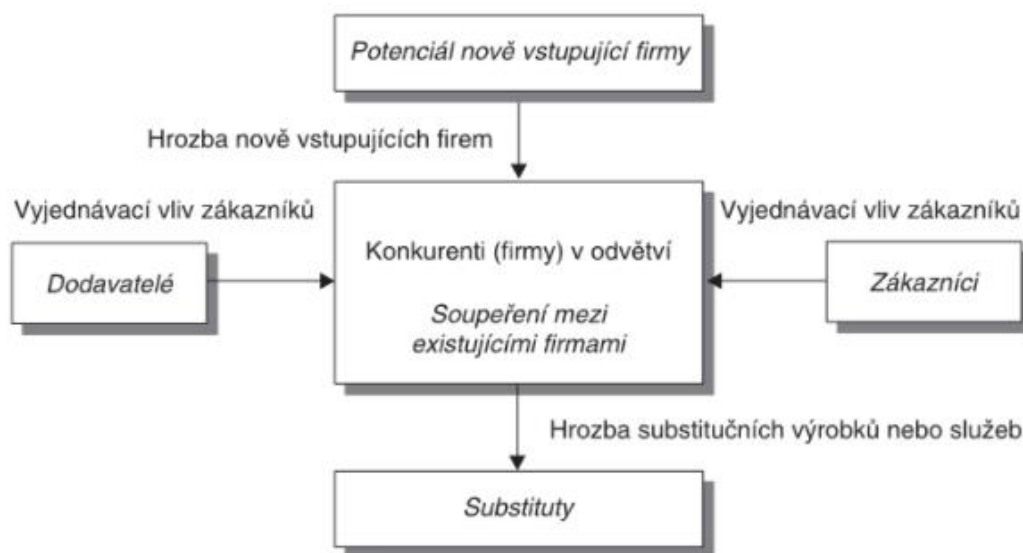
4.5.3 Ukazatel rentability (výnosnosti)

Rentabilita investovaného kapitálu je dle Dluhošové jedna z nejjednodušších metod jak vypočítat zhodnocení investice. Poměruje čistý zisk po zdanění s pořizovacími náklady na investici. Výsledný ukazatel nezohledňuje faktor času a ani nevychází z peněžních toků. (Dluhošová, 2010, s. 142) Používá se pro hodnocení středisek nebo podnikatelských záměrů. (© 2011-2016 ManagementMania)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Vlastní kapitál+dlouh.cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

4.6 Porterova analýza pěti sil

Mikolášek ve své publikaci vysvětluje teorii podle M.E.Portera jako konkurenční chování zapříčiněné tržními okolnostmi. Jaká je úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních silách. Na každé odvětví působí tyto síly různě, avšak výsledek souhrnného působení těchto sil směřuje k dosažení konečného zisku v daném odvětví. Cílem této strategie je, aby podnikatelský subjekt našel v odvětví takové postavení, kdy může co nejlépe čelit konkurenčním silám, či nalézt způsob, jak jejich působení obrátit ve svůj prospěch. (Mikoláš, 2005, s. 69)



Obrázek 3 Hybné síly konkurence v odvětví (zdroj: Mikoláš, 2005, s. 69)

Přitažlivost odvětví je dána intenzitou konkurence. Tu sleduje Porterova analýza pomocí pěti konkurenčních sil, jež vytvářejí následující hrozby:

- **Intenzivní odvětvová konkurence:** pokles tempa růstu prodeje způsobí, že nejsou naplno využity výrobní kapacity (fixní náklady jsou vysoké) a jestliže výstupní bariéry z odvětví jsou příliš velké, může to vést k cenovým válkám, což může mít vliv na cenu a množství nabízeného výrobku či poskytované služby
- **Nově vstupující firmy:** vysoké vstupní ale i výstupní bariéry s sebou přinášejí vysoké zisky, ale při neúspěchu další vysoké náklady při výstupu. Naopak nízké bariéry se vyznačují nízkou rentabilitou.

- **Substituční produkty:** jedná se o výrobky nahrazující produkty firmy, čímž omezují ceny, ale také zisk firmy.
- **Rostoucí vliv dodavatelů:** pokud má dodavatel vysokou vyjednávací sílu, znamená to, že neexistují substituty a dodávky jsou pro nás velmi důležité. V takové případě je změna dodavatele velmi náročná a někdy i nemožná.
- **Rostoucí vliv odběratelů:** vysoká vyjednávací síla odběratele vzniká, pokud existují substituční výrobky. Odběratel odebírá pro něj nepatrné množství, ale pro podnik to může znamenat významnou položku, jež se podílí na tržbách. (Kozel et. al, 2011, s. 38), (Porter, 1993, s. 22)

4.7 PEST analýza

Cílem analýzy je dle Jakubíkové makroprostředí je vybrat ze zkoumaných faktorů jen ty, jež jsou pro daný podnik důležité. Při této analýze je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho následnému dopadu na organizaci. (Jakubíková, 2013, str. 101)

V rámci analýzy makro okolí se sbírají a vyhodnocují informace o vývoji legislativy, demografickém vývoji, vývoji hospodářské situace, sociologickém vývoji, vývoji technologií, politických aspektů dané země/regionu, environmentálních vlivech aj.

Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen vlivů, jež působí na subjekty podnikající na trhu v dané oblasti. (P) politicko-správní vliv, (E) ekonomický vliv, (S) sociálně kulturní vliv a (T) technologický vliv. K technologickému prostředí patří také přírodní vlivy, jelikož se s technologickým prostředím vzájemně ovlivňují. Jako příklad lze uvést umělé zasněžování sjezdovek při nedostatku přírodního sněhu. (Karlíček, 2018, str. 37)

4.7.1 Politické faktory

Politické a legislativní faktory patří mezi klíčové faktory, jež ovlivňují podnikatelské prostředí. (Fotr et. Al., 2020, s. 58).

Karlíček spatřuje podstatu politického faktoru jako vliv státu na regulaci podnikání, jež dříve fungoval spíše za účelem regulace určitých oblastí podnikání jako například zbrojní, tabákový a alkoholový průmysl. V dnešní době regulace narůstá i v ostatních oblastech, kdy se jedná o regulaci za účelem umělého snižování poptávky, jejímž účelem je umělé

snižování poptávky a to z důvodu ochrany obyvatel před škodlivými vlivy např. zdaněním, či zvyšováním bariér vstupu do odvětví. (Karlíček, 2018, str. 67)

- **Vývoj legislativy** zjišťuje stav platných zákonů a nařízení, jež ovlivňují podnikatelský záměr v oblastech jako státní regulace ekonomiky, daňové zákony, antimonopolní zákony, zákon o veřejných zakázkách, regulace exportu a importu, obchodní bariéry, investiční pobídky, občanský zákoník a jeho ustanovení, obchodní právo, ochrana zdraví aj. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 233-239)
- **Politické aspekty:** také působení politických aspektů je nutné podrobit analýze. Faktory v oblasti politické vymezují zásadně podnikatelskou pozici a taktéž míru investiční angažovanosti. Jedná se zejména o politický systém, stabilita vlády, regulační a deregulační zásady, vývoj státního rozpočtu a rozpočtovou politiku aj. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 233-239)

4.7.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou dle Petery nejdůležitější, jelikož rozhodují o úspěchu organizace. (Peters, 2017, s.10). Jakubíková uvádí, že ekonomické faktory působí na kupní sílu a nákupní zvyklosti spotřebitelů. (Jakubíková, 2013, s. 100)

- **Vývoj hospodářství:** makroekonomické údaje a jejich trendy jsou základním vstupem pro sestavení finančních analýz strategického plánu. Úspěšnost podniku je ovlivněna mírou ekonomického růstu a je přímo determinována příležitostmi a hrozbami, jež ovlivňují podnikatelský záměr. Mezi základní sledované faktory patří kurzy měn, inflace, úrokové sazby, míra ekonomického růstu, energetika, služby, průměrné mzdy, předpokládaný vývoj mezd, míra nezaměstnanosti, kupní síla obyvatel, vývoj spotřeby, dopad vývoje ekonomického cyklu. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 233-239)
- **Enviromentální vlivy:** ekologické aspekty zásadně ovlivňují investiční výstavbu v oblasti použitých materiálů a taktéž některých norem. Proto projekty šetrné k životnímu prostředí mají větší šanci na realizaci. Mezi trendy v oblasti ekologie, které jsou zkoumány patří důraz na obnovitelné zdroje energie a jejich využití, prosazování udržitelného rozvoje, recyklace odpadu, kontaminace vodních zdrojů apod. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 233-239)

4.7.3 Sociální faktory

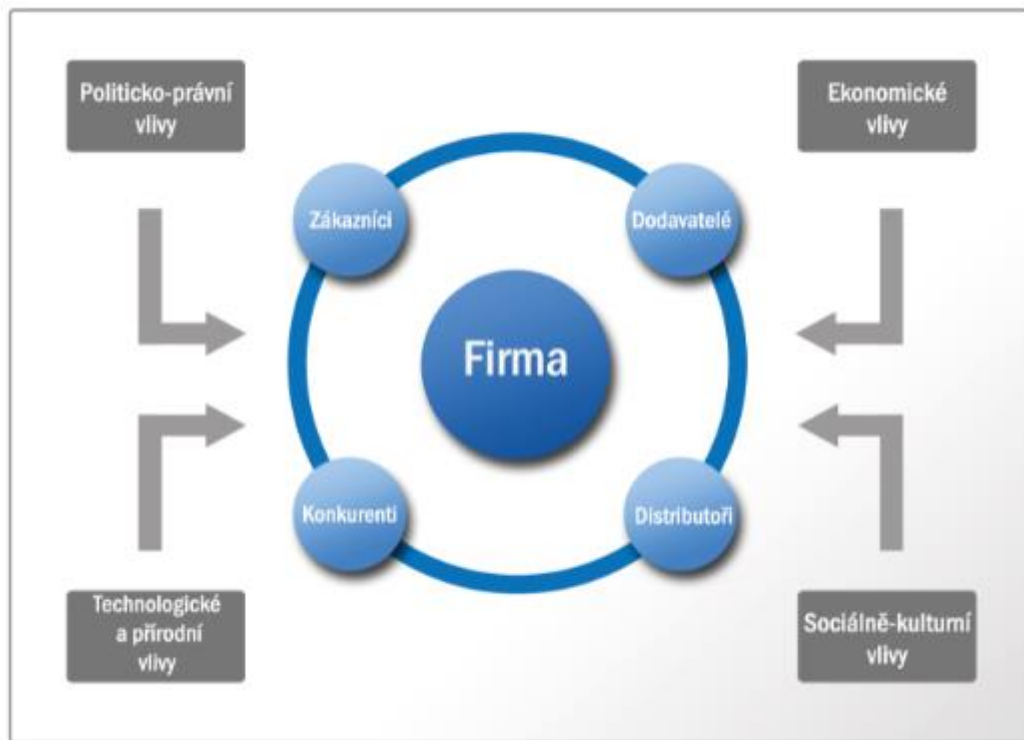
Sociální faktory, na základě kterých je ovlivněn cílový trh jsou méně předvídatelné, než faktory ekonomické či politické. Ve velké míře jsou ovlivněny přístupem spotřebitelů, jež jsou právě nepředvídatelní. Naopak díky sociálním faktorům může podnik zjistit, co spotřebitele přivedlo na určitý trh a snažit se porozumět jeho potřebám. (© 2021 PESTLE Analysis)

- **Sociologický vývoj:** posuzuje klíčové investice, při kterých je tento aspekt neopomenutelný. Sociologický vývoj zahrnuje pravidla pro zaměstnanost obyvatel, sociální programy pro různé skupiny obyvatelstva, zdravotní a kulturní programy, respektování norem, dostupnost požadovaných profesí, živostní úroveň a životní styl, tradice apod. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 233-239)
- **Demografický vývoj:** údaje se získávají zejména u produktů, kde je zákazníkem a spotřebitelem obyvatelstvo. K základním demografickým charakteristikám patří věková struktura osob v produktivním věku, hranice odchodu do důchodu, vzdělanost obyvatelstva atd. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 233-239)

4.7.4 Technologické faktory

Zde se posuzuje, jak může technologie pozitivně nebo negativně ovlivnit uvedení produktu nebo služby na trh. Mezi tyto faktory patří technologický pokrok, životní cyklus technologií, role internetu a výdaje vlády na technologický výzkum. (© 2021 PESTLE Analysis)

- **Vývoj technologií:** úspěšnost strategického záměru může být technickou a technologickou úrovní silně ovlivněna. Předvídavost vývoje technologického rozvoje může stát za významným úspěchem organizace. Je proto nevyhnutelné sledovat změny ve vývoji technologie v dané oblasti a to jak rozsah inovací, míru vládní podpory výzkumu a vědy, morální zastarávání technologie, nástup nových technologií, přístup k datům a informacím a v neposlední řadě také vývoj cen přírodních zdrojů. (Fotr a kolektiv, 2017, s. 233-239)



Obrázek 4 marketingové prostředí trh

Zdroj z knihy Základy marketingu od Karlíčka

V PEST analýze se dle Jakubíkové ztrácejí dva důležité faktory, a to demografické a přírodní:

Demografické se týkají lidské populace – velikost, hustota osídlení, porodnost, délka života, věková skladba, migrace obyvatel, národnostní a rasová struktura, charakter rodin, domácností. Lidská populace tvoří trhy, proto je analýza demografických faktorů pro pracovníky v marketingové oblasti významná.

Přírodními faktory jsou přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí. Přírodní zdroje znamenají pro podniky vstupy. (Jakubíková, 2013, str. 101)

4.8 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi základní metody strategické analýzy. O vznik této metody se zasloužil Albert Humphrey, vysokoškolský profesor, jež vedl projekt s cílem analyzovat nedostatky v plánování společností a vytvořit nový systém řízení změn. Ve zkratce SWOT jsou ukryta 4 anglická slova:

S

Strenghts (silné stránky)

W

Weaknessses (slabé stránky)

O

Opportunities (příležitosti)

T

Threats (hrozby)

Tato analýza na základě získaných poznatků tyto informace vyhodnotí. V kompletním pojetí v analýze definujeme silné a slabé stránky podniku nebo jeho části, proti kterým postavíme identifikované příležitosti a hroby, jež nám vyplynuly z okolí. Vymezením pozice podniku a definováním strategie pro další rozvoj. (Grasseová, 2010, s. 296)

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Obrázek 5 SWOT analýza (Zdroj: Sun marketing, © 2017)

4.9 Metoda RIPRAN

Autorem této metody je Branislav Lacko. RIPRANTM jedná se o ochrannou známku, která je registrována autorem v Úřadu průmyslového vlastnictví Praha pod číslem 28353. Jedná se o empirickou metodu analyzující riziko projektu. Analýza je u této metody chápána jako proces. (Management Mania, © 2011-2016).

Hodnocení rizik projektu metodou RIPRAN si vyžaduje mít zkušenosti z předešlých projektů a mít tak možnost zvážit možná rizika, která se dají očekávat. Tato metoda je tvořena čtyřmi základními kroky:

1. Identifikace nebezpečí projektu
2. Kvantifikace rizik projektu
3. Reakce na rizika projektu
4. Celkové posouzení rizik projektu

V prvním kroku se provádí identifikace nebezpečí, kdy sestavíme seznam, nejlépe formou tabulky a do řádků uvádíme, co nepříznivého nás může v projektu zastavit a jaký nám z toho vyplývá scénář. Můžeme ale také postupovat opačně, jaká může být příčina toho, co nepříznivého se nám může přihodit. V každém případě je nutné si uvědomit, že hrozba je příčinou scénáře.

V druhém kroku kvantifikujeme riziko. Tzn., že tabulku můžeme rozšířit o další sloupec kde vyhodnotíme pravděpodobnost, se kterou situace nastane a vyčíslíme hodnotu rizika.

Výsledná hodnota rizika se vypočte dle vzorce:

Hodnota rizika = pravděpodobnost scénáře x hodnota dopadu (výsledná hodnota je např. v Kč nebo v EUR)

Hodnotu rizika můžeme kvantifikovat i verbálně, tzn. že využijeme slovního hodnocení, kdy hodnota pravděpodobnosti rizika na 33% je označována jako vysoká, naopak hodnota pod 10% je označována jako nízká.

Vysoká pravděpodobnost - VP	Nad 33%
Střední pravděpodobnost - SP	10-33%
Nízká pravděpodobnost - NP	Pod 10%

Ve třetím kroku plánujeme opatření, která nám mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Vyčíslujeme hodnoty nákladů, které musíme vynaložit ke snížení rizika.

V poslední čtvrtém kroku analyzujeme celkovou hodnotu rizika a posuzujeme tak, jak vysoce je náš projekt rizikový a zda se vyplatí v projektu pokračovat bez zvláštních opatření. Jedná se o velmi přesnou metodu, která však vyžaduje určité znalosti rizikového inženýrství a zkušenosti z minulých projektů. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 90-94)

5 LEGISLATIVNÍ PODMÍNKY PRO STRAVOVACÍ SLUŽBY

Podmínky provozování stravovacích služeb upravuje zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, které zařazujeme do činnosti epidemiologicky závažných. Pod pojmem stravovací služba se skrývá výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání. Poskytování stravovacích služeb je svázáno s mnoha podmínkami, z nichž nejdůležitější je, že provozovatel musí být osoba starší 18 let s živnostenským oprávněním jako řemeslná činnost vázaná na množství odborných předpokladů a minimálně 3leté praxe v oboru. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 80).

Codex Alimentarius (potravinářský zákoník)

Potraviny, ze kterých se jídlo připravuje, musí být kvalitní a bezpečné. Platí zde pro toto mezinárodní norma, tzv. potravinářský zákoník, obsahující řadu norem formulovaných pro ochranu zdraví spotřebitelů a zajištění správného nakládání s potravinami při obchodování. Tento kodex pochází ze šedesátých let minulého století. Na jeho vypracování se podílela Organizace pro potraviny a zemědělství (FAO) a Světová zdravotnická organizace (WHO). Ačkoliv tato norma nemá právní platnost, užívá se ve 170 zemích světa. Při různých soudních sporech se WTO organizace pro světový obchod na tyto kodexové normy odvolává. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 84).

Nařízení EP č. 852/2004

Toto nařízení je zaměřeno na povinnosti provozovatelů podniků, kteří zpracovávají potraviny. Týká se to především výroby, skladování, přepravy, jiné manipulace s potravinami, požadavků na skladování, uspořádání potravin a vybavení potravinářských podniků. Nařízení dbá na to, aby provozovatelé podniků zajistili bezpečné nakládání s potravinami a to ve všech fázích manipulace od jejich nákupu vstupních surovin, přípravy až po uvádění pokrmů na trh. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 83).

Dodržení sledovatelnosti

Provozovatel hostinského či zpracovatelského zařízení musí být schopen doložit původ zpracovávaných potravin. Musí mít k dispozici údaje o dodávkách a vystavuje se tak přímé zodpovědnosti za bezpečnost výrobku (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 84).

Ke správnému fungování nám slouží zavedený systém pravidel HACCP, což je stanovení kritických bodů ve výrobě, přípravě, skladování, přepravě a uvádění pokrmů do oběhu, na jejichž základě provozovatel vytipuje slabá místa tj. kritické body, které budou

kontrolovány a v případě nalezení závady budou odstraněny. Tím bude zajištěna bezpečnost a nezávadnost potravin. Tento systém může fungovat pouze v případě, že provozovatel zvolí správný přístup, doplní znalosti zaměstnanců na všech úrovních práce s potravinami a tyto znalosti bude nadále prohlubovat následným proškolením personálu. (hypraga.cz © 2020)

6 HISTORIE SUSHI

Tato mezinárodně oblíbená lahůdka nemá svou historii v Japonsku, jak by většina z nás předpokládala. Kolébkou tohoto pokrmu je Čína (4. století). Do Japonské kultury se sushi dostalo o několik století později a sice v 7. století n.l. Tak, jak to většinou bývá, ty nejlepší věci vzniknou úplnou náhodou. Potřeba udržet ulovené ryby v co nejdéle jedlém stavu, stalo se to, že vykuchaná a naporcovaná ryba se nasolila a uložila mezi rýží a umyté kameny. Tlak kamenů, teplota a vlhkost vzduchu ovlivňovaly čerstvost rybiho masa. Mohlo se tak stát, že maso takto vydrželo několik měsíců a dokonce i let.

Přirozené kvašení nazývané také fermentace se postaralo o zbytek. Proto také toto kvašení vděčí za název „Sushi“, což doslova znamená „kyselá rýže“. Postupem doby se měnil způsob, jakým se ryby nakládaly a od 15. století se začala jíst i rýže, která do té doby plnila pouze funkci jakési drenáže. Další dvě století trvalo zrychlení přípravy sushi, která již připomínala podobu sushi, jak ho známe v dnešní době. Na nakládání ryb se začal používat rýžový ocet, jež je taktéž nezbytnou surovinou pro přípravu tohoto pokrmu. (Vargaštok, 2019, s.19)

GENERACE – EDO-MAE SUSHI

Když se ještě Tokio jmenovalo Edo, připravovalo se v něm od 19. do 20. století takzvané edo-mae sushi. Japonci **vzali rybu, na chvíli ji naložili a naservírovali ji na zmáčknuté rýži ochucenou octem**. Tehdy ještě neexistovaly ledničky, a ryba proto stále nebyla servírována syrová. Edo-mae sushi navíc bylo **až třikrát větší než sushi, které známe dnes**. (© 2020 design DesignLabs.cz)

Ve 20. letech 19. století začal Hanaya Yohei při přípravě sushi používat výhradně čerstvé ryby ze zátoky Edo. Jedná se také o původní název Tokia Z toho plyne označení Edomae sushi, jež bylo až třikrát větší než klasické sushi. Jeho receptura měla velký úspěch a tak se po celém Japonsku rozšířila síť rychlého občerstvení se zaměřením právě na sushi.

V Evropě se sushi začalo objevovat na začátku 20.století. Vynález ledničky dopomohl k tomu, že nic nebránilo, aby se tato lahůdka šířila nejen po Japonsku ale napříč celým světem. Tak se z původně jednoduchého pouličního pokrmu stala luxusní pochoutka.

Cesta mistra sushi vede po ukončení střední školy do sushi obchodu. Několik let myje nádobí, jehož je spousta druhů, což znamená, že i mytí nádobí je studium. Dělá rovněž posílčka a doručuje objednávky do domů. Až poté je připuštěn pomáhat s každodenní

přípravou rýže, což i toto samotné je již umění. Mezitím pozoruje práci svého mistra. Technika, jakou je prováděno porcování ryb je dokonalá. Z učedníka se poté stane pomocník. Procvičováním technik nakonec obdrží od svého mistra vlastní licenci.

Výroba sushi spočívá v tisícileté tradici a má odraz v precizní přípravě a pestré chuti. V japonské kultuře jsou přesvědčeni, že tento pokrm by měl oslovit všechny naše smysly. Proto je při přípravě sushi kladen velký důraz na dokonalý postup, čerstvé suroviny a vyváženou chuť hotového pokrmu. Sushi je překvapivé svou rozmanitostí a neomezeným výběrem surovin.

Japonská kultura vyniká svou originalitou, bohatou historií a kulturní tradicí. Japonci si vesměs dělají vše po svém. Proto by se dalo říct, že vše dělají opačně, než jsme zvyklí my Evropané. Knihy se u nich čtou odzadu, smuteční barvou je bílá, dveře zamykají v opačném směru, auta jezdí vlevo, snídat začínají polévkou a jejich obvyklé srkání a mlaskání při jídle je považováno za ocenění kvality připraveného pokrmu.

Všechny tyto uvedené zvláštnosti jsou vyváženy japonskou zdvořilostí a pohostinností. Japonská povaha charakterizuje úctu ke stáří a k autoritám projevujícím se disciplinovaností a spolupatříčností s rodinou nebo firmou, ve které pracují. V povahových rysech Japonců nalezneme pokoru, houževnatost a tvrdošijnost při prosazování svých názorů. Mají smysl pro detail a dokonalost, což se projevuje i v japonské kuchyni, jelikož připravené jídlo musí lahodit nejen jazyku, ale také oku.

Japonská kuchyně se řadí mezi nejzdravější a nejdietnější kuchyně. Obsahuje vše, co naše tělo potřebuje. Přispívá k udržení pevného zdraví, vitality a dlouhověkosti. Rozmanitost a důmyslnost japonské kuchyně je tak široká, že pokud by člověk strávil v Japonsku třeba i celý rok, může každý den ochutnat jiné jídlo. (Vargaestok, 2019, s.19)

7 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce zpracované formou literární rešerše byly představeny hlavní oblasti diplomové práce, která se věnuje oblasti zakládání podniku a tvorby podnikatelských plánů.

První kapitola se věnuje podnikání, zejména cílům podnikání, misím, vizím a strategiím. Dále pak také cenové politice, firemní kultuře a rizikům v podnikání.

Druhá kapitola řeší strukturu a zásady podnikatelského plánu. Z jednotlivých zdrojů je patrné, že struktura není striktně daná, ale může se lišit z hlediska potřeby, kvůli níž je podnikatelský plán sestaven. V této kapitole se dále píše o personálním plánování, plánování potřeb zaměstnanců, jejich motivaci a vzdělávání, o povinnosti zaměstnavatele vůči institucím a cenové politice.

Třetí kapitola pojednává o finančním plánování, zejména pak o zdrojích financování.

V čtvrté kapitole jsou popsány hodnotící analýzy, získávání zdrojů pro finanční analýzu a metody hodnocení zdrojových dat. Jsou zde popsány jednotlivé analýzy, které jsou následně využity v praktické části práce.

Pátá kapitola je věnována legislativním podmínkám pro stravovací služby v České republice.

V poslední kapitole je zmapována historie sushi, co stálo za jeho vznikem a kde je o něm první zmínka.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 HODNOTÍCÍ ANALÝZY

V této kapitole budou uvedeny analýzy, které se zabývají prostředím podniku. Bude to PEST analýza SWOT analýza a metoda RIPRAN. Vybrané metody analýzy slouží k obeznámení se s okolím podniku a faktory, jež mohou mít vliv na vývoj podnikání.

8.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá vlivy makroprostředí, které na podnik působí. Jedná se o čtyři faktory. Politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické. Tyto faktory mohou zásadně ovlivnit fungování podniku a to jak při jeho založení, tak také v době, kdy již podnik funguje. Cílem této analýzy je tedy podrobné zanalyzování vlivů z makroprostředí působících na vybranou firmu a odhalení příležitostí nebo hrozeb.

8.1.1 Politicko-legislativní faktory

Vzhledem ke skutečnosti, že firma byla založena a působí v České republice pod právní formou společnosti s ručením omezeným, její činnost spadá do kompetence především českých právních předpisů. Podnikání v oblasti pohostinství podléhá mnoha zákonům, vyhláškám a nařízením EU. Jedná se zejména o:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (Zákon o obchodních korporacích),
- Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Nařízení ES č. 852/2004, o hygieně potravin

Zákon o obchodních korporacích byl novelizován s datem účinnosti ke dni 1.1.2021, kdy došlo k tzv. velké novele zákona o obchodních korporacích. Některé změny se dotýkají i konkrétně společností s ručením omezeným Tato velká novela např. přináší změny ohledně peněžitých vkladů u společností s ručením omezeným (§23 ZOK), Smlouva o výkonu funkce (§59 ZOK), Dodatečné hlasování u společností s ručením omezeným (§174), Zákaz konkurence u kapitálových společnostech (§199, §441 a §451).

V lednu roku 2006 vstoupily v rámci celé EU v účinnost nové předpisy o hygieně a kontrole potravin souhrnně označovány jako „hygienický balíček“. Jedná se o: nařízení

Evropské komise č. 852/2004 (o hygieně potravin), č. 853/2004 (o hygieně potravin živočišného původu), č. 854/2004 (o úřední kontrole potravin živočišného původu) a č. 882/2004 (úřední kontrole potravin, krmiv, zdraví zvířat a zacházení s nimi) a směrnice 2004/41 (o změně dosavadních předpisů specifických z hlediska komodit. (© Sdružení českých spotřebitelů)

Nařízením komise (EU) 2021/382 ze dne 3. března 2021 došlo ke změně přílohy nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin a to v oblasti řízení potravinových alergenů, přerozdělování potravin a kulturu bezpečnosti potravin.

V červenci roku 2020 nabyla účinnosti první část novely zákoníku práce, kde došlo ke změně doručování písemností zaměstnanci. Primárním způsobem doručení písemností zaměstnanci bude osobní doručení přímo na pracovišti. Další možné způsoby doručení jsou prostřednictvím provozovatele poštovních služeb nebo prostřednictvím sítě nebo služby elektronických komunikací či nově také doručením do datové schránky zaměstnance. (Wolter Kluwer, a.s.© 2021)

V lednu roku 2021 došlo k dalším zásadním změnám v zákoníku práce, jimiž jsou zejména sdílené pracovní místo a změna v čerpání dovolené. Pojem sdílené pracovní místo se stalo zcela novým institutem českého práva. Sdílené pracovní místo vzniká dohodou mezi zaměstnavatelem a nejméně dvěma zaměstnanci, kteří zastávají stejnou pracovní pozici, jež budou s kratší pracovní dobou sdílet jedno místo, kdy si sami rozvrhnou pracovní dobu. (Wolter Kluwer, a.s.© 2021) Dovolená na zotavenou se od 1. ledna 2021 vypočítává dle odpracovaných hodin v jednomu týdnu. (Plný pracovní úvazek 40 hodin týdně, poloviční úvazek 20 hodin týdně). Zaměstnanci tedy budou mít dovolenou nyní vyčíslenou na hodiny, nikoliv dny. (Wolter Kluwer, a.s.© 2021)

Mezi další zákony, kterými se musí podnik řídit, patří zejména:

- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb

Dle zákona č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb stravování a pohostinství ale také činnost ubytování podléhá evidenci EET od 1. prosince 2016. Kvůli koronaviru došlo k přerušení

povinnosti elektronické evidence tržeb a to až do 31.12.2022. (Finanční správa, © 2013-2021)

Od března roku 2020, kdy propukla nejen v České republice, ale také ve zbytku světa pandemie COVID-19, došlo k mnoha vládním nařízením a restrikcím. Došlo k zákazu shromažďování osob a omezení volného pohybu občanů. Tím pádem se zakázaly veškeré společenské akce a došlo k uzavření restaurací. Restaurace mohly nabízet pouze prodej přes výdejové okénko nebo rozvoz. V květnu roku 2020 přišlo uvolnění a došlo k otevření nejprve zahrádek a o 14 dní později i restauračních provozů, kdy většina podniků mohla za přísnějších hygienických podmínek a s omezenou kapacitou opět fungovat. Na podzim roku 2020 však přišla další vlna šíření nákazy a snížily se opětovně omezení. Naplno se mohly restaurace, bazény, sauny aj. otevřít koncem května 2021 a to za podmínek, že zákazníci splní podmínku testování, dokladem o očkování či se prokážou potvrzením o prodělané nemoci. Jelikož sushi bar si vybudoval v minulosti stálou klientelu a využívá serverů na objednávky jídla domů, byl schopen tuto nelehkou situaci ustát. Soustředil se na zákazníky doma, kdy nabízel roznáškovou službu nebo možnost objednání přes platformy damejido, Volt. Bolt. Lidé si na tuto formu objednávat z pohodlí domova velmi rychle zvykli, proto se stává, že současné prostory už kapacitně nevyhovují obsloužit všechny klienty.

8.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují jak nákupní chování obyvatelstva, tak také jeho kupní sílu. Správné určení a pochopení ekonomických faktorů může být nápomocno při sestavování marketingového mixu ale také při určování cen produktů. Základními indikátory hodnocení národní ekonomiky jsou výše hrubého domácího produktu, míra inflace, měnová stabilita, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele, směnný kurz aj. Pro podnik je také důležité sledování a přístup k finančním zdrojům a nabídka peněz na trhu, jež umožňuje snadnější dostupnost úvěrů. V neposlední řadě je nutné také přihlížet k daňovým faktorům, do kterých patří vývoj a výše daňových sazeb, cla a daňového zatížení. Všechny tyto zmíněné faktory je nutné hodnotit dohromady, jelikož zjištěné souvislosti a promítnutí jejich vlivu na podnik nám může být velmi nápomocno při procesu tvorby strategie.

HRUBÝ DOMÁCÍ PRODUKT (HDP)

Hrubý domácí produkt nám udává celkovou peněžní hodnotu statků a služeb, vytvořených v rámci ČR za kalendářní rok. Vývoj HDP má od roku 2009, kdy ekonomiku postihla hospodářská krize rostoucí tendenci. V roce 2009 byl zaznamenán propad HDP o 4,1%.

V dalších letech došlo každoročně k růstu HDP s výjimkou roku 2013, kdy došlo k poklesu HDP o 0,9%. Tento negativní vývoj byl důsledkem klesající investiční aktivity a slabé zahraniční poptávky. V roce 2020 byl zaznamenán vůbec nejhlubší pokles HDP v historii samostatné České republiky. Dle předběžného odhadu došlo k poklesu o 5,6% oproti roku 2019. Pokles byl ovlivněn spotřebou domácností, propadem zahraniční poptávky, ale i investičními výdaji. Pokles hrubé přidané hodnoty (HPH) byl nevýraznější v odvětví obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Dále se nedařilo průmyslu, stavebnictví a většině odvětví spojených se službami. (kurzy.cz © 2021)

INFLACE

Inflace představuje všeobecný růst cenové hladiny zboží a služeb v čase. Rostoucí míra inflace způsobuje, že hodnota peněz se snižuje a tím pádem se také snižuje kupní síla obyvatelstva. V roce 2020 dosáhla míra inflace 3,2%. Míru inflace ovlivnil celoroční nárůst cen ovoce a zeleniny a také másla. Vlivem zvýšení spotřební daně došlo taktéž k nárůstu cen lihovin a vína. Na zvyšování celkové hladiny spotřebitelský cen se také podepsaly náklady na bydlení. Vzrosty hlavně ceny elektrické energie, ale také nájemné a vodné a stočné.

NEZAMĚSTNANOST

Míra nezaměstnanosti dosáhla na konci roku 2020 4,0 %. V červenci roku 2021 dosáhla 3,7% a dosavadní vývoj naznačuje klesající tendenci. Znamená to tedy, že během Covid-19 dosáhla svého vrcholu, jež byl o 3% nižší ve srovnání s vývojem po finanční krizi. Roste opět počet volných míst a nedostatek pracovních sil se opět stává limitujícím faktorem pro další rozvoj a růst produkce firem.

Hlavní ekonom Trinity bank Lukáš Kovanda se v článku o nezaměstnanosti na portálu kurzy.cz zmínil, že nízká míra nezaměstnanosti v ČR a taktéž nejnižší v EU je odrazem toho, že vláda během pandemie i za cenu enormního nárůstu veřejného dluhu podporovala podnikatele prostřednictvím například programu Antivirus.

Tržby ve službách se v průběhu 2. čtvrtletí roku 2021 oproti předchozímu roku reálně zvýšily o 13,8 %. V průběhu 2. čtvrtletí 2021 se postupně rušila omezující opatření, což příznivě ovlivnilo mezičtvrtletní nárůst. Ubytování, stravování a pohostinství meziročně vzrostlo o téměř jednu třetinu. Zaměstnanost ve službách ve 2. čtvrtletí 2021 je stále pod úrovní loňského roku. Oproti 2. čtvrtletí roku 2020 došlo k poklesu celkové zaměstnanosti ve službách o 5,7 tisíc osob. (V celkovém měřítku zasáhla nezaměstnanost hospodářství

v ČR propadem 41,3 tisíc osob). Nejvíce nezaměstnaných zůstává v ubytovacích a stravovacích službách a v pohostinství. Jedná se o 28 tisíc osob. (Český statistický úřad © 2021)

V roce 2020, počítáno s údaji do 30.8.2020 dle společnosti Bisnode vzniklo 842 nových firem v oblasti pohostinství, což ve srovnání s rokem 2019 představuje meziroční pokles o 16%. Napříč všemi obory pak byl při počtu založených firem ve stejném období meziroční pokles 11%. Dle analytičky z Bisnode Petry Štěpánové to znamená pro podnikatele v gastrobyznysu složité období. Dále se společnost Bisnode uvádí, že od začátku roku 2020 zaniklo 390 provozů, což je meziročně o 10% méně, avšak o 37% více než v roce 2018. Dle databází společnosti Bisnode je však celkový počet společností podnikajících ve stravování a pohostinství 22 205, což je nejvyšší hodnota ve srovnání za posledních 10 let. (CzechTrade © 1997 - 2021)

Rok	Počet založených	Počet zrušených	Celkový počet
2010	1 253	139	10 277
2011	1 137	151	11 158
2012	1 289	150	12 087
2013	1 234	162	13 060
2014	1 473	192	14 166
2015	1 594	246	15 505
2016	2 558	294	17 496
2017	2 152	396	19 354
2018	1 722	467	20 725
2019	1 445	621	21 592
2020*	842	390	22 205

Tabulka 1 Vývoj počtu firem (a.s. a s.r.o.) s předmětem činnosti NACE 56 (zdroj: Bisnode)

Tabulka 37 nám srovnává jednotlivé roky v období let 2010 – 2020 (do 30.8.2020) co do počtu založených a zrušených provozů a dále pak jejich celkový počet v jednotlivých letech. Z tabulky je patrné, že nejvíce podniků tohoto druhu vznikalo v letech 2016 a 2017, kdy vzniklo přes 2 tisíce nových firem poskytujících stravovací a hostinské služby. Nejvyšší počet zrušených podniků pak bylo v roce 2017, kdy spousta drobných firem ukončila svou činnost kvůli nastupující EET a dále pak v roce 2020 kvůli epidemii Covid-19. Dle tabulky je však zjevné, že v roce 2020 (k 30.8.), byl celkový počet společností

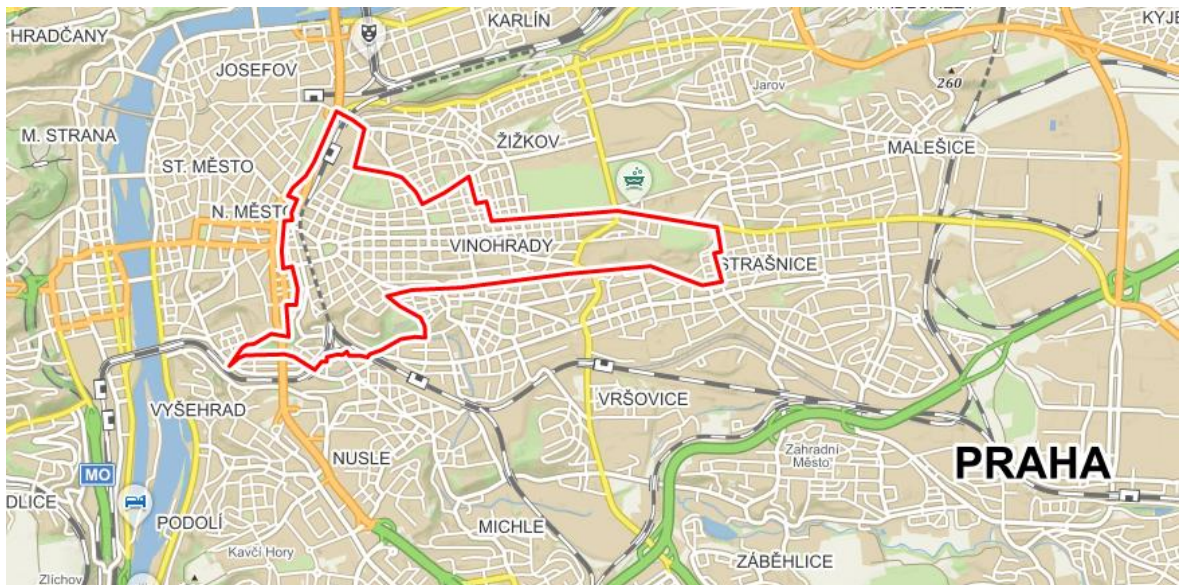
podnikajících v pohostinství nejvyšší za posledních 10 let s celkovým počtem 22 205 firem z této oblasti.

8.1.3 Sociokulturní faktory

Městská čtvrť Praha-Vinohrady má rozlohu 3,79 km². 55% rozlohy leží v Praze 2. V 60. letech minulého století byly Vinohrady uměle rozděleny mezi pět městských částí. Zejména tedy Praha 2, Praha 3 a Praha 10. Drobné části území zasahují i do Prahy 1 a Prahy 4. Hlavní město Praha měla dle dostupných statistických údajů v polovině roku 2020 1324277 obyvatel. Největší městské části, které spadají do lokality Vinohrad jsou Praha 2 s počtem obyvatel 50.363, Praha 3 s počtem obyvatel 76041 a Praha 10 s počtem obyvatel 110571. V tomto územním obvodu bylo v první polovině roku 2020 evidováno 6260 podniků poskytujících ubytovací, stravovací a hostinské služby. Vzhledem k dokončené výstavbě 210 nových bytových jednotek se počet obyvatel bude ještě zvyšovat. Dle dostupných informací je v plánu výstavba dalších 284 bytových jednotek. Dá se tedy předpokládat, že Vinohrady osídlí zhruba další 1000 obyvatel. Což je plánovanou novou pobočku sushi baru přínosné. Pobočka bude vybudována v blízkosti stanice metra (zastávka Jiřího z Poděbrad), což značí dobrou dostupnost pro obyvatele téměř celé Prahy.



Obrázek 6 mapka stanice metra Jiřího z Poděbrad (zdroj: mapy.cz)



Obrázek 7 mapa s hranicemi městské části Praha-Vinohrady (zdroj: mapy.cz)

8.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory lze zařadit různá chladicí zařízení, jež si hlídají teplotu, což je u čerstvých potravin při jejich skladování velmi důležité. Jelikož se jedná o provoz, jež navazuje na tradice japonské kuchyně, není příliš mnoho prvků, které by se při přípravě takových pokrmů daly inovovat.

Pro plánovanou pobočku bude určitě důležité komunikovat se zákazníky pomocí různých počítačových technologií a internetových aplikací, přes které si zákazník může z pohodlí domova objednat jídlo až domů. V dnešní době se již stalo běžným standardem připojení na Wi-fi, které se zákazníkům poskytuje bezplatně.

Dalším velmi důležitým prvkem jsou bezhotovostní platby ať už pomocí platebních karet, či mobilní telefonů a chytrých hodinek. Vzhledem k vyšším denním tržbám je tato platební metoda výhodná pro obě strany a pro podnik obzvlášť z důvodu zamezení krádeže hotovosti.

8.2 Porterova analýza

V rámci této analýzy bude popsána celková tržní konkurence podniku a to nejen ta současná ale i ta potenciální, která může na trh vstoupit. Analýza bude rozdělena na pět hlavních konkurenčních sil.

8.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Klientela, která preferuje zdravý způsob stravování, povětšinou jde o klienty, kteří přesně vědí, co od nabízené komodity očekávají a jsou ochotni si za ni zaplatit. Přichází s očekáváním nejen gurmánského zážitku, konzumace prvotřídní kuchyně, erudované obsluhy a servírování jídla v nadstandartním prostředí a bez ohledu na to, jak dlouho se mání zdržet. Ceny pokrmů nejsou primárně určeny na základě srovnání s konkurencí, přesto se většina zákazníků vrací, jelikož čerstvost a kvalita potravin se na servírovaném jídle projeví.

8.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Firma udržuje dodavatelské vztahy jak na území České republiky, tak také v rámci EU. U dodavatelů v ČR objednává zeleninu v bio kvalitě, nakládané zázvory a fermentovanou japonskou zeleninu a houby. Na základě dlouhodobé spolupráce nejsou uzavřeny žádné písemné smlouvy. Dodávky jsou uskutečňovány na základě písemné objednávky zaslané emailem. S dodavatelskými firmami z Rakouska, Německa a Francie jsou podepsány smlouvy o zajištění zboží. Jelikož se jedná o zásobování potravinami v té nejvyšší kvalitě, kde platí přísná hygienická pravidla, obchodní vztahy musí být velmi korektní a budované dlouhou dobu. Mezi významné dodavatele na území ČR patří GOLD Group s.r.o., BONSAN s.r.o.. Zeleninu dováží také ze zahraničí kde hlavním obchodním partnerem je Viktor Nusbaumer Kumachu, který kromě čerstvé zeleniny dodává také ryby, ARCTICA IMPORT-EXPORT GmbH, JFC Austria.

8.2.3 Substituty

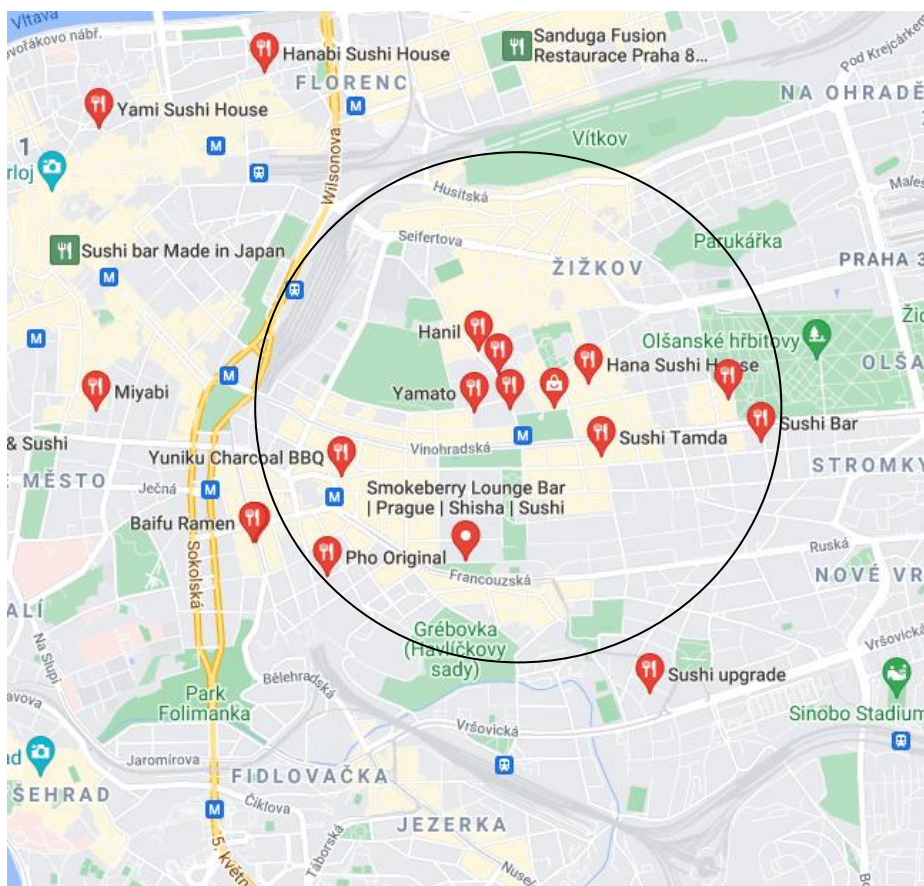
Pokud budeme hovořit o zákazníkovi, který se chce najíst, může vyhledat jakoukoliv restauraci, kde mu bude nabídnuto rozmanité jídlo. Pokud jde přímo po gurmánském zážitku a chce konzumovat sushi, tak můžeme tvrdit, že nelze najít obdobný substitut, kromě konzumace sushi zakoupené v krabici v obchodě, které je chlazené a určitě není čerstvé.

8.2.4 Hrozba nové konkurence

Z hlediska současné situace na trhu kvůli pandemii Covid-19 se dá předpokládat, že hrozba nové konkurence příliš nehrozí. Specifičnost tohoto typu služeb může mít také své bariéry vstupu z důvodů složité přípravy pokrmů a specifického know-how.

8.2.5 Hrozba stávající konkurence

Stávající konkurenci na trhu v oblasti sushi v Praze v lokalitě blízko potenciální pobočky autorka zmapovala v okruhu 2 km. V tomto okruhu se nachází celkem 12 podniků typu restaurace či bistra nabízející pokrmy asijské kuchyně, u kterých jsou sledována 4 hlavní kritéria: otevírací doba, doplňkové služby (vlastní rozvoz, registrace Wolt, Bolt, DámeJídlo), prostředí restaurace, recenze. Tato kritéria jsou důležitá z hlediska toho být zákazníkovi k dispozici v čase, kdy on to potřebuje, zajistit doplňkové služby v případě, že není možná osobní návštěva v podniku. Prostor restaurace by mělo zajistit zákazníkovi pocit, že obsluha je tu tady a teď právě pro něho. **Plánovaná pobočka bude zaměřena na klienta, který přichází cíleně za gastronomickým zážitkem, s vědomím, že dostane výrobek z těch nejvyšších surovin.**



Obrázek 8 mapka okolní konkurence (zdroj: mapy.cz)

1) Restaurace Pho originál

Restaurace nabízí kromě sushi také vietnamskou a orientální kuchyni. Zázemí restaurace působí příjemně, stylově. Restaurace je situována mimo turistické trasy. Nabízí jídlo

domů, neposkytuje však vlastní rozvoz. Hodnocení výsledná známka 4,5. (© 2021 phooriginal.cz)

Otevírací doba: PO-PÁ 11-21

SO zavřeno, NE 11-21

2) Sushi Tam Da

Restaurace nabízí každý den od 11:00 do 15:00 polední menu v cenové rozmezí 109 – 169 Kč. Restaurace se nachází v blízkosti metro stanice Jiřího z Poděbrad (Metro A) a tramvajové zastávky Perunova (tram 10, 16). V nabídce je převážně sushi.

Nabízí vlastní rozvoz. Má webové stránky, kde je možné zjistit informace o otevírací době i o nabízeném menu. Prostředí restaurace je příjemné, restaurace však působí neosobně jako velké bistro. Hodnocení výsledná známka 4,5. (© 2019 Sushi Tam Da)

Otevírací doba: PO-NE 10-22

3) Running sushi Ginza

Running sushi Ginza bylo založeno v srpnu roku 2012 a otevřeno vedle multikina čtvrtém patře obchodního centra Atrium Flora na Praze 3, jako místo, které dělá ze sushi podávaném na běžícím pásu delikatesu. Cílem Running sushi Ginza je poskytovat svým hostům jak nejčerstvější produkty vytríbené kvality, které podléhají nejpřísnějším hygienickým požadavkům, tak vřelý, trpělivý a pozorný servis.

Nabízí: Saláty, Polévky, Předkrmy, Dezerty, SushiBento, Nudlové polévky, Menu set Running sushi, Nápoje. Jídlo je možné konzumovat jak na místě, tak si ho odnést s sebou. Poskytuje také donášku jídla. Hodnocení 4,3 (© 2018 GINZA CLUB)

Otevírací doba: PO-NE 11:00-22:30

4) Hanna sushi house

Restaurace byla otevřena poměrně nedávno v březnu roku 2018. Otevírací doba této restaurace je poněkud zmatená. Zákazník musí přemýšlet, kdy je vlastně otevřeno. Velkou výhodou spatřuje autorka v prostoru kuchyně, která je umístěna přímo v restauraci, tudíž zákazník přímo vidí, jakým způsobem je mu jídlo přichystáno, v čemž může zákazník spatřovat gastronomický zážitek v podobě toho, že vidí, jak je mu pokrm připravován.

Restaurace nenabízí donášku jídla, jídlo lze konzumovat buď v restauraci nebo si jej zákazník může odnést domů. Hodnocení 4,9 (© 2021 Hanna sushi)

Otevírací doba: PO+ ČT (12.00-15.00) (16.30-22.00)

ÚT+ST+PÁ (16.30 – 22.00)

SO zavřeno, NE (12.00.- 22.00)

5) Yamato

Jak říkají majitelé a provozovatelé restaurace Marek Hora & Lukáš Vích „*jsme restaurace zaměřená především na čistotu provedené práce. U nás dostanete vždy jen to, co bychom dali svým přátelům.*“ K nabídce restaurace patří tradiční japonská jídla, široký výběr japonského saké a samozřejmě i sushi. Prostředí restaurace je velmi příjemné, komorní a dává hostům pocit, že je o ně dobře postaráno a personál je tu právě pro něj. Zajišťuje osobní rozvoz. Hodnocení 4,7. (© 2017 Yamato REST s.r.o.)

Otevírací doba PO-PÁ: 12:00-15:00, 17:30-23:00

SO: 17:30-23:00, NE: zavřeno

6) Smokeberry Lounge Bar

Smokeberry Lounge Bar je řetězec restaurací s vodními dýmkami. To je hlavní posláním, jehož doplňkovým sortimentem se stalo občerstvení pro zákazníky. Jedná se tedy spíše o typ restaurace s rychlým občerstvením nabízející mimo sushi taktéž hamburgery a těstoviny s konzumací buď v restauraci nebo s dovozem domů. Tomu všemu je uzpůsobena i provozní doba. Hodnocení 4,5 (© 2021 corporate identity & web by brandars)

Otevírací doba: PO-ČT 15-24, PÁ-SO 15-3, NE 15-24

7) Restaurace Hanil

Restaurace Hanil funguje od roku 2001. Restaurace je zaměřena na japonskou a korejskou kuchyni s hlavním důrazem na čerstvost podávaných surovin a produkty domácí výroby. Dle otevírací doby lze konstatovat, že se soustředí na polední a večerní menu. V neděli je zavřeno. Restaurace je poměrně velká, proto zde není možnost komorní atmosféry a neustálého kontaktu s personálem, aby bylo okamžitě vyhověno potřebám hosta. Nezajišťuje donášku. Hodnocení 4,6. (© 2015 All Rights Reserved Hanil)

Otevírací doba: PO-SO (11.00 – 14.30) (17.30. – 23.00)

NE zavřeno

8) SUMI Garden

Japonská restaurace v centru Prahy nabízí tradiční street food speciality. Šéfkuchař vám doporučuje specialitu Okonomiyaki, japonské placky se sépií nebo Tako Yaki, jedinečné street food kuličky s chobotnicí, pokud jste opravdoví milovníci street foodové kuchyně, tak si rozhodně nenechte ujít pravé japonské špízy Yaki Kushi, které jsou tradičně připravované přímo uprostřed ulic japonských měst. Všechny pokrmy dle menu však připomínají spíše rychlé občerstvení. Prostředí restaurace je vybaveno v japonském stylu, ihned u vchodu na zákazníka dýchne japonská atmosféra, což působí velmi příjemně. Zajišťuje rozvoz. Hodnocení 4,8

Otevírací doba: PO - SO 10.30 – 23.00

NE 11.00 – 22.00

9) Sushi go

Další restaurace typu rychlého občerstvení s neosobním přístupem k zákazníkovi. Jídlo lze objednat s donáškou domů přes Wolt, Bolt a Dámejídlo. Vlastní rozvoz restaurace nenabízí. Webové stránky nejsou k dispozici, proto není možné snadno dohledat otevírací dobu ani nabídku bistra. Hodnocení 3,7.

Informace o bistru se dají nalézt pouze přes [google.com/maps](https://www.google.com/maps).

Otevírací doba: nemá webové stránky, otevírací doba se nedala dohledat

10) Rybistro

Tato „rybárna“ se nachází na náměstí Jiřího z Poděbrad, tedy přímo v blízkosti potencionální pobočky. Jde o spojení obchodu s čerstvými rybami a bistro. Nabídka menu je omezená a jedná se o typ rychlého občerstvení. Jídla je možné zabalit domů avšak vlastní rozvoz rybárna neposkytuje. Součástí rybárny je obchůdek s chlazenými rybami a plody moře, pocházejících výhradně od prověřených dodavatelů s dlouholetou tradicí, kteří dodávají ryby v bezkonkurenční čerstvosti a kvalitě. Zaškolený personál ochotně poradí s přípravou. Bistro je zařízeno velmi stylově, slouží však především jako prodejna. Je zde k dispozici pár vyvýšených stolíků podél zdi, kde se jídlo dá konzumovat tzv. „na stojáka“ nebo se usadit na vyvýšenou židli. Taktéž otevírací doba je přizpůsobena spíše prodejně jak samotnému bistru. Hodnocení 4,5 (© Rybistro 2021)

Otevírací doba: PO-PÁ: 9:00-20:00

SO: 9:00-14:00

NE: zavřeno

11) HAPPY BEAN bistro & café

Happy bean bistro & café je rodinný podnik, který nabízí odlehčenou stravu z čerstvých a kvalitních surovin. Hosté sem můžou zavítat od ranních hodin a dopřát si tak už snídani, později oběd a pak i večeri. Jídlo je možné konzumovat jak v bistru tak je také možnost odnést si jídlo domů v krabičkách z cukrové třtiny. Nabídka bistra je různorodá, sushi je pouze jedna z variant, kterou si zákazník může zvolit. K dispozici je jak denní menu, tak také nabídka teplých či zdravých snídaní, burgery či dezerty. Bistro nabízí donášku. Hodnocení 4,6 (© 2017 VEGGIE FOOD s.r.o)

Otevírací doba: PONDĚLÍ - NEDĚLE 9:00 - 22:00

12) Sushi bar

Sushi bar je typickou ukázkou asijského bistra, jež se nachází téměř na každém rohu. Proto i nabídka je velmi pestrá, mnohdy však na úkor kvality. Jídla jsou připravována předem a dohřívána ve speciálních nádobách. Bistro nenabízí rozvoz k zákazníkovi, je zacíleno spíše na zákazníka z ulice, který sem nepřichází za účelem gastro zážitku, ale spíše ukojit hlad. Webové stránky nebyly k nalezení, informace o bistru se dají nalézt pouze přes google.com/maps.






Otevírací doba PO-PÁ 10 – 22, sobota zavřeno, NE 11-21

	recenze	otevírací doba	rozvoz	prostředí	
Restaurace Pho originál	4,5			x	
Sushi Tam Da	4,5	x	x		
Running sushi Ginza	4,3	x			
Hanna sushi house	4,9			x	
Yamato	4,7		x	x	
Smokeberry Lounge Bar	4,5	x	x		
Restaurace Hanil	4,6				
SUMI Garden	4,8	x	x	x	
Sushi go	3,7				
Rybistro	4,5				
HAPPY BEAN bistro & café	4,6	x	x	x	
Sushi bar	x				

Tabulka 2 Přehled konkurenčních podniků (Zdroj: vlastní zpracování)

Z výběru potencionálních konkurentů v okruhu 2 km tab 2 od plánované pobočky nevyhověl všem kritériím ani jeden z podniků. I tak se nedá hovořit o tom, že hrozba konkurence není velká a může být dost pravděpodobné, že se v lokalitě objeví další podniky, které nalákají zákazníky na něco nového, či stávající podniky se budou chtít přiblížit nově vzniklé konkurenci, tedy našemu podniku.

Shrnutí Porterovy analýzy

Faktor	Nízký	Střední	Vysoký	Strategické možnosti
Vyjednávací síla zákazníka				Zákazníkovi je nabízena služba v té nevyšší kvalitě s množstvím doplňkových služeb v podobě rozvozu jídla, servírování přímo u zákazníka.
Vyjednávací síla dodavatelů				Spolupráce s ověřenými dodavateli, písemné kontrakty
Hrozba substitutů				zákazník nesmí ani na moment zapochybovat o kvalitě a čerstvosti potravin
Riziko vstupu nových konkurentů				vstup do odvětví je jak kapitálově, tak také administrativně velmi náročný.
Hrozba stávající konkurence				zvýšení konkurenceschopnosti nabídkou doplňkových služeb, zachování kvality na vysoké úrovni

Tabulka 3 Shrnutí Porterovy analýzy (zdroj: vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů má střední sílu a nemělo by se do budoucna na tom nic změnit. Riziku ze strany dodavatelů se dá předejít zejména sepsáním dlouhodobých smluv o dodávkách surovin a taktéž spolupracovat s prověřenými dodavateli.

Vyjednávací síla zákazníka je taktéž na střední hodnotě v síle. V současné době existuje řada konkurentů nabízejících podobné produkty, záleží však na zákazníkovi, zda dá přednost kvalitě nabízených produktů. V současné době se tomu tak děje. Zákazník je ochoten si za kvalitu připlatit a pokud je spokojen, vrátí se opětovně.

Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta do tohoto druhu pohostinství může být vysoká. Vstupu do tohoto druhu pohostinství brání speciální know-how, jež je důležité pro přípravu pokrmů. Zatím tomu brání také nejistá situace s Covid-19.

8.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy nyní identifikujeme silné a slabé stránky neboli interní faktory podniku a dále pak příležitosti a hrozby, jež patří k externím faktorům podniku. Budeme tedy analyzovat klady a zápory, které můžou podnik ovlivnit a zároveň si uvedeme, jakých příležitostí může firma využít a naopak jakých hrozeb by se měla obávat.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (S)
<ul style="list-style-type: none"> - Dobrá pověst a image firmy - Příjemnému prostředí a obsluha - Jazyková vybavenost personálu - Pokrmy z kvalitních surovin - Vyškolený personál v oblasti sushi - Dobrá lokalita pro obchod 	<ul style="list-style-type: none"> - Pronajaté prostory - Nedostupnost surovin v rámci ČR - Potřeba personálu se znalostmi japonské kuchyně - Nutnost proškolení personálu - Vyšší cena - Malé prostory k podnikání
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Turistický ruch v Praze - Možnost rozvozu pokrmů po městě - Bohatá klientela - Prodej čerstvých ryb - Prodej exotických potravin - Otevření další pobočky - Zdravá forma stravování 	<ul style="list-style-type: none"> - Vstup nové konkurence - Pohyb měnového kurzu - Přísná hygienická pravidla - Legislativní změny - Krátká trvanlivost potravin - Covid – 19 (plošné pandemie virů) - Zvýšení ceny nájemného

Tabulka 4: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Hlavní silnou stránkou společnosti je výborná poloha pro poskytování stravovacích služeb vykoupená sice vyšším nájmem a v neposlední řadě také kvalita nabízených netradičních pokrmů a jejich široké spektrum, které umí vyškolený personál nabídnout a správně zkombinovat. To, co bar ohrožuje jsou pronajaté prostory a s tím spojená nejistota dalšího podnikání. Více však může firmu potrápit také personál, jelikož znalosti v oblasti sushi

jsou získávány postupem času a zapracováním, což by v případě nutnosti přijetí nové pracovní síly vrátilo vše na začátek. Současnou situací s COVID-19 musela společnost vyřešit rozvozem balených pokrmů, což se ukázalo jako skvělá příležitost obsloužit lidi, kteří si chtějí dopřát kvalitní jídlo v pohodlí domova se svými přáteli nebo v soukromí. Společnost také v této době nabízela svým klientům možnost servírování jídla přímo u nich v kanceláři nebo doma, což firmy také uvítaly a tuto službu využily. Také možnost prodeje čerstvých ryb a exotických potravin přiláká do přílehlého shopu stále více klientů. Firma si je ale také dobře vědoma toho, že konkurence nikdy nespí a proto se snaží tuto hrozbu eliminovat vylepšující nabídkou jak zboží, tak také připravovanými pokrmy v baru. Na zvyšující náklady má velký vliv pohyb měnového kurzu, tzn., že v případě oslabení koruny musí firma počítat se zvýšenými náklady na pořizované zboží. Pravidelné kontroly jak hygieny, tak také z veterinární bere už firma jako samozřejmost a vzhledem k tomu, že hlavním posláním je kvalita surovin a poskytování těch nejlepších služeb nemá již z těchto kontrol obavy. Daleko větší obavy má z toho, že potraviny, které nakoupí, nestačí včas zpracovat a prodat, proto hrozí ztráta v podobě zkažených potravin.

9 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza slouží jako nástroj ke zhodnocení komplexní finanční situace podniku a jeho zdraví. Vychází z minulých účetních období, kdy zdrojem účetních dat jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Ačkoliv jsou zkoumána data z minulosti, výstupy těchto dat slouží pro rozhodování o budoucnosti. V rámci této analýzy bude provedena analýza absolutních rozdílových a poměrových ukazatelů. Analýza bude zpracována na základě dat v letech 2015-2020 uvedených v tabulce 5

9.1 Analýza majetkové struktury

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	5660	5851	6391	7215	8333	8941
Dlouhodobý majetek	1529	1215	912	2718	2473	2802
DNM	0	0	0	0		
DHM	1529	1215	912	2718	2473	2802
DFM	0	0	0	0		
Oběžná aktiva	4019	4546	5382	4439	5832	6107
Zásoby	365	418	355	285	390	412
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0		
Krátkodobé pohledávky	998	1250	624	1424	2270	2158
Krátkodobý finanční majetek	2656	2878	4403	2730	3252	3537
Časové rozlišení	56	45	97	58	28	32

Tabulka 5 Majetková struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)

V tabulce 5 je vidět, že hodnota celkových aktiv každoročně zaznamenává nárůst. Oproti prvnímu sledovanému období klesala posupně hodnota DHM zejména kvůli opotřebení majetku vyjádřené formou odpisů. V roce 2018 se hodnota majetku zvýšila, což bylo zapříčiněno modernizací provozu a nákupem nového vybavení do provozovny. Jednalo se zejména o modernizaci kuchyně, ale také vybavení restaurace. Meziroční nárůst aktiv je dán především růstem oběžného majetku, hlavně pak krátkodobého finančního majetku. Se zvýšením hodnoty dlouhodobého majetku došlo ke snížení krátkodobého finančního majetku v roce 2018, což znamená, že majetek byl financován z vlastních zdrojů. Zvyšující se hodnota krátkodobých pohledávek není pro firmu nikterak závažným problémem. Odběratelé své závazky hradí včas a jejich zvyšující podíl ukazuje pouze na vyšší prodeje.

(v tis. Kč)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
AKTIVA CELKEM	3%	9%	13%	15%	7%
Dlouhodobý majetek	-21%	-25%	198%	-9%	13%
DNM	0%	0%	0%	0%	0%
DHM	-21%	-25%	198%	-9%	13%
DFM	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	13%	18%	-18%	31%	5%
Zásoby	15%	-15%	-20%	37%	6%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	25%	-50%	128%	59%	-5%
Krátkodobý finanční majetek	8%	53%	-38%	19%	9%
Časové rozlišení	-20%	116%	-40%	-52%	14%

Tabulka 6 Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Horizontální analýza v tab 6 zobrazuje, jak se jednotlivé položky mění v čase. Ve všech sledovaných obdobích dochází k navýšení celkové hodnoty aktiv. Tento pravidelný nárůst můžeme přičítat zvyšující se životní úrovni obyvatelstva a také zájmu o zdravý životní styl, kterým bezesporu japonská kuchyně je. V prvních dvou sledovaných letech rostla aktiva díky zvyšujícímu se podílu krátkodobého finančního majetku. Peněžní prostředky společnost strádala na budoucí výdaje související s rekonstrukcí a modernizací stávajících prostor, což je patrné v roce 2018, kdy se zvýšila hodnota dlouhodobého majetku financována z vlastních zdrojů. To se projevilo na poklesu krátkodobého finančního majetku. Za povšimnutí jistě stojí také nárůst krátkodobých pohledávek v roce 2018. Za tímto nárůstem stojí nákupy na platební karty zúčtované až v následujícím roce.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	27%	21%	14%	38%	30%	31%
DNM	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DHM	27%	21%	14%	38%	30%	31%
DFM	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	71%	78%	84%	62%	70%	68%
Zásoby	6%	7%	6%	4%	5%	5%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	18%	21%	10%	20%	27%	24%
Krátkodobý finanční majetek	47%	49%	69%	38%	39%	40%
Časové rozlišení	1%	1%	2%	1%	0%	0%

Tabulka 7 Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Vertikální analýza aktiv v tabulce 7 ukazuje, že za všechna sledovaná období tvořil oběžný majetek podíl 60-80% z celkové hodnoty aktiv. V tomto podílu hraje největší roli krátkodobý finanční majetek, tedy účty v bance a pokladní hotovost. U položky zásob je stav téměř vyrovnaný. Tento stav plyne z hlediska předzásobení zbožím, které musí firma v krátkém období udat, neboť hrozí jeho zkáza z důvodu krátké doby upotřebitelnosti potravin, které ani zamražené nevydrží v dokonalé kondici delší dobu. Jelikož se ale téměř všechny suroviny dováží ze zahraničí, není jiná možnost, než surovin nakoupit větší množství a zamrazovat, protože doprava a administrativa kolem dovozu je velmi drahá. V investicích do dlouhodobého majetku firma pokračuje pozvolna. Jedná se spíše o výměnu stávajícího majetku, který postupně dosluhuje. I tak se jeho podíl v aktivech pohybuje v rozmezí kolem 30%. Je tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem. Nehmotný majetek firma žádný odepisovaný nevlastní.

9.2 Analýza kapitálové struktury

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	5660	5851	6391	7215	8333	8941
Vlastní kapitál	2129	3613	4443	5733	6621	7214
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20	20
VH minulých let	1304	1909	3393	5223	5217	6401
VH běžného účetního období	605	1484	830	1290	1184	593
Cizí zdroje	3531	2238	1948	1778	1712	1727
Rezervy	0	0	0	0		
Závazky	3531	2238	1948	1778	1712	1727
Dlouhodobé závazky	1666	1246	898	560	524	289
- BÚ dlouhodobé	0	0	0	0		
Krátkodobé závazky	1865	992	1050	1218	1188	1438
- BÚ a finanční výpomoci krátkodobé	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0

Tabulka 8 Kapitálová struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Tabulka 8 nám definuje vybrané položky kapitálové struktury vybrané společnosti, pomocí nichž bude zpracována vertikální a horizontální analýza kapitálové struktury.

(v tis. Kč)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
PASIVA CELKEM	3%	9%	13%	15%	7%
Vlastní kapitál	70%	23%	29%	15%	9%
Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0%
VH minulých let	46%	78%	54%	0%	23%
VH běžného účetního období	145%	-44%	55%	-8%	-50%
Cizí zdroje	-37%	-13%	-9%	-4%	1%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%
Závazky	0%	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	-25%	-28%	-38%	-6%	-45%
- BÚ dlouhodobé	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	-47%	6%	16%	-2%	21%
- BÚ a finanční výpomoci krátkodobé	0%	0%	0%	0%	0%
Časové rozlišení	0%	0%	0%	0%	0%

Tabulka 9 Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Z **horizontální analýzy** majetkové struktury v tabulce 9 této vybrané společnosti je patrné, že ve sledovaném období nenavyšovala základní kapitál a ani nedošlo k žádné další tvorbě fondů ze zisku. Výsledek hospodaření běžného účetního období zaznamenal v roce 2015 rapidní nárůst a tedy v následujících letech se nám může zdát, že firma nevykazuje tak dobré hospodářské výsledky. Nicméně z rozvahy vyplývá, že firma je po celé sledované období zisková, což také potvrzuje údaj výsledku hospodaření minulých let, kde firma převádí nevyplacené podíly na zisku společníka, který si je zatím nevyplácí a ponechává ve společnosti pro další rozvoj. Jedná se o tzv. nerozdělený zisk. Rezervy firma ve sledovaném období netvořila.

Cizí zdroje hrají velmi důležitou roli při financování chodu společnosti. Na první pohled je zřejmé, že cizí zdroje postupně klesají a nové cizí zdroje např. v podobě bankovních úvěrů firma nepořizuje a nemá to ani zapotřebí, jelikož všechny investice byla doposud schopna financovat z vlastních zdrojů. S výjimkou roku 2016 se na cizích zdrojích z větší míry podílejí krátkodobé závazky, což jsou závazky vůči dodavatelům.

Z horizontální analýzy pasiv vychází, že vlastní kapitál společnosti má vzrůstající tendenci, z čehož při nezměněné hodnotě základního kapitálu vyplývá, že společnost je zisková. Nejvyšší nárůst je zaznamenán v letech 2015/2016, kdy společnost v roce 2016 vykázala zisk ve výši 1484 tis. Kč, což znamená navýšení o 145% oproti roku 2015. Rostoucí výsledek hospodaření v jednotlivých letech znamená, že firma si ponechává zisk na budoucí rozvoj. Pokles výsledku hospodaření v roce 2018 má za následek investice do vybavení při modernizaci provozu, kdy došlo k nákupu hlavně drobného dlouhodobého majetku, který firma ihned odepsala do nákladů.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	38%	62%	70%	79%	79%	81%
Základní kapitál	4%	3%	3%	3%	2%	2%
Fondy ze zisku	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VH minulých let	23%	33%	53%	72%	63%	72%
VH běžného účetního období	11%	25%	13%	18%	14%	7%
Cizí zdroje	62%	38%	30%	25%	21%	19%
Rezervy	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Závazky	62%	38%	30%	25%	21%	19%
Dlouhodobé závazky	29%	21%	14%	8%	6%	3%
- BÚ dlouhodobé	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé závazky	33%	17%	16%	17%	14%	16%
- BÚ a finanční výpomoci krátkodobé	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Časové rozlišení	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabulka 10 Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Tabulka 10 nám ukazuje, že položka vlastního kapitálu u analyzované společnosti roste, což znamená, že společnosti je zisková. Výše základního kapitálu se nemění, díky čemuž se jeho podíl na celkové bilanci pasiv snižuje. Fondy ze zisku tvoří nejnížší část vlastního kapitálu. Celková hodnota je pod 1%. Společnost své zisky po celé sledované roky nevyplácí společníkovi, ale dle rozvahy je ponechává ve firmě pro její další rozvoj, což jsme zaznamenali z výsledku hospodaření minulých let, který rok od roku narůstá. Podíl vlastního kapitálu a cizích zdrojů se ve sledovaném období obrátil a to k lepšímu pro společnost, která v současné době disponuje 81% vlastního kapitálu a 19% cizího kapitálu. Je patrné, že firma splácí úvěr, který si na své podnikání musela vzít. Podíl krátkodobých závazků v posledních letech vyrovnaný. Tvoří ho hlavně závazky před splatností, které

firma hradí v následujícím účetním období a ve vztahu k zaměstnancům a ostatním institucím. Bankovní úvěr má ve společnosti klesající tendenci, tudíž je vidět, že firma splácí a nový úvěr nemá.

9.3 Analýza výkazu zisku a ztráty

9.3.1 Analýza výnosů

Výnosy jsou částky vyjádřené v penězích, které podnik získal při provozování své činnosti za určité období a to bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k úhradě tohoto plnění.

Výnosy podniku rozdělujeme na:

- **Provozní** výnosy jsou výnosy získané z běžné provozní činnosti podniku
- **Finanční** výnosy jsou výnosy získané z finančních investic, či cenných papírů
apod.
- **Mimořádné** výnosy jsou výnosy získané mimořádně, tj. např. prodejem již odepsaných strojů.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	6867	5583	8317	10093	12769	10975
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8712	10964	9629	10921	10345	8119
Výkonová spotřeba	11917	14194	14699	15290	19683	13576
Změna stavu zásob	0	0	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje DM a materiálu	240	336	167	142	175	90
Ostatní provozní výnosy	4	10	2	2	8	9
Výnosové úroky	0	0	0	0	0	0
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0	0
VÝNOSY	15823	16893	18115	21158	23297	19193

Tabulka 11 Analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Tabulka 11 obsahuje vybrané položky výkazu zisku a ztráty, konkrétně výnosy, které budou sloužit pro výpočet vertikální a horizontální analýzy výnosů.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej zboží	43%	33%	46%	48%	44%	57%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	55%	65%	53%	52%	55%	42%
Výkonová spotřeba	75%	84%	81%	72%	84%	71%
Změna stavu zásob	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Aktivace	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	2%	2%	1%	1%	1%	0%
Ostatní provozní výnosy	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Výnosové úroky	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Mimořádné výnosy	0%	0%	0%	0%	0%	0%
VÝNOSY	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 12 Vertikální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Z hlediska dosahovaných výnosů je z tabulky číslo 12 evidentní, že analyzovaná společnost se zabývá jak prodejem vlastních výrobků a služeb, tak také prodejem zboží. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb však převažují, což je dáno vizí a posláním společnosti, která byla primárně založena za účelem fungování restaurace. V každém případě i podíl tržeb za zboží není zanedbatelný a kromě roku 2016 můžeme hovořit o tom, že tyto tržby tvořily téměř polovinu celkových tržeb. Můžeme tedy s jistotou tvrdit, že záměr otevřít si vedle restaurace ještě i kamenný obchůdek a e-shop byl krok správným směrem. Tržby z prodeje materiálu a dlouhodobého majetku tvoří jen nepatrné procento všech výnosů. Není ani záměrem firmy takové aktivity provozovat.

(v tis. Kč)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Tržby za prodej zboží	-19%	49%	21%	2%	6%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	26%	-12%	13%	17%	-36%
Výkonová spotřeba	19%	4%	4%	29%	-31%
Změna stavu zásob	0%	0%	0%	0%	0%
Aktivace	0%	0%	0%	0%	0%
Tržby z prodeje DM a materiálu	40%	-50%	-15%	23%	-49%
Ostatní provozní výnosy	150%	-80%	0%	300%	13%
Výnosové úroky	0%	0%	0%	0%	0%
Mimořádné výnosy	0%	0%	0%	0%	0%
VÝNOSY	7%	7%	17%	10%	-18%

Tabulka 13 Horizontální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Z horizontální analýzy výnosů v tabulce 13 vyplývá, že tržby z prodeje zboží mají s výjimkou roku 2016 vzrůstající tendenci. V tomto však oproti tomu došlo k navýšení tržeb za služby, což znamená, že lidé raději utratili peníze v restauraci, než by si jídlo z nakoupených surovin uvařili doma. Rok 2020 byl částečně ovlivněn pandemickou situací, která v ČR zavládla a firma, jelikož nebyla na tuto situaci připravena, došlo k částečnému propadu tržeb. Co se týká chodu restaurace, tudíž tržeb za vlastní výroby a služby, zde se společnost potýká s kolísáním. V roce 2017 se tržby propadly o 12%, na což firma v roce 2018 zareagovala investicí do modernizace podniku, která se vyplatila a tržby za prodej výrobků a služeb se zase zvedly. I na tržby z prodeje výrobků a služeb však měla neblahý dopad situace s Covid-19, kterou však společnost ustála a díky nabídce nových služeb již koncem roku 2020 byla schopna tuto situaci ustát a nepadnout do ztráty. Ostatní provozní výnosy mají poměrně velké výkyvy. Jedná se o velmi malé částky v řádu tisíců jednotek, což znamená, že navýšení či snížení těchto výnosů vyvolá znatelný meziroční rozdíl. V procentním podílu na výnosech je tato částka zanedbatelná, nedosahuje ani 1%.

9.3.2 Analýza nákladů

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	11917	11569	13273	15190	16987	13448
Náklady na zboží	7837	7464	9272	11115	12046	8846
Spotřeba materiálu a energie	606	618	665	1114	1316	785
Služby	3474	3487	3336	2961	3625	3817
Osobní náklady	2003	2214	2618	2752	3690	3548
Daně a poplatky	188	414	238	214	326	173
Odpisy DHM a DNM	505	560	359	206	352	401
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	0	0	0	0	0
Změna stavu rezerv a OP	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	162	15	78	143	42	95
Nákladové úroky	75	62	55	51	46	32
Ostatní finanční náklady	50	27	33	60	56	88
Daň z příjmu	318	548	631	712	614	815
Mimořádné náklady	0	0	0	0	0	0
NÁKLADY	15218	15409	17285	19328	22113	18600

Tabulka 14 Analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Tabulka 14 obsahuje vybrané položky výkazu zisku a ztráty, konkrétně náklady, které budou sloužit pro výpočet vertikální a horizontální analýzy nákladů.

(v tis. Kč)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	78,3%	75,1%	76,8%	78,6%	76,8%	72,3%
Náklady na zboží	51,5%	48,4%	53,6%	57,5%	54,5%	47,6%
Spotřeba materiálu a energie	4,0%	4,0%	3,8%	5,8%	6,0%	4,2%
Služby	22,8%	22,6%	19,3%	15,3%	16,4%	20,5%
Osobní náklady	13,2%	14,4%	15,1%	14,2%	16,7%	19,1%
Daně a poplatky	1,2%	2,7%	1,4%	1,1%	1,5%	0,9%
Odpisy DHM a DNM	3,3%	3,6%	2,1%	1,1%	1,6%	2,2%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Změna stavu rezerv a OP	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní provozní náklady	1,1%	0,1%	0,5%	0,7%	0,2%	0,5%
Nákladové úroky	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%	0,2%	0,2%
Ostatní finanční náklady	0,3%	0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,5%
Daň z příjmu	2,1%	3,6%	3,7%	3,7%	2,8%	4,4%
Mimořádné náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
NÁKLADY	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 15 Vertikální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Z vertikální analýzy vybrané firmy v tabulce 15 si můžeme všimnout, že tři čtvrtiny celkových nákladů zastupuje výkonová spotřeba. Další výraznější zastoupení mají také osobní náklady. Stojí však za povšimnutí, že osobní náklady se vyvíjejí stejným trendem, jako všechny ostatní. Za zmínku snad ještě stojí odpisy majetku. Je vidět, že firma v tomto období mnoho majetku nepořídila, spíše odpisuje ten původní, nakoupený dříve. Z výsledovky je dále patrné, že firma splácí úvěr, z něhož plynou nákladové úroky, které firmu zatěžují jen nepatrně. Zbytek sledovaných ukazatelů tvoří nepatrnou část nákladů a skoro ani nestojí za zmínku. Rezervy podnik netvoří, takže výsledek hospodaření nemůže být jejich čerpáním ovlivněn.

(v tis. Kč)	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Výkonová spotřeba	-2,9%	14,7%	14,4%	11,8%	-20,8%
Náklady na zboží	-4,8%	24,2%	19,9%	8,4%	-26,6%
Spotřeba materiálu a energie	2,0%	7,6%	67,5%	18,1%	-40,3%
Služby	0,4%	-4,3%	-11,2%	22,4%	5,3%
Osobní náklady	10,5%	18,2%	5,1%	34,1%	-3,8%
Daně a poplatky	120,2%	-42,5%	-10,1%	52,3%	-46,9%
Odpisy DHM a DNM	10,9%	-35,9%	-42,6%	70,9%	13,9%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Změna stavu rezerv a OP	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ostatní provozní náklady	-90,7%	420,0%	83,3%	-70,6%	126,2%
Nákladové úroky	-17,3%	-11,3%	-7,3%	-9,8%	-30,4%
Ostatní finanční náklady	-46,0%	22,2%	81,8%	-6,7%	57,1%
Daň z příjmu	72,3%	15,1%	12,8%	-13,8%	32,7%
Mimořádné náklady	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
NÁKLADY	1,3%	12,2%	11,8%	14,4%	-15,9%

Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Z horizontální analýzy nákladů v tabulce 16 je patrné, že náklady mají kromě roku 2020 vzrůstající tendenci. Náklady na zboží rostly každoročně úměrně rostoucím tržbám z prodeje zboží. V roce 2020 je vidět propad zapříčiněný snížením prodeje a poskytování služeb v pohostinství kvůli pandemii. Ve spotřebě materiálu a energie vidíme nejvyšší skok v roce 2018, kdy se nám náklady oproti loňskému roku zvedly o 67,5%. Díky modernizaci provozu byl zakoupen drobný dlouhodobý majetek, jenž byl v témže roce 100% odepsán do nákladů. Osobní náklady rovněž pomalu stoupají, nejvyšší nárůst je vidět v roce 2019, nárůst je zde 34,1%. Do firmy nastoupil nový manažer, který posílil celý tým. Odpisy dlouhodobého majetku měly taktéž ve sledovaném období spíše klesající tendenci. Majetek již byl z velké části odepsán. K navýšení došlo mezi lety 2017/2018 kdy opět kvůli modernizaci provozu byl nakoupen i majetek s vyšší pořizovací cenou, jež se začal v tomto období odepisovat. U ostatních provozních nákladů můžeme pozorovat velké výkyvy. Tyto výkyvy však nemají na hospodaření podniku takový dopad, jak se může na první pohled zdát. Jde totiž o položky v řádu tis.Kč a tudíž změna v řádu tisíců Kč může vyvolat kolísání v desítkách až stovkách procent. Totéž platí pro ostatní finanční náklady. Nákladové úroky klesají, je vidět, že úvěr firma splácí a úrokové zatížení se tím pádem

snižuje. Kolísání daně z příjmů je zapříčiněno rozdílnými výsledky hospodaření za sledovaná období.

9.4 Ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury

Díky analýze poměrových ukazatelů budeme schopni získat rychlou představu o tom, jaká je finanční situace podniku.

Víme, že čím vyšší je zadluženost, tím vyšší riziko na sebe podnikatel bere, jelikož své závazky musí být schopen splácet bez ohledu na to, zda se mu právě daří. V určité míře je však někdy jistá míra zadlužení pro podnik levnější. Je to dáno skutečností, že úrok z cizího kapitálu nám snižuje daňové zatížení, jelikož se jedná o daňově uznatelný náklad, který nám snižuje zisk, ze kterého se následně platí daň. Jedná se o tzv. daňový efekt neboli daňový štít.

Ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	62,39%	38,25%	30,48%	24,64%	20,54%	19,32%
Míra zadluženosti	1,66	0,62	0,44	0,31	0,26	0,24
Vlastní kapitál/DM	1,39	2,97	4,87	2,11	2,68	2,57
Dlouhodobé zdroje/DM	2,48	4,00	5,86	2,32	2,89	2,68

Tabulka 17 ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury vybraného podniku ve sledovaných letech (vlastní zpracování)

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. Řada autorů odborné literatury se odvolává na hodnoty v rozmezí 30 až 60%. Dle zpracované tabulky 17 jsme zjistili, že hodnoty za jednotlivé roky odpovídají tomu, aby pro firmu nebyl problém se do určité míry zadlužit a se splácením dluhu nemít starosti.

Z tabulky je patrné, hodnoty míry zadluženosti se rok od roku snižují. Tento ukazatel je velmi významný pro rozhodnutí bankovních institucí, zda poskytnout firmě úvěr. V našem případě to tedy znamená, že pro firmu by neměl být žádný problém získat úvěr na rozjezd nové pobočky.

Z tabulky 17 dále vidíme, že hodnoty poměrů vlastního kapitálu ve všech obdobích převyšují hodnotu 1, což znamená, že dlouhodobý majetek je z celé části pokryt vlastním kapitálem a hodnota vlastního kapitálu jej převyšuje, což svědčí o vysoké finanční stabilitě ve všech sledovaných obdobích. Dlouhodobá finanční rovnováha je zajištěna, jelikož

dlouhodobý majetek je kryt z dlouhodobých zdrojů, což potvrzují hodnoty v tabulce, jež taktéž převyšují hodnotu 1.

9.5 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ROA-rentabilita aktiv	10,69%	25,36%	12,99%	17,88%	14,21%	6,63%
ROE-rentabilita vlastního kapitálu	28,42%	41,07%	18,68%	22,50%	17,88%	8,22%
ROS-rentabilita tržeb	3,88%	8,97%	4,62%	6,14%	5,12%	3,11%

Tabulka 18 Ukazatelé rentability (vlastní zpracování)

Rentabilita aktiv nám ukazuje, jak efektivně jsme schopni vytvářet zisk bez ohledu na to, zda jej tvoříme pomocí vlastních či cizích zdrojů. U ukazatelů rentability není určeno doporučené rozmezí. Obecně však platí, že čím větších hodnot ukazatelé dosahují, tím lépe na tom podnik je. Z tabulky 18 je zřejmé, že všechny druhy rentabilit vykazují vysoké hodnoty.

9.6 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity nám avizují schopnost firmy dostát svým krátkodobým závazkům, což v praxi znamená, jak rychle je schopna své závazky splácet.

Likvidita	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	2,15	4,58	5,13	3,64	4,91	4,25
Pohotová likvidita	1,96	4,16	4,79	3,41	4,65	3,96
Okamžitá likvidita	1,42	2,90	4,19	2,24	2,74	2,46

Tabulka 19 Analýza likvidity (vlastní zpracování)

Dle hodnot v tabulce 19 je patrné, že firma nemá nouzi o finanční prostředky a je okamžitě likvidní ve všech stupních.

Běžná likvidita se pohybuje v rámci sledovaných let nad průměrem, kdy obecně stanovené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí hodnot 1,5 – 2,5. Znamená to tedy, že tato firma nemá problém s úhradou závazků vůči svým dodavatelům. Nejvyšší dosažená hodnota je

z roku 2017, kdy dosahovala 5,13%. Tento výkyv byl způsoben poklesem krátkodobých závazků v daném roce.

Pohotová likvidita, jak již bylo uvedeno v teoretické části, by neměla klesnout pod hodnotu 1. Ve všech sledovaných letech tato hodnota několikrát převyšuje doporučenou mez. Je to dáno hlavně tím, že firma nemá a ani nesmí mít vysoké zásoby na skladě, jelikož ty podléhají rychlé zkáze.

Okamžitá likvidita by neměla dle doporučení klesnout pod hodnotu 0,2. Doporučené rozmezí je 0,2-0,5. Ve všech sledovaných obdobích firma dosahuje nadprůměrných hodnot. Znamená to tedy, že podnik zbytečně váže finanční prostředky, které by mohl využít efektivněji. Takto vysoké hodnoty také znamenají to, že firma neinvestuje žádné prostředky nebo jen velmi málo na provoz, což může být dáno také tím, že je v nájmu.

I z tohoto důvodu je na čase peníze investovat do nového podnikatelského záměru, jímž je otevření nové pobočky.

9.7 Závěrečné shrnutí finanční analýzy

V rámci finanční analýzy bylo poukázáno na to, kde se společnosti daří a jaká jsou případná úskalí. Z hlediska dlouhodobosti fungování na českém trhu lze konstatovat, že firma patří mezi restaurační zařízení, které je schopno pružně reagovat i na situace, kdy je podnikání nějakým způsobem ztíženo, či znemožněno, jak tomu bylo např. v době pandemie Covid-19.

Za celé období, které bylo předmětem hodnocení pomocí nástrojů finanční analýzy lze konstatovat, že až na rok 2020 (doba pandemie Covid-19) je vývoj hodnoty aktiv/pasiv, tržeb či výsledku hospodaření stabilní. I tak v roce 2020 byla firma na základě podpůrných aktivit schopna se udržet a generovat zisk. U DHM jsme sledovali jeho postupné snižování vlivem opotřebení vyjádřeného formou odpisů až do roku 2018, kdy došlo k částečné modernizaci provozu a byl nakoupen nový DHM. Z hlediska povahy majetku je vidět, že firma nevlastní žádné budovy, tudíž je patrné, že prostory si dlouhodobě pronajímá. Méně významnou položkou aktiv jsou zásoby. Zásoby jsou tvořeny povětšinou trvanlivými potravinami a potravinami, které lze zamrazit. Tudíž není možné mít těchto zásob více ať už z hlediska kapacity mrazících zařízení, tak také z hlediska, kdy firma dbá na čerstvost potravin, kdy má přesně určeno, jak dlouho může potravina v mrazicím zařízení zůstat. Velmi významnou položkou v aktivech je pak krátkodobý finanční majetek. Firma si

udržuje na účtech finanční hotovost, kterou míní z části investovat na provoz nové pobočky. U vývoje finanční struktury má nejvyšší význam položka vlastního kapitálu. Ten po celé sledované období roste, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že firma je po celou dobu zisková. Další důležitou položkou je rostoucí výsledek hospodaření minulých období. Znamená to jediné. Majitel ponechává zisky ve společnosti a plánuje tak její další rozvoj.

Ponechání zisku ve společnosti pro její další rozvoj způsobilo, že nárůst vlastního kapitálu v posledních pěti letech má více jak trojnásobnou hodnotu oproti roku 2015, což samozřejmě pro firmu znamená zvýšenou finanční stabilitu. Naopak byl zaznamenán výrazný pokles cizích zdrojů.

Z hlediska dosahovaných výnosů je patrné, že firma funguje v posledních letech z větší části z výnosů v podobě vlastních výrobků a služeb, kromě roku 2020, kdy se poměr obrátil, nicméně i tak tvoří stále přes 40% objemu tržeb také prodej zboží. Nejvýznamnějšími náklady společnosti je výkonová spotřeba, která se podílí na celkový nákladech 72-82%, důležité jsou též osobní náklady 13-19% celkových nákladů. Odpisy majetku tvoří jen nepatrné procento, cca 1-3%.

Z hlediska zadluženosti společnost vykazuje každoročně snižující se zadluženost. V roce 2015 byla celková zadluženost 62% a v roce 2020 již byla zadluženost pouze 19%. Celková zadluženost je velmi nízká. Podnik využívá konzervativní strategii financování, kterou si zabezpečuje vysokou finanční stabilitu.

Ukazatelé všech druhů likvidit dosahují a mnohdy překračují doporučené hodnoty likvidit, což opět poukazuje na dlouhodobou finanční stabilitu.

Rentabilita tržeb mírně kolísá, za sledované období však neklesla pod hranici 3%.

U rentability vlastního kapitálu zaznamenáváme výrazný pokles, což je způsobeno postupným nárůstem hodnoty vlastního kapitálu s dosahováním kladných hospodářských výsledků.

Firma by určitě měla zvážit investiční příležitost. K financování by pak mohla využít i cizích zdrojů, jež by ji mohly s pozitivním efektem finanční páky pomoci zvýšit rentabilitu vlastního kapitálu.

10 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost působí na trhu v oblasti gastronomie již 24 let pod právní formou společnost s ručením omezeným. Jejím vzniku předcházela cesta majitele do Japonska, kde si zdejší kuchyni, hlavně pak sushi, zamiloval natolik, že se rozhodl vybudovat v České republice restaurační zařízení, jež bude nejen kuchyní, ale také svým stylem připomínat japonskou restauraci.

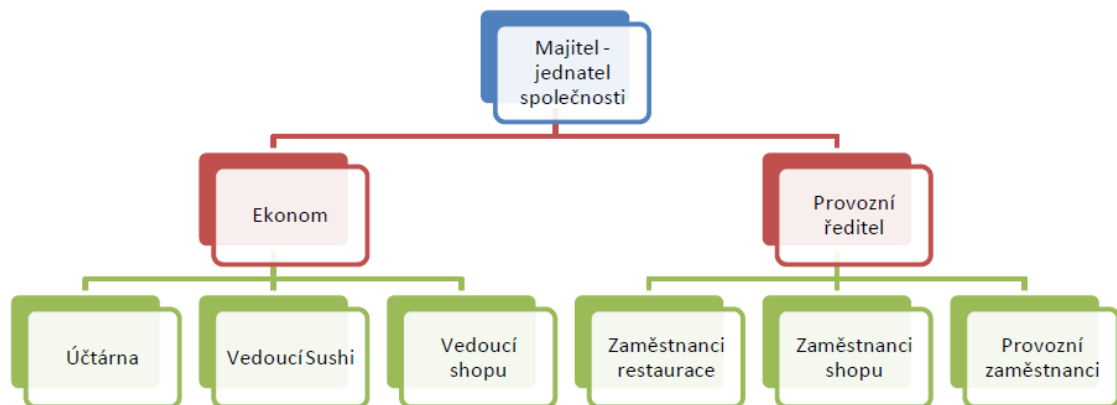
Fine dining v sobě skrývá nejvyšší nabídkou formy zážitkové gastronomie, která je o snoubení všech smyslů s atmosférou místa. Podniky, které tuto službu nabízejí jsou menší, s několika stoly, aby bylo vždy dosaženo potřebné péče o zákazníka. Vše bývá doplněno atmosférou luxusního prostředí, stylovým interiérem, či zajímavým výhledem. Pokrmy a nápoje jsou typické výběrem netradičních a exkluzivních surovin.

Jak je všeobecně známo, japonská kuchyně si zakládá na přípravě jídla zásadně z čerstvých a kvalitních surovin. Toto se tedy stalo základním krédem, na kterém byl podnik vybudován. Zboží pro přípravu pokrmů je dováženo přímo z Japonska a z Francie. Jedná se hlavně o čerstvé ryby a jiné mořské plody. Zboží je nakupováno formou aukcí přímo od rybářů. Zkušený tým kuchařů pracuje ve společnosti již od jejího vzniku a prošel si učením japonských mistrů svého oboru. Nabídka pokrmů je velmi pestrá. Kromě sushi jsou nabízeny krevety, losos nebo tuňák, ale také třeba chobotnice, hřebenatky, úhoři či krabi, což samo o sobě dává možnost vyzkoušet nejrozmanitější chutě darů moře. V roce 2013 byl vedle restaurace otevřen obchůdek nabízející potraviny japonské gastronomie. Mezi stálé zákazníky patří mimo jiné řada známých osobností, jakou jsou herci, zpěváci či moderátoři. V poslední době kvůli vládním nařízením byla nabídka podniku rozšířena také o dovážkovou službu. Společnost má snahu expandovat a proto majitel uvažuje o zřízení nové pobočky.

10.1 Organizační struktura

Jediný majitel společnosti je zároveň jejím jednatelem rozhoduje a plnou měrou zodpovídá za společnost. K tomu se velkou měrou podílejí na správném chodu společnosti ekonom a provozní ředitel, jež jsou v hierarchii na stejné úrovni. Jsou to dva lidé, kteří spravují majitele o chodu společnosti, výsledcích hospodaření a o provozních problémech, které společně řeší a navrhnou opatření. Těm jsou podřízeni prakticky všichni zaměstnanci, kdy každý má své místo v organizační struktuře. Systém podřízenosti a nadřízenosti zde ale nefunguje v tom správném slova smyslu, jak je patrné ze struktury. Vedoucí zaměstnanci

dokážou svou přirozenou autoritou vycházet se svými podřízenými na velmi profesionální úrovni, proto i ten poslední zaměstnanec v žádném případě nepociťuje nadřazenost, ale přirozeně plní své povinnosti.



Obrázek 9 Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

Poslání a vize

„Nikdy nedovolit, aby kvantita zvítězila nad kvalitou“. Vždy a za každých okolností vařit z kvalitních surovin. Jen tak se bude zákazník vracet a těšit se na gastronomický zážitek, který bude vždy, když ne lepší, tak alespoň stejně dobrý jako při předešlé návštěvě.

Kultura společnosti

Ve společnosti v současné době pracuje 13 zaměstnanců. Jedná se o 2 šéfkuchaře, 2 kuchaře, 2 pomocné kuchaře, 2 číšníky, 2 pracovníky na údržbu skla a porcelánu, 1 účetní, 1 manažera, 1 uklízečku. Na základě dotazů zaměstnancům, jak jsou ve firmě spokojeni se mně dostalo od všech kladné odpovědi. Společnost dbá na spokojenost svých zaměstnanců, snaží se jim budovat příjemné pracovní prostředí, zaměstnance motivuje k výkonu poměrně vysokým mzdovým ohodnocením, netrpí se tu povyšování nad ostatními. Proto ani fluktuace v této společnosti není vysoká. Většinu zaměstnanců si firma vybírá na doporučení, takže většinou má představu o tom, koho zaměstnává. Pravidelné porady s provozním ředitelem zajišťují, aby lidé vznášeli své požadavky a pokud jsou opodstatněné, firma se snaží jim vyhovět. „Nehmotné bohatství“. Tak by se dalo pohlížet na zaměstnance, kteří firmě pomáhají se rozvíjet a v neposlední řadě budovat dobré jméno.

Spokojený zaměstnanec je synonymem úspěchu každé firmy. Buduje si vztahy jak se zákazníky, tak také s dodavateli a ostatními obchodními partnery. Proto je v každé firmě důležité, aby zaměstnanci byli spokojeni a dávali to na odív. Opakující se inzeráty na práci a odezva od obchodních partnerů na nevhodné chování zaměstnanců na dobrém jménu podniku nedodají nemluvě o zákaznících, kteří se patrně již nebudou vracet, pokud se u nás nebudou cítit dobře. To vše si zde uvědomují a každý den na tom pracují.

Vztah k zákazníkům si zaměstnanci budují velmi rychle. Jsou to erudovaní lidé zasvěcení do tajů japonské kuchyně, proto dokážou velmi dobře poradit s výběrem a kombinací jídel a budou plně nápomocni po celou dobu návštěvy. Před konzumací jídla je samozřejmostí dostat vlhký ručník (ošibori) na očištění rukou před jídlem. Přesně tak, jak velí japonská kultura. Na rozloučenou dámy dostanou jako pozornost podniku květinu a u východu Vás číšník vyprovází zvoněním na Vaši počest na zvon umístěný u dveří.

10.2 Současná nabídka vybrané firmy

V současné době funguje provozovna se dvěma středisky. Je to středisko sushi baru a středisko shop. Zatímco v baru si zákazník vybírá z menu jednotlivé pokrmy, které jsou mu následně připraveny týmem zkušených kuchařů ke konzumaci, v shopu má možnost si tyto suroviny nakoupit pro domácí přípravu sushi z kvalitních a hlavně čerstvých surovin. Mimo to je zde také stálá nabídka sýrů a vín dovezených z Francie.

Firma také pro své zákazníky nabízí doprovodné služby jako rozvoz jídla zdarma, je aktivní na platformách Wolt, Bolt a Damejídlo.

10.2.1 Sushi bar

Sushi kuchyně se skládá ze 4 základních způsobů podávání:

- SASHIMI
- NIGIRI SUSHI
- MAKI SUSHI
- TEMAKI SUSHI

Dle výše uvedených způsobů servírování je sestaveno základní menu dle přání zákazníka.

Nabídka je dále rozšířena o menu pro jednoho člověka i více osob. Jedná se o:

- Sushi bar sety od 490 Kč do 790 Kč

- Lodě pro 2 až 4 osoby v cenové relaci od 1990 Kč do 4990 Kč
- Předkrmy od 190 Kč do 450 Kč
- Polévky od 90 Kč do 190 Kč
- Saláty od 190 Kč do 590 Kč
- Ryby od 350 Kč do 1490 Kč
- Tempura od 490 Kč do 780 Kč
- Deserty od 150 do 500 Kč
- Sake koktejly od 179 Kč do 232 Kč

10.2.2 Sushi shop

Sushi shop se nachází hned vedle sushi baru. Jak již bylo uvedeno výše, nabídka shopu zahrnuje mimo ryb a kaviárů také plody moře, tedy z krevety, sépie, chobotnice, či nejrůznější druhy mušlí. Mimo to je zde také stálá nabídka sýrů a vín dovezených z Francie. Ochotný vyškolený personál rád poradí každému zákazníkovi s domácí výrobou sushi.

11 ROZHOVOR S MAJITELEM SPOLEČNOSTI

Autorka práce si připravila na majitele společnosti otázky týkajících se představy o tom, jakým způsobem by měla nová pobočka vzniknout a jak bude fungovat:

1/ Co Vás vedlo k rozhodnutí, založit si novou pobočku?

Pro každý podnik je důležité udržet si své postavení na trhu. S rostoucím trendem zdravého stravování roste i konkurence v této oblasti, avšak kvalita poskytovaných služeb ne vždy odpovídá dlouhodobě udržitelným standardům. Potřeba vybudovat novou pobočku vyplynula ze skutečnosti, že stávající prostorová kapacita restaurace ani kuchyně není dostačující a nelze tak uspokojit poptávku všech hostů. Často pak dochází k situaci, že hosty nelze obsloužit v daný čas a zákazníci tak odcházejí ke konkurenci. Stávající prostory jsou však dobře zapsány do povědomí zákazníků, proto není možné bar přemístit do větších prostor, jakož i rozšíření kapacity stávajícího baru není z důvodu omezeného prostoru možné. Vznikla proto myšlenka založit v jiné části Prahy novou pobočku a přiblížit se tak ještě většímu počtu náročné klientely, která si zakládá na kvalitě potravin a je ochotna si za kvalitu připlatit. Založením nové pobočky chce majitel docílit zvýšení obrátu firmy a zúročit dosud nabyté zkušenosti z této oblasti podnikání.

2/ Jakým způsobem máte v plánu nové prostory realizovat?

Celou realizaci pobočky budu financovat z větší části vlastními finančními prostředky a dle potřeby i úvěrem.

Nová pobočka bude zbudována v pronajatých nebytových prostorách, proto bude nutné tyto prostory přebudovat se souhlasem majitele.

3/ V čem vidíte svou konkurenční výhodu? V čem je Vaše jedinečnost?

Konkurenčních výhod bude několik. Jednou z nich je lokace nově otevřené pobočky, další pak tradice stávající restaurace, která byla jako první na území ČR založena v roce 1997 a po celou dobu až do této doby poskytuje náročné klientele to nejlepší, co může ve svém oboru nabídnout včetně doprovodných služeb.

Důvěra zákazníka je pro nás to nejdůležitější, a proto jsou na celý tým zaměstnanců kladeny vysoké profesní požadavky. Veškerá nabídka restaurace tj. menu, její doprovodné služby a případně splnění náročných požadavků klientely nad rámec nabídky restaurace musí být splněny bez pochybení.

Zaměstnanec musí svou profesi /kuchař SUSHI pro teplou kuchyni, kuchař SUSHI pro studenou kuchyni, znalost surovin a vhodné spojení surovin. / ovládat. Důležitá je pak dlouholetá osobní zkušenost získaná přímo od školitelů přímo v Japonsku.

Takovýto zaměstnanec pak se surovinami v nejvyšší kvalitě dokáže naše zákazníky uspokojit.

Vzhledem k tomu, že jde o kulinářský zážitek, dostává zákazník při servírování kompletní výklad k servírovanému menu. Zde je kladen na zaměstnance i jazykový požadavek, tedy velmi dobrá znalost angličtiny a samozřejmě znalost pokrmů v japonštině.

Služby poskytované našim klientům musí být taktéž poskytnuty v té nejlepší kvalitě. Bude se jednat nejen o rozvoz všech objednaných pokrmů, ale i poskytnutí číšníků a kuchařů přímo v místě bydliště našich zákazníků. Pro tyto situace bude naše pobočka poskytovat i veškeré vybavení pro poskytnutí služby, kde bude vybavena přepravními kufry a bednami pro uložení vybavení pro kuchyni pro poskytnutí práce jak kuchaře, stolování a číšníka.

4/ V jaké lokalitě plánujete pobočku otevřít?

Novou pobočku plánuji otevřít v části Praha Vinohrady – náměstí Jiřího z Poděbrad.

5/ Proč právě v této lokalitě?

V této části Vinohrad je soustředěna střední a horní vrstva obyvatelstva. Vinohrady žijí příjemným rezidenčním životem. Mezi starousedlíky, jejichž rodiny tu bydlí už několikátou generaci, se sem přistěhovalo velké množství lidí ze zahraničí, kteří jsou zaměstnanci nebo majitelé velkého množství zahraničních firem či zastoupení.

Vinohrady jsou blízko centra, ale zároveň stranou turistických tras a davů lidí.

Největší podíl budou tvořit právě ti nároční klienti, kteří ocení prodávaný produkt.

Znalci Japonské kuchyně, ve které kladou důraz na tu nejvyšší kvalitu prodáváného produktu vyrobeného ze surovin v nejvyšší kvalitě. Takové klientele odpovídá právě složením obyvatelstva na Vinohradech. Pravdou však je, že naši zákazníci za naší kuchyní přijíždějí i z míst mimo Prahu.

6/ Jaké zaměstnance budete potřebovat?

Na zaměstnance budou kladeny vysoké požadavky. Složení zaměstnanců bude dle pracovního zařazení v týmu. Každý zaměstnanec si musí být vědom toho, že je součástí celého týmu. Tento tým je živý organismus této pobočky, jehož jsou nedílnou součástí. To znamená, že všichni musí být zainteresováni na konečném výsledku odvedené práce. Toto je základní uvědomění si své práce a bez tohoto chápání své práce na své pozici, pro kterou byl přijat, není možné pracovat.

Tým bude složen z manažera provozu, kuchařů SUSHI pro studenou kuchyni, kuchařů SUSHI pro teplou kuchyni, pomocných kuchařů pro přípravu ingrediencí pro výše uvedené kuchaře. Číšníci, kteří musí umět Japonskou kuchyni servírovat a mít znalost o této kuchyni a použitých surovinách. Vzhledem k tomu, že mají přímý kontakt se zákazníkem. Zaměstnanci pro údržbu sklo – porcelánu a nádobí. Zaměstnanci pro úklid provozovny. Celý tým řídí manager, kterému bude svěřen chod restaurace. Musí mít přirozenou autoritu a dovednost vést lidi v týmu. Ve vedení restaurace se předpokládá samozřejmá schopnost ovlivňovat a motivovat lidi, případně usměrňovat okamžité situace. Samozřejmostí je předcházet nedostatkům a předpokládat kritické situace. Mít lidské, technické a koncepční vlastnosti je samozřejmostí.

7/ Je pro Vás důležitý cestovní ruch?

Každý zákazník je pro nás důležitý. Na turistickém ruchu však naše restaurace nestojí.

Naše pobočka však bude mít podepsané smlouvy se společnostmi Hop on – Hopoff s.r.o. a City Sigtit Prague s.r.o., což jsou kanceláře na území Prahy nabízející vyhlídkové jízdy a poznávací zájezdy Prahou, jejichž součástí budou obědové zastávky v naší restauraci.

Tato klientela bude vykrývat však velmi malé % návštěvnosti naší restaurace.

8/ Jaké hlavní komodity budete ve svém podniku nabízet?

Jako restaurace zaměřená na Japonskou kuchyni bude hlavní komoditou SUSHI

Sushi kuchyně se skládá ze čtyř základních způsobů podávání.

a/ Sashimi

Syrová ryba je nakrájena na plátky, které se postupně namáčí do směsi sojové omáčky a wasabi (japonský zelený křen). Neodmyslitelnou přílohou Sashimi je marinovaný zázvor. Samozřejmostí je také obloha z pokrájené čerstvé zeleniny.

b/ Nigiri SUSHI

Zde je přílohou speciální octová japonská rýže upravená do válcového tvaru a ozdobená vybraných druhem nakrájené syrové ryby nebo i jiným vhodným produktem (avokádo, vejce, atd.). Součástí přílohy je také marinovaný zázvor a sojová omáčka s wasabi. Nigiri sushi svým vzhledem připomíná umělecké dílo a originál v každém kousku.

c/ Maki SUSHI + Exkluzive Maki

Oblíbeným a nejznámějším způsobem servírování sushi je v neposlední řadě kombinace syrové mořské ryby, octové rýže a sušené mořské řasy Nori v podobě rolky. Plátek syrové ryby se ocitá uprostřed japonské octové rýže, která je vně obalena Nori. I Maki sushi se před konzumací namáčí do směsi sojové omáčky s wasabi a přílohou je bílá ředkev a marinovaný zázvo

d/ Temaki SUSHI

Je do kornoutu stočená mořská řasa naplněná octovou rýží a syrovou mořskou rybou

e/ THE SUSHI BAR SETY**f/ Předkrmy****g/polévky****h/saláty****ch/ ryby – samostatně připravené****i/dezerty****j/ nápoje**

U všech výše uvedených komodit je kladen velký důraz na kvalitní suroviny, bez kterých by finální výsledek klient okamžitě zaznamenal. Náš klient je velmi náročný. Velmi dobře ví, co konzumuje.

Naší prioritou je udržet a nezklamat si klientelu, poněvadž se k nám bude opakovaně vracet.

9/ Jaký druh klientely očekáváte, že bude Váš podnik navštěvovat?

Současnou provozovnu navštěvuje obecně klientela, která preferuje zdravý způsob stravování. Pověštinou jde o klienty, kteří přesně vědí, co od nabízené komodity očekávají a jsou ochotni za ni zaplatit. Přicházejí po předchozím objednání se a již v tom okamžiku

vědí, co budou objednávat. Naši kuchaři se v předstihu na tohoto klienta připravují. Klient očekává gastronomický zážitek a my jej nesmíme zklamat. Tato klientela ví, jak co objednávat. Očekává výrobek složený z kvalitní rýže NISHIKI, ryby, které jsou lovené z malých lodí na udici a z vod, které nejsou znečištěny, to jsou oceány a vody ze severu naší planety, což je oblast v okolí Grónska, Islandu a Kanady.

A samozřejmě dalších ingrediencí v nejvyšší kvalitě.

Klient přichází s očekáváním nejen gurmánského zážitku, konzumace prvotřídní kuchyně, obsluhy, která musí správně servírovat pokrmy, posezení si v nadstandardním prostředí bez ohledu na čas strávený u stolu.

V podobném duchu předpokládáme návštěvnost i v nově otevřené pobočce. Ze začátku možná půjde o zvědavost nově příchozích hostů a věříme, že pak už se návštěva stane běžnou záležitostí, jelikož ze zkušeností můžeme potvrdit, že klienti se k nám rádi vrací.

10/ Jak budete řešit vládní opatření spojená s COVID-19?

V rámci dané legislativy:

Rozvozy vlastní vozy, taxi

Okénko – na objednávku (menu na stránkách, informační tabule)

Nejdůležitější je však stálá komunikace s našimi zákazníky a to prostřednictvím e-mailů, SMS, MMS, Facebooku a jiných. Je nutné zůstat v kontaktu i přes omezení.

Rozvozy jsou samozřejmostí. Zákazníkům dle potřeby poskytujeme kuchaře, číšníky a jiný personál přímo domů. Tuto službu poskytujeme v rámci stávajících cen bez nároku na odměnu. Personál musí však splňovat veškeré hygienické předpoklady. Celý náš tým je v současné době již očkovan.

11/ Které jsou silné a slabé dny/měsíce?

Nejslabší měsíce jsou paradoxně prázdniny, jelikož většina naší klientely, což jsou hlavně politici, herci a podnikatelé opouští republiku kvůli dovolené. V tomto období klesají tržby o 20-30%. Co se týká jednotlivých dnů, tak slabší pokles jsme vypočetovali v pondělí.

12/ Plánujete oslovit zákazníky s nějakou speciální nabídkou?

Poskytujeme naše kuchaře a číšníky domů k zákazníkům, pokud je to předem domluveno. Jídlo je pak servírováno přímo u klienta doma na zahradě či terase. Plánujeme tyto služby

rozšířit i za hranice Prahy. Např. v rámci Mezinárodního filmového festivalu v Karlových Varech jsme již takové služby zajišťovali a miníme v tom pokračovat.

13/ Jaká je obsazenost Vašeho současného Sushi baru?

Nejedná se tak ani o obsazenost sushi baru, jak o přetížení stávající kapacity kuchyně. Přijímáme spoustu objednávek se závozem a to jak z platformem Wolt a Bolt, ale také nás přímo oslovují např. z ministerstev vnitra a zahraničních věcí. Obsazenost baru řešíme ze dne na den. Máme ale i klientelu, která má objednaný stůl dopředu a řeší zde svá obchodní jednání se svými klienty, což se pravidelně opakuje. Klienti si zvykli na komfort, že zaplatí dopředu určitý obnos v řádu desítek tisíc Kč a tudíž se v rámci oběda s klienty nemusí zdržovat placením. Vše je vyúčtováno a zasláno zákazníkovi posléze. V každém případě vše musí fungovat na objednávku, jinak by klient mohl na jídlo čekat i 2 hodiny kvůli složité přípravě.

12 PROJEKT ZALOŽENÍ NOVÉ POBOČKY

12.1 Harmonogram projektu

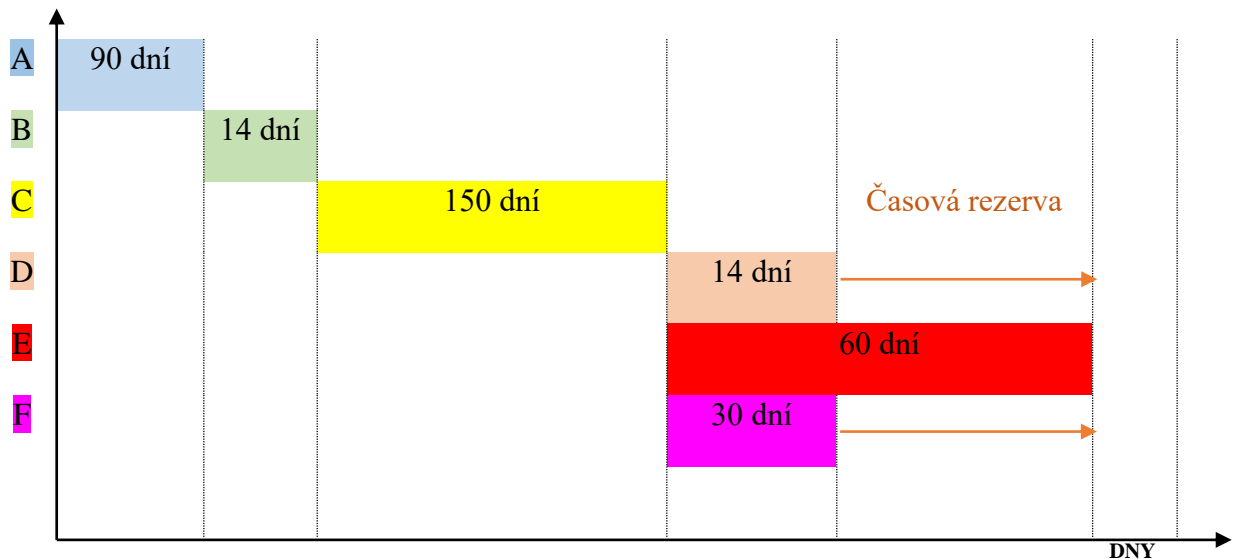
Časový harmonogram projektu autorka odhaduje na 10 měsíců

Výběr vhodného místa:

Zásadní věc, která se musí vyřešit je najít ty správné prostory k založení pobočky. Jelikož požadavky na založení sushi baru jsou víceméně jasně stanovené. Proto bude nutné najít takové prostory, kde majitel nemovitosti nebude proti stavebním úpravám, které společnost počítá, že si bude muset zafinancovat sama a se souhlasem vlastníka pak technické zhodnocení odepisovat. Z tohoto důvodu by bylo nejlepší najít prostor s co nejméně zděnými příčkami pro snadnější vybudování přepážek vyhovujícím pevně danému rozložení sushi baru. Jelikož máme již zkušenosti z vybavením stávajícího baru, nebude problém nakoupit potřebné vybavení. Daleko větší problém vidíme v náboru nových zaměstnanců. Klíčové zaměstnance, tedy kuchaře, jsme si sami vyslali na stáž do Japonska, nyní tedy potřebujeme obsadit ostatní personál. Využijeme k tomu jak doporučení, tak také vložíme inzerát na práci na stránky k tomu určené, tedy velké inzertní servery práce.cz, jobs.cz ale hlavně Asociaci kuchařů a cukrářů, kde si zajistíme, že se nám budou hlásit pouze lidé z oboru. Jelikož se jedná o gastro zařízení, kolaudace prostor nebude spojena je se stavebním úřadem, ale hlavně s hygienou.

Činnost	Navazující činnost	Doba trvání
A výběr vhodného místa	B	90 dní
B jednání s majitelem nemovitosti	C	14 dní
C úprava prostor	D,E,F	150 dní
D nákup vybavení	E,F	14 dní
E nábor nových pracovníků	F	60 dní
F kolaudace prostor		7 dnů

Tabulka 20 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)



Tabulka 21 Ganttův (úsečkový) diagram (vlastní zpracování)

Kritické činnosti jsou A,B,C. Pokud se některá z nich zpozdí, prodlouží se i celková doba projektu.

Naopak činnosti D, F mají časovou rezervu. Mohou být započaty společně s činností E (nábor nových zaměstnanců), nicméně díky složitosti výběrových řízení trvá tato činnost déle, než D a F.

12.2 Výběr lokality

Vysoká úroveň a kvalita poskytovaných služeb předurčuje otevřít pobočku v lokalitě s bohatou klientelou. Z vytipovaných lokalit se jedná zejména o Praha 1 – Staré Město, Praha 2 – Vinohrady, Praha 5 – Malá Strana a taktéž se nabízí lokalita Praha 6 – Dejvice. V těchto lokalitách jsou soustředěna sídla a kanceláře renomovaných českých a zahraniční firem, pojišťoven a sídla velvyslanectví, což bude zaručovat tržby. Zároveň je vhodné zvolit frekventované místo, jelikož bar v zastrčené uličce se těžko hledá. Svou velkou roli zde hraje i možnost parkování, což je úhlavní problém velkých měst. Výše ceny nájmu v tomto případě nesehrává vysokou roli, poněvadž kvalitní restaurace ve správně zvolené lokalitě nemá sebemenší problém si vydělat i na vyšší nájem.

Koupě nemovitosti v této lokalitě by byla pro provoz restaurace ideální. Ovšem nabídka je velmi malá. Většinou majitelé nemovitostí v těchto lokalitách raději tyto pronajmou a zajistí si tak pravidelný příjem prakticky bez práce. Navíc koupě takového domu by byla spojena s rozsáhlou rekonstrukcí, což je v našem případě zatím nereálné.

12.3 Nájemní smlouva

Po nalezení vhodného místa k podnikání ještě nemá společnost vyhráno. Nastává důležitá fáze, což je vyjednání podmínek nájmu. Mezi zásadní náležitosti každé nájemní smlouvy patří:

1. Smluvní strany (nájemce, pronajímatel)
2. Co je předmětem nájmu (přesná specifikace, výměra plochy)
3. Začátek a konec nájemního vztahu (možnosti prodloužení, případně zániku)
4. Stanovená cena nájmu
5. Kauce
6. Způsob placení nájmu
7. Souhlas vlastníka nemovitosti se stavebními úpravami (technické zhodnocení)
8. Podpisy obou smluvních stran

Získané nájemní prostory bude společnost přebírat od původního nájemce. Jedná se o cesi nájemní smlouvy, kdy technické zhodnocení provedené původním nájemcem bude dále odepisovat v zůstatkové ceně po dobu stanovenou zákonem. Původnímu nájemci bude vyplaceno tzv. odstupné ve výši zůstatkové hodnoty technického zhodnocení. V našem případě provedl původní nájemce rekonstrukci prostor za částku 256.825 Kč. Tuto částku zařadil jako samostatný majetek (technické zhodnocení budovy) zařadil do 5. Odpisové skupiny jako nebytové prostory s dobou odepisování 30 let. Jelikož původní nájemce dané technické zhodnocení již 10 let odepisoval, zůstává nám k odepsání částka 108.434 Kč, což jsme zaplatili původnímu nájemci jako odstupné. Níže uvádím v tabulce plán daňových odpisů s barevným označením, co byly náklady původního vlastníka a co je na počátku náš výdaj a jaké si budeme po dobu 20 zbývajících let uplatňovat odpisy. Jelikož i u nás bude se souhlasem vlastníka proveden zásah do nemovitosti v podobě rekonstrukce prostor, budeme toto technické zhodnocení odepisovat samostatně jako další majetek (technické zhodnocení) po dobu 30 let, což je doba životnosti stanovená zákonem.

12.4 Stavební úpravy – stavební povolení a souhlas vlastníka

Pronajatý prostor splňuje požadavky jak lokality, ceny nájmu i rozměru prostorů, je nutné tento prostor přebudovat tak, aby vyhovoval potřebám restaurace. Tyto potřeby vyžadují

stavební úpravy, které nájemce provede se souhlasem vlastníka nemovitost, což bylo sjednáno v nájemní smlouvě. Je předpoklad, že tyto stavební úpravy nám v harmonogramu zaberou nejvíce času. Čas na stavební úpravy je vyčleněn v délce 150 dní a zahrnuje i žádost podanou na příslušný stavební úřad, kdy je nutné získat povolení k těmto stavebním pracím.

12.5 Nákup vybavení

Vybavení do restaurace bude nakoupeno z již ověřených zdrojů. Proto není nutné dlouhodobé zkoumání kvality a ceny tohoto vybavení. Přesto výběr o objednávka potažmo dodací lhůta tohoto vybavení je odhadována na 14 dní. U tohoto bodu nám vzniká časová rezerva cca 46 dní, z čehož nám plyne manévrovací prostor díky náboru nových zaměstnanců, které bude probíhat současně.

12.6 Nábor nových zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, pro fungování pobočky je nejdůležitější osobou kuchař. V našem případě je tato role o to významnější, že se jedná o specifickou gastronomii, která se v našich podmínkách na odborných školách nevyučuje, je velmi obtížné najít takového člověka. Byl nám proto doporučen kuchař, pocházející z Maďarska. Proběhla osobní schůzka, kdy tento svolil k práci v České republice za předem sjednaných podmínek, kdy dostane požadovanou výši platu a bude mu zde zajištěno ubytování. Jelikož není zcela jednoduché i z hlediska časového občana EU zaměstnat musela tato jednání proběhnout již u zrodu projektu, aby se tak zajistil potřebný čas na zveřejnění místa v registru uchazečů o práci, kdy je potřeba 30 dnů čekat, zda o takovou práci neprojeví zájem občan ČR s požadovanou kvalifikací. Jelikož se tak nestalo, mohl ÚP vydat našemu budoucímu zaměstnanci zaměstnaneckou kartu, na základě které jej můžeme přijmout do pracovního poměru. Nejpozději v den nástupu podáme na příslušný ÚP tiskopis s informacemi o nástupu nového zaměstnance. Dále pak tohoto zaměstnance přihlásíme na zdravotní pojišťovnu, kterou si sám určí, popř. že si neurčí, je automaticky přihlášen k VZP ČR. Specifikem u „Hromadného oznámení“ je to, že jako kód přihlášení se uvede písmeno „E“, čímž dáme pojišťovně najevo, že pro tohoto člověka je to první pracovní poměr v rámci ČR. Do kolonky číslo pojištění uvedeme pohlaví M,Z a datum narození pojištěnce (občana EU). Poslední institucí, kterou budeme informovat o nástupu nového zaměstnance je správa sociálního zabezpečení, kde vyplníme tiskopis téměř identicky, jako bychom přijímali českého občana.

12.7 Kolaudace prostor

Po dokončení stavebních prací přichází na řadu kolaudace prostor. Až po získání kolaudačního souhlasu, tedy úředního povolení pro užívání stavby lze začít prostory využívat ke stanovenému účelu. Po předložení všech potřebných dokumentů probíhá kontrolní prohlídka stavby, kdy je ze strany stavebního úřadu zjišťováno, zda jsou splněny veškeré bezpečnostní předpisy. Pokud je vše v pořádku, vydání kolaudačního souhlasu trvá 15 dnů. V tomto případě je lhůta stanovena na 30 dnů k odstranění případných nedostatků a ještě je zde počítáno s časovou rezervou 30 dní navíc.

13 FINANČNÍ PLÁN

V této kapitole bude zpracován finanční plán. Pobočka bude financována částečně z vlastních zdrojů a částečně zatížena dle potřeby bankovním úvěrem. Z vlastních zdrojů má firma k dispozici 2 mil. Kč. Před otevřením pobočky bude nutné prostory upravit tak, aby bylo možné zde sushi bar provozovat.

13.1 Výdaje

V této podkapitole budou podrobně rozepsány veškeré výdaje, které budou souviset se zřízením nové pobočky.

13.1.1 Stavební úpravy

Největší položka stavebních úprav bude spočívat v instalaci vzduchotechniky. Jelikož se však jedná o demontovatelnou část, nebude posuzována jako technické zhodnocení a bude zařazena do majetku firmy. („Klimatizační zařízení“, CZ-CPA 28.25.12, položce 3-34, čili odpisové skupině 3). Níže uvádím tabulku s jednotlivými položkami stavebních úprav, které je nutné provést před započítáním fungování nové pobočky.

STAVEBNÍ ÚPRAVA	CENA ÚPRAVY
Elektroinstalace	47.000 Kč
Vodoinstalace a odpady	85.000 Kč
Vzduchotechnika	650.000 Kč
Podlahy	180.000 Kč
Okna a výlohy	98.000 Kč
Omitky a zednické práce	46.800 Kč
CELKOVÉ VÝDAJE	1.106.800 Kč

Tabulka 22 Náklady na stavební úpravy (vlastní zpracován)

Tabulka 22 demonstruje náklady, které firma musí vynaložit ke zřízení vhodného prostoru pro otevření nové pobočky baru.

Plán odpisů vzduchotechniky

Pro výpočet zrychlených odpisů použijeme následující vzorec:

První rok = vstupní cena/10, v našem případě tedy $650.000/10=65.000$ Kč

Další roky = (zůstatková cena * 2) / (11 – počet let, po které se již odepisovalo)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
1. rok	585.000 Kč	65.000 Kč	65.000 Kč
2. rok	468.000 Kč	117.000 Kč	182.000 Kč
3. rok	364.000 Kč	104.000 Kč	286.000 Kč
4. rok	273.000 Kč	91.000 Kč	377.000 Kč
5. rok	195.000 Kč	78.000 Kč	455.000 Kč
6. rok	130.000 Kč	65.000 Kč	520.000 Kč
7. rok	78.000 Kč	52.000 Kč	572.000 Kč
8. rok	39.000 Kč	39.000 Kč	611.000 Kč
9. rok	13.000 Kč	26.000 Kč	637.000 Kč
10. rok	- Kč	13.000 Kč	650.000 Kč

Tabulka 23 Plán odpisů vzduchotechniky (vlastní zpracování)

Plán odpisů KÁVOVAR

Kávovar je zařazen do 2. odpisové skupiny a bude tedy odepisován 5 let

Pro výpočet zrychlených odpisů použijeme následující vzorec:

První rok = vstupní cena/5, v našem případě tedy 150.000/5=30.000 Kč

Další roky = (zůstatková cena * 2) / (6 – počet let, po které se již odepisovalo)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
1. rok	120 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
2. rok	72 000 Kč	48 000 Kč	78 000 Kč
3. rok	36 000 Kč	36 000 Kč	114 000 Kč
4. rok	12 000 Kč	24 000 Kč	138 000 Kč
5. rok	- Kč	12 000 Kč	150 000 Kč

Tabulka 24 Plán odpisů kávovaru (vlastní zpracování)

Plán odpisů pult číšníka

Pult číšníka je zařazen do 2. odpisové skupiny jako nábytek a bude tedy odepisován 5 let stejně jako kávovar. Pořizovací cena je stejná jako u kávovaru, proto odpisy budou stejné.

Pro výpočet zrychlených odpisů použijeme následující vzorec:

První rok = vstupní cena/5, v našem případě tedy $150.000/5=30.000$ Kč

Další roky = (zůstatková cena * 2) / (6 – počet let, po které se již odepisovalo)

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
1. rok	120 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
2. rok	72 000 Kč	48 000 Kč	78 000 Kč
3. rok	36 000 Kč	36 000 Kč	114 000 Kč
4. rok	12 000 Kč	24 000 Kč	138 000 Kč
5. rok	- Kč	12 000 Kč	150 000 Kč

Tabulka 25 Plán odpisů pult číšníka (vlastní zpracování)

13.1.2 Vybavení restaurace

Vybavení restaurace kopíruje stav, který se nachází v původní provozovně. Jedná se o nejnütnější vybavení, které je nutné k zajištění chodu restaurace. Provedení musí působit na první pohled kvalitně a hlavně je důležitá jeho funkčnost a nadčasovost. V důsledku již fungujícího provozu bylo zjištěno, že zařízení jako jsou lednice, či myčky není výhodné nakoupit jako profi zařízení pro gastro, ale vystačí si zde s klasickou lednicí pro domácnost. Kvůli ceně, se totiž vyplatí koupit raději tento produkt a častěji ho obměňovat, než utratit i 5x více peněz za gastro, kde opravy stojí více než nové zařízení.

NÁZEV VYBAVENÍ	CELKOVÁ CENA
Stoly a židle	45.000 Kč
Prosklená vitrina	5.600 Kč
Administrativní pult číšníka	150.000 Kč
Kávovar	150.000 Kč
Mlýnek na kávu	36.000 Kč
Varná konvice	1.600 Kč
Počítač	18.600 Kč
Pokladna „Dotykačka“	21.000 Kč
Dekorace restaurace	25.800 Kč
Myčka na sklo	5.600 Kč
Lednice na nápoje 3 ks	22.000 Kč
Ledomat – kostky ledu	6.000 Kč
WC 2x (v japonském stylu)	48.000 Kč
Umývadlo 2x	8.200 Kč
Baterie 2x	4.800 Kč
Zrcadlo 2x	1.800 Kč
Nádobi a příbory	56.500 Kč
Jídelní listky	48.600 Kč
Lustry a jiné osvětlení	69.000 Kč
CELKOVÉ NÁKLADY	724.100 Kč

Tabulka 26 Vybavení restaurace (vlastní zpracování)

Ceny vybavení byly odhadnuty na základě již pořízeného zařízení do původního provozu a následně také porovnány s nabídkou na internetu a v kamenných obchodech, jelikož ceny tohoto zařízení se mohou v závislosti na čase výrazně změnit.

13.1.3 Vybavení kuchyně

NÁZEV	POŘIZOVACÍ CENA
Nerezové stoly-příprava potravin 4 ks	88.000 Kč
Lednice 3 ks	18.000 Kč
Sporák profi	56.000 Kč
Mikrovlnná trouba 2x	6.000 Kč
*Šoker	44.700 Kč
Mrazák profi ryby	23.600 Kč
Myčka na nádobí	6.600 Kč
Nerezové regály na stěnu – na nádobí 6ks	32.000 Kč
Nerezový stůl s dřezem – mycí zóna ryby	32.000 Kč
Nerezový stůl s dřezem – mycí zóna zelenina	32.000 Kč
Nerezový stůl s dřezem – mycí zóna kuchyň	32.000 Kč
Baterie vodovodní 5 ks	30.000 Kč
Nádobí, hrnce aj.	58.400 Kč
Rýžovar	4.500 Kč
Celkem	375.800 Kč

Tabulka 27 Vybavení kuchyně (vlastní zpracování)

*šoker je zařízení, které se používá k rychlému zamrazení potravin, zejména ryb, čímž se zabrání vzniku bakterií a navíc se zamezí tvorbě makrokystalů na potravině.

Společnost provádí kombinaci profi vybavení s vybavením pro běžného spotřebitele. Důvod této strategie je prostý, firma si tuto strategii ověřila již při fungování prvního baru. Pořizovací cena profi zařízení totiž mnohokrát převyšuje cenu zařízení pro běžného spotřebitele, následné opravy jsou velmi drahé a rozdíly ve funkčnosti např. myčky či lednice jsou zanedbatelné. I když záruka na tyto spotřebiče je ze zákona pro firmy pouze 12 měsíců, firma si dlouhodobým zkoumáním spočítala, že tato varianta vyjde levněji.

13.1.4 Náklady na reklamu a propagaci

Forma reklamy	Cena
Webové stránky	14.000 Kč
Facebook	0 Kč
Reklamní poutač na výloze	6.500 Kč
Celkové náklady	20.500 Kč

Tabulka 28 Náklady na reklamu a propagaci (vlastní zpracování)

V tabulce 28 jsou vyčísleny náklady na reklamu a propagaci. Tvorba webových stránek bude zadána agentuře, předpokládané náklady jsou 14 tis. Kč. Na Facebooku bude uveřejněno oznámení o zřízení nové pobočky a bude sdíleno se všemi přáteli. Ve výloze bude umístěn světelný reklamní poutač, kde bude promítána nabídka menu. Předpokládané náklady na reklamní poutač jsou dle nabídky internetu ve výši 6,5 tis. Kč.

13.1.5 Náklady na zaškolení zaměstnanců

Nejdůležitějším člověkem v restauraci je bezesporu kuchař. Vyučit se umění sushi na vysoké úrovni není vůbec jednoduché, což si uvědomujeme již z předchozích aktivit. Proto se majitel rozhodl oslovit jednoho 2. Kuchaře, abych se zúčastnil 3 měsíčního kurzu v Tokiu ve známé restauraci. Tento kurz není levnou záležitostí, nicméně abychom dostáli naší filozofii vařit na vysoké úrovni, je tento krok nezbytný. Celkové náklady na zaškolení takového člověka jsem spočítala následovně.

Letenka: 20.000 Kč (1 osoba tam i zpět)

Kurz: 45.000 Kč na osobu a měsíc vč. ubytování

Cestovní náhrady (stravné): 65 USD/den, což činí v přepočtu na Kč cca 1.450 Kč/den

Mzda v ČR: při hrubé mzdě 35.000 Kč jsou měsíční náklady 46.830 Kč

Nyní si tedy v tabulce shrneme celkové náklady na zhruba 90 dní pobytu, tedy 3 měsíce pro jednoho zaměstnance.

Náklad	Celková cena
Letenka (tam i zpět)	20.000 Kč
Cena kurzu vč. ubytování 3 měsíce	135.000 Kč
Stravné zaměstnance (90 dní)	130.500 Kč
Mzda zaměstnance v ČR 3 měsíce	140.490 Kč
Celkové náklady	425.990 Kč

Tabulka 29 vyčíslení nákladů na zahraniční kurz pro kuchaře (vlastní zpracování)

Vyčíslením nákladů v tabulce 29 bylo zjištěno, že zaškolení jednoho zaměstnance, tedy získání odborníka (mistra) v oboru sushi vyjde firmu na bezmála půl milionu Kč, přesně tedy 425.990 Kč. Tento krok je však nezbytný, aby firma dostala své vizi a poslání.

13.1.6 Měsíční mzdové náklady pobočky

Nově zřízená pobočka nemůže fungovat bez fundovaného personálu. Níže v tabulce 31 autorka uvádí tým zaměstnanců, který se dennodenně stará o spokojenost zákazníků.

zaměstnanec	Hrubá mzda zaměstnance	Hrubá mzda celkem	SP + ZP zaměstnavatel 9%+25% z HM
2 kuchaři sushi	50.000 Kč	100.000 Kč	34.000 Kč
2 kuchaři	35.000 Kč	70.000 Kč	23.800 Kč
2 pomocní kuchaři	28.000 Kč	56.000 Kč	19.040 Kč
2 čišníci	45.000 Kč	90.000 Kč	30.600 Kč
Manager provozu	80.000 Kč	80.000 Kč	27.200 Kč
účetní	45.000 Kč	45.000 Kč	15.300 Kč
2 zaměstnanci pro údržbu sklo – porcelánu a nádobí	28.000 Kč	56.000 Kč	19.040 Kč
uklizečka	28.000 Kč	28.000 Kč	9.520 Kč
Celkové mzdové náklady		525.000 Kč	178.500 Kč

Tabulka 30 Měsíční mzdové náklady pobočky (vlastní zpracování)

Celkové mzdové náklady v tabulce 30 včetně odvodů na zdravotní a sociální pojištění dosahují v celkové výši 703.500 Kč za měsíc.

13.1.1 Náklady na úvěr

Dle předchozích výsledků hospodaření byl firmě nabídnut podnikatelský úvěr u finanční instituce ve výši 2,5 mil. Kč s dobou splatnosti 10 let s nabídkou úročení 3,96 % p.a. Níže uvádí autorka tabulku, jaká bude měsíční výše splátky úvěru, jak se bude úvěr umořovat a kolik firma zaplatí na úrocích v jednotlivých měsících. Předpokládáme, že úvěr začne firma čerpat co nejpозději, nejprve bude náklady financovat z vlastních zdrojů. Předpoklad je, že úvěr začne čerpat v říjnu, kdy bude potřeba zaplatit zálohy na úpravy pronajatých prostor a začít nakupovat vybavení pro novou pobočku.

rok	splátky	suma splátek	zůstatek dluhu	splátka jistiny	úrok
1	1-3	75 792,00 Kč	2 448 789,38 Kč	51 210,62 Kč	24 581,38 Kč
2	4-15	303 168,00 Kč	2 238 809,50 Kč	209 979,87 Kč	93 188,13 Kč
3	16-27	303 168,00 Kč	2 020 361,84 Kč	218 447,67 Kč	84 720,33 Kč
4	28-39	303 168,00 Kč	1 793 104,89 Kč	227 256,94 Kč	75 911,06 Kč
5	40-51	303 168,00 Kč	1 556 683,43 Kč	236 421,47 Kč	66 746,53 Kč
6	52-63	303 168,00 Kč	1 310 727,86 Kč	245 955,56 Kč	57 212,44 Kč
7	64-75	303 168,00 Kč	1 054 853,72 Kč	255 874,14 Kč	47 293,86 Kč
8	76-87	303 168,00 Kč	788 661,02 Kč	266 192,70 Kč	36 975,30 Kč
9	88-99	303 168,00 Kč	511 733,64 Kč	276 927,38 Kč	26 240,62 Kč
10	100-111	303 168,00 Kč	223 638,69 Kč	288 094,95 Kč	15 073,05 Kč
11	112-120	227 092,77 Kč	- 0,00 Kč	223 638,70 Kč	3 705,83 Kč
celkem	celkem	3 031 396,77 Kč		2 500 000,00 Kč	531 648,53 Kč

Tabulka 31 roční splátky úvěru (vlastní zpracování)

V tabulce 31 autorka zpracovala vývoj splátek a úroků v jednotlivých letech. Jak je z tabulky patrné, úroky z úvěru se díky splátkám snižují a dochází k vyšší splátce jistiny a menšímu úročení. Celkem firma za 10 let za úvěr zaplatí úroky ve výši 531.648,53 Kč. S úroky z úvěru bude počítáno i při sestavení výkazu zisku a ztráty, kdy tato položka bude představovat finanční náklady a bude součástí finančního výsledku hospodaření.

13.2 Nákladový plán

Výše autorka uvedla, jaké náklady budou společnost zatěžovat při otvírání nové pobočky. Tyto náklady shrneme do tabulky, abychom věděli jejich přibližnou výši.

13.2.1 Jednorázové náklady nutné k otevření pobočky

Nájemné prostor 7x 65.000 Kč	455.000 Kč
Kauce nájmu ve výši 2x nájemného	130.000 Kč
Poplatky na energie (plyn, elektřina)	105.000 Kč
Vybavení restaurace a kuchyně	1.060.300 Kč
Technické vybavení (EET, tiskárna, počítače)	39.600 Kč
Úprava prostor před zahájením	1.106.800 Kč
Reklama a propagace	20.500 Kč
Zaškolení zaměstnanců	425.990 Kč
Ostatní režie (úklidové prostředky, desinfekce)	35.000 Kč
Celkové náklady (výdaje) na otevření pobočky	3.308.190 Kč

Tabulka 32 Jednorázové náklady nutné k otevření pobočky (vlastní zpracování)

Z tabulky 32 je patrné, že otevření pobočky v pronajatých prostorách bude firmu stát více než 3 mil. Kč. Kromě vybavení restaurace a úpravy prostor před zahájením provozu musí majitel počítat také s tím, že má již tento prostor pronajatý a tudíž je potřeba platit nájemné až do doby, kdy bude prostor upraven a začne si na sebe takzvaně vydělávat. Na úpravu prostor a najmutí pracovních sil je vyčleněn čas 7 měsíců. Poplatky za energie a plyn jsou částečně sníženy, aby tak provoz nebyl zbytečně zatížen platbou záloh.

13.2.2 Měsíční náklady na provoz pobočky

Náklad	Cena
Měsíční nájemné	65.000 Kč
Poplatky na energie (plyn, elektřina)	35.000 Kč
Náklady na pořízení zboží	680.000 Kč
Mzdové náklady	703.500 Kč
Ostatní služby (telefony, internet, pojištění)	15.000 Kč
Poplatky za likvidaci živočišného odpadu	12.000 Kč
Přeprava jídla	76.500 Kč
Menu boxy	15.000 Kč
Ostatní režie (úklidové prostředky, desinfekce)	7.000 Kč
Celkové měsíční náklady	1.609.000 Kč

Tabulka 33 Měsíční náklady na provoz pobočky (vlastní zpracování)

Tabulka 33 udává celkové náklady, které firma musí měsíčně vynaložit na fungování provozu. Nájemné je dle nájemní smlouvy stanoveno na 65.000 Kč, poplatky za energie

představují měsíční zálohy s každoročním vyúčtováním. Výše záloh vychází z fungování stávající provozovny. Náklady na pořízené zboží vychází z plánovaných tržeb, jedná se tedy o náklad variabilní v závislosti na odhadu poptávky. Mzdové náklady vychází z rozpisu v tabulce 26. Ostatní služby (telefon, internet, pojištění) vycházejí ze smluvních vztahů s poskytovateli těchto služeb, kdy platby jsou prováděny měsíčně. Náklady na likvidaci živočišného odpadu jsou smluvně stanoveny částku 36 tis. Kč za kvartál, z čehož plyne, že měsíční náklady jsou ve výši 12 tis. Kč. Ostatní provozní náklady zahrnují náklady pohonné hmoty. Firma vlastní osobní automobil, který je součástí nákladů ve stávající provozovně. Tento automobil bude využíván i pro účely nové pobočky, kdy do nákladů budou vstupovat pouze náklady na pohonné hmoty. Jedná se však pouze o konkrétní závozy, kdy zákazník vyžaduje obsluhu přímo v místě svého bydliště. V současné době se jedná o zanedbatelnou částku, proto s ní nebude v měsíčních nákladech kalkulováno. Rozvoz jídla, který si zákazník objedná přímo v sushi baru zajišťuje společnosti Do Do Czech s.r.o., se kterou bude pro tyto případy sjednána smlouva. Společnost si účtuje pevnou sazbu za závoz do 3 km 250 Kč, kdekoliv po Praze 600 Kč a mimo Prahu 800 Kč. Vzhledem k tomu, že většina závozů je uskutečňována po Praze v bližších vzdálenostech budou pro tento účel vypočítány průměrné náklady na jeden rozvoz ve výši 425 Kč. Počet takových rozvozů dle optimální varianty by mělo být 6 denně, tzn. 180 měsíčně z čehož plyne, že měsíční náklady se budou pohybovat kolem 76.500 Kč.

Dále firma musí zajistit speciální obalový materiál na přepravu jídla. Cena jednoho boxu je 15 Kč, kdy dle reálné varianty je bude vydáno cca 1000 ks boxů za měsíc. Počítáno s objednávkami s dovozem přímo v baru 6/den a s objednávkami přes platformy 30/den. Celkové měsíční náklady na boxy tedy činí 15 tis. Kč.

Ostatní režie zahrnuje úklidové prostředky, desinfekce aj. nutné k dodržení hygienických podmínek provozu ve výši 7 tis. Kč.

13.3 Plán předpokládaných výnosů

Nabídka baru se soustřeďuje pouze na japonskou kuchyni a v tomto duchu má také sestaveno nabídkové menu. Suroviny jsou dováženy z Německa, z Francie i z Irska v té nevyšší kvalitě, čemuž odpovídají i prodejní ceny. Menu je uzpůsobeno jak pro jednu osobu, tak také pro více osob. Ukázky jídel a jejich ceny jsou podrobněji uvedeny v příloze Příloha P I: ukázka zboží prodávaného v shopu a menu provozovny baru.

Maximální počet zákazníků, které bude bar schopen uspokojit je dle počtu stolů a průměrné doby, kdy se zákazník na jídlo zdrží 24 za den. V baru jsou celkem 4 stoly. Dva z nich jsou pro maximálně 4 osoby, dva jsou pak díky sedacímu boxu podél stěny uzpůsobeny pro 8-10 zákazníků. V tomto typu zařízení však nelze předpokládat, že by u jednoho stolu seděly dvě skupiny neznámých lidí.

Je počítáno s tím, že jedna skupina zákazníků se v průměru zdrží 1,5 hodiny. Bar je otevřen denně od 12:00 do 22:00 hodin. Je tedy možné denně obsloužit 24 platících zákazníků. Průměrná útrata v baru na jednoho zákazníka se pohybuje od 2000 Kč do 5.000 Kč. V dalším měsíci je kalkulováno, že by se tržby mohly zvednout na 30% průměru denních tržeb. Ve druhém měsíci od otevření pobočky by mohly tržby činit 50 % průměru denních tržeb, ve třetím měsíci 60% průměru denních tržeb a ve čtvrtém by se tržby mohly pohybovat v rozmezí 70% až 80%, což je považováno za optimum. Od pátého měsíce se již počítá s tím, že pobočka vejde ve známost v okolí a lidé se tam naučí chodit a zákazníků bude přibývat. Měsíční předpoklad je, že bude otevřeno 30 dní.

Kuchyně bude připravovat také jídlo pro zákazníky, kteří si ho nechají přivést domů, popřípadě do práce. Takových objednávek by denně mohlo být v průměru 10, kdy cena objednaného jídla se pohybuje v rozmezí kolem 800 Kč – 1500 Kč.

Firma také hodlá i nadále spolupracovat s Bolt Food, což je evropská platforma, které se mimo jiné zabývá také rozvozem jídla, které si zákazník může přes tuto platformu objednat. (© 2021 Bolt Technology OÜ). Dalším takovým partnerem je společnost Wolt Česko, s.r.o., která pracuje na stejné bázi jako Bolt Food. (© Wolt 2014–2021). Průměrná cena objednávky se pohybuje v rozmezí kolem 900 Kč. Odhad takto uskutečněných objednávek je 250 za týden. Tento odhad vychází ze současného stavu stávající provozovny, kdy se předpokládá, že si provozovny budou v této činnosti vypomáhat.

TRŽBY V PRVNÍM ROCE PROVOZU reálná varianta	
LEDEN	504 000,00 Kč
ÚNOR	840 000,00 Kč
BŘEZEN	1 008 000,00 Kč
DUBEN	1 176 000,00 Kč
KVĚTEN	1 680 000,00 Kč
ČERVEN	1 680 000,00 Kč
ČERVENEC	1 680 000,00 Kč
SRPEN	1 680 000,00 Kč
ZÁŘÍ	1 680 000,00 Kč
ŘÍJEN	1 680 000,00 Kč
LISTOPAD	1 680 000,00 Kč
PROSINEC	1 680 000,00 Kč
TRŽBY CELKEM V PRVNÍM ROCE	16 968 000,00 Kč

Tabulka 34 Tržby v prvním roce provozu

Tabulka 34 demonstruje tržby za jednotlivé měsíce v prvním roce provozu baru. V období leden až duben jsou tržby nižší vzhledem k tomu, že se počítá s nižší návštěvností do doby, než pobočka vejde do povědomí zákazníků. Leden 30% průměru denních tržeb, únor 50 % průměru denních tržeb, březen 60% průměru denních tržeb a v dubnu 70% průměru denních tržeb. Od května se předpokládá, že pobočka již vejde ve známost a tržby se ustálí.

REÁLNÁ VARIANTA	
Počet zákazníků v baru/den	14
Průměrná útrata na 1 zákazníka	1 500,00 Kč
Počet zákazníků s dovozem/den	10
Průměrná útrata na 1 zákazníka	800,00 Kč
Počet zákazníků přes platformy/den	30
Průměrná útrata na 1 zákazníka	900,00 Kč
Tržba/den	56 000,00 Kč
Tržba/měsíc	1 680 000,00 Kč
Tržba/rok	20 160 000,00 Kč

Tabulka 35 Přehled ročních tržeb při reálné variantě

Tabulka číslo 35 nám ukazuje, že reálná varianta počítá s tím, že bar za den navštíví 14 zákazníků, kteří zde v průměru utratí 1500 Kč. Počet zákazníků, kteří si objednají jídlo s dovozem domů je při reálné variantě odhadováno na 6 při průměrné útratě 800 Kč na zákazníka. Zákazníků z food platformem může být dle odhadu 30 denně s tím, že průměrná útrata bude činit 900 Kč. Reálné tržby za den by při této variantě mohly dosáhnout hodnoty 56.000 Kč, měsíčně by firma mohla utržit 1.680.000 Kč a za rok by to pak činilo 20.160.000 Kč.

OPTIMISTICKÁ VARIANTA	
Počet zákazníků v baru/den	20
Průměrná útrata na 1 zákazníka	1 500,00 Kč
Počet zákazníků s dovozem/den	15
Průměrná útrata na 1 zákazníka	800,00 Kč
Počet zákazníků přes platformy/den	35
Průměrná útrata na 1 zákazníka	900,00 Kč
Tržba/den	73 500,00 Kč
Tržba/měsíc	2 205 000,00 Kč
Tržba/rok	26 460 000,00 Kč

Tabulka 36 Přehled ročních tržeb při optimistické variantě

Tabulka číslo 33 nám ukazuje, že optimistická varianta počítá s tím, že bar za den navštíví 20 zákazníků, kteří zde v průměru utratí 1500 Kč. Počet zákazníků, kteří si objednají jídlo s dovozem domů je při reálné variantě odhadováno na 15 při průměrné útratě 800 Kč na zákazníka. Zákazníků z food platformem může být dle odhadu 35 denně s tím, že průměrná

útrata bude činit 900 Kč. Tržby za den by při této variantě mohly dosáhnout hodnoty 73.500 Kč, měsíčně by firma mohla utržit 2.205.000 Kč a za rok by to pak činilo 26.460.000 Kč.

PESIMISTICKÁ VARIANTA	
Počet zákazníků v baru/den	10
Průměrná útrata na 1 zákazníka	1 500,00 Kč
Počet zákazníků s dovozem/den	8
Průměrná útrata na 1 zákazníka	1 500,00 Kč
Počet zákazníků přes platformy/den	15
Průměrná útrata na 1 zákazníka	900,00 Kč
Tržba/den	40 500,00 Kč
Tržba/měsíc	1 215 000,00 Kč
Tržba/rok	14 580 000,00 Kč

Tabulka 37 Přehled ročních tržeb při pesimistické variantě

V tabulce číslo 37 je ukázána pesimistická varianta. Při této variantě se kalkuluje s tím, že bar za den navštíví pouze 10 zákazníků, kteří zde v průměru utratí 1500 Kč. Počet zákazníků, kteří si objednají jídlo s dovozem domů je při pesimistické variantě odhadováno na 8 při průměrné útratě 1500 Kč na zákazníka. Zákazníků z food platform může být dle pesimistického odhadu 15 denně s tím, že průměrná útrata bude činit 900 Kč. Denní tržby by při této variantě dosahovaly hodnoty 40.500 Kč, měsíčně by firma utržila 1.215.000 Kč a za rok by to pak činilo 14.580.000 Kč.

13.1 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je sestaven ve zjednodušeném rozsahu pro reálnou, optimistickou i pesimistickou variantu. Provoz podniku bude zahájen po Novém roce. Náklady na zřízení pobočky, které je nutné vynaložit před zahájením provozu budou uvedeny v prvním sloupci výsledovky (rok 0), vedené na samostatném střediskovém účtu. Plán výnosů je zpracován na 4 účetní období. V každém účetním období autorka kalkuluje s navýšením tržeb o 10% oproti předešlému období.

Náklady na prodej výrobků a služeb vycházejí ze samostatných tržeb. Autorka použije koeficient pro stanovení průměrné marže, jež vychází z výkazů za předchozí účetní období, které má autorka k dispozici. Tato průměrná marže činí 65%, z čeho se bude vycházet při výpočtu nákladů na prodané výrobky a služby. Tyto náklady tedy činí 35% z dosažených tržeb. S navýšením osobních nákladů autorka nepočítá. Firma bude odpisovat vzduchotechniku, kávovar a pult číšníka. Odpisy majetku za jednotlivé roky jsou uvedeny v tabulkách číslo 23,24,25. S ostatními provozními výnosy a náklady není kalkulováno.

Ostatní finanční náklady vycházejí ze splátkového kalendáře z poskytnutého provozního úvěru, kde jsou jednotlivé roky vyčísleny v tabulce 31.

Knápková, 2017 ve své publikaci Finanční analýza uvádí, že provozní náklady jsou souhrnně zahrnuty ve výkazu zisku a ztráty pod písmenem A. **výkonová spotřeba**. Dle charakteru podniku tato výkonová spotřeba zahrnuje A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží, A.2. spotřebu materiálu a energie, A.3. služby. Je tedy potřeba vypočítat výkonovou spotřebu dle jednotlivých variant (optimistická, reálná i pesimistická).

Výkaz zisku a ztráty při reálné variantě

Reálná varianta

	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z prodeje výrobků a služeb	- Kč	16 968 000,00 Kč	19 872 000,00 Kč	21 859 200,00 Kč	24 045 120,00 Kč
*Výkonová spotřeba	- Kč	8 644 800,00 Kč	9 661 200,00 Kč	10 356 720,00 Kč	11 121 792,00 Kč
Osobní náklady	- Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč
Úprava hodnot v provozní oblasti (odpisy)	- Kč	125 000,00 Kč	213 000,00 Kč	176 000,00 Kč	139 000,00 Kč
Ostatní provozní výnosy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní provozní náklady	2 228 190,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 2 228 190,00 Kč	- 243 800,00 Kč	1 555 800,00 Kč	2 884 480,00 Kč	4 342 328,00 Kč
Ostatní finanční výnosy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní finanční náklady	24 581,38 Kč	93 188,13 Kč	84 720,33 Kč	66 746,53 Kč	57 212,44 Kč
Finanční výsledek hospodaření	- 24 581,38 Kč	- 93 188,13 Kč	- 84 720,33 Kč	- 66 746,53 Kč	- 57 212,44 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 2 252 771,38 Kč	- 336 988,13 Kč	1 471 079,67 Kč	2 817 733,47 Kč	4 285 115,56 Kč
Daň z příjmu	- Kč	- Kč	279 505,14 Kč	535 369,36 Kč	814 171,96 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	- 2 252 771,38 Kč	- 336 988,13 Kč	1 191 574,53 Kč	2 282 364,11 Kč	3 470 943,60 Kč
Čistý obrat	- Kč	16 968 000,00 Kč	19 872 000,00 Kč	21 859 200,00 Kč	24 045 120,00 Kč

*Výkonová spotřeba

	před zahájením	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Náklady na nákup zboží	- Kč	5 938 800,00 Kč	6 955 200,00 Kč	7 650 720,00 Kč	8 415 792,00 Kč
Spotřeba materiálu a energie		684 000,00 Kč	684 000,00 Kč	684 000,00 Kč	684 000,00 Kč
Služby (telefony, internet, likvidace odpadu)		2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč
celkem výkonová spotřeba	- Kč	8 644 800,00 Kč	9 661 200,00 Kč	10 356 720,00 Kč	11 121 792,00 Kč

Tabulka 38 Výkaz zisku a ztráty při reálné variantě (vlastní zpracování)

Vývoj hospodaření při reálné variantě v tabulce 38 ukazuje, že firma bude zisková od 2. roku zahájení činnosti pobočky. Nultý rok demonstruje náklady, které bylo nutné vynaložit, aby pobočka mohla fungovat. Oproti výdajům, který byly vypočítány na začátku projektu ve výši 3.308.190 Kč byla tato částka ponížena o kauci nájmu (2x 65 tis.Kč) a pořízením dlouhodobého hmotného majetku, který bude odpisován a do nákladů, potažmo do výsledovky se nám promítne až formou odpisů. Jedná se o částku 650 tis. Kč pořízená vzduchotechnika, 150 tis. Kč kávovar a 150 tis. Kč pult číšníka. V prvním roce končí firma ve ztrátě ve výši 337 tis. Kč. V dalších letech již dosahuje zisku. Odpisy majetku vycházejí z tabulek číslo 23-25, kde jsou vypočítány odpisy za jednotlivé roky. Ostatní finanční náklady představují náklady na úvěr, tedy úroky z úvěru viz tabulka 31.

Výkaz zisku a ztráty při optimistické variantě

optimistická

	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z prodeje výrobků a služeb	- Kč	26 244 000,00 Kč	28 868 400,00 Kč	31 755 240,00 Kč	34 930 764,00 Kč
*Výkonová spotřeba	- Kč	11 891 400,00 Kč	12 809 940,00 Kč	13 820 334,00 Kč	14 931 767,40 Kč
Osobní náklady	- Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč
Úprava hodnot v provozní oblasti (odpisy)	- Kč	125 000,00 Kč	213 000,00 Kč	176 000,00 Kč	139 000,00 Kč
Ostatní provozní výnosy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní provozní náklady	2 228 190,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 2 228 190,00 Kč	5 785 600,00 Kč	7 403 460,00 Kč	9 316 906,00 Kč	11 417 996,60 Kč
Ostatní finanční výnosy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní finanční náklady	24 581,38 Kč	93 188,13 Kč	84 720,33 Kč	66 746,53 Kč	57 212,44 Kč
Finanční výsledek hospodaření	- 24 581,38 Kč	- 93 188,13 Kč	- 84 720,33 Kč	- 66 746,53 Kč	- 57 212,44 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 2 252 771,38 Kč	5 692 411,87 Kč	7 318 739,67 Kč	9 250 159,47 Kč	11 360 784,16 Kč
Daň z příjmu	- Kč	1 081 558,26 Kč	1 390 560,54 Kč	1 757 530,30 Kč	2 158 548,99 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	- 2 252 771,38 Kč	4 610 853,61 Kč	5 928 179,13 Kč	7 492 629,17 Kč	9 202 235,17 Kč
Čistý obrát	- Kč	26 244 000,00 Kč	28 868 400,00 Kč	31 755 240,00 Kč	34 930 764,00 Kč

*Výkonová spotřeba

	před zahájením	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Náklady na nákup zboží	- Kč	9 185 400,00 Kč	10 103 940,00 Kč	11 114 334,00 Kč	12 225 767,40 Kč
Spotřeba materiálu a energie	- Kč	684 000,00 Kč	684 000,00 Kč	684 000,00 Kč	684 000,00 Kč
Služby (telefony, internet, likvidace odpadu)	- Kč	2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč
celkem výkonová spotřeba	- Kč	11 891 400,00 Kč	12 809 940,00 Kč	13 820 334,00 Kč	14 931 767,40 Kč

Tabulka 39 Výkaz zisku a ztráty při optimistické variantě (vlastní zpracování)

Optimistická varianta v tabulce 39 ukazuje na velmi příznivý vývoj výsledku hospodaření. Již v prvním roce je dosaženo kladného výsledku hospodaření po zdanění ve výši 4,6 mil. Kč. Pokud by situace byla natolik příznivá, počáteční náklady na provoz pobočky by byly ihned umořeny.

Výkaz zisku a ztráty při pesimistické variantě

pesimistická

	0. rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Tržby z prodeje výrobků a služeb	- Kč	14 472 000,00 Kč	15 919 200,00 Kč	17 511 120,00 Kč	19 262 232,00 Kč
*Výkonová spotřeba	- Kč	7 771 200,00 Kč	8 277 720,00 Kč	8 834 892,00 Kč	9 447 781,20 Kč
Osobní náklady	- Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč	8 442 000,00 Kč
Úprava hodnot v provozní oblasti (odpisy)	- Kč	125 000,00 Kč	213 000,00 Kč	176 000,00 Kč	139 000,00 Kč
Ostatní provozní výnosy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní provozní náklady	2 228 190,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Provozní výsledek hospodaření	- 2 228 190,00 Kč	- 1 866 200,00 Kč	- 1 013 520,00 Kč	58 228,00 Kč	1 233 450,80 Kč
Ostatní finanční výnosy	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Ostatní finanční náklady	24 581,38 Kč	93 188,13 Kč	84 720,33 Kč	66 746,53 Kč	57 212,44 Kč
Finanční výsledek hospodaření	- 24 581,38 Kč	- 93 188,13 Kč	- 84 720,33 Kč	- 66 746,53 Kč	- 57 212,44 Kč
Výsledek hospodaření před zdaněním	- 2 252 771,38 Kč	- 1 959 388,13 Kč	- 1 098 240,33 Kč	- 8 518,53 Kč	1 176 238,36 Kč
Daň z příjmu	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	223 485,29 Kč
Výsledek hospodaření po zdanění	- 2 252 771,38 Kč	- 1 959 388,13 Kč	- 1 098 240,33 Kč	- 8 518,53 Kč	952 753,07 Kč
Čistý obrat	- Kč	14 472 000,00 Kč	15 919 200,00 Kč	17 511 120,00 Kč	19 262 232,00 Kč

*Výkonová spotřeba

	před zahájením	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok
Náklady na nákup zboží	- Kč	5 065 200,00 Kč	5 571 720,00 Kč	6 128 892,00 Kč	6 741 781,20 Kč
Spotřeba materiálu a energie		684 000,00 Kč	684 000,00 Kč	684 000,00 Kč	684 000,00 Kč
Služby (telefony, internet, likvidace odpadu)		2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč	2 022 000,00 Kč
celkem výkonová spotřeba	- Kč	7 771 200,00 Kč	8 277 720,00 Kč	8 834 892,00 Kč	9 447 781,20 Kč

Tabulka 40 Výkaz zisku a ztráty při pesimistické variantě (vlastní zpracování)

Z tabulky 40 zjišťujeme, že při pesimistické variantě by byl podnik první tři roky ve ztrátě. Situace by se začala lepšit až ve čtvrtém roce, což je první rok, kdy by podnik dosáhla zisku. V tomto případě by podnik musel podniknout další kroky, jak předejít ztrátě, zajistit zvýšení počtu zákazníků např. rozšířením nabízeného sortimentu, či vymyslet další doplňkové služby.

Rentabilita tržeb při jednotlivých variantách

Z výsledovky můžeme vypočítat další poměrové ukazatele, týkající se především rentability. V našem případě zhodnotíme rentabilitu tržeb, jež vypočítáme jako poměr mezi čistým ziskem a dosaženými tržbami.

$$ROS = \frac{Z}{T}$$

Z ... zisk po zdanění, T ... tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb

Reálná varianta

rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
zisk	- 2 252 771,38 Kč	- 336 988,13 Kč	1 191 574,53 Kč	2 282 364,11 Kč
tržby	16 968 000,00 Kč	19 872 000,00 Kč	21 859 200,00 Kč	24 045 120,00 Kč
ROS	-13%	-2%	5%	9%

Optimistická varianta

rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
zisk	4 610 853,61 Kč	5 928 179,13 Kč	7 492 629,17 Kč	9 202 235,17 Kč
tržby	26 244 000,00 Kč	28 868 400,00 Kč	31 755 240,00 Kč	34 930 764,00 Kč
ROS	18%	21%	24%	26%

Pesimistická varianta

rok	1.rok	2.rok	3.rok	4.rok
zisk	- 1 959 388,13 Kč	- 1 098 240,33 Kč	8 518,53 Kč	952 753,07 Kč
tržby	14 472 000,00 Kč	15 919 200,00 Kč	17 511 120,00 Kč	19 262 232,00 Kč
ROS	-14%	-7%	0%	5%

Tabulka 41 Rentabilita tržeb při jednotlivých variantách

Ukazatel rentability tržeb v tabulce 41 nám vyjadřuje procentuální podíl zisku po zdanění na tržbách dosažených za prodej výrobků a služeb. Vyjadřuje nám podíl zisku na 1 Kč tržeb. V případě reálné varianty vidíme, že podíl zisku na tržbách je kladný až od 3. roku kdy dosáhl 5%, což znamená, že od 3. roku je 21%, reálná varianta se podílí na zisku 13% a při pesimistické variantě dochází k záporné hodnotě, což znamená ztrátu.

13.1.1 Kalkulace ceny

Stanovit cenu, za kterou se bude výrobek prodávat není vůbec jednoduché. Cena nesmí být příliš vysoká, což by zákazníky odradilo, ale ani příliš nízká. To by se zase zdálo zákazníkům podezřelé. Jelikož jsou v dnešní době zákazníci ochotni si za kvalitní zboží zaplatit, je možné stanovit vyšší cenu. V marži jsou samozřejmě schovány další režijní náklady na provoz zařízení.

Při kalkulaci ceny je vycházeno z režijních nákladů pobočky s částečným přihlédnutím k cenám konkurence. Prakticky bude převzat model tvorby ceny z původní již zaseté pobočky. Podnik se však, jak již bylo řečeno, nesoustředí na strategii nejnižších nákladů, rozhodující je kvalita surovin, za které je zákazník ochoten si připlatit. Ukázkou nákladů na suroviny a výslednou prodejní cenu uvádí autorka podrobněji v příloze II.

14 ANALÝZA RIZIK POMOCÍ METODY RIPRAN

Pro zpracování rizik projektu byla vybrána metoda RIPRAN, jež zaměřena na zpracování analýzy rizik projektu. Tuto analýzu je nutné provést před vlastní implementací projektu.

POŘADOVÉ ČÍSLO	HROZBA	SCÉNÁŘ	PRAVDĚPODOBNOST	DOPAD	HODNOTA RIZIKA	NÁVRH OPATŘENÍ	NOVÁ HODNOTA RIZIKA
1.	Nenalezeny vhodné prostory pro uskutečnění projektu	Projekt musí být odložen	SP	SD	SHR	Najmout si realitní kancelář, která se postará o nalezení vhodných prostor	NHR
2.	Stavební firma	Prostory nebudou zrekonstruovány ve stanovenou dobu	SP	VD	VHR	Pečlivě zvážit stavební firmu, prostudovat recenze na její práci	NHR
3.	Zaměstnanci	Při hledání nových zaměstnanců nebude na trhu práce kvalifikovaný personál	SP	VD	VHR	Motivovat současné zaměstnance k povýšení, zaplatit rekvalifikační kurzy současným zaměstnancům	NHR
4.	Zkažené potraviny	Z důvodu nesprávného uskladnění potravin může dojít ke zkáze potravin	NP	VD	SHR	Pravidelné kontroly potravin a prostor pro skladování, proškolení zaměstnanců	NHR
5.	Konkurence	V naší blízkosti vyroste konkurence, která nám odláká zákazníky, ztráta tržeb	VP	VD	VHR	Obnova sortimentu, zvyšování kvality poskytovaných služeb, udržování čistoty a příjemného prostředí	SHR

Tabulka 42 analýza RIPRAN (vlastní zpracování)

Z analýzy RIPRAN nám vyplynulo, že mezi nejzávažnější hrozby projektu patří výběr nespolehlivé stavební firmy, která byla ohodnocena statusem VHR tedy vysoká hodnota rizika. Dle scénáře může dojít k tomu, že vybereme stavební firmu, která svou práci odvede nekvalitně nebo práce nebude dokončena ve stanoveném termínu. Dalším vysoce hodnoceným rizikem je výběr vhodných kandidátů na obsazení pozice hlavního kuchaře. Jak je všeobecně známo, dobrou restauraci dělá hlavně dobrý kuchař. Samozřejmě i ostatní personál je důležitý, ale asi těžko špatné jídlo zachrání usměvavý číšník. Proto musí v tomto ohledu firma spoléhat na zaměstnance z vlastních řad, kterým zaplatí drahé kurzy nebo dát na doporučení a přijmout kuchaře právě na doporučení. S tímto vysoce hodnoceným rizikem jde ruku v ruce další vysoce hodnocené riziko a tím je konkurence. Neustálý tlak na inovace sortimentu a zvelebování prostor, aby se zákazník právě u nás cítil nejlépe.

V tabulce jsme dále vyhodnotili dvě rizika se střední hodnotou. Jedná se o to, že nemusíme najít vhodné prostory pro náš business, proto budeme muset o pomoc požádat realitní kancelář, která se nám o vhodné prostory postará. Dalším rizikem vyhodnoceným jako střední jsou zkažené potraviny z důvodu nesprávného skladování. Z tohoto důvodu je nutné neustále provádět kontroly potravin kvůli zachování kvality připravovaných výrobků.

Navrhovaná zlepšení nám pak vyhodnotila všechna rizika, až na jedno, jako nízká. Konkurence, pokud nebude firma bdělá a nebude dbát o své zaměstnance může velmi lehce přetáhnout současné zákazníky, kteří již nebudou mít chuť se vracet.

PRAVDĚPODOBNOST		DOPAD		
Vysoká pravděpodobnost VP	31 - 100 %	Velký nepříznivý dopad na projekt	VD	
Střední pravděpodobnost SP	11 - 30 %	Střední nepříznivý dopad na projekt	SD	
Nizká pravděpodobnost NP	0 - 10 %	Malý nepříznivý dopad na projekt	MD	
HODNOTA RIZIKA		PŘÍRAZENÍ HODNOTY RIZIKA		
Vysoká hodnota rizika	VHR	VD	SD	MD
Střední hodnota rizika	SHR	VP	VHR	SHR
Nizká hodnota rizika	NHR	SP	VHR	SHR
		NP	SHR	NHR

Obrázek 10 Legenda k RIRAN

ZÁVĚR

Na základě zpracovaných analýz o hospodaření a finanční struktuře společnosti bylo prokázáno, že zřízení nové pobočky je reálné.

V první části práce byly popsány ve formě teoretické roviny z dostupných literárních a internetových zdrojů základní oblasti potřebné ke zpracování praktické části. Ve druhé části pak byly zjištěné poznatky aplikovány do praxe, kdy byla snaha formou analýz a strategií zjistit, jak na tom podnik je v současné době a jaká je prognóza do budoucnosti. Ukazatele pro analýzy byly čerpány z účetních výkazů, zejména z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za posledních pět ukončených účetní období.

Analýzy, které byly provedeny ukázaly, že založení nové pobočky je reálné a pobočka by měla být schopna generovat v dalších letech zisk. Finanční zdroje na počáteční náklady budou zajištěny částečně z vlastních zdrojů a částečně z podnikatelského úvěru.

Na závěr bych ještě ráda zdůraznila, že jsem byla velmi překvapena, jak pohostinství ve velkých městech oproti těm malým, neopomínáje ty vesnické je neustále na vzestupu. Jistě je to dáno čilým cestovním ruchem, který v Praze bezesporu je, když je v současné době poznamenán Covid-19. Přesto i našim podnikům a společnostem se jak je vidět daří dobře a tak si lidé z těchto podniků mohou dovolit navštěvovat restaurace, či bary podobného typu, jako je ten náš a dopřát si tak luxus v podobě gurmánského zážitku, jakým sushi bezesporu je.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

BLACKWELL, Edward. How to prepare a business plan: your guide to creating an excellent strategy, forecasting your finances and producing a persuasive plan. 6th edition. London: Kogan Page, 2017, 217 s. Business success. ISBN 9780749481100.

COLES, Linda. Social media for business: foolproof tips to help you promote your business or your brand. Milton: Wiley, 2018, 242 s. ISBN 978-0-730-34577-0.

FRUE, Kiesha. PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples. In: PESTLE Analysis [online]. Sep 12, 2020 [cit. 2021-07-07]. Dostupné z: https://pestleanalysis.com/pest-analysis/#Understanding_the_PEST_Factors_in_PEST_Analysis

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 8086119580.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013, 181 s. Management. ISBN 9788024746319.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. Expert. ISBN 9788024742755.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. Expert. ISBN 9788027104345.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 9788024746708.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 285 s. ISBN 9788024758695.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. Finanční řízení. ISBN 9788024733081.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 9788024740393.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert. ISBN 9788024733395.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika - klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018, 255 s. Expert. ISBN 9788027106899.

VARGAEŠTOK, Marcel. *Sushi: od začátečníka k mistrovi*. V Brně: CPress, 2019. ISBN 978-80-264-2776-6. 110 s.

(zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, §2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011, 246 s. Finanční řízení. ISBN 9788024736471.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ANALÝZA PESTLE. *Co je to analýza PESTLE* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>

BusinessINFO.cz. *Gastrobyznys láká méně než dřív. Přesto letos vzniklo 842 nových podniků* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/gastrobyznys-laka-mene-nez-driv-presto-letos-vzniklo-842-novych-podniku/>

Bolt Food. *Restaurace a bistra, které milujete, s rychlým doručením* [online]. 2021 [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <https://food.bolt.eu/cs-cz/>

Česká správa sociálního zabezpečení. *Oznámení o nástupu do zaměstnání (skončení zaměstnání)* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://eportal.cssz.cz/web/portal/tiskopisy-onz>

Finance.cz. *Střednědobé úvěry* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://tema.finance.cz/d/strednedobe-uvery/>

Finanční analýza. *Ukazatel zadluženosti* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

Ginza sushi. *Ginza sushi* [online]. 2018 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <http://www.ginza.cz/>

Hana Sushi House. *Hana Sushi House* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.hana-sushihouse.cz/>

HANIL. *HANIL* [online]. 2015 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <http://www.hanil.cz/menu>

HAPPYBEAN. *HAPPYBEAN* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.happybean.cz/menu/>

HYGIENICKÁ STANICE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY. *Co je to HACCAP?* [online]. 2016 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: http://www.hygpaha.cz/dokumenty/co-je-to-haccp--a-jak-rozsahla-prirucka-musi-byt--2394_2394_463_1.html

Kurzycz. *HDP 2021, vývoj HDP v ČR* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?G=3&A=2&page=2>

Management mania. *Branding* [online]. 2019 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/branding>

MANAGEMENT MANIA. *RIPRAN* [online]. 2016 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ripran-risk-project-analysis>

Mapy.cz. *VINOHRADY* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.4616026&y=50.0805122&z=13&source=ward&id=14967>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Modrá karta* [online]. © 2021 [cit. 2021-7-19]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/modra-karta.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Zaměstnanecká karta* [online]. © 2021 [cit. 2021-7-19]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/modra-karta.aspx>

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. *Postup zaměstnavatele při zaměstnávání zaměstnanců ze zahraničí, kteří nemají volný přístup na trh práce ČR* [online]. © 2019 [cit. 2021-7-19]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/postup-zamestnavatele>

MONETA MONEY BANK. *Co jsou krátkodobé úvěry* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/kratkodobe-uvery>

PHOORIGINAL. *Pho Original Restaurant* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://phooriginal.cz/>

RYBISTRO. *RYBISTRO* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.rybistro.cz/galerie/>

SMOKEBERRY. *SMOKEBERRY* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.smokeberry.com/>

Srovnejto.cz. *Dodavatelský úvěr-slovník pojmů* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.srovnejto.cz/slovník-pojmu/pujcky-a-uvery/dodavatelsky-uver/>

SUMIGARDEN. *SUMIGARDEN* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://cs.sumigarden.com/>

SUN MARKETING. *SWOT analýza* [online]. 2017 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

Sushi Tam Da. *Sushitamda* [online]. 2019 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://sushitamda.cz/>

Stamgastagurman.cz. *HISTORIE SUSHI:KDE SE VZALO A JAK VYPADALO PŮVODNĚ?* [online]. 2020 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.stamgastagurman.cz/aktualita.php?id=3854>

STATISTIKA&MY. *Služby – 2. čtvrtletí 2021* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2021/08/09/sluzby>

Ušetřeno.cz. *Dlouhodobý úvěr* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://www.usetreno.cz/slovník-pojmu/dlouhodobu-uver/> Srovnání cen

VZP ČR. *Poučení k formuláři hromadné oznámení zaměstnavatele* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://media.vzpstatic.cz/media/Default/formulare/hromadne-oznameni-zamestnavatele-pouceni.pdf>

VZP ČR. *Oznamovací povinnost* [online]. 2021 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://media.vzpstatic.cz/media/Default/formulare/hromadne-oznameni-zamestnavatele-pouceni.pdf>

Wolt. *Objevujte skvělé jídlo* [online]. 2021 [cit. 2021-8-20]. Dostupné z: <https://wolt.com/cs>

YAMATO. *YAMATO* [online]. 2017 [cit. 2021-8-19]. Dostupné z: <https://yamato.cz/galerie-restaurace/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC Význam první zkratky

B Význam druhé zkratky

C Význam třetí zkratky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Myšlenková mapa	16
Obrázek 2 Postup při plánování potřeby zaměstnanců	26
Obrázek 3 Hybné síly konkurence v odvětví (zdroj: Mikoláš, 2005, s. 69)	43
Obrázek 4 marketingové prostředí trh	47
Obrázek 5 SWOT analýza (Zdroj: Sun marketing, © 2017)	48
Obrázek 6 mapka stanice metra Jiřího z Poděbrad (zdroj: mapy.cz).....	62
Obrázek 7 mapa s hranicemi městské části Praha-Vinohrady (zdroj: mapy.cz).....	63
Obrázek 8 mapka okolní konkurence (zdroj: mapy.cz)	65
Obrázek 9 Organizační struktura	88
Obrázek 15 Legenda k RIRAN.....	121
Obrázek 10 California dream.....	137
Obrázek 11 Dragon maki	137
Obrázek 12 CHU-TORO	138
Obrázek 13 Miso Ramen	138
Obrázek 14 Temaki Maguro	138

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu firem (a.s. a s.r.o.) s předmětem činnosti NACE 56 (zdroj: Bisnode).....	61
Tabulka 2 Přehled konkurenčních podniků (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Tabulka 3 Shrnutí Porterovy analýzy (zdroj: vlastní zpracování)	70
Tabulka 4: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)	71
Tabulka 5 Majetková struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)	73
Tabulka 6 Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 7 Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování)	74
Tabulka 8 Kapitálová struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	75
Tabulka 9 Horizontální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 10 Vertikální analýza majetkové struktury vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 11 Analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 12 Vertikální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 13 Horizontální analýza výnosů vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	79
Tabulka 14 Analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	80
Tabulka 15 Vertikální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování)	81
Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 17 ukazatelé zadluženosti, majetkové a finanční struktury vybraného podniku ve sledovaných letech (vlastní zpracování)	83
Tabulka 18 Ukazatelé rentability (vlastní zpracování)	84
Tabulka 19 Analýza likvidity (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 20 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 21 Ganttův (úsečkový) diagram (vlastní zpracování).....	98
Tabulka 22 Náklady na stavební úpravy (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 23 Plán odpisů vzduchotechniky (vlastní zpracování)	103
Tabulka 24 Plán odpisů kávovaru (vlastní zpracování).....	103
Tabulka 25 Plán odpisů pult číšníka (vlastní zpracování)	104
Tabulka 26 Vybavení restaurace (vlastní zpracování).....	105
Tabulka 27 Vybavení kuchyně (vlastní zpracování)	106
Tabulka 28 Náklady na reklamu a propagaci (vlastní zpracování)	107
Tabulka 29 vyčíslení nákladů na zahraniční kurz pro kuchaře (vlastní zpracování).....	108

Tabulka 30 Měsíční mzdové náklady pobočky (vlastní zpracování)	108
Tabulka 31 roční splátky úvěru (vlastní zpracování).....	109
Tabulka 32 Jednorázové náklady nutné k otevření pobočky (vlastní zpracování).....	110
Tabulka 33 Měsíční náklady na provoz pobočky (vlastní zpracování)	110
Tabulka 34 Tržby v prvním roce provozu	112
Tabulka 35 Přehled ročních tržeb při reálné variantě	113
Tabulka 36 Přehled ročních tržeb při optimistické variantě	113
Tabulka 37 Přehled ročních tržeb při pesimistické variantě.....	114
Tabulka 38 Výkaz zisku a ztráty při reálné variantě (vlastní zpracování).....	115
Tabulka 39 Výkaz zisku a ztráty při optimistické variantě (vlastní zpracování).....	116
Tabulka 40 Výkaz zisku a ztráty při pesimistické variantě (vlastní zpracování)	117
Tabulka 41 Rentabilita tržeb při jednotlivých variantách.....	118
Tabulka 42 analýza RIPRAN (vlastní zpracování).....	121

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: ukázka zboží a prodejních cen

Příloha P II: kalkulace prodejní ceny

Příloha P III: kalkulace splátek úvěru

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA ZBOŽÍ A PRODEJNÍCH CEN

BIO kvalita
ORGANIC



Losos Irsko - fileť Organic Bio

298 Kč / 200g

Cena za **200g**

ORGANIC



Tuňák SUPER SASHIMI FILET Maledivy

320 Kč / 200g

Cena za **200g**



MAKI SET

6 x Sake,

6 x Maguro,

6 x California

790 Kč | 32 €

| LODĚ |



SHIKOKU - Classic pro 2 osoby

Maki: 1 x Sake, 1 x California, 1 x Hirame

Nigiri: 2 x Ebi, 2 x Suzuki, 2 x Avocado

Sashimi: 1 x Maguro, 1 x Ika

1990 Kč | 79 €



HONSHU - Exclusive pro 4 osoby

Maki: 1 x Oshinko, 1 x California dream, 1 x Ebi

Nigiri: 4 x Sake, 4 x Unagi, 4 x Ikura, 4 x Maguro, 4 x Amaebi

Sashimi: 1 x Tai, 1 x Sake, 1 x Ebi, 1 x Suzuki

4990 Kč | 199 €

PŘÍLOHA P II: KALKULACE PRODEJNÍ CENY

Sake maki	Řasa nori	2 Kč
	Rýže maki	5 Kč
	Losos maki	21 Kč



SAKE
Losos
6 ks | 290 Kč | 12 €

Obrázek 7 SAKE-MAKI

Maki patří mezi základní druhy sushi a zároveň také mezi ty nejoblíbenější. V japonském překladu slovo maki znamená rolka nebo také něco srolovaného. Bývá nejčastěji naplněná sushi rýží, rybou a zeleninou, její obal tvoří řasa nori. Různé náplně dávají maki přívlastek. Maki plněná okurkou je kappa maki, tuňákem tekka maki a lososem sake maki.

California classic	Řasa nori	2 Kč
	Rýže california	11 Kč
	Losos maki	21 Kč
	Okurka	3 Kč
	Majoneza	2 Kč
	Avocado	10 Kč
	Tobiko obal	15 Kč
	Obal+zaz. s.	20 Kč

CALIFORNIA DREAM - BLACK

Wasabi, majonéza, hlávkový salát, avokádo, okurka, bílý sezam, krabí tyčinka, černý sezam
8 ks | 450 Kč | 18 €



Obrázek 11 California dream

DRAGON MAKI

Hlávkový salát, grilovaný sladkovodní úhoř, avokádo, sezam
8 ks | 980 Kč | 39 €



Dragon maki	Salát Lollo ross	2 Kč
	Úhoř Unagi	50 Kč
	Avokádo	10 Kč
	Sezám	2 Kč
	Wasabi	2 Kč
	Řasa nori	5 Kč
	Rýže california	11 Kč

Obrázek 12 Dragon maki



CHU - TORO
 Tuňák středně tučný
 4 ks | 550 Kč | 22 €

Sashimi chu-toro	4 plátky cca 100 g	150 Kč

Obrázek 13 CHU-TORO



Miso Ramen	Vaječné nudle	10 Kč
	Kreveta týgri	22 Kč
	Miso pasta	10 Kč
	Zelenina	5 Kč
	Omáčky	5 Kč

MISORAMEN
 Vaječné nudle, smažená kreveta, zelenina, miso polévka | 190 Kč | 8 €

Obrázek 14 Miso Ramen

Temaki Maguro	Řasa nori	2 Kč
	Rýže	4 Kč
	Salát Lollo ross	2 Kč
	Wasabi	2 Kč
	Tuňák maki	25 Kč
	Sezám	2 Kč



MAGURO
 Tuňák
 1 ks | 190 Kč | 8 €

Obrázek 15 Temaki Maguro

PŘÍLOHA P III: VÝPOČET SPLÁTEK ÚVĚRU

Výše úvěru	2 500 000,00 Kč	
Výše úroku	3,96%	p.a.
Počet splátek:	120	

splátka	výše měsíční splátky	zůsta tek	splátka jistiny	úrok
1	25 264,00 Kč	2 482 986,00 Kč	17 014,00 Kč	8 250,00 Kč
2	25 264,00 Kč	2 465 915,85 Kč	17 070,15 Kč	8 193,85 Kč
3	25 264,00 Kč	2 448 789,38 Kč	17 126,48 Kč	8 137,52 Kč
4	25 264,00 Kč	2 431 606,38 Kč	17 183,00 Kč	8 081,00 Kč
5	25 264,00 Kč	2 414 366,68 Kč	17 239,70 Kč	8 024,30 Kč
6	25 264,00 Kč	2 397 070,09 Kč	17 296,59 Kč	7 967,41 Kč
7	25 264,00 Kč	2 379 716,42 Kč	17 353,67 Kč	7 910,33 Kč
8	25 264,00 Kč	2 362 305,49 Kč	17 410,94 Kč	7 853,06 Kč
9	25 264,00 Kč	2 344 837,10 Kč	17 468,39 Kč	7 795,61 Kč
10	25 264,00 Kč	2 327 311,06 Kč	17 526,04 Kč	7 737,96 Kč
11	25 264,00 Kč	2 309 727,18 Kč	17 583,87 Kč	7 680,13 Kč
12	25 264,00 Kč	2 292 085,28 Kč	17 641,90 Kč	7 622,10 Kč
13	25 264,00 Kč	2 274 385,17 Kč	17 700,12 Kč	7 563,88 Kč
14	25 264,00 Kč	2 256 626,64 Kč	17 758,53 Kč	7 505,47 Kč
15	25 264,00 Kč	2 238 809,50 Kč	17 817,13 Kč	7 446,87 Kč
16	25 264,00 Kč	2 220 933,58 Kč	17 875,93 Kč	7 388,07 Kč
17	25 264,00 Kč	2 202 998,66 Kč	17 934,92 Kč	7 329,08 Kč
18	25 264,00 Kč	2 185 004,55 Kč	17 994,10 Kč	7 269,90 Kč
19	25 264,00 Kč	2 166 951,07 Kč	18 053,48 Kč	7 210,52 Kč
20	25 264,00 Kč	2 148 838,01 Kč	18 113,06 Kč	7 150,94 Kč
21	25 264,00 Kč	2 130 665,17 Kč	18 172,83 Kč	7 091,17 Kč
22	25 264,00 Kč	2 112 432,37 Kč	18 232,80 Kč	7 031,20 Kč
23	25 264,00 Kč	2 094 139,39 Kč	18 292,97 Kč	6 971,03 Kč
24	25 264,00 Kč	2 075 786,05 Kč	18 353,34 Kč	6 910,66 Kč
25	25 264,00 Kč	2 057 372,15 Kč	18 413,91 Kč	6 850,09 Kč
26	25 264,00 Kč	2 038 897,48 Kč	18 474,67 Kč	6 789,33 Kč
27	25 264,00 Kč	2 020 361,84 Kč	18 535,64 Kč	6 728,36 Kč
28	25 264,00 Kč	2 001 765,03 Kč	18 596,81 Kč	6 667,19 Kč
29	25 264,00 Kč	1 983 106,86 Kč	18 658,18 Kč	6 605,82 Kč
30	25 264,00 Kč	1 964 387,11 Kč	18 719,75 Kč	6 544,25 Kč
31	25 264,00 Kč	1 945 605,59 Kč	18 781,52 Kč	6 482,48 Kč
32	25 264,00 Kč	1 926 762,08 Kč	18 843,50 Kč	6 420,50 Kč
33	25 264,00 Kč	1 907 856,40 Kč	18 905,69 Kč	6 358,31 Kč
34	25 264,00 Kč	1 888 888,33 Kč	18 968,07 Kč	6 295,93 Kč
35	25 264,00 Kč	1 869 857,66 Kč	19 030,67 Kč	6 233,33 Kč
36	25 264,00 Kč	1 850 764,19 Kč	19 093,47 Kč	6 170,53 Kč
37	25 264,00 Kč	1 831 607,71 Kč	19 156,48 Kč	6 107,52 Kč
38	25 264,00 Kč	1 812 388,01 Kč	19 219,69 Kč	6 044,31 Kč
39	25 264,00 Kč	1 793 104,89 Kč	19 283,12 Kč	5 980,88 Kč
40	25 264,00 Kč	1 773 758,14 Kč	19 346,75 Kč	5 917,25 Kč

41	25 264,00 Kč	1 754 347,54 Kč	19 410,60 Kč	5 853,40 Kč
42	25 264,00 Kč	1 734 872,89 Kč	19 474,65 Kč	5 789,35 Kč
43	25 264,00 Kč	1 715 333,97 Kč	19 538,92 Kč	5 725,08 Kč
44	25 264,00 Kč	1 695 730,57 Kč	19 603,40 Kč	5 660,60 Kč
45	25 264,00 Kč	1 676 062,48 Kč	19 668,09 Kč	5 595,91 Kč
46	25 264,00 Kč	1 656 329,49 Kč	19 732,99 Kč	5 531,01 Kč
47	25 264,00 Kč	1 636 531,38 Kč	19 798,11 Kč	5 465,89 Kč
48	25 264,00 Kč	1 616 667,93 Kč	19 863,45 Kč	5 400,55 Kč
49	25 264,00 Kč	1 596 738,93 Kč	19 929,00 Kč	5 335,00 Kč
50	25 264,00 Kč	1 576 744,17 Kč	19 994,76 Kč	5 269,24 Kč
51	25 264,00 Kč	1 556 683,43 Kč	20 060,74 Kč	5 203,26 Kč
52	25 264,00 Kč	1 536 556,48 Kč	20 126,94 Kč	5 137,06 Kč
53	25 264,00 Kč	1 516 363,12 Kč	20 193,36 Kč	5 070,64 Kč
54	25 264,00 Kč	1 496 103,12 Kč	20 260,00 Kč	5 004,00 Kč
55	25 264,00 Kč	1 475 776,26 Kč	20 326,86 Kč	4 937,14 Kč
56	25 264,00 Kč	1 455 382,32 Kč	20 393,94 Kč	4 870,06 Kč
57	25 264,00 Kč	1 434 921,08 Kč	20 461,24 Kč	4 802,76 Kč
58	25 264,00 Kč	1 414 392,32 Kč	20 528,76 Kč	4 735,24 Kč
59	25 264,00 Kč	1 393 795,82 Kč	20 596,51 Kč	4 667,49 Kč
60	25 264,00 Kč	1 373 131,34 Kč	20 664,47 Kč	4 599,53 Kč
61	25 264,00 Kč	1 352 398,68 Kč	20 732,67 Kč	4 531,33 Kč
62	25 264,00 Kč	1 331 597,59 Kč	20 801,08 Kč	4 462,92 Kč
63	25 264,00 Kč	1 310 727,86 Kč	20 869,73 Kč	4 394,27 Kč
64	25 264,00 Kč	1 289 789,27 Kč	20 938,60 Kč	4 325,40 Kč
65	25 264,00 Kč	1 268 781,57 Kč	21 007,70 Kč	4 256,30 Kč
66	25 264,00 Kč	1 247 704,55 Kč	21 077,02 Kč	4 186,98 Kč
67	25 264,00 Kč	1 226 557,97 Kč	21 146,57 Kč	4 117,43 Kč
68	25 264,00 Kč	1 205 341,62 Kč	21 216,36 Kč	4 047,64 Kč
69	25 264,00 Kč	1 184 055,24 Kč	21 286,37 Kč	3 977,63 Kč
70	25 264,00 Kč	1 162 698,63 Kč	21 356,62 Kč	3 907,38 Kč
71	25 264,00 Kč	1 141 271,53 Kč	21 427,09 Kč	3 836,91 Kč
72	25 264,00 Kč	1 119 773,73 Kč	21 497,80 Kč	3 766,20 Kč
73	25 264,00 Kč	1 098 204,98 Kč	21 568,75 Kč	3 695,25 Kč
74	25 264,00 Kč	1 076 565,06 Kč	21 639,92 Kč	3 624,08 Kč
75	25 264,00 Kč	1 054 853,72 Kč	21 711,34 Kč	3 552,66 Kč
76	25 264,00 Kč	1 033 070,74 Kč	21 782,98 Kč	3 481,02 Kč
77	25 264,00 Kč	1 011 215,87 Kč	21 854,87 Kč	3 409,13 Kč
78	25 264,00 Kč	989 288,88 Kč	21 926,99 Kč	3 337,01 Kč
79	25 264,00 Kč	967 289,54 Kč	21 999,35 Kč	3 264,65 Kč
80	25 264,00 Kč	945 217,59 Kč	22 071,94 Kč	3 192,06 Kč
81	25 264,00 Kč	923 072,81 Kč	22 144,78 Kč	3 119,22 Kč
82	25 264,00 Kč	900 854,95 Kč	22 217,86 Kč	3 046,14 Kč
83	25 264,00 Kč	878 563,77 Kč	22 291,18 Kč	2 972,82 Kč
84	25 264,00 Kč	856 199,03 Kč	22 364,74 Kč	2 899,26 Kč
85	25 264,00 Kč	833 760,49 Kč	22 438,54 Kč	2 825,46 Kč
86	25 264,00 Kč	811 247,90 Kč	22 512,59 Kč	2 751,41 Kč
87	25 264,00 Kč	788 661,02 Kč	22 586,88 Kč	2 677,12 Kč
88	25 264,00 Kč	765 999,60 Kč	22 661,42 Kč	2 602,58 Kč
89	25 264,00 Kč	743 263,40 Kč	22 736,20 Kč	2 527,80 Kč
90	25 264,00 Kč	720 452,17 Kč	22 811,23 Kč	2 452,77 Kč

91	25 264,00 Kč	697 565,66 Kč	22 886,51 Kč	2 377,49 Kč
92	25 264,00 Kč	674 603,63 Kč	22 962,03 Kč	2 301,97 Kč
93	25 264,00 Kč	651 565,82 Kč	23 037,81 Kč	2 226,19 Kč
94	25 264,00 Kč	628 451,99 Kč	23 113,83 Kč	2 150,17 Kč
95	25 264,00 Kč	605 261,88 Kč	23 190,11 Kč	2 073,89 Kč
96	25 264,00 Kč	581 995,24 Kč	23 266,64 Kč	1 997,36 Kč
97	25 264,00 Kč	558 651,83 Kč	23 343,42 Kč	1 920,58 Kč
98	25 264,00 Kč	535 231,38 Kč	23 420,45 Kč	1 843,55 Kč
99	25 264,00 Kč	511 733,64 Kč	23 497,74 Kč	1 766,26 Kč
100	25 264,00 Kč	488 158,36 Kč	23 575,28 Kč	1 688,72 Kč
101	25 264,00 Kč	464 505,28 Kč	23 653,08 Kč	1 610,92 Kč
102	25 264,00 Kč	440 774,15 Kč	23 731,13 Kč	1 532,87 Kč
103	25 264,00 Kč	416 964,71 Kč	23 809,45 Kč	1 454,55 Kč
104	25 264,00 Kč	393 076,69 Kč	23 888,02 Kč	1 375,98 Kč
105	25 264,00 Kč	369 109,84 Kč	23 966,85 Kč	1 297,15 Kč
106	25 264,00 Kč	345 063,90 Kč	24 045,94 Kč	1 218,06 Kč
107	25 264,00 Kč	320 938,62 Kč	24 125,29 Kč	1 138,71 Kč
108	25 264,00 Kč	296 733,71 Kč	24 204,90 Kč	1 059,10 Kč
109	25 264,00 Kč	272 448,93 Kč	24 284,78 Kč	979,22 Kč
110	25 264,00 Kč	248 084,02 Kč	24 364,92 Kč	899,08 Kč
111	25 264,00 Kč	223 638,69 Kč	24 445,32 Kč	818,68 Kč
112	25 264,00 Kč	199 112,70 Kč	24 525,99 Kč	738,01 Kč
113	25 264,00 Kč	174 505,77 Kč	24 606,93 Kč	657,07 Kč
114	25 264,00 Kč	149 817,64 Kč	24 688,13 Kč	575,87 Kč
115	25 264,00 Kč	125 048,04 Kč	24 769,60 Kč	494,40 Kč
116	25 264,00 Kč	100 196,70 Kč	24 851,34 Kč	412,66 Kč
117	25 264,00 Kč	75 263,35 Kč	24 933,35 Kč	330,65 Kč
118	25 264,00 Kč	50 247,72 Kč	25 015,63 Kč	248,37 Kč
119	25 264,00 Kč	25 149,53 Kč	25 098,18 Kč	165,82 Kč
120	25 232,53 Kč	- 0,00 Kč	25 149,54 Kč	82,99 Kč
			2 500 000,00 Kč	531 648,53 Kč