

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán na založení restaurace

The Business Plan for Establishing of Restaurant

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, PhD.

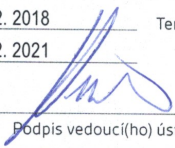

LANGEROVÁ
ANNA

2019

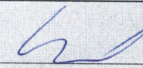
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Langerová</u>	Jméno:	<u>Anna</u>	Osobní číslo:	<u>440976</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení veřejné správ a regionálních studií</u>				
Studijní program:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				
Studijní obor:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Podnikatelský plán na založení restaurace</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>The Business Plan for Establishing of Restaurant</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je poskytnout majiteli restaurace ucelený plán, který využije při založení restaurace. PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je značné usnadnění prvotních kroků k založení restaurace a doporučení týkající se směru, kterým by se měl udávat. OSNOVA: (1) Úvod; (2) Malé a střední podnikání; (3) Osoba podnikatele; (4) Podnikatelský plán a jeho struktura; (5) Praktická část: (5a) Představení podniku; (5b) Analýza; (5c) Marketingová strategie; (5d) Finanční plán; (6) Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>(1) SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. ISBN 978-80-271-0413-0. (2) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. (3) VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1. (4) SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Mgr. Lucia Dobrucká, PhD., Masarykův ústav vyšších studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	<u>13. 12. 2018</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>2. 5. 2019 / 23. 8. 2019</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>13. 12. 2021</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>4.4.2019</u> Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
--	--

LANGEROVÁ, Anna. Podnikatelský plán na založení restaurace. Praha: ČVUT 2019.
Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze. Masarykův ústav vyšších
studíí.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 22.8.2019

Podpis:

Poděkování

Za pomoc, věnovaný čas a konzultaci děkuji své vedoucí Mgr. Lucii Dobrucké, PhD., která významnou měrou přispěla ke zkvalitnění této diplomové práce.

Abstrakt

Tato diplomová práce si klade za cíl poskytnout majiteli restaurace ucelený plán, který využije při založení jeho podniku. Dále také evaluuje situaci po šesti měsících provozu s poskytnutím návrhu na další kroky do budoucna.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části tato práce seznamuje se specifikami malého a středního podnikání a vysvětluje základní analýzy potřebné při sestavování plánu. Praktická část aplikuje tyto nabyté poznatky do praxe při sestavení konkrétního plánu a jeho evaluace.

Klíčová slova

podnik, podnikatelský plán, plánování, analýza, marketing

Abstract

The goal of this diploma thesis is to give the whole plan to the owner of the restaurant. It also evaluates the situation after six months and recommends next steps that should be taken. It is divided into two parts – theoretical and practical. Theoretical part summarizes specifics of small and middle – sized enterprises and explains basic analyzes used in the plan. Practical part applies this knowledge into actual plan and its evaluation.

Key words

business, business plan, planning, analysis, marketing

OBSAH

ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ	12
1.1 Podnikání	12
1.2 Charakteristické rysy malých a středních podniků	13
1.3 Podnikatel a jeho osobnostní charakteristiky	14
2 PRÁVNÍ NÁLEŽITOSTI PŘI ZALOŽENÍ PODNIKÁNÍ	16
3 ŘÍZENÍ FIRMY	17
3.1 Strategické řízení	17
3.2 Úrovně řízení a typy managementu	17
3.3 Poslání, vize a strategické cíle	18
3.4 Finanční řízení malých a středních firem	19
3.4.1 Obsah finančního řízení firmy	19
3.5 Řízení lidských zdrojů	24
4 ANALÝZY V PODNIKATELSKÉM PLÁNU	26
4.1 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	27
4.2 Analýza vnitřního prostředí – VRIO analýza	29
4.3 Strategie pomocí SWOT analýzy	31
4.4 Analýza rizik	33
4.4.1 Základní pojmy analýzy rizik	33
4.4.2 Obecný postup analýzy rizik	33
5 MARKETING PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	35
5.1 Marketingový plán	35
5.2 Marketingové strategie v malé firmě	36
6 ZÁKLADNÍ SPECIFIKACE	38
6.1 Předmět podnikání	38
6.2 Management	38
6.3 Současný stav	38
6.3.1 Prostor	38
6.3.2 Zaměstnanci	39
6.3.3 Nájemní smlouva	40
6.3.4 Analýza VRIO – vnitřní prostředí	40
7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	42
7.1 Průmyslové odvětví	42
7.2 Analýza poptávky	44
7.2.1 Lokalita	44
7.2.2 Analýza zákaznického segmentu	47
7.3 Analýza konkurence	51
7.3.1 Porterova analýza 5 sil	51
7.3.2 Analýza konkrétní stávající konkurence	52
7.4 Klíčové faktory úspěchu	56
8 STRATEGIE	58
8.1 Strategie podle SWOT analýzy	58
8.2 Strategie podle Portera	59
8.3 Vize a cíle	59
9 MARKETING	61
9.1 Marketingový mix	61

10	OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM	66
11	ORGANIZACE PRÁCE	67
11.1	<i>Jednotlivé funkce</i>	67
11.2	<i>Provoz</i>	68
11.3	<i>Kritéria výběru zaměstnanců</i>	69
12	ADMINISTRATIVNÍ PROCES PŘED OTEVŘENÍM BISTRA	71
13	FINANČNÍ ANALÝZA	72
13.1	<i>Kalkulace rekonstrukce</i>	72
13.2	<i>Zakladatelský rozpočet</i>	73
13.3	<i>Zdroje krytí</i>	74
13.4	<i>Zahajovací rozvaha</i>	74
13.5	<i>Celkové mzdové roční náklady</i>	75
13.6	<i>Předikované tržby</i>	76
13.7	<i>Odpisy</i>	76
13.8	<i>Výkaz zisku a ztrát</i>	76
13.9	<i>Rozvaha</i>	78
13.10	<i>Ukazatele rentability</i>	79
13.11	<i>Bod zvratu</i>	80
14	EVALUACE	82
14.1	<i>Vizualizace místa</i>	82
14.2	<i>Evaluace analýz</i>	83
14.2.1	<i>Evaluace analýzy poptávky</i>	84
14.2.2	<i>Evaluace analýzy konkurence</i>	84
14.2.3	<i>Evaluace SWOT analýzy</i>	86
14.2.4	<i>Evaluace marketingu</i>	86
14.3	<i>Hodnocení</i>	89
14.4	<i>Evaluace kalkulace červen 2019</i>	92
14.5	<i>Závěrečná doporučení</i>	95
15	ZÁVĚR	96

ÚVOD

Malé a střední podnikání se v současnosti stává více a více ohroženým. Legislativní změny a postupné utlačování malých a středních podniků z podnikatelské scény můžeme vidět ve společnosti jako nepříjemný, avšak neopomenutelný fakt. Zároveň se ale stává jasnějším, jak moc je právě tento druh podnikání důležitým faktorem v rovnováze trhu a společnosti jako celku.

Bistro Ořechovka, podnik, který, dle mého názoru, vyplňuje prázdné místo na trhu v jedné z nejlukrativnějších čtvrtí v Praze, se stal mým předmětem práce. U zrodu tohoto podniku jsem byla přítomna již několik let před jeho realizací, kdy byl teprve ve stadiu nápadu a koncept budoucího podniku nebyl vůbec jasný. Postupně se v souvislosti s objevením tohoto prostoru na Ořechovce myšlenka vykryštovala, a to byl ten moment, kdy se začala realizovat i tato práce. Otevření nového podniku protínají mnohá úskalí, často i taková, která lze jen těžko předvídat. V mé práci se snažím podchytit co nejvíce problémů a rizik včas za pomoci dobře známých nástrojů a analýz.

Tato diplomová práce zachycuje bezmála roční realizaci a dennodenní práci celého týmu bistra, která vyústila v poměrně úspěšný projekt. Cílem mé práce je podat co nejpřesnější informace majiteli podniku, na základě kterých bude postupovat při realizaci bistra. V druhé části této práce se zaměřuji na evaluaci po 6 - ti měsících a následná doporučení do budoucího období.

TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ

1.7 Podnikání

Podnikání je zde sice už od nepaměti a je základem vývoje lidské civilizace, avšak po dlouhou dobu nebylo předmětem společenského zájmu. Až v 18. století formuloval tuto novou profesi Richard Cantillon jako „entrepreneur“ (= podnikatel). Do ekonomie pak postavu podnikatele zavedl Jean-Baptiste Say, který přišel s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele (Srpová, Řehoř, 2010, s. 18). Podle Srpové (2010) existují tři základní pojetí podnikání, ke kterým se hlásí stále více autorů:

- Podnikání jako proces
Smyslem takového podnikání je vytvoření něčeho navíc, určité nové, přidané hodnoty. Tato hodnota může mít finanční, ale i nefinanční formu (např. sociální podnikání). Jedná se tedy o náplň práce profese podnikatel. Lze zde použít teorii pracovních rolí a definovat tak onu náplň této profese: 1. vlastník, 2. správce, 3. ekonom, 4. manažer, 5. lídr, 6. výrobce, 7. nákupce a prodejce. Každá tato role má svou funkci a lze podle ní formulovat nároky na její výkon.
- Podnikání jako přístup
Podnikavost má charakter kompetence, tj. dimenze chování člověka. Podnikavý přístup má tyto znaky: 1. zájem a snaha vytvořit přidanou hodnotu, 2. samostatné nalézání příležitostí k realizaci tohoto cíle, 3. využívání vlastních zdrojů, 4. přebírání odpovědnosti a nesení přiměřeného rizika, 5. sklízení pozitivních výsledků až jako poslední v řadě.
- Podnikání jako hodnotová orientace
Představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr (Srpová, Řehoř, 2010, s. 19–20).

1.2 Charakteristické rysy malých a středních podniků

Malý a střední podnik má vedle kvantitativních charakteristik také charakteristiky kvalitativního charakteru, které jsou pro něj typické a kterými se liší od ostatních, větších, podnikání (Frková, 2004, s. 8).

Prvním charakteristickým rysem je velikost podniku, a to především nízký počet jeho zaměstnanců. Za drobného, malého a středního podnikatele se v EU považuje ten podnikatel, který zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR. Za malého podnikatele, se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 10 mil. EUR. A v neposlední řadě za drobného podnikatele se považuje ten podnikatel, který zaměstnává méně, než 10 zaměstnanců a jeho roční obrat nepřesahuje 2 mil. EUR (Doporučení 2003/361/ES). Na zaměstnance se poté váže organizační struktura, která bývá u toho typu podniků velmi jednoduchá, často umožňující přímé vedení.

Druhým rysem je stupeň specializace. Malé a střední podniky jsou omezeny svými zdroji, ať už finančními, pracovními, či majetkovými, a tak se většinou specializují na úzký segment zákazníků, nebo na malý, lokální trh.

Jako třetí rys je potřeba zmínit technologie. Malé a střední podniky jsou, jak již bylo řečeno výše, omezeny svými zdroji a také díky nízkému počtu zaměstnanců používají jednoduché technologie a výrobní postupy, a tak není za potřebí specializovaných odborníků a náročných technologií. Toto je také spojeno s nízkou potřebou investic do výzkumu, vývoje a právě technologií.

Další odlišností je systém řízení. Často vlivem jednoduché organizační struktury vše spadá pod majitele firmy, který bývá současně i jejím jediným manažerem. Vazby mezi jednotlivými pracovníky jsou obvykle spíše neformální a vytrácí se anonymita zaměstnanců, což přispívá k jejich motivaci. Systém řízení se stává

spíše každodenním řízením než strategickým plánováním manažera (Frková, 2004, s. 8–9).

1.3 Podnikatel a jeho osobnostní charakteristiky

Profil podnikatele obvykle charakterizují tyto vlastnosti:

- Dlouhodobé zaměření
Pokud se člověk rozhodne dát na dráhu podnikání, měl by počítat s tím, že se většinou jedná o závazek na delší dobu. Teoreticky sice podnikateli nic právně ani jinak nebrání v tom, aby se podnikáním zabýval krátkodobě, avšak nebývá to pravidlem. Naopak je běžné, že podnikání a aktivity s ním spojené, se pojí spíše s rozvojem, růstem a posilováním podnikatelské pozice.
- Podnikavost
Podnikavost je celostní charakteristika, která se dělí na:
 - dispozice – jedná se o schopnosti, vědomosti a dovednosti
 - osobnostní vlastnosti – charakterizují osobnost podnikatele
- Motivace
Musí existovat důvod k tomu, aby podnikatel začal podnikat. Pokud mu chybí vůle k tomu být úspěšný, nepomůže k úspěchu ani sebevětší znalost či dovednost.
- Iniciativa
Pokud má být podnikatel úspěšný, nemůže být pasivní. Naopak, typické pro podnikatelskou činnost je být proaktivní, iniciativní, dynamický a optimistický.
- Podstupování rizika
Většina klíčových rozhodnutí je má jednoznačně charakter rozhodování za nejistoty a rizika. Z tohoto důvodu není dráha podnikatele vhodná pro ty, kteří neradi přijímají zodpovědnost, neradi se rozhodují nebo jsou při rozhodování nejistí.

- Dobrý zdravotní stav

Tato charakteristika je velmi důležitá, a to ve významu dobrého psychického, ale i fyzického zdravotního stavu. Pro podnikatelskou činnost je typické časté vystavování osoby podnikatele stresovým situacím, nepravidelná pracovní doba a podobně (Veber, Srpová, 2012, s. 54–56).

2 PRÁVNÍ NÁLEŽITOSTI PŘI ZALOŽENÍ PODNIKÁNÍ

Následující tabulka zachycuje základní právní náležitosti, které je třeba vyřešit, než se podnikatel pustí do samotné podnikatelské činnosti (Ptáčková, 1998, s. 9). Majitel nového bistra si bude zakládat novou společnost, je tedy nutné, aby měl přehled o právních náležitostech, které je třeba vykonat.

Právní náležitost	Úřad	Poplatky
Výpis z rejstříku trestů	CZECH POINT (Česká pošta)	100,-
Zapsání PO do obchodního rejstříku	Notářské služby	3530,-
Zápis do živnostenského rejstříku	Živnostenský úřad	1000,-
Otevření běžného účtu	Banka dle volby podnikatele	Dle poplatků banky
Přihlášení u finančního úřadu	Finanční úřad (Ize přes datovou schránku)	0,-
Přihlášení zaměstnanců k sociálnímu pojištění	Příslušná správa sociálního zabezpečení	0,-
Přihlášení zaměstnanců ke zvolené zdravotní pojišťovně	Příslušné zdravotní pojišťovny	0,-
Přihlášení k povinnému úrazovému pojištění	Kooperativa (elektronický formulář)	0,-

Tabulka č. 2.1 – Právní náležitosti, vlastní zpracování, upraveno dle Ptáčková, 1998)

3 ŘÍZENÍ FIRMY

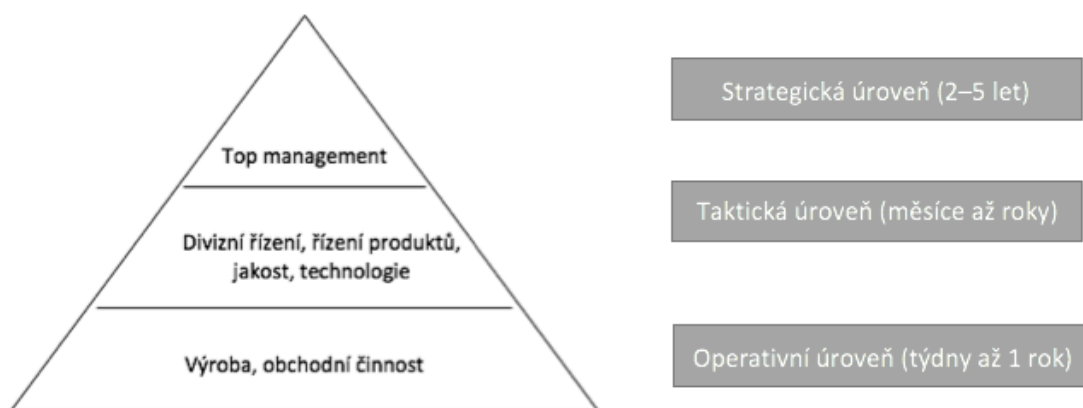
3.1 Strategické řízení

Definice strategického managementu zatím není jednoznačná, avšak v současnosti převládá názor, že se jedná o soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody a k zabezpečení nadprůměrných výnosů. Strategické řízení může být však aplikováno i na personální úrovni. Manažeři i zaměstnanci mají jeden společný cíl, a to být úspěšní. Důležitost strategického řízení pro firmu reprezentují následující body:

- aktivní podíl firmy na vývoji vlastní budoucnosti
- dosažení porozumění všech zainteresovaných stran
- zvýšení konkurenceschopnosti
- řízení finanční i nefinanční výkonnosti
- poznatelnost konkurence
- pochopitelnost změn, které jsou prováděny
- efektivní nakládání se zdroji
- řízení rizik
- podpora disciplíny pro řízení firmy (Fotr, 2012, s. 25–26).

3.2 Úrovně řízení a typy managementu

Řízení dělíme na tři úrovně – strategické, taktické a operativní. Strategické řízení se vždy týká celého podniku. Bývá obvykle v kompetencích vrcholového managementu. Taktické řízení prakticky uskutečňuje strategické cíle. Většinou se jedná o plány na úrovni funkčních nebo organizačních celků podniku. Operativní řízení pak pokrývá provozní činnosti. Na obrázku níže 3.1 si můžeme všimnout přiřazení úrovní řízení k jednotlivým typům managementu (Fotr, 2012, s. 25).



Obrázek č. 3.1 – Úrovně řízení a typy managementu, vlastní zpracování, upraveno dle Fotr a kol., 2012

3.3 Poslání, vize a strategické cíle

Zde bych chtěla definovat některé základní pojmy v souvislosti se strategickým řízením a podnikatelským plánováním.

Poslání – časově nevymezená proklamace budoucího zaměření firmy a jejích stěžejních hodnot. Poslání se chápe jako nejobecnější vymezení odpovědí na tři základní otázky:

1. Jaký smysl má uvažované podnikání?
2. Čím bude organizace jedinečná a komu budou její produkty určeny?
3. Čeho chce organizace dosáhnout?

Poslání musí respektovat historii a schopnosti firmy, strategické hodnoty a předpokládané vlivy prostředí. Musí srozumitelně deklarovat „proč“ společnost existuje a to tak, aby všichni zaměstnanci pochopili, že všechny jejich činnosti směřují ke společnému cíli – naplňování poslání organizace.

Vize – striktně časově ohraničený popis podoby, do které se chce firma na konci plánovaného období dostat. Je to formalizovaná představa toho, jak bychom

chtěli firmu vidět v budoucnosti. Obsahem vize jsou pak komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů podniků a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Důležité je, aby vize respektovala požadavky a postoje všech zainteresovaných stran.

Strategické cíle - popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje stanovená vize. Stanovené dlouhodobé cíle, které přímo navazují na vizi, kterou podstatně zpřesňují a dodávají jí měřitelné dlouhodobé výsledky. Cíle jsou vždy orientovány výsledkově a vyjadřují změnu, kterou chceme uskutečnit. Dobře definovaný cíl musí být SMARTER, tj.

- Specifický
- Měřitelný
- Dosažitelný
- Realistický a orientovaný na výsledek
- Časově vymezený
- Etický
- Zaměřený na zdroje (Fotr, 2012, s. 29–37).

3.4 Finanční řízení malých a středních firem

Financování firmy provází veškeré fáze jejího života od založení přes období běžného fungování až po její zánik. Jedná se o důležitou a neopomenutelnou součást řízení firmy, a to bez ohledu na její velikost.

3.4.1 Obsah finančního řízení firmy

Velké až střední firmy pro finanční řízení obvykle zakládají speciální odbornou pozici, avšak u malých firem se těmto záležitostem věnuje majitel firmy, účetní, nebo nikdo. Výjimečná není absence sestavování finančního plánu, řízení peněžních toků, finančních analýz apod. S růstem firmy se však taková situace stává neúnosnou. Náplň práce finančního manažera ve firmě tvoří zejména:

- zajišťování finančních zdrojů
- volba optimální kapitálové struktury
- řízení a financování oběžného majetku
- investování do nákupu dlouhodobého majetku
- finanční plánování
- kontrolní a rozborová činnost (Veber, Srpová, 2012, s. 140–141).

Zahájení podnikání vyžaduje zabezpečit peněžní prostředky na pořízení dlouhodobého i oběžného majetku. K tomu a dalšímu slouží účetní výkazy, které si níže vysvětlíme.

3.4.1.1 Rozvaha

Rozvaha podniku popisuje stav majetku (aktiv) a kapitálu (pasiv) vždy k určitému datu. Rozvaha (bilance) není jen vykazováním „pro papíry“, ale přesně odráží situaci v podniku. Tabulka 3.1 popisuje vše, co můžeme najít v rozvaze podniku.

Aktiva	Dlouhodobý majetek	Nehmotný
		Hmotný
		Finanční
	Oběžný majetek	Zásoby
		Pohledávky
		Krátkodobý finanční majetek
Pasiva	Vlastní kapitál	Základní kapitál
		Vytvářené fondy ze zisku
		Zisky ponechané v podniku pro další rozvoj
	Cizí zdroje	Dlouhodobé
		Krátkodobé
	Rezervy	

Tabulka č. 3.1 – Rozvaha podniku, vlastní zpracování, upraveno dle Scholleová, 2017

Veličiny v rozvaze

- Dlouhodobý majetek – mezi dlouhodobý majetek jsou zahrnuty věci, jejichž vstupní cena je vyšší než 40 000 Kč a mají provozně-technické funkce delší než jeden rok.
- Oběžný majetek – majetek, který se neustále mění podle činnosti firmy, obíhá. Například materiál, který je opracováván a z něj je vytvořen výrobek, který je dále prodán zákazníkovi.
- Vlastní kapitál – kapitál, který je zakladatelem vložen do podniku na začátku podnikání, nebo postupně navyšovaný tím, že podnik generuje zisk a vlastník ho nepoužívá pro sebe, ale ponechává ho v podniku.
- Cizí kapitál – kapitál, který má podnikatel pouze zapůjčen a bude ho muset vrátit. Doba používání je obvykle dána smluvně předem.

3.4.1.2 Výkaz zisku a ztrát

Účelem založení podniku je vykonávání činnosti, která má sloužit k vytváření zisku a růstu jeho tržní hodnoty. Účetní výkaz, který sleduje výsledky hospodaření podniku se nazývá Výkaz zisku a ztráty a je spíše znám pod lidovým názvem Výsledovka nebo zkratkou VZZ. Dále si vysvětlíme několik základních pojmů týkajících se výkazu zisku a ztráty.

- Výnos – peněžní vyjádření výsledků hospodaření podniku, přičemž nezáleží na tom, zda byla provedena skutečná peněžní transakce.
- Náklad – peněžní vyjádření spotřeby podniku, přičemž opět nezáleží na tom, zda skutečně proběhla peněžní transakce.

Výkaz zisku a ztráty obsahuje tzv. tokové veličiny, sleduje tedy vždy výnosy a náklady vztahující se k určitému období. Obvykle se jedná o kalendářní rok.

- Odpisy (úpravy hodnot) – peněžní vyjádření fyzického opotřebení majetku. Podnikatel si koupí nějaký dlouhodobý majetek, jehož spotřeba neprobíhá v průběhu jednoho roku, není ho tudíž možné zahrnovat ve výsledovce mezi spotřební materiál. Proto se prostřednictvím odpisů zahrne do VZZ postupně v několika následujících letech až do úplného opotřebování. Podle zákona o dani z příjmu je dlouhodobý majetek rozdělen do šesti odpisových skupin podle druhů. Nejkratší doba odepisování je 3 roky, a naopak nejdelší je doba 50 let. Podle zařazení do odpisové skupiny jsou pak stanoveny postupy výpočtu daňových odpisů.

3.4.1.3 Výkaz o peněžních tocích (cash flow)

Ukazuje se, že je zapotřebí mít přehled i o skutečných peněžích, které do podniku přicházejí a odcházejí z něj. Proto se sestavuje také třetí účetní výkaz, a to je výkaz cash flow. Stejně jako výkaz zisku a ztráty obsahuje veličiny tokové – příjmy a výdaje. Dále si vysvětlíme dva základní pojmy týkající se výkazu cash flow.

- Příjmy – reálné peníze, které přicházejí do podniku nezávisle na původu.
- Výdaje – reálné peníze, které z podniku odcházejí a nemusí přitom docházet ke spotřebě výrobních faktorů.

Výkaz cash flow se sestavuje obdobně jako výkaz zisku a ztrát. Informace o hotovostním toku získáme z:

- provozní činnosti – přijaté zálohy, nová pohledávka, odpisy aj.
- investiční činnosti – pořízení dlouhodobého majetku aj.
- finanční činnosti – splátky, navýšení dluhu, vyplacení podílu na zisku aj.

Provázání účetních výkazů (upraveno dle Scholleová, 2017, s 39)

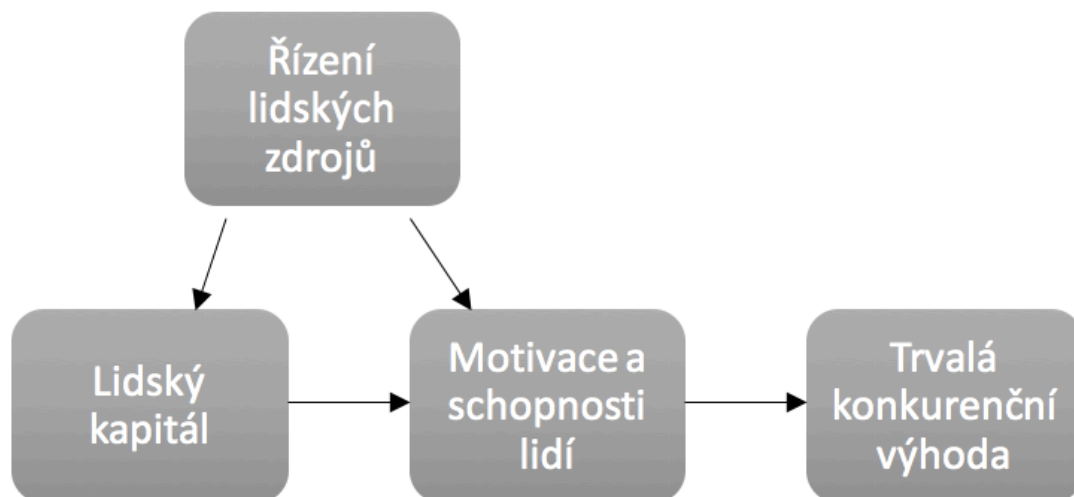
Rozvaha	
Aktiva	Pasiva
Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
<ul style="list-style-type: none"> • hmotný • nehmotný • finanční 	<ul style="list-style-type: none"> • základní kapitál • fondy • zisk nebo ztráta • výsledky minulých let
Oběžný majetek	Cizí kapitál
<ul style="list-style-type: none"> • zásoby • pohledávky • peníze 	<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobý • krátkodobý

Výkaz zisku a ztráty
Provozní výnosy
Provozní náklady
Finanční výnosy
Finanční náklady
Zisk z běžné činnosti
Mimořádné výnosy
Mimořádné náklady
Daň
Zisk nebo ztráta

Výkaz cash flow
Zisk nebo ztráta
+ odpisy
+ příjmy (ne výnosy)
- výnosy (ne příjmy)
+ náklady (ne výdaje)
- výdaje (ne náklady)
Přírůstek nebo úbytek hotovosti

3.5 Řízení lidských zdrojů

Zásadní význam v řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že umožňuje získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a prostřednictvím jich také dosahovat strategických cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je vnímáno jako oblast odlišující úspěšné a neúspěšné organizace, protože právě vedení lidí je pro dosahování strategických cílů mnohdy důležitější než řízení materiálních a finančních zdrojů. Kvalitní zaměstnanci pomáhají organizaci zajišťovat trvalou konkurenceschopnost. Samotný systém řízení lidských zdrojů konkurenční výhodu podniku nezajišťuje, ovšem výrazně přispívá k jejímu dosahování tím, že mu zajišťuje potřebný lidský kapitál v podobě schopných a motivovaných lidí. Tento fakt dokládá obrázek 3.2 níže.



Obrázek č. 3.2 – Řízení lidských zdrojů, vlastní zpracování, upraveno dle Šikýř, 2016

Systém řízení lidských zdrojů umožňuje organizaci zužitkovat a zhodnocovat lidský kapitál, jehož prostřednictvím organizace dosahuje trvalé konkurenční výhody. Základy zásady a postupy nejlepší praxe v této disciplíně jsou dle Šikýře tyto:

- vytváření a analýza pracovních míst
- plánování lidských zdrojů
- obsazování volných pracovních pozic
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců
- odměňování zaměstnanců
- vzdělávání zaměstnanců
- péče o zaměstnance
- využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2016, s. 60–65).

4 ANALÝZY V PODNIKATELSKÉM PLÁNU

Podnikatelský plán je dokument popisující všechny vnitřní a vnější faktory související se zahájením podnikatelské činnosti. Konkretizuje záměry podnikatele do budoucna. Slouží primárně k interním účelům pro zaměstnavatele, avšak je často vyžadován externími subjekty (například bankami při žádostech o úvěr, či investory). Uvnitř firmy slouží jako plánovací nástroj a může být velkým pomocníkem při zakládání podnikatelské činnosti či při radikálnějšími změnami, které ve firmě nastávají. Přínosy podnikatelského plánu pro management firmy spočívají zejména v tom, že jeho zpracování umožňuje:

- získání užitečných poznatků z prováděných analýz
- přehledné demonstrování záměrů firmy
- predikci vývoje finančních toků
- včasné odhalení možných slabin a rizik
- informovanost zaměstnanců.

Zpracování kvalitního podnikatelského plánu je úkol vcelku nelehký a při jeho sestavování je nutné dodržovat několik obecných zásad. Je vhodné, aby podnikatelský plán byl:

- Srozumitelný – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné vyjadřovat se jednoduše a pochopitelně. Kde je to vhodné, hodí se například pro přehlednost sestavit tabulku, graf a podobně.
- Logický – myšlenky a skutečnosti uvedené v plánu na sebe musí navazovat a musí být podloženy fakty.
- Uváženě stručný – myšlenky je vhodné sepsat stručně, ovšem ne na úkor omezení důležitých faktů.
- Pravdivý a reálný – bezesporu by informace uvedené v plánu měly být pravdivé a reálné.

- Respektoval riziko – respektování rizik a jejich predikce zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského plánu (Veber, Srpová, 2012, s. 92–97).

4.1 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Porter (1985) uvádí, že dříve, než podnik vstoupí na trh, musí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Tento model zachycuje níže obrázek 4.1. Zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou hnát sílu konkurence. Slouží k tomu, aby podnikatel určil konkrétní faktory dle své specifické situace. Tento model patří mezi často používané nástroje k analýze mikroprostředí a je i součástí této práce.



Obrázek č. 4.1 – Porterova analýza, ČVUT v Brně

Organizace musí tedy analyzovat vliv těchto pěti proměnných na ziskovost, kterými jsou:

- Hrozba silné rivality.
Odvětví, ve kterém se chce podnik realizovat, není přitažlivé v případě, že se na něm nachází velké množství konkurentů. Podnik si zde musí odpovědět na otázku: Jak lze zlepšit naši pozici vůči konkurentům.

- Hrozba vstupu nových konkurentů.
Hrozba z této strany je dána především vstupními bariérami do daného odvětví. Do této problematiky se dostávají například tyto faktory: kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, či legislativa a vládní zásahy. Přitažlivost trhu tedy závisí především na výšce vstupních a výstupních bariér. Podnik si zde musí odpovědět na otázku: Jak lze zvýšit bariéry vstupu pro nové konkurenty.
- Hrozba substituce výrobků.
Jako substituty nazýváme podobné produkty, které mohou sloužit obdobnému nebo stejnému účelu jako produkty z našeho odvětví. Takovéto odvětví se stává neatraktivním v případě, že existuje hrozba nahraditelnosti jeho výrobků. Podnik si zde musí odpovědět na otázku: Čím lze snížit hrozbu substitutů.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků.
Trh se stává nepřitažlivým v případě, že mají zákazníci velkou moc při vyjednávání. V takovém případě se totiž zákazníci snaží tlačit na snižování cen, vyžadují lepší kvalitu a staví konkurenty proti sobě do takové role, ve které se snižují zisky prodávajícího. Nejlepší ochranou proti takovéto situaci je vyvinutí špičkové nabídky, kterou zákazníci zkrátka nebudou moci odmítnout. Podnik si zde musí odpovědět na otázku: Jak lze snížit vyjednávací sílu zákazníků.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů.
Odvětví se v tomto případě stává neatraktivním, když dodavatelé mohou zvyšovat ceny, či snižovat kvalitu nebo kvantitu dodávek. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem. Podnik si zde musí odpovědět na otázku: Jak lze snížit vyjednávací sílu dodavatelů (Grasseová a kol., 2012, s. 190–193).

4.2 Analýza vnitřního prostředí – VRIO analýza

Schopnost firmy dlouhodobě přežít na trhu ve velké míře závisí na jejích vnitřních zdrojích a schopnostech reagovat na externí vlivy. Nejdůležitějšími vnitřními faktory ovlivňujícími strategickou pozici firmy jsou zdroje a schopnosti. Jedná se tedy o aktiva, která má firma k dispozici. Aktivity firmy v tomto případě rozumíme:

- finanční zdroje
- lidské zdroje
- materiální zdroje
- nemateriální zdroje

Konkurenceschopnost firmy můžeme hodnotit z toho pohledu, jak se daří firmě tyto aktiva obstarat a zda splňují tato kritéria:

- VALUE (= hodnota) – zdroje, které podniku poskytují konkurenční výhodu. Ty, které při rozumných nákladech dokáží tvořit hodnotu jak pro firmu, tak pro zákazníka.
- RARENESS (= vzácnost) – zdroje, které jsou dostupné všem hráčům na trhu, neposkytují významnou konkurenční výhodu. Je nutné si uvědomit, že vzácnost může být pouze dočasná. Například talentovaní jedinci mohou představovat pro firmu konkurenční výhodu, na druhou stranu existuje riziko odchodu těchto lidí právě ke konkurenci.
- INIMITABILITY (= nenapodobitelnost) – ideální zdroje jsou takové, které nelze napodobit v konkurenčním podnikání. Zdroje se hůře kopírují a napodobují pokud:
 - jsou více provázané mezi sebou navzájem
 - jsou součástí složitého celku
 - jsou chráněny autorskými právy
 - je proces napodobení jinými konkurenty zdlouhavý
 - jsou předmětem neustálých inovací.

- ORGANIZATION (= schopnost organizace zdroje využít) – zda zdroje působí vzájemně v symbióze a firma je schopna jich využít. Jedná se o manažerské kontrolní systémy, reporting, systém odměňování a motivace, firemní kulturu a další.

Z počátečních písmen je tato analytická technika známá pod pojmem VRIO. V praxi je využívána k posouzení pravděpodobnosti budoucího úspěchu firmy s využitím současných zdrojů. Nejjednodušším způsobem, jak analýzu VRIO aplikovat, je projít každý faktor odděleně a ohodnotit jeho příspěvek k vytváření konkurenceschopnosti. V tabulce 4.1 níže jsou znázorněny různé možnosti a výstupy této analýzy.

Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Ne				Konkurenční nevýhoda
Ano	Ne			Konkurenčně neutrální
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ne	Nevyužitá konkurenční výhoda
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Tabulka č. 4.1 – Hodnocení zdrojů pomocí VRIO analýzy, vlastní zpracování, upraveno dle Hanzelkové, 2013

Vedle analýzy VRIO lze použít i jí podobnou analýzu VRIN. Mají společnou hodnotu (V), vzácnost (R) a nenapodobitelnost (I), avšak tato metoda je rozšířeno o analýzu bariér napodobení (Non – Substituability) (Hanzelková, 2013, s. 31–33).

4.3 Strategie pomocí SWOT analýzy

Tuto metodu vytvořil Albert Humphrey a jedná se o jednu z nejčastěji využívaných analytických metod. SWOT je zkratkou anglického originálu:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby.

Silné a slabé stránky jsou těmi, které vychází z vnitřního prostředí podniku u příležitostí a hrozeb se jedná o ty, které lze identifikovat ve vnějším prostředí organizace. SWOT analýza pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu fáze hodnocení a analýzy. Na základě vnitřní a vnější analýzy jsou pak za pomoci této SWOT analýzy generovány alternativy strategií. Její komplexní podoba staví silné a slabé stránky organizace proti příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí a vymezuje tak pozici organizace jako východisko pro definování strategie a jejího dalšího rozvoje. SWOT analýza ztrácí svůj smysl v momentě, kdy se klade důraz pouze na sestavení čtyř seznamů bez navazující matice a dalších opatření. Základní strategie lze vyjádřit například ve formě matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky. Jedná se o jakési vodítko, pomocí kterého pak může podnik definovat, upravovat a postupně konkretizovat svá strategická rozhodnutí, záměry a konkrétní strategické cíle. Na následujícím obrázku 4.2 lze vidět výsledek této analýzy, tzv. Matici SWOT.

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. atd.	Silné stránky (S) 1. 2. atd.
	Příležitosti (O) 1. 2. atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitostí</i>
Hrozby 1. 2. atd.	WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Obrázek č. 4.2 – Matice SWOT, vlastní zpracování, upraveno dle Grasseová a kol., 2012

Principy, které by organizace měla při zpracování této analýzy dodržovat:

- princip účelnosti – neustále musí být brán v potaz její účel
- princip relevantnosti – je nutné zaměřit se jen na podstatná fakta
- princip kauzality – je nutné soustředit se na příčiny, ne následky
- princip objektivnosti – důležitá je objektivita při zpracování

Na obrázku 4.3 je stručně znázorněn metodický postup provedení SWOT analýzy.



Obrázek č. 4.3 – Metodický postup SWOT analýzy, vlastní zpracování, upraveno dle Grasseová a kol., 2012

Často se bohužel stává, že je výsledkem pouze nekonečný seznam silných a slabých stránek podniku a chybí provázanost na strategii a strategické cíle.

V takovýchto případech je pak bezpředmětná a organizace nedosáhne chtěného výsledku. SWOT analýza dokáže být velmi nápomocným a efektivním strategickým nástrojem, je však důležité dodržovat uvedené principy a metodiku (Grasseová a kol, 2012, s. 295–302).

4.4 Analýza rizik

4.4.1 Základní pojmy analýzy rizik

Aktivum – vše, co má pro organizaci nějakou hodnotu, která může být eliminována při působení hrozby.

Zdroj hrozby – jakýkoliv faktor, který může ovlivnit aktiva. Jedná se o vnější činitele (legislativa, politické prostředí aj.) nebo vnitřní prvky organizace (procesy, zaměstnanci, aj.).

Hrozba – událost, aktivita nebo osoba, která má nežádoucí vliv na činnost organizace. Podstatou hrozby je využít zranitelnosti, překonat protiopatření a dostat se k aktivu.

Riziko – vzniká při působení hrozby na aktivum (Grasseová a kol., 2012, s. 141–146).

4.4.2 Obecný postup analýzy rizik

Riziko většinou neexistuje izolovaně, ale obvykle se jedná o určité kombinace rizik, které mohou představovat hrozbu pro daný subjekt. V průběhu analýzy rizik se provádějí některé obecné činnosti. Tyto činnosti si zde níže popíšeme a měly by být prováděny v uvedené posloupnosti.

1. Stanovení hranice analýzy rizik.

Hranice analýzy rizik je pomyslná čára oddělující aktiva, která budou zahrnuta do analýzy, od aktiv ostatních. Uvnitř hranice budou ležet jednotlivá aktiva, ze kterých je subjekt složen nebo jsou z hlediska aktuálního záměru relevantní.

2. Identifikace aktiv

Tento krok spočívá ve vytvoření soupisu všech aktiv, které leží uvnitř hranice analýzy rizik.

3. Stanovení hodnoty a seskupování aktiv

Každému aktivu je přiřazena jeho hodnota, která závisí na velikosti škody způsobené ničením či ztrátou daného aktiva. Obvykle se vychází z jeho nákladových charakteristik. Do hodnoty se promítá také závislost subjektu na existenci aktiva. Jelikož je aktiv obvykle velké množství, snižuje se jejich počet tak, že se provede seskupení aktiv tak, aby se vytvořily skupiny aktiv podobných vlastností. Takto vytvořená skupina aktiv pak vystupuje jako jedno aktivum.

4. Identifikace hrozeb

Identifikace hrozeb se provádí tak, že se vybírají ty, které by mohly ohrozit alespoň jedno z aktiv subjektu. Lze vycházet z identifikace hrozeb podle literatury, vlastních zkušeností, průzkumů, či dalších analýz.

5. Analýza hrozeb a zranitelností

Každá hrozba se hodnotí vůči každému aktivu (skupině aktiv). U těch aktiv, na něž se hrozba může uplatnit, se určí úroveň hrozby vůči tomuto aktivu a úroveň zranitelnosti aktiva vůči této hrozbě. Výsledným stavem je seznam dvojic „hrozba-aktivum“ se stanovenou úrovní hrozby a zranitelnosti.

6. Pravděpodobnost jevu

K popisu určitého jevu doplňujeme údaj, s jakou pravděpodobností může tento jev nastat.

7. Měření rizika

Výše rizika vyplývá z hodnoty aktiva, úrovně hrozby a zranitelnosti aktiva. Čím vyšší je pravděpodobnost, že k nepříznivé události dojde, tím větší je pravděpodobnost odchylky od výsledku, v nějž doufáme, a tím větší je tedy riziko (Smejkal, Rais, 2006, s. 86–90).

5 MARKETING PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

5.1 Marketingový plán

Marketingový plán je psaným dokumentem shrnujícím informace o zjištěné o trhu a indikujícím, jakým způsobem chce firma dosahovat svých marketingových cílů. Marketingový plán je jedním z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu. Je pojat úžeji než plán podnikatelský, nebo je jeho součástí a uvádí, jak společnost dosáhne svých strategických cílů za pomoci marketingových strategií, nástrojů a taktik s vědomím toho, že vše se odvíjí od zákazníků.

Trendem v marketingu a marketingových plánech je stále větší ohled na zákazníky a konkurenty a lepší odůvodněnost a reálnost. Přestože délka marketingového plánu se podnik od podniku liší, většinou se jedná o roční výhled mezi 5-50 stranami. Malé firmy však mohou vytvářet kratší nebo méně formální plány, na rozdíl od korporací, které obecně vyžadují pevně strukturované dokumenty. Základní kritéria by však měl splňovat. Zde je tedy několik otázek, které by si měl podnikatel pokládat v souvislosti s marketingovým plánem:

- Je plán jednoduchý? Je snadno srozumitelný a je z něj patrné, co dělat?
- Je plán konkrétní? Obsahuje specifické kroky a data?
- Je plán realistický? Byl podroben upřímné sebekritice?
- Je plán úplný? Obsahuje všechny nezbytné prvky? Má tu správnou šířku a hloubku?

Marketingový plán jako součást podnikatelského plánu by měl kladně odpovědět na všechny tyto otázky (Kotler, 2013, s. 87–89).

5.2 Marketingové strategie v malé firmě

Podle Vebera a Srpové (2012) malé firmy zpravidla volí některou z těchto marketingových strategií:

- Strategie koncentrace na vybraný tržní segment – malé firmy by se neměly snažit konkurovat velkým firmám na trhu, a naopak se snažit zacílit na úzký segment zákazníků. Jedná se o nejčastěji využívanou metodu u malých a středních firem. Vyplňují tak mezeru na trhu, která uspokojuje z pohledu velkých firem poměrně malou skupinu zákazníků.
- Strategie diferenciacce – zde jde zejména o konkurenci kvalitou. V tomto případě se jedná o kvalitu jako celkový užitek, tedy nejen kvalita hodnocená na základě technických parametrů produktu, ale celková kvalita v péči o zákazníka včetně kvality komunikace.
- Strategie diverzifikace – ani tato strategie nemůže být opomíjena. Nedostatečná stabilizace mnohých trhů zapříčiňuje nutnost i malých firem operovat s touto marketingovou strategií. Firmy jsou tedy nuceny podnikat v několika oblastech trhu současně, s cílem udržení se na trhu a přežití. Diverzifikace potřebuje například novou techniku či nákup nové licence. Tato strategie je ovšem spojena s vyšší mírou rizika.
- Strategie kooperace – jedná se o strategii vhodnou pro firmy, které nejsou svými zdroji schopny na trhu fungovat normálně. Mají například nedostatečný počet financí, či zaměstnanců. Takovéto kooperativní vztahy je možné vytvářet mezi konkurenty, ale také mezi firmami, které si nekonkurují (Veber, Srpová, 2012, 197–198).

PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ SPECIFIKACE

6.1 Předmět podnikání

Otevření bistra v pražské čtvrti Ořechovka na adrese Na Ořechovce 250/30a, Praha 6 v prostorách nyní již bývalé restaurace Calvera. Nájemní smlouva bude přepsána na budoucího majitele Filipa Kerekeše, který zde plánuje otevřít vlastní bistro, pro které je vyhotoven tento podnikatelský plán.

6.2 Management

Vztahy z právního hlediska nejsou v tomto podniku nijak komplikované. Jednatel společnosti Ořech s.r.o. Filip Kerekeš je zároveň majitelem a jediným manažerem restaurace.

Pan Kerekeš má dlouholeté zkušenosti s provozem restaurace, jeho nejdelší pracovní zkušeností je manažerská pozice v libanonské restauraci na Praze 1 po dobu 12 let. V tomto zaměstnání se staral o veškerý chod restaurace, a i zde byl jednatelem společnosti, pod kterou restaurace spadala.

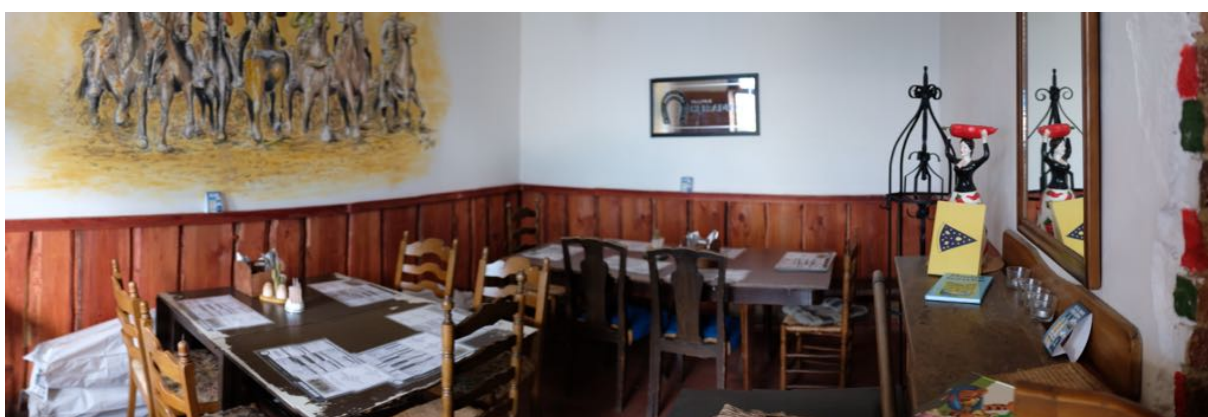
6.3 Současný stav

6.3.1 Prostor

Současný prostor na adrese na Ořechovce 250/30a na Praze 6, ve kterém bude bistro otevřeno, je bývalá restaurace Calvera, mexická restaurace, která zde působila 7 let. Její majitel se však nyní rozhodl toto podnikání opustit a přenechává nájemní smlouvu spolu s veškerým vybavením (viz obrázky 6.1 a 6.2), tedy všechn nábytek, bar a vybavení. Kuchyně je v tristním stavu, nicméně mnoho jejích komponent je nerezových, a proto by po vyčistění měly být plně funkční. Po rozhovoru s majitelem bude prostor rekonstruován, jelikož absolutně neodpovídá jeho představě. Chce kompletně zrekonstruovat celý prostor a vytvořit světlé, minimalistické a moderní bistro.



Obrázek č. 6.1, Fotografie restaurace, přední část, vlastní



Obrázek č. 6.2, Fotografie salónku, zadní část, vlastní

6.3.2 Zaměstnanci

Personál bývalé restaurace Calvera nechce pokračovat v zaměstnání na tomto místě pod novým vedením. Majitel si tedy bude muset obstarat kompletně nový personál pro bistro. Za dobu jeho působení v gastronomii si kolem sebe vytvořil poměrně stálý tým, který bude od začátku s ním, nicméně některé potřebné pozice jsou stále neobsazené, jak naznačuje tabulka 6.1 níže.

Pozice	Potřeba zaměstnanců	Majitel má k dispozici	Zbývá
Kuchař	1	1	0
Pomocný kuchař	1	0	1
Úklid	2	0	2
Obsluha	3	3	0

Tabulka č. 6.1, Potřeba zaměstnanců, vlastní zpracování

Pan Kerekeš bude potřebovat dvě osoby na úklidové práce a jednoho pomocného kuchaře.

6.3.3 Nájemní smlouva

Nájemní smlouva tohoto prostoru v současném znění končí spolu s bývalou restaurací Calvera, bude tedy nutné uzavřít smlouvu novou, kdy lze předpokládat, že nedojde k významným změnám v jejím znění, jelikož se bude jednat o restaurační zařízení, stejně jako tomu bylo u předchozí restaurace Calvera. Prostor se nachází v družstevním domě, výsledek tedy bude dohodou předsedy družstva a majitele bistra.

6.3.4 Analýza VRIO – vnitřní prostředí

K analýze vnitřního prostředí jsem použila analýzu VRIO, která je blíže popsána v teoretické části této práce. Aplikaci tohoto modelu zachycuje tabulka 6.2.

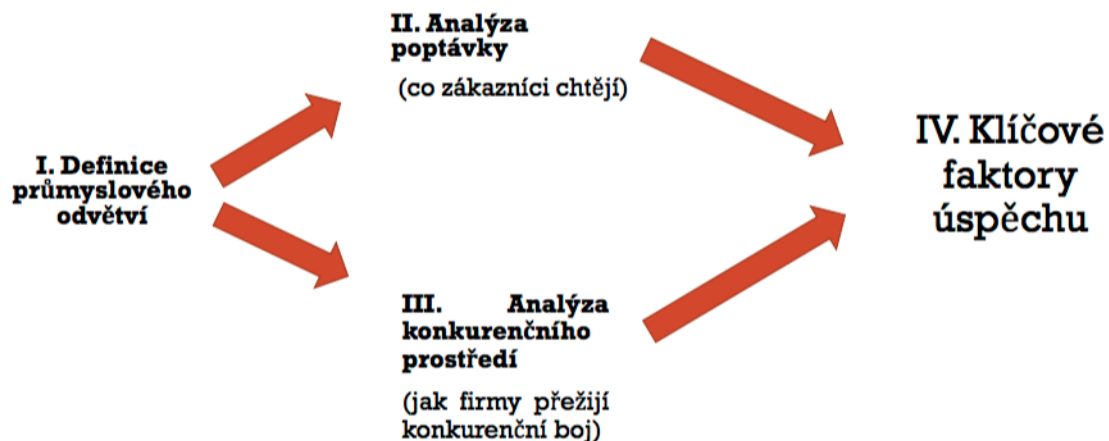
Prostředek nebo schopnosti	Hodnotné?	Vzácné?	Těžko napodobitelné?	Organizačně využitelné?	Konkurenční důsledky
Prostředí a lokalita	Ano	Ne			Dočasná konkurenční výhoda
Finanční zdroje	Ano	Ano	Ne		Konkurenčně neutrální
Zkušenosti a znalosti	Ano	Ano	Ano	Ano	Nevyužitá konkurenční výhoda
Lidské zdroje	Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda

Tabulka č. 6.2, VRIO analýza, vlastní zpracování

Nejhodnotnějšími zdroji jsou pro majitele zkušenosti a znalosti s gastronomickou činností, ať už jeho, tak jeho týmu – kuchaře, i číšníků, což souvisí s lidskými zdroji, které z analýzy taktéž vychází jako nejdůležitější. Nositeli schopností a dovedností hodnotných pro provoz jakékoliv firmy jsou právě lidé, na kterých to stojí a padá. Rozvíjení talentů a prohlubování dovedností lidských zdrojů v průběhu fungování podniku by mělo být velkou součástí náplně práce manažera bistra. Velkou výhodou v začátku mu je znalost a loajalita jeho pracovníků. Základní tým je již vytvořený, odpadá tedy velká část starosti s náborem.

7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

K analýze vnějšního prostředí jsem se rozhodla použít metodu interpretovanou panem PhDr. Janem Vaškem, MSc., působícím na Masarykově ústavu vyšších studií v oblasti výuky strategického řízení. Model ve zkratce je vysvětlen níže, na obrázku 7.1.



Obrázek č. 7.1, Model analýzy vnějšního prostředí: PhDr. Jan Vašek, MSc.

Tato analýza je pomocným nástrojem při definování klíčových faktorů organizace potřebných k úspěchu. Při aplikování tohoto nástroje je nejprve nutné vydefinovat si průmyslové odvětví, ve kterém se nacházíme. V tomto případě se jedná o odvětví gastronomie. Dále je potřeba zanalyzovat poptávku, tj. naši cílovou klientelu a také konkurenci, která by mohla organizaci ohrozit. Z výsledku těchto tří interních analýz poté definujeme klíčové faktory úspěchu. Tato analýza pouze zastřešuje a uceluje konkrétní využití analýzy detailněji vysvětlené v teoretické části. Následující body představují tento nástroj v praxi nového bistra.

7.1 Průmyslové odvětví

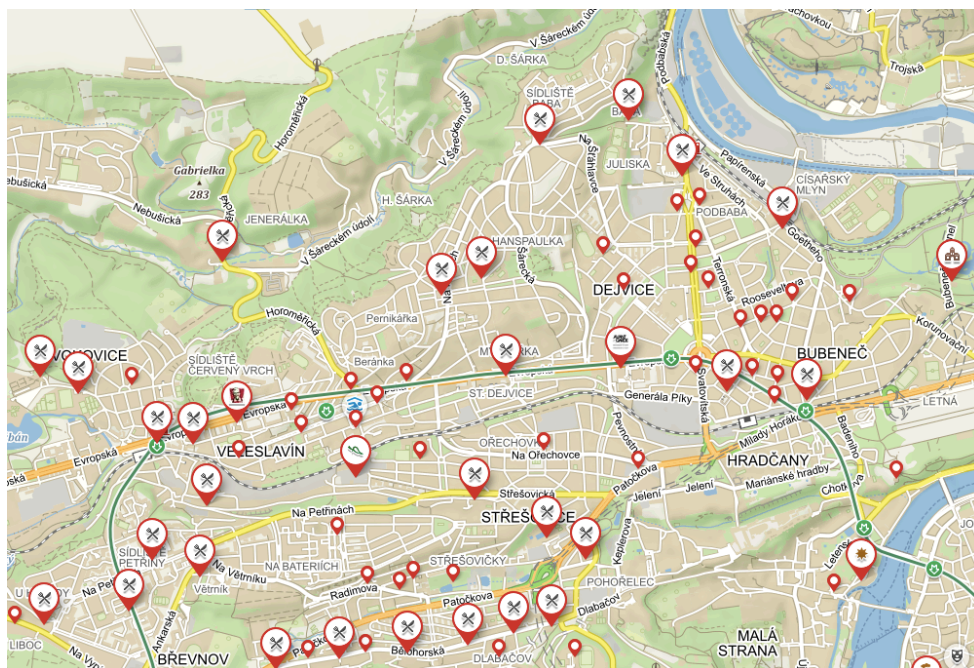
Gastronomie patří k jednomu z nejrizikovějších oborů podnikání v současnosti. Každá třetí firma čelí nebezpečí zániku. Zároveň se jedná o odvětví rychle proměnlivé, inovativní a konkurenčně náročné. Na druhé straně existuje stálá

poptávka po těchto službách. Velkou změnou také prochází tento obor v souvislosti se zavedením elektronické evidence tržeb (EET). Hostinští jsou více opatrní, jejich práce je nyní o něco obsáhlejší, než tomu bylo doposud z důvodu větší administrativy v souvislosti s tímto opatřením.

Pohostinství se v současnosti začíná více a více přiklánět ke světovým trendům a lehce se opouští od typických českých pochoutek. Češi, konkrétně hlavně v Praze, obecně nejsou konzervativní, co se týče konzumace různých kuchyní a tento trend v dnešní době pokračuje. Do karet gastronomie také hraje fakt, že ekonomika obecně je na velmi dobré úrovni a lidé jsou tedy ochotni utracet stále více peněz za tyto služby. V současné době tedy vzkvétá toto odvětví a je v něm potenciál. Trendem se stávají kavárny a bistra, přičemž již nemluvíme o bistrech časů minulých. Nově otevíraná bistra se zdaleka nepodobají rychlému, levnému jídlu, které si zákazník sní ve stoje u barového pultu během pěti minut.

Novodobý koncept těchto podniků si nic nezadá s dobrou restaurací. Vyznačuje se kvalitní, výběrovou kávou, moderním prostředím a kvalitním jídlem. Na rozdíl od restaurace je ale očekávána menší formálnost a větší uvolněnost ze strany prostředí i obsluhy.

Jak již bylo v této kapitole řečeno výše, konkurence je v gastronomii velká, přeci jen čísla hovoří jasně. Jen na Praze 6, kde se bude bistro nacházet, můžeme najít přes 50 restauračních zařízení, přičemž většina je situována v Dejvicích a okolí. Jedná se o pivnice, bistra, kavárny i restaurace. Můžeme jmenovat několik – Restaurace Veverka, Restaurace Větrník, Restaurace U Topolu, Kafemat, Bernard Pub, Potrefená husa a další. Obrázek 7.2 pro představu znázorňuje restaurace na Praze 6 v oblasti Dejvice – Veleslavín.



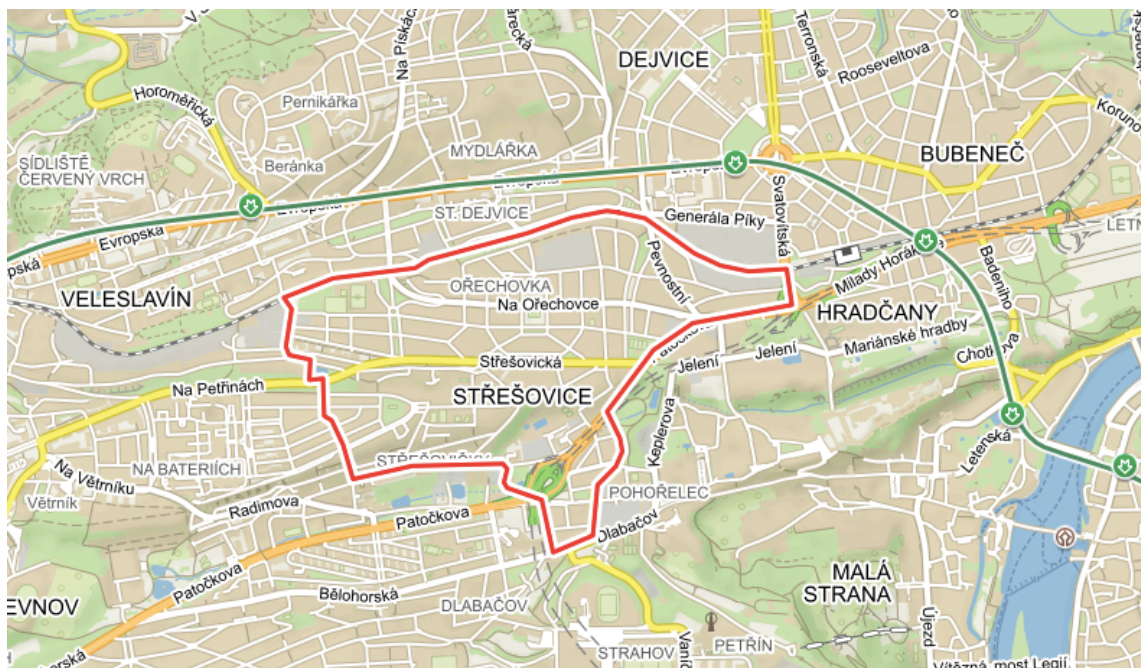
Obrázek č. 7.2, Restaurace Praha 6, www.mapy.cz

7.2 Analýza poptávky

Na tomto místě představuji analýzu lokality a potencionálních zákazníků.

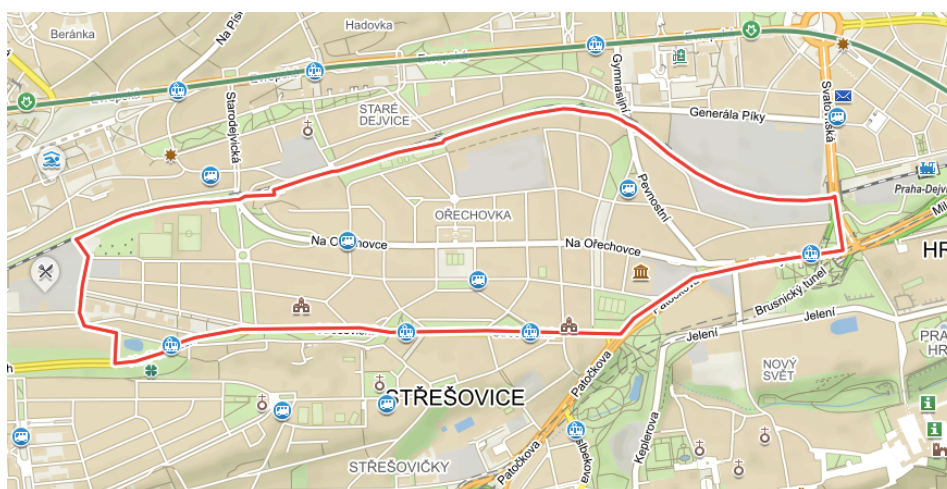
7.2.1 Lokalita

Budoucí Bistro Ořechovka se bude nacházet ve vilové čtvrti Ořechovka, jedné z nejdražších lokalit v Praze, která patří pod katastrální celek Střešovice, ve kterém žije 6947 obyvatel dle českého statistického úřadu ke dni 31.12.2017. Konkrétní počet obyvatel přímo ve čtvrti Ořechovka nelze zjistit, jelikož se jedná o velmi malý celek, ale při porovnání obou celků na mapě můžeme předpokládat, že v této čtvrti žije zhruba polovina obyvatel Střešovic, viz obrázky níže (7.3 a 7.4).



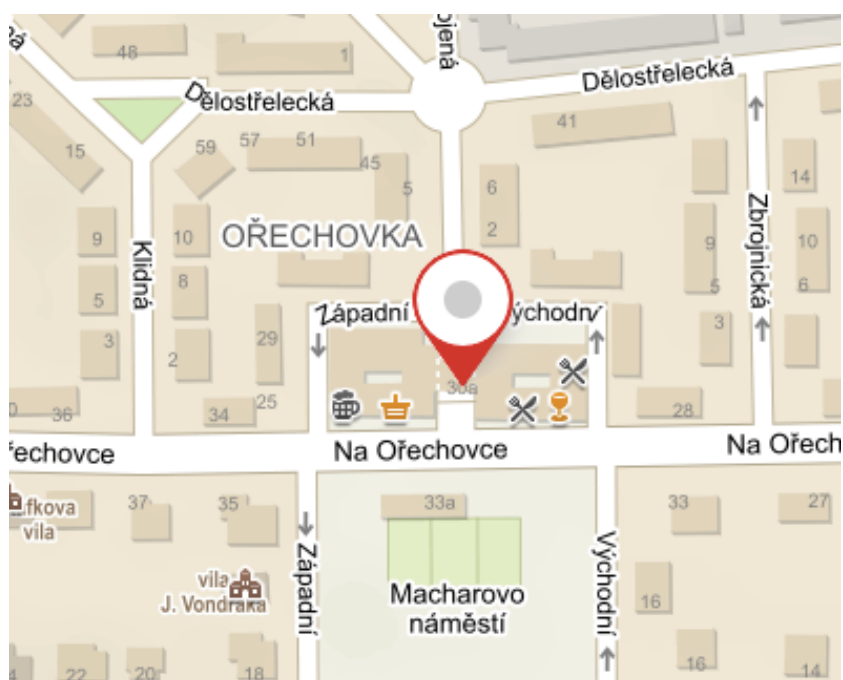
Obrázek č. 7.3, Mapa katastrálního celku Střešovice, www.mapy.cz

Pro porovnání se můžeme podívat pouze na část Ořechovka.



Obrázek č. 7.4, Mapa Ořechovky, www.mapy.cz

Bistro Ořechovka bude otevřeno v nynější restauraci Calvera na adrese Na Ořechovce 250/30a, Praha 6. Jedná se o historickou budovu bývalého kina Ořechovka, která prošla nedávnou rekonstrukcí (2018). Tato budova je středem celé čtvrti, nachází se v ní Květinářství Na Ořechovce, hospoda Na Staré Ořechovce, Restaurace Ořechovka a potraviny Žabka. Na obrázku č. 7.5 můžeme vidět konkrétní lokaci bistra a obrázek 7.6 zachycuje fotografii budovy.



Obrázek č. 7.5, Lokace bistra, www.mapy.cz



Obrázek č. 7.6, Budova bistra, vlastní zpracování

Pro zmapování vývoje během dne jsem se rozhodla využít osobně nabytá data formou pozorování. Je v této oblasti kolísavý, v ranních hodinách se zde sjíždí řidiči taxi služeb a pohybují se zde místní lidé na cestě do zaměstnání. Během dopoledne se jedná převážně o starší populaci a matky s dětmi na rodičovských dovolených. Ve všední dny v poledních hodinách jsou okolní restaurace plně

obsazené, sjíždí se zde zaměstnanci z kanceláří v okolí. Během odpoledne se v zásadě duplikuje forma dopoledního provozu a ve večerních hodinách zde můžeme potkat již celé rodiny, páry, či přátele na procházkách mezi funkcionalistickými vilami. O víkendech je zde slabší ruch, míhají se kolem turisté, kteří však celkově tvoří pouze minoritní část potencionální klientely.

7.2.2 Analýza zákaznického segmentu

Rozhodla jsem se použít primární data k analýze zákaznického segmentu metodou nestrukturovaných neformálních rozhovorů pro dosažení žádoucí kvality získaných dat. Získání těchto dat nebylo nijak složité, místní byli nakloněni konverzaci. Čtvrť Ořechovka se sama o sobě nachází samostatně, v klidné části Prahy 6. Minimum lidí tudy jen projíždí, nejedná se o hlavní tepnu dopravní komunikace. Nicméně ulice Na Ořechovce je jednou z hlavních ulic v této čtvrti a místní tudy často prochází, nebylo tedy složité data sesbírat.

Podařilo se mi také získat některé informace od majitele vedlejší hospody Na Staré Ořechovce, které pro mne byly velmi cenné. Z vlastního pozorování a tohoto rozhovoru jsem zjistila, že Ořechovka je v určitých směrech specifická. Existuje tu jistá uzavřená komunita lidí, kteří si chrání své prostředí. Je často nazývána jako „vesnice v Praze“ v tom nejluxusnějším slova smyslu. Obyvatelé této čtvrti se tu navzájem znají, diskutují o problémech, chrání si své území a jsou poměrně averzní ke změnám. Petice proti změnám v této oblasti jsou zde poměrně častým jevem. Data k této analýze byla tedy získána prostřednictvím neformálních, nestrukturovaných rozhovorů s místními obyvateli v blízkosti budoucího bistra. Respondentů bylo padesát.

Potencionálními zákazníky jsou rezidenti této čtvrti, zaměstnanci okolních firem a turisté ubytovaní v okolních domech přes portál www.airbnb.com. Tito lidé patří k vyšší střední až vyšší třídě, dají důraz na kvalitu produktu a poskytovaných služeb.

Rezidenti

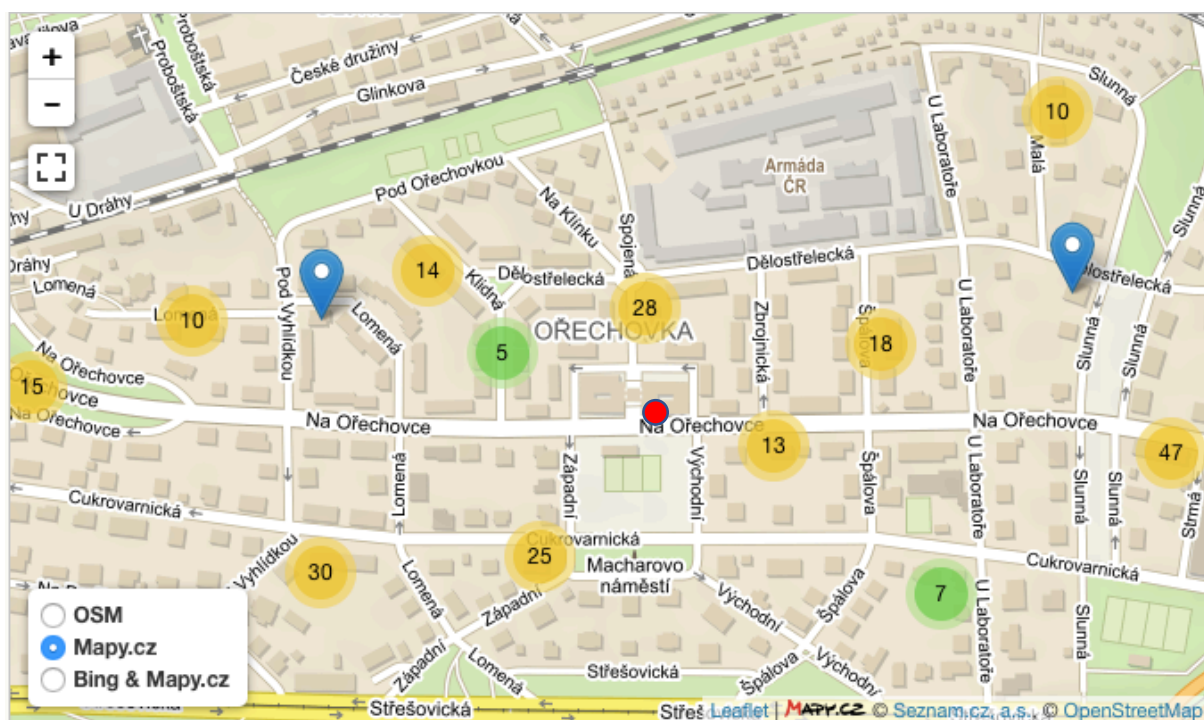
Lidmi, kteří odpovídali na mé otázky byli právě rezidenti, mezi nimiž se opakovaly následující poznámky:

- Současná absence podniku pro ženy na večerní posezení, večeri a víno.
- Současná absence podniku, který by nabízel dobrou kávu.
- Maminkám s dětmi chybí podnik, který by jim poskytoval zázemí.
- Informace o příjmech rezidentů – většina domů v této lokalitě je podděných, proto tedy dům na Ořechovce neznamena automaticky vysoký pravidelný příjem jeho majitele.
- Místní si všimli, že lidé z okolních kanceláří a firem postrádají obstojnou polední nabídku v okolí.

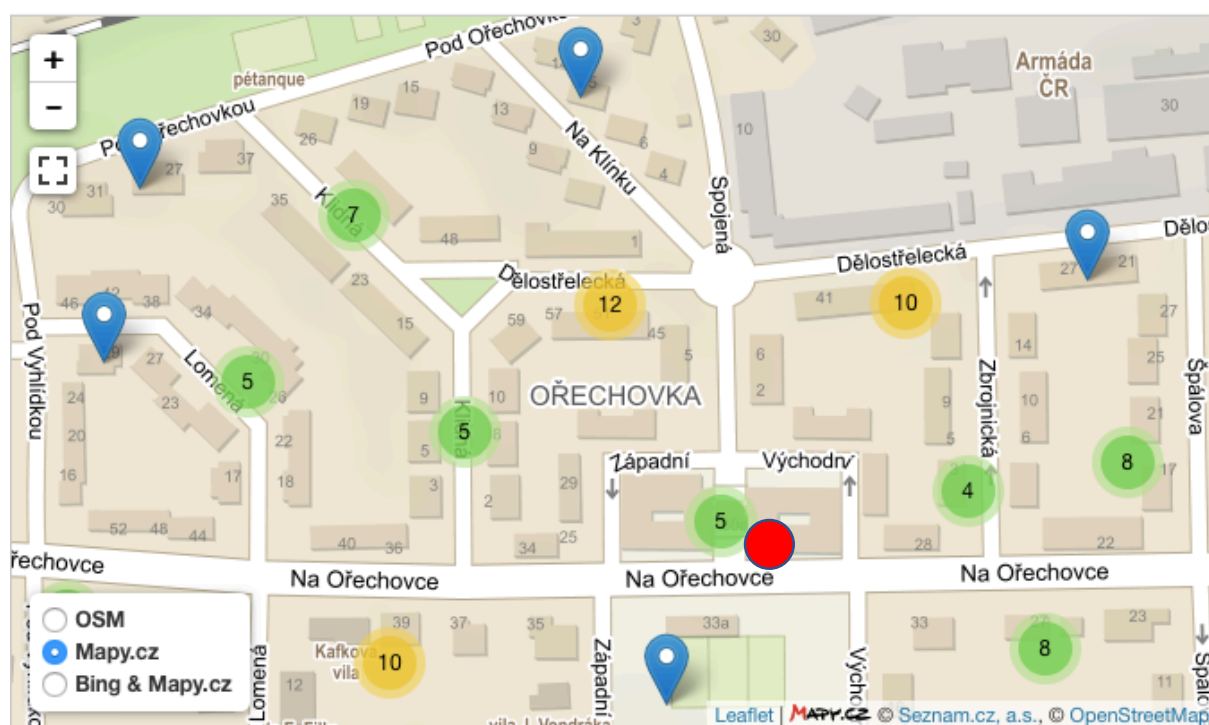
Tento sesbíraný materiál považuji za klíčový. Potencionální zákazníci restaurace jsou právě tito lidé, kteří zde bydlí, zajímají se a jsou ochotni volně konverzovat o svých potřebách a sdělovat lokální informace.

Firmy v okolí

Dalšími zákazníky by mohly být firmy v okolí. Na následujících mapách lze vidět část firem, které se nachází v blízkém okolí (katastrální celek Střešovice a okolí budoucího bistra v okruhu 1 km) a jejichž zaměstnanci jsou potencionálními zákazníky bistra převážně během doby, kdy by byla podávána polední nabídka. Obrázek č. 7.7 níže zobrazuje počty firem v okolí, čísla kroužků znamenají počty jednotlivých firem blízko sebe (například v jednom domě) v tomto zobrazení. Obrázek č. 7.8 pak představuje firmy v nejužších okolí bistra ve vzdálenosti do 200 m. Pro přehlednost jsem do mapy zakreslila lokaci bistra červeným kruhem.



Obrázek č. 7.7, Počet firem v okolí, www.regiony.kurzy.cz



Obrázek č. 7.8, Firmy v úzkém okolí, www.regiony.kurzy.cz

Z map můžeme vyčíst, že potenciální klientela v oblasti firem je zde vysoká, nicméně je třeba vzít v potaz, že u nemálo z nich se jedná pouze o sídlo firmy a

fyzicky zde nemusí aktivně vykonávat zaměstnání tolik lidí, kolik by se mohlo na první pohled zdát. I tak si ale troufnu tvrdit, že potenciál je tu dostačující. Některé firmy můžeme jmenovat – BiOrganica, Tenisová škola Střešovice, Drexler Vrbata Architekti, Fyzikální ústav AV ČR a další.

Turisté ubytování v okolních domech

Respondenti mluvili o tom, že někteří zde pronajímají byty, či pokoje prostřednictvím serveru www.airbnb.com, ale sami také zmínili, že se jedná o minoritní část našich potencionálních zákazníků a nemusíme je tedy brát v potaz.

Výsledky analýzy

Budoucími zákazníky jsou tedy obyvatelé prominentní čtvrti, jsou to lidé, kteří dají důraz na kvalitu před kvantitou, chtějí mít v blízkosti příjemný podnik na občasnou večeři a víno. Bydlí zde převážně rodiny s dětmi, které postrádají podnik, který by jim poskytl přístřeší a cíl jejich procházky. Velkým hráčem by měli být zaměstnanci okolních firem, a to především jako zákazníci po dobu polední nabídky.

Persona

Typickým zákazníkem bistra by měl být člověk, žijící či pracující ve Střešovicích, ideálně přímo na Ořechovce. Je to osoba z vyšší střední až vyšší třídy, která si může dovolit chodit do restaurace a není příliš averzní k ceně. Je to člověk, který klade důraz na kvalitu před kvantitou a v případě nespokojenosti neváhá podnik vyměnit. Zároveň je to ale osoba loajální, která nevíta změny a v případě spokojenosti se ráda a často vrací a stává se tak tzv. „advokátem značky“, tj. člověkem, který se stane tak spjatým s bistrem, že vykonává funkci marketéra, obhájce a prosazuje podnik ve svém okolí. Tento typ zákazníků je pro restaurační zařízení, ale i pro firmy obecně, zákazníkem klíčovým.

7.3 Analýza konkurence

Po zanalyzování potencionální klientely je potřeba podívat se na konkurenci v okolí. Pro tuto analýzu jsem zvolila nástroj Porterovy analýzy 5 sil. Dále se v této kapitole zaměříme na konkrétní konkurenci v okolí budoucího bistra.

7.3.1 Porterova analýza 5 sil

Dodavatelé

Dodavateli Bistra Ořechovka budou velkoobchodní společnosti jako je Makro, Linexia, BidFood a další. Dle rozhovoru s majitelem je s těmito společnostmi již navázán obchodní vztah z předchozího podnikání a jsou tedy ověřené a spolehlivé. Opět zde tedy narážíme na počáteční výhodu díky dříve nabytým zkušenostem a schopnostem.

Odběratelé

Tato skupina je podrobně analyzována v kapitole 7.2.2 při analýze zákaznického segmentu.

Substituty

Substitutem jsou vlastní domácnosti rezidentů, které někteří z nich mohou upřednostnit před návštěvou bistra. Stejně tak si zaměstnanci okolních firem mohou připravit oběd doma a nevyužít tak služeb bistra.

Stávající konkurence

V blízkém okolí Bistra se nachází tři další restaurační zařízení. Podrobně se jim budu věnovat v kapitole 7.3.2 níže.

Potencionální konkurence

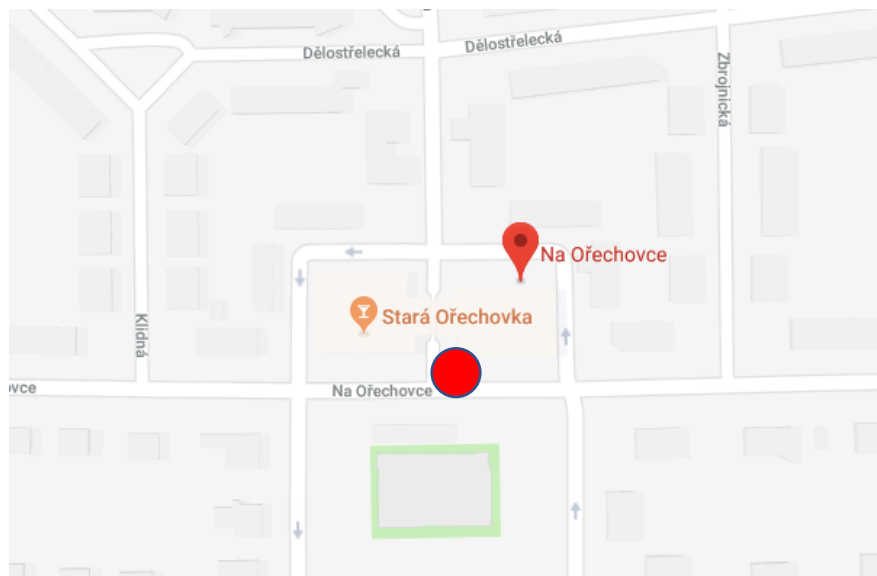
Přímo vedle budoucího Bistra se rekonstruuje prostor, který by měl být zkolaudován z kraje roku 2019. Proběhl krátký neformální rozhovor s majitelem tohoto nového podniku, který poodhalil to, že se bude jednat o prodejnu

italských specialit s možností přímé konzumace italské kávy, či vína. Nemělo by se tedy jednat o přímou konkurenci, jelikož koncept tohoto nového podniku bude mít spíše charakter řeznictví. Pravděpodobnost další potenciaální konkurence je velmi nízká, jelikož se v okolí nenachází další prostory k podobnému podnikání určené.

7.3.2 Analýza konkrétní stávající konkurence

Restaurace Na Ořechovce

Tato restaurace se nachází ve stejné budově, ve které bude otevřeno bistro, jak lze vidět na mapě níže. Prostor bistra je opět znázorněn červeným kruhem.



Obrázek č. 7.9, Konkurence I., www.googlemaps.cz

Tato restaurace je vybavena starším dřevěným nábytkem, jak lze vidět na obrázku č. 7.10. Servíruje typické české menu, těžší, vydatná, masová jídla. Otevřeno mají převážně pro velké, předem objednané skupiny a jak jsem zjistila z neformálních rozhovorů s místními rezidenty, nedodržují oficiální otevírací dobu. Tržby z předem objednaných velkých skupin, a to zejména cizinců jsou pravděpodobně jejich hlavním zdrojem příjmů. Jejich kapacita více než dvojnásobně převažuje kapacitu budoucího bistra.

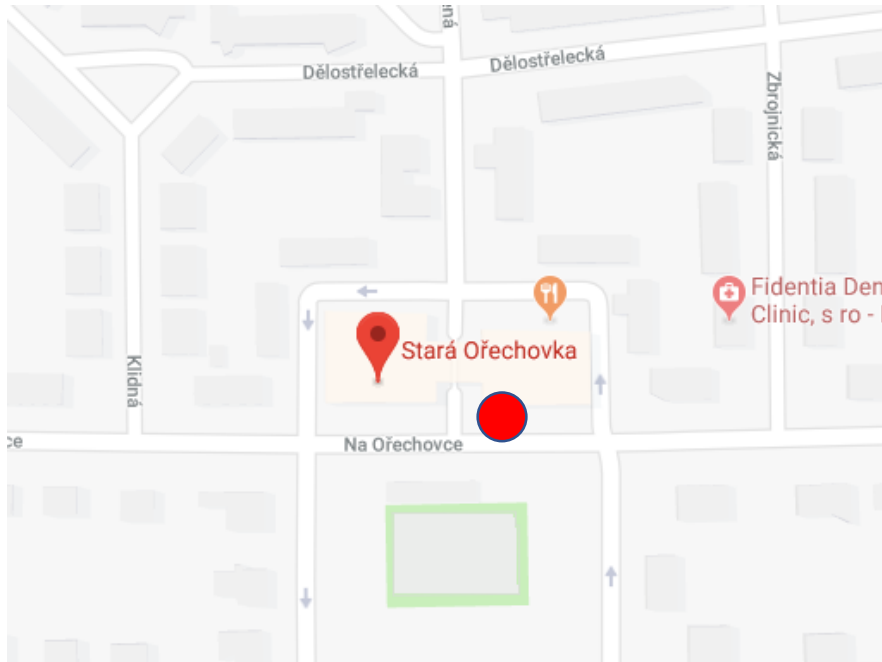


Obrázek č. 7.10, *Konkurence II.*, www.google.com

Podnik zde funguje již mnoho let, proto je na místě, zaměřit se na jeho fungování, i když by se při prvním pohledu mohlo znát, že se od něj budoucí bistro nemůže nic naučit, jelikož chce majitel jít zcela jiným směrem. Základem pro přežití restaurace Na Ořechovce jsou nasmlouvané velké skupiny turistů, které přijedou v domluvený čas, zkonsumují objednávku a zase odjedou. Recenze na tento podnik nejsou nijak valné, lidé hovoří o návratu do starých časů, který nehodnotí vůbec pozitivně. Co se od nich může Bistro naučit? Stávající prostor restaurace Calvera disponuje salónekem, který skýtá zhruba patnáct míst, mohl by být tedy využit pro skupiny zákazníků, například pro nějaké rauty, či soukromé akce, stejně jak je tomu u tohoto restauračního zařízení.

Hospoda Stará Ořechovka

Tato hospoda se nachází také ve stejné budově jako bistro. S jeho majitelem jsem provedla neformální rozhovor, díky kterému jsem se dozvěděla mnoho informací nejen o tomto zařízení, ale také o místních poměrech, které jsem použila při analýze poptávky.



Obrázek č. 7.11, Konkurence III., www.googlemaps.cz

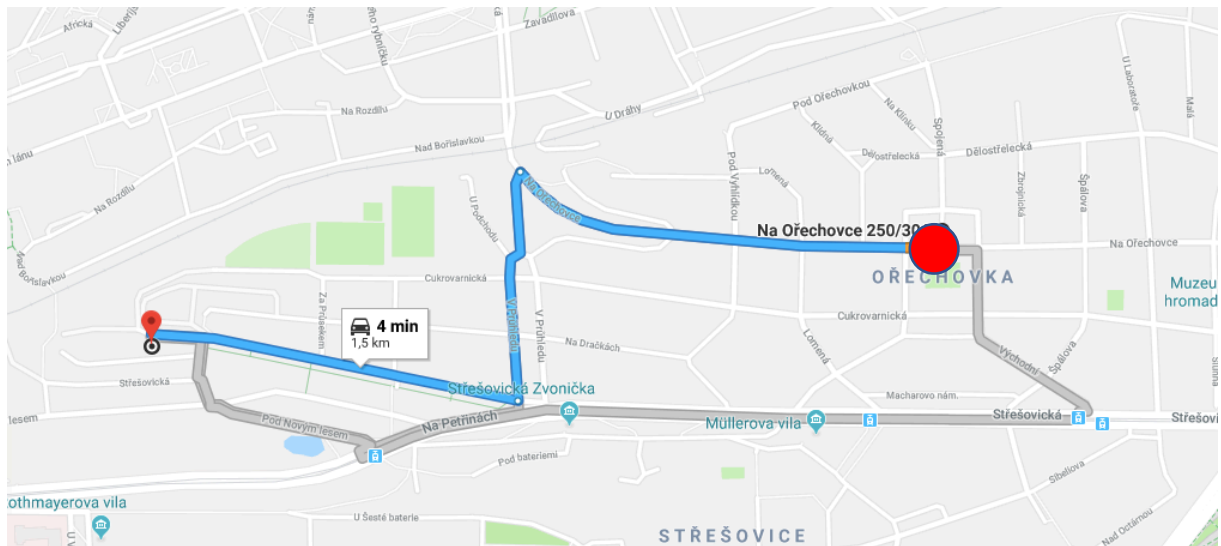
Pyšní se dlouholetou tradicí, i když muselo za posledních 5 let změnit majitele. Jedná se o typicky českou pivnici nabízející převážně pivo, několik druhů vína a destiláty. K jídlu si ho host může pochutnat pouze na tzv. „lahůdkách k pivu“, jako je utopenec, či nakládaný hermelín. Podnik funguje velmi dobře pro svou klientelu, doporučila bych majiteli nového Bistra zaměřit se na zcela jiný druh restaurace, pro jiné klienty a více customizovat nabídku. Bylo by velmi těžké, a především zbytečné, snažit se přitáhnout zákazníky této hospody, nicméně přítomná restaurace a přátelská, rodinná atmosféra, by mohla být v jisté formě transformována a použita i v novém podniku. Obrázek č. 7.12 alespoň lehce nastiňuje charakter a vzhled podniku.



Obrázek č. 7.12, Konkurence IV., www.staraorechovka.cz

Restaurace Chládek

Tuto restauraci považuji za přímého konkurenta v souvislosti s polední nabídkou, i když je od bistra vzdálená 1,5 km. Na polední pauzu pro kanceláře v okolí je to tedy už daleko, nicméně pokud uvážíme, že lidé mají k dispozici auto, není to vzdálenost nepřekonatelná. Restaurace se nachází uvnitř zahradnictví a nabízí polední nabídku formou bufetu. Jídlo je poměrně kvalitní a mají velké prostory, do kterých se sjíždí mnoho lidí z okolních firem právě na oběd. Ceny se pohybují od 130–180 Kč za oběd, což naznačuje, že místní nejsou tolik averzní k ceně a za oběd jsou ochotni denně platit poměrně nadstandardní částky. Restauraci Chládek lze snadno považovat za substitut budoucího bistra. Na mapě níže lze vidět umístění bistra (větší červená tečka) a trasu z něj do restaurace Chládek.



Obrázek č. 7.13, konkurence V., www.googlemaps.cz

7.4 Klíčové faktory úspěchu

V této části definuji klíčové oblasti, nutné pro budoucí úspěch podniku podle metody McKinsey 7S.

Skupina – cíleně orientované společenství lidí je v tomto případě budoucí klientela bistra. Hlavními dvěma skupinami jsou obyvatelé Ořechovky a zaměstnanci firem z okolí. Jedná se o lidi z vyšší a vyšší střední vrstvy, kteří dají důraz na kvalitu před kvantitou. Kapacita těchto lidí je omezená, a proto je důležité si je hýčkat.

Strategie – cílem je vytvořit podnik, ve kterém se budou zákazníci cítit jako doma a místní ho přijmou za vlastní a s bistem se ztotožní. Prostředkem k dosažení cíle je dobře nastavená komunikační politika.

Sdílené hodnoty – firemní kultura je v tomto případě nesmírně důležitá. Jak zákazníci, tak zaměstnanci by se měli v bistru cítit dobře a měla by zde panovat přátelská, neformální atmosféra.

Schopnosti – schopnosti a dovednosti personálu jsou stěžejním předpokladem k úspěchu. Řízení lidských zdrojů by se mělo stát jedním z hlavních bodů náplně práce manažera bistra.

Styl – charakteristické rysy podniku budou posíleny materiálními zdroji, jako jsou zástěry personálu, logo bistra, vizitky a další. Styl obsluhy zákazníků by měl být neformální, ale profesionální.

Struktura – mechanismus řízení není nijak složitý, majitel bistra zastává všechny vedoucí pozice a ostatní zaměstnanci jsou mu podřízeni.

Systémy – metody a postupy práce by měly být dobře a jasně nastaveny, aby zákazník vždy dostal to, co si objednal ve stejné kvalitě.

8 STRATEGIE

8.1 Strategie podle SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY Lokalita Potenciál prostoru	HROZBY Potencionální konkurence Trh práce
SLABÉ STRÁNKY Neperspektivní zaměstnanci na pozici obsluhy (studenti) Nový podnik na trhu	PŘÍLEŽITOSTI Absence bistra v okolí Velký počet kanceláří a firem v okolí

Výše jsem definovala jednotlivé kvadranty SWOT analýzy, ze kterých budeme vycházet pro definování strategie. Majitel by měl využít svých silných stránek, tedy maximálně využít potenciál prostoru a konzultovat jeho rekonstrukci s architekty, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku. Dnešní gastronomie totiž není pouze o kvalitě jídla, ale také o celkovém zážitku, který z nemalé části závisí na prostředí, ve kterém se host nachází. Příležitostí z vnějšku je mu absence podobného podniku v okolí, jak jsme si vydefinovali výše a potencionální klientela. Po nastartování podniku by bylo dobré zapracovat na slabých stránkách, což jsou neperspektivní zaměstnanci na pozici obsluhy. I když se jedná o kvalitní tým, jsou to převážně studenti, kteří neplánují pokračovat v oboru gastronomie. Proti němu stojí hrozba situace na trhu práce, kdy je rekordní nezaměstnanost. Podle českého statistického úřadu je nezaměstnanost v Praze 1,87 % (k 30.6.2019) a počet evidovaných volných pracovních míst ve stejném období meziročně vzrostl o 22,3 % na evidovaných 72 690 volných míst. Najít zaměstnance se stává čím dál tím náročnějším úkolem. Tato krize se zhoršuje a týká se všech.

8.2 Strategie podle Portera

Z možných strategií definovaných profesorem Porterem jsem vybrala strategii zacílení na zákazníka. Vycházím z analýzy poptávky, která ukázala, že hlavní klientelou budou místní obyvatelé a zaměstnanci okolních kanceláří. Je to klientela omezená v závislosti na lokalitě a je tedy nutné si jí hýčkat. Z důvodu prominentního prostředí lze snadno vyloučit strategii nízkých cen a jelikož se v okolí nenachází velké množství konkurence, není jednoduše od koho se odlišovat, a tak by ani strategie diferenciacce nedávala smysl. Zacílení na zákazníka je podmíněno perfektní znalostí klientely a její neustálý monitoring. Majitel a jeho podnik by se měli snažit penetrovat mezi místní a dobře tak pochopit jejich potřeby a snažit se je naplnit. Dobrou taktikou by mohla být snaha bistra začlenit zákazníky do procesů, komunikovat s nimi vizi, nápady a inovace, a to po celou dobu provozu s velkým důrazem na první rok fungování podniku.

8.3 Vize a cíle

Vize

„Vytvořit takový vztah s obyvateli Ořechovky, aby bistro vnímali jako jejich domácí prostředí a zároveň dostat Bistro Ořechovka do povědomí širší veřejnosti.“

Konkrétní tříletá vize

Konkrétní vizi jsem stanovila v závislosti na obsazenosti restaurace.

Při maximální momentní kapacitě 40 osob, otevírací době 13 hodin a předpokladu, že jeden člověk zde stráví průměrně 1 hodinu, je maximální možná kapacita 556 hostů denně.

Při tomto východisku konkrétní tříletou vizí tohoto podniku je:

„Dosažení průměrné 20 % obsazenosti restaurace.“

Konkrétní SMART cíle, které pomohou novému podniku naplnit jeho vizi, jsou:

- V průběhu rekonstrukce šíření povědomí o novém bistro prostřednictvím osobních setkání, propagačních letáčků a sociálních sítí na každodenní bázi.
- V prvních třech měsících po otevření intenzivní vyhledávání zpětné vazby od zákazníků formou osobní komunikace a zapisování si jejich postřehů. Výstupem by měl být ucelený soubor poznámek.
- Každých 6 měsíců provozu zpětná evaluace se všemi zaměstnanci a stanovení návrhů na případné zlepšení a změny. Dále také finanční rekapitulace tržeb a zisků, porovnání s plánem – toto bude druhou částí této práce.

9 MARKETING

9.1 Marketingový mix

Obor pohostinství patří mezi služby, proto jsem zvolila marketingový mix služeb 7P.

Produktová politika:

Vzhledem k povaze zákazníků by měl být kladen důraz na kvalitu surovin a prezentaci servírování pokrmů. Nabídka by měla být často obměňována tak, aby nabízela cílovým zákazníkům neustále nová lákadla, jelikož jejich počet bude pravděpodobně omezený. Polední nabídka by měla být každý den jiná a doporučila bych pravidelně obměňovat i stálé menu, podle kapacity a možností kuchaře, nejméně však jednou za dva měsíce.

Cenová politika:

Povaha podniku dovoluje nastavit vyšší cenovou hladinu v závislosti na lokalitě a plánovaným nabízeným produktům, nicméně z analýzy vnějšího prostředí je patrné, že jsou zde lidé velice citliví na cenu. Volila bych tedy střední cestu a nenadsazovala cenu příliš vysoko. Cenotvorba je citlivým nástrojem marketingového mixu, a proto je třeba se na něj dobře zaměřit. Výsledná cena produktu bude reflektovat kvalitu služby a surovinovou hodnotu produktu. Zvolila jsem tedy kombinaci nákladově orientované tvorby ceny a stanovení ceny dle poptávky. Jako příklad bych uvedla cenotvorbu polední nabídky. Chceme, aby zákazník vnímal službu jako kvalitní, a proto se vyvarujeme ceně za jídlo pod 110,- Kč. Z analýzy zákazníků vyplývá, že jsou na cenu citliví. Z toho důvody by polední nabídka neměla překročit 150,- Kč za hlavní jídlo. Současně s tím, také uvažujeme v nákladech. Po rozhovoru s majitelem a kuchařem jsem zjistila, že cena poledního jídla je stanovena dle ceny spotřebovaných surovin, které by měly činit 30–40 % z celkové ceny jídla.

Příklad:

Produkt	Maso	Příloha	Ostatní	Počet porcí	Cena/ 1 porce	Cena jídla
Kuřecí steak na tymiánu, šťouchaný brambor s petrželkou	750	250	200	30	40	120
Lilek plněný mletým jehněčím masem, rýže	350	250	100	15	46,67	140
Zeleninová kofta s kari omáčkou, rozpečený toast	0	250	500	20	37,5	112,5

Tabulka č. 9.1, Příklad produktu, vlastní zpracování

Místo:

Dostupnost restaurace pro potencionální klienty je dostatečná, nachází se přímo ve středu čtvrti. Detailněji je tato problematika již zpracována v analýze poptávky – lokality.

Komunikační politika:

Komunikace se zákazníky a reklama restaurace by měla být prováděna prostřednictvím několika kanálů. Jistě nemůžeme opomenout webová stránka a vytvoření profilu na sociálních sítích – Facebook a Instagram. Dále bych doporučila informovat okolí prostřednictvím letáků, či například banneru na mostě v ulici Starodejvická a menších informačních tabulích v okolí podél větších komunikací. Sociální sítě budou, dle mého názoru, využívány a sledovány mladší klientelou, ať už to budou rodiny v oblasti, či zaměstnanci okolních firem. Je proto důležité na sociálních sítích pravidelně prezentovat polední nabídku a využívat je tak jako informační kanál, nejen jako povinnost dnešní doby. Banner na mostě v ulici Starodejvická by zas měl usnadnit orientaci pro zákazníky, kteří by mohli jezdit do bistra autem z širšího okolí. Nesmíme však opomenout komunikace prostřednictvím tzv. „word of mouth“ marketingu, jehož podstatou je ústní komunikace mezi známými. Výše jsem mluvila také od tzv. „advokátů značky“, kteří tento druh marketingu dělají vlastně za firmu. Tyto lidi je třeba si hýčkat, protože jejich role, ač neoficiální, je pro firmu velmi prospěšná.

Lidský faktor:

Lidé jsou součástí všech dílčích činností procesu a velmi cenným a křehkým zdrojem. Kvalitní, spolehliví a motivovaní pracovníci jsou nástrojem konkurenční výhody. Je nutné tedy, aby byli do bistra přijati kvalitní zaměstnanci, kteří budou řádně zaškoleni. Rizika spojená s tímto aspektem práce jsou dále rozpracována v kapitole Rizika.

Procesy:

Zde bych ráda rozebrala procesy v bistro, které se týkají zákazníka, konkrétně se jedná o proces od jeho příchodu po odchod. O zákazníka by mělo být v bistro řádně a dobře postaráno, při jeho příchodu by měl být hezky uvítán a usazen. Při jeho návštěvě by se měl cítit určitou neformálnost a domáckost. Personál by se měl snažit vyhovět, v rámci mezí, všem jeho přáním a chovat se k němu mile a s respektem. Po tom, co zákazník zkonzumuje to, co si objednal, neměl by v žádném případě cítit, že už dále v bistro není vítán, ale naopak. Hlavním cílem je, aby se zde návštěvníci cítili jako doma a tomu by měly být všechny procesy podřízeny. Odchodem zákazníka to však nekončí. Péče o něj pokračuje i poté, a to další komunikací a stimulací prostřednictvím komunikačních kanálů.

Materiální prostředí:

Cílem je vytvořit takové prostředí, ve kterém se budou zákazníci cítit dobře a do kterého se budou rádi a často vracet. Ostatními fyzickými atributy je logo, vizitky, letáky, profily na sociálních sítích a webové stránky, společné uniformy (zástěry) zaměstnanců. Všechny tyto atributy budou odlišovat Bistro Ořechovka od konkurence a dotvářejí image celého podniku. Samotný interiér je plně v kompetenci architektů, ale níže jsou vloženy fotografie, které by měly lehce zformalizovat představu, kterou majitel má.



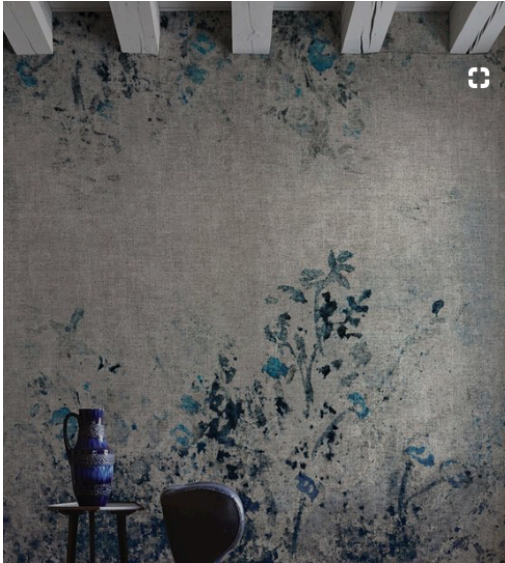
Obrázek č. 9.1, Spižirna 1902, www.spizirna1902.cz

Na obrázku č. 9.1 vidíme fotografii interiéru bistra Spižirna 1902 sídlícího na Praze 2. Majiteli se zde líbí styl celkového interiéru – světlé prostory a dominantní kresby na stěnách.

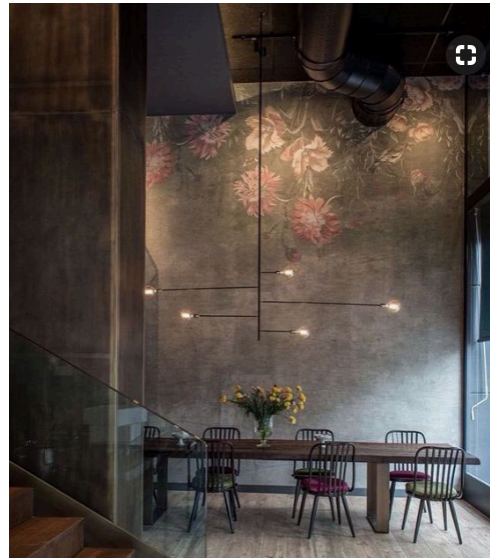


Obrázek č. 9.2, barvy, @Tereza Ščerbová

Obrázek č. 9.2 znázorňuje barevné kombinace, které navrhla ilustrátorka Tereza Ščerbová. Ta by měla být při rekonstrukci hlavním pilířem barevnosti, ilustrací a kreativity.



Obrázek č. 9.3, Inspirace I., @richardavid



Obrázek č. 9.4, Inspirace II., @richardavid

Na obrázcích č. 9.3 a 9.4 lze vidět prvotní představu architektů z dílny RicharDavid Architekti (www.richardavid.cz). Výše zmíněná ilustrátorka a architekti jsou zvoleni pro rekonstrukci bistra a vše je s nimi konzultováno.

10 OPATŘENÍ PROTI RIZIKŮM

Jak jsem již uváděla v úvodu, podnikání s sebou nese často i těžko předvídatelná rizika. Je důležité se tedy alespoň na ta, která lze předpokládat, dobře připravit. Následující tabulka zobrazuje typy těchto rizik a jejich možná opatření.

Typ rizika	Opatření
Ekonomická a finanční rizika	Dobry finanční plán, rezervy, atraktivita produktu
Obchodní rizika	Průběžný monitoring konkurence a zákazníků, jejich potřeb a preferencí
Technická rizika	Zkušební provoz, finanční rezervy pro nenadálé výdaje
Sociální rizika	Kvalitní výběr zaměstnanců a jejich důkladné zaškolování
Provozní rizika	Opatření v souvislosti s poruchami zařízení nutných k provozu, smlouvy s dodavateli nastavené k možnosti okamžité pomoci
Bezpečnostní rizika	Důkladné proškolení zaměstnanců

Tabulka č. 10.1, Rizika, vlastní zpracování

11 ORGANIZACE PRÁCE

Tento podnik a jeho procesy budou fungovat standartní formou, která je běžná v pohostinství. Majitel (provozní manažer) se stará o veškerou organizaci práce, administrativu a koordinaci svých zaměstnanců. Objednává zboží a v případě potřeby i sám funguje jako obsluha bistra. Šéfkuchař má na starosti celý chod kuchyně a jeho dílčí procesy. Je nadřízeným pomocnému kuchaři a pomocné síle na úklid a přípravné práce. Obsluha má za úkol kompletní starost o zákazníky.

11.1 Jednotlivé funkce

Manažer restaurace

- Stará se o všechny administrativní procesy
- Přiděluje práci svým podřízeným
- Má na starosti finanční stránku podniku
- Nese veškerou zodpovědnost
- Objednává zboží

Hlavní kuchař

- Má na starosti koordinaci procesů kuchyně
- Objednává suroviny
- Vymýšlí menu

Pomocný kuchař

- Zodpovídá se hlavnímu kuchaři
- Příprava surovin

Obsluha

- Příprava nápojů
- Vítání hostů a jejich obsluha
- Monitorování stavu zboží
- Příjem zboží

Osoba na úklid a pomocné práce

- ranní příprava bistra na provoz
- úklid kuchyně
- pomoc v kuchyni

11.2 Provoz

Otevírací doba bistra je plánovaná od pondělí do pátku 9:00 – 22:00, v sobotu 12:00 – 22:00 a v neděli zavřeno. Provoz bude rozdělen na čtyři hlavní směny.

Snídaně – Číšník přichází 30–60 minut před otevírací dobou, aby vše nachystal. Kuchař přichází jako první 2 hodiny před začátkem, aby si vše připravil na snídaně a začal vařit obědy. Pomocná síla z kuchyně přichází také 60 minut předem, celý prostor vytře a umyje, poté jde do kuchyně pomáhat kuchaři s přípravou. Snídaňový provoz je předpokládán pozvolnější, počítá se tedy jen s jedním číšníkem na směnu.

Obědy – Před 11 hodinou chystá číšník polední nabídku a příbory na stoly, připravuje bar na začátek polední směny. Kuchař v 11 hodin končí výdej snídaní a má 30 minut na konečnou přípravu obědů. Na směnu přichází další dva číšníci a 11:30 se startuje výdej polední nabídky. Ve 12 hodin přichází pomocný kuchař, který pomáhá s výdejem jídel a poté zůstává až do večera.

Odpolední provoz – Po vyprodání polední nabídky, nejpozději však v 15 hodin začíná odpolední provoz restaurace. V nabídce káva, dezerty, bagety. Kuchař sestavuje polední nabídku na další všední den a spolu s pomocným kuchařem začíná příprava na večer. Číšníci sklízí a připravují restauraci na večerní provoz, obsluhují odpolední zákazníky.

Večeře – Večerní provoz je očekáván klidnější, v závislosti na omezené komunitní klientele, proto jsou tedy na pozici obsluhy při večerním provozu pouze dva číšníci (oproti poledni) a jeden kuchař s pomocnou silou na úklid, mytí

nádobí a další potřebné práce. Ve 21 hodin zavírá kuchyně a její zaměstnanci mohou odejít domů. Obsluha zůstává do konce, tedy do 22 hodin.

Možnost s sebou – Po celý den mají zákazníci možnost vzít si jakékoliv jídlo, či nápoj s sebou. Doporučila bych vzhledem k povaze podniku používat ekologické obaly. Tento typ klientely, kterou jsem vydefinovala v analýze výše, ocení tyto nadstandardní aspekty služeb.

Rozvoz jídla – Rozvoz jídla je u mnohých restaurací řešen pomocí internetových serverů, jakými je například www.damejidlo.cz. Tyto kurýrní společnosti mají velké výhody, službu poskytují na náklady cílového zákazníka a starají se o celý proces. Velkou nevýhodou je však kvalita jídla, která se spolu s časem dovozu horší. V rámci budování dobrého jména začínající společnosti bych doporučila rozvoz jídla buď vynechat nebo se pokusit zrealizovat možnost řešení situace vlastními silami. Pravděpodobně by musel být přijatý další pracovník (či pracovníci), s čímž se pojí vyšší finanční náklady. Dále by bylo třeba zvážit okruh možných objednávek a od toho by se pak odvíjel typ dopravního prostředku, který by zaměstnanec využíval. Při kratším okruhu, například jen v rámci Ořechovky by bylo možné uvažovat o levnější variantě, například o kolu, při širším okruhu potencionálních zákazníků v této oblasti by bylo pravděpodobně nutné poskytnout zaměstnanci automobil. Tuto variantu bych nechala na zvážení majitele a případným dodáním této služby do provozu po několika měsících provozu.

11.3 Kritéria výběru zaměstnanců

V závislosti na náročnost klientely a její omezený počet je potřeba, aby svůj personál, obzvláště tedy na pozici obsluhy, majitel vybíral pečlivě a kritéria na jejich výběr byla nastavena na úrovni, která bude korespondovat s charakterem podniku.

Kritéria hodnocení

- Čistý trestní rejstřík
- Dobrý zdravotní stav
- Potravinářský průkaz
- Předchozí zkušenosti – Člověk na pozici obsluhy by měl mít předchozí zkušenosti v gastronomii a restauračních provozech.
- Schopnosti a dovednosti v oblasti gastronomie – Přednost bych dala uchazečům, kteří prošli například baristickým kurzem na přípravu kávy.
- Sympatie – V neposlední řadě je potřeba, aby byl člověk milý, sympatický a aby zapadl do stávajícího kolektivu.

Přijímací řízení

V gastronomii obecně je přijímací řízení poměrně specifické, hlavním aspektem je kvalita odvedené práce nového zaměstnance, proto zde hraje mimořádně důležitou roli proces adaptace.

Fáze výběru s již konkrétním zájemcem

- Telefonická komunikace a domluvení osobní schůzky
- Osobní pohovor – představení bistra, provozu, představa uchazeče
- Telefonické potvrzení trvajících zájmu 1-3 dní poté
- První adaptační den – zaškolení
- Tři zkušební dny práce
- Podpis smlouvy/dohody
- Další zdokonalování práce po dobu min. 1 měsíce.

12 ADMINISTRATIVNÍ PROCES PŘED OTEVŘENÍM BISTRA

V tabulce č. 12.1 níže můžeme vidět povinné administrativní náležitosti, které je třeba zařídit před otevřením. Ke každé je uvedený úřad, či forma, kterou se daná náležitost řeší a cena.

Pořadí	Činnost	Úřad	Cena
1.	Podpis nájemní smlouvy	prostor bistra	0
2.	Založení provizorního účtu pro složení základního jmění společnosti	banka	0
3.	Notářský zápis	advokátní kancelář	6200
4.	Založení účtu	banka	0
5.	Přidělení IČO	finanční úřad	0
6.	Založení datové schránky	online	0
7.	Ohlášení živnosti	živnostenský úřad	1000
8.	Přihlášení k dani	datová schránka	0
9.	Přihlášení k EET	datová schránka	0
10.	Přidělení čísla provozovny	živnostenský úřad	0
	CELKEM		7200

Tabulka č 12.1, Administrativa, vlastní zpracování

13 FINANČNÍ ANALÝZA

13.1 Kalkulace rekonstrukce

Architekti sestavili kalkulaci rekonstrukce, která bude nutná před zahájením provozu.

Praha 6 – Střešovice

Ekonomický propočet

Přestavba stávajícího restauračního zařízení

Návrh ceny plánované přestavby na m2 užité plochy 120 m2
a obvyklé ceny stavby v dané lokalitě 13 000,-

Náklady na stavbu	560 000,-
Vybavení interiéru	960 000,-
Projekční práce, dozory	120 000,-
Celkem	1 640 000,-

PŘESTAVBA:

Technické zařízení budov.....	200 000,-
(plyn, vodovod, kanalizace, vytápění, vzduchotechnika)	
Technické zařízení budov.....	60 000,-
Slaboproudé a silnoproudé	
Stavební práce.....	300 000,-
Přesuny hmot, bourání	
Svislé a kompletní konstrukce	
Úpravy povrchů	
Dokončovací práce:	
Natěračské a malířské	
Obklady a dlažby	
Truhlářské práce	

INTERIÉR:

Barový pult, zařízení.....	180 000,-
Sedací nábytek stoly (kapacita-40 lidí).....	120 000,-
Osvětlení.....	80 000,-
Textil.....	30 000,-
Dekorace.....	50 000,-
Vybavení kuchyně.....	500 000,-

Ing. arch. Richard Héger

13.2 Zakladatelský rozpočet

Ze začátku je nutné vypočítat, kolik budou majitele stát lidské zdroje v průběhu rekonstrukce. Ty znázorňuje tabulka níže. Jedná se pouze o brigádníky, kteří budou pomáhat s čistícími pracemi. Stavební práce jsou již zahrnuty v rozpočtu od architekta.

Lidské zdroje – čistící práce			
Počet dní rekonstrukce	Počet osob/den	Mzda/osoba/den	Celkem
100	2	1000	200000

Tabulka č. 13.1, Lidské zdroje – čistící práce, vlastní zpracování

Nyní se dostáváme ke kompletnímu zakladatelskému rozpočtu.

Zakladatelský rozpočet	
Administrativní náklady	7200
Investiční náklady	
Náklady na stavbu	560 000
Vybavení baru	200 000
Vybavení interiéru	960 000
Projekční práce, dozory	120 000
Úvodní zásoby	50 000
Nájem /4 měsíce rekonstrukce	126 000
Lidské zdroje – čistící práce	200 000
CELKEM	2 223 200

Tabulka č. 13.2, Zakladatelský rozpočet, vlastní zpracování

Administrativní náklady z tabulky 12.1 jsou přeneseny do tohoto rozpočtu. Dalšími výdaji budou pro majitele veškeré investiční náklady, přičemž část z nich je vyčíslená architekty, ale je k nim nutné přidat ještě úvodní zásoby surovin (v hodnotě 50 000,- Kč), nájem, který bude muset majitel platit po dobu

rekonstrukce, a také lidské zdroje mimo rozpočet od architektů, přenesené z tabulky 13.1.

13.3 Zdroje krytí

Před vlastním zahájením podnikatelské činnosti musí mít majitel k dispozici 2 223 200,- Kč (viz výše), počítejme tedy s 2 300 000,- v případě nenadálých okolností, které mohou nastat. Zakladatelský rozpočet bude financován částečně vlastními prostředky a částečně formou půjčky v rodině (nejsou zde tedy žádné úroky). Zdroje krytí zobrazuje jednoduchá tabulka níže.

Vlastní kapitál	1 000 000,-
Půjčka	1 300 000,-

Tabulka 13.3, Zdroje krytí, vlastní zpracování

13.4 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha (v tis.)			
AKTIVA	2 312	PASIVA	2 312
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	12
Odpisy			
Oběžná aktiva	2 312	Cizí zdroje	2300
Zásoby		Závazky	2300
Pohledávky		Dlouhodobé závazky	2300
Bankovní účet	2 312		

Tabulka č. 13.4, Zahajovací rozvaha, vlastní zpracování

V zahajovací rozvaze (tabulka č. 13.4) lze vidět základní stav aktiv a pasiv. Údaje pasiv zohledňují zdroje krytí z tabulky 8.3. V tuto chvíli má majitel veškeré finance na bankovním účtu. 12 000,- Kč je základní kapitál vložený do společnosti.

13.5 Celkové mzdové roční náklady

Další tabulky zobrazují mzdové náklady těch zaměstnanců, kteří jsou placeni hodinovou sazbou. Jedná se o zaměstnance na pozici obsluhy, pomocného kuchaře a pomocné síly na úklid.

OBSLUHA		Otevírací doba	Počet hodin	Počet číšníků na směně	Náklady	
100Kč/h	PO-PÁ	8:00 - 11:00	3	1	300	
		11:00 - 14:00	3	3	900	za týden
		14:00 - 22:00	8	2	1600	14000
	SO	9:00 - 18:00	9	2	1800	
	CELKEM				15800	
				Celkem/měsíc	67940	

Tabulka č. 13.5, Náklady obsluhy, vlastní zpracování

POMOCNÝ KUCHAŘ	Krátký týden	Otevírací doba	Počet hodin	Náklady	Náklady/měsíc
150 Kč/h	ST, ČT	12:00 - 21:00	18	2700	5400
	Dlouhý týden				
	PO, ÚT, PÁ	12:00 - 21:00	27	4050	8100
	Soboty	8:00 - 18:00	10	1500	6450
	Celkem/měsíc				19950

Tabulka č. 13.6, Náklady pomocného kuchaře, vlastní zpracování

POMOCNÁ SÍLA	Týden	Otevírací doba	Počet hodin	Náklady	Náklady/týden
90 Kč/h	PO – PÁ	8:00 - 21:00	13	1170	5850
	SO	8:00 - 18:00	10	900	900
	CELKEM				6750
				Celkem/měsíc/	29025

Tabulka č. 13.7, Náklady na pomocnou sílu, vlastní zpracování

Zaměstnanec	Částka	ZP	SP	Celkem/měsíc	Roční náklad
Obsluha	67 940	1 647	3 843	73 430	881 160
Šéfkuchař	40 000	2 012	4 694	46 706	560 472
Pomocný kuchař	19 950	1 647	3 843	25 440	305 280
Pomocná síla v kuchyni	29 025		-	29 025	348 300
CELKEM					2 095 212

Tabulka č. 13.8, Roční mzdové náklady, vlastní zpracování

V tabulce č. 13.8 jsou znázorněny roční náklady na lidské zdroje. Odvody za sociální a zdravotní pojištění jsou vypočítány dle smluv uzavřených s jednotlivými zaměstnanci. Na pozici obsluhy je kalkulován pouze jeden číšník na HPP a s ostatními je počítáno jako se zaměstnanci na DPP, kteří nepřesáhnou měsíčně 10 000,- Kč ani 300 hodin ročně. Z tohoto důvodu za ně není odváděno sociální, ani zdravotní pojištění.

13.6 Predikované tržby

Očekávané tržby jsou spočítány podle počtu otevřených dní v roce, tj. 310 a očekávané obsazenosti restaurace. Výpočty vychází z předem definované tříleté vize. Při maximální momentní kapacitě 40 osob, otevírací době 13 hodin a předpokladu, že jeden zákazník zde stráví průměrně 1 hodinu, je maximální možná kapacita bistra 556 hostů denně. Dále je počítáno s průměrnou tržbou na osobu 200 Kč. Tabulka č. 13.9 také zohledňuje postupný náběh tržeb.

Rok	Obsazenost	Tržba/den	Tržba/rok
1.	15 %	16 680	5 170 800
2.	17 %	18 904	5 860 240
3.	20 %	22 240	6 894 400

Tabulka č. 13.9, Predikované tržby, vlastní zpracování

13.7 Odpisy

Jediným majetkem, který se bude odpisovat, je konvektomat v hodnotě 60 000,- Kč. Konvektomat se bude odepisovat rovnoměrně po dobu 5 let.

	Cena	Odpisy (roky)	1. rok	2. rok	3. rok
Konvektomat	60 000	5	12 000	12 000	12 000

Tabulka č. 13.10, Odpisy, vlastní zpracování

13.8 Výkaz zisku a ztrát

Důležitým účetním výkazem je výkaz zisku a ztráty. Zpracován je níže ve zjednodušené verzi účetního výkazu ve zkráceném rozsahu, který se využívá u malých podniků. Tento výkaz je jako tradičně uváděn v tis. Kč. Není uváděn

v závislosti na kalendářním roce pro lepší porovnání jednotlivých let, jelikož bistro bude v roce 2018 otevřeno pouze 2 měsíce, a navíc se jedná o období zimních prázdnin, které samo o sobě není vhodným obdobím k porovnání. V plném rozsahu ji můžeme nalézt v příloze.

Řádek	Text	1. rok	2. rok	3. rok
01	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5170	5860	6895
03	Výkonová spotřeba	5000	2934	3348
	<i>Materiál</i>	2300	0	0
	<i>Suroviny</i>	2 068	2 344	2 758
	<i>Služby – energie</i>	192	192	192
	<i>Nájemné</i>	378	378	378
	<i>Služby ostatní</i>	20	20	20
09	Osobní náklady	2 095	2 095	2 305
24	Ostatní provozní náklady	105	105	105
	<i>Pojištění</i>	5	5	5
	<i>Rezervy na obnovu zařízení</i>	100	100	100
14	Úpravy hodnot	12	12	12
49	Výsledek hospodaření	-2 042	714	1 126
50	Daň z příjmů	0	-	19
53	Výsledek hospodaření po zdanění	-2 042	714	1 107

Tabulka č. 13.11, VZZ, vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztrát reflektuje postupný náběh tržeb. Výkonová spotřeba se skládá z nákladů na materiál, kterými v tomto případě rozumíme náklady na rekonstrukci a vybavení bistra. Z toho důvodu je materiál v dalších letech nulový. Dále sem patří náklady na služby – elektřina, plyn, voda, nájemné, které je sjednané na dalších 8 let a ostatní služby – telefon, Wi-Fi a další. Osobní náklady jsou náklady na lidské zdroje z tabulky 13.8. Ve třetím roce již navyšují tyto náklady o 10 % při předpokládaném růstu mezd. Dále zde můžeme vidět rezervy na obnovu zařízení, jejichž roční hodnotu jsem stanovila na 100 000,- Kč. Tyto rezervy by měly sloužit na nenadálé události a průběžné opravy, které jsou v praxi jistě potřeba. Daň z příjmů je v prvních dvou letech nulová a ve třetím roce činí 19 000,- Kč. Jedná se o výsledek hospodaření ze všech tří let, ke kterým jsou přičítány zálohy, které nejsou daňově uznatelné. Z této hodnoty je poté vypočítána 15 % daň z příjmů. Čistý obrát za účetní období nám v prvním roce

vychází v záporných hodnotách, což není překvapivé z důvodu velkých nákladů na materiál v období rekonstrukce prostoru. V dalších letech by se ale majitel měl dostat do hodnot kladných.

13.9 Rozvaha

Dalším účetním výkazem je rozvaha (balance). V plném rozsahu ji opět můžeme nalézt v příloze. Následující tabulky 13.12 – 13.14 představují rozvahy za první tři roky, provázané s výkazy zisku a ztráty.

1. rok – k 31.12.2019

AKTIVA		Netto	PASIVA	Celkem
Celkem	432	420	Celkem	420
Korekce	12		Vlastní kapitál	-2030
Stálá aktiva	60		<i>Základní kapitál</i>	12
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	60		<i>Výsledek hospodaření</i>	-2042
Oběžná aktiva	372		Cizí zdroje	2450
<i>Zásoby</i>	50		<i>Rezervy</i>	100
<i>Pohledávky</i>	82		<i>Závazky</i>	2350
<i>Peněžní prostředky</i>	240		<i>Dlouhodobé závazky</i>	2300
			<i>Krátkodobé závazky</i>	50

Tabulka č. 13.12, Rozvaha 1. rok, vlastní zpracování

2. rok – k 31.12.2020

AKTIVA		Netto	PASIVA	Celkem
Celkem	668	644	Celkem	644
Korekce	24		Vlastní kapitál	-1316
Stálá aktiva	608		<i>Základní kapitál</i>	12
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	60		<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	-2042
Oběžná aktiva	608		<i>Výsledek hospodaření</i>	714
<i>Zásoby</i>	60		Cizí zdroje	1960
<i>Pohledávky</i>	102		<i>Rezervy</i>	200
<i>Peněžní prostředky</i>	446		<i>Závazky</i>	1760
			<i>Dlouhodobé závazky</i>	1700
			<i>Krátkodobé závazky</i>	60

Tabulka č. 13.13, Rozvaha 2. rok, vlastní zpracování

3. rok – k 31.12.2021

AKTIVA		Netto	PASIVA	Celkem
Celkem	606	570	Celkem	570
Korekce	36		Vlastní kapitál	-210
Stálá aktiva	60		<i>Základní kapitál</i>	12
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	60		<i>Výsledek hospodaření z minulých let</i>	-1328
Oběžná aktiva	546		<i>Výsledek hospodaření</i>	1106
<i>Zásoby</i>	70		Cizí zdroje	780
<i>Pohledávky</i>	112		<i>Rezervy</i>	300
<i>Peněžní prostředky</i>	364		<i>Závazky</i>	480
			<i>Dlouhodobé závazky</i>	400
			<i>Krátkodobé závazky</i>	80

Tabulka č. 13.14, Rozvaha 3. rok, vlastní zpracování

V těchto bilancích vidíme postupné splacení dlouhodobých závazků v podobě půjčky v rodině a navyšování rezerv. Mezi dlouhodobý hmotný majetek řadíme konvektomat, který se odepisuje, zásoby jsou suroviny, které jsou neustále na skladě. Zároveň se tyto suroviny navyšují s navyšujícími se očekávanými tržbami. Mezi pohledávky v tomto případě řadíme nevyplacené daňové bonusy kuchaři (dvě děti) a běžné pohledávky z terminálu od banky. Krátkodobé závazky představují závazky vůči zaměstnancům a DPH.

13.10 Ukazatele rentability

Rentabilita aktiv (ROA)

	1.rok	2.rok	3.rok
EBIT/aktiva	-88 %	31 %	49 %

Tabulka č. 13.15, ROA, vlastní zpracování

Rentabilita tržeb (ROS)

	1.rok	2.rok	3.rok
EAT/tržby	-39 %	12 %	16 %

Tabulka č. 13.16, ROS, vlastní zpracování

13.11 Bod zvratu

Tabulka 13.17 zobrazuje data se kterými jsem počítala. Maximální kapacita a průměrná útrata hosta vychází z kapitoly 13.6 Predikované tržby. Jako variabilní náklady počítáme náklady na suroviny, které činí 40 %.

Maximální kapacita	556
Průměrná útrata	200 Kč
Variabilní náklady	40 %

Tabulka č. 13.17, Data bod zvratu, vlastní zpracování

Tabulka č. 13.18 zobrazuje fixní náklady na den spočítané dle výkazu zisku a ztráty.

Typ nákladu	Částka/den
Výkonová spotřeba bez surovin	1 903 Kč
Osobní náklady	6 758 Kč
Ostatní provozní náklady	339 Kč
CELKEM	9 000 Kč

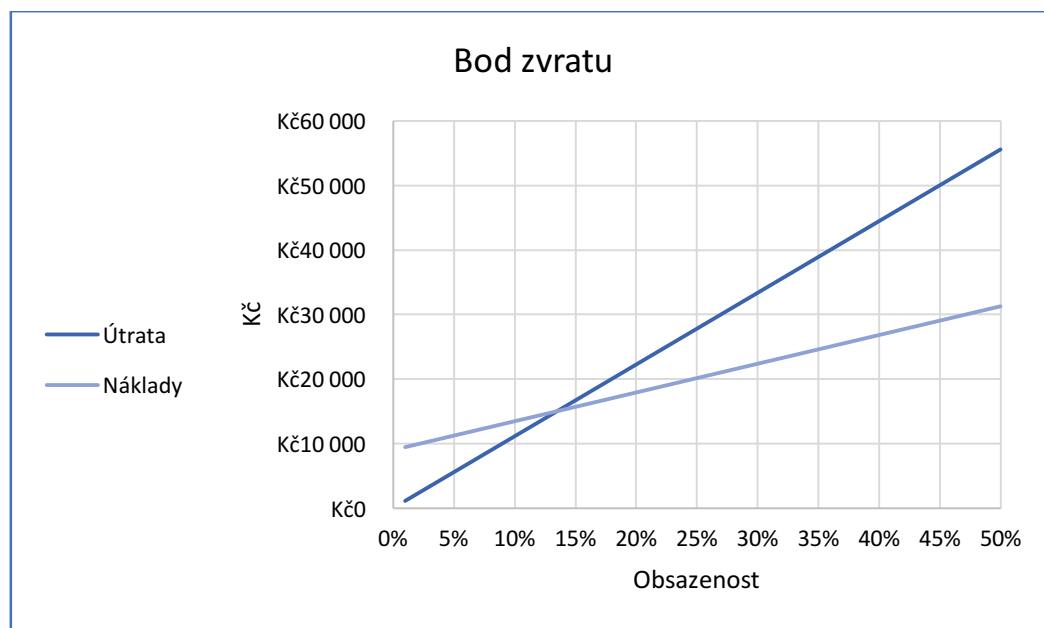
Tabulka č. 13.18, Fixní náklady, vlastní zpracování

Tabulka č. 13.19 uvádí některé z hodnot použitých při tvorbě bodu zvratu.

Obsazenost	Počet hostů	Útrata	Náklady	Zisk/ztráta
4 %	22,24	4448	10779,2	-6331,2
6 %	33,36	6672	11668,8	-4996,8
8 %	44,48	8896	12558,4	-3662,4
10 %	55,6	11120	13448	-2328
12 %	66,72	13344	14337,6	-993,6
14 %	77,84	15568	15227,2	340,8
16 %	88,96	17792	16116,8	1675,2
18 %	100,08	20016	17006,4	3009,6
20 %	111,2	22240	17896	4344

Tabulka č. 13.19, Hodnoty bodu zvratu, vlastní zpracování

Následující graf č. 13.1 zobrazuje bod zvratu (průsečík), tedy hodnotu, kdy se útrata při dané obsazenosti bude rovnat nákladům. Od tohoto bodu při zvyšující se obsazenosti bistro vydělává. Tmavší řada zobrazuje celkovou útratu při obsazenosti a světlejší náklady při dané obsazenosti. Z grafu můžeme vidět, že bod zvratu nastává při obsazenosti kolem 14 %. Tento výsledek koresponduje s predikovanými tržbami a tříletou vizí.



Graf č. 13.1, Bod zvratu, vlastní zpracování

14 EVALUACE

Na tomto místě bych chtěla provést evaluaci provozu po půl roce a zároveň zjištění efektivity podnikatelského plánu.

14.1 Vizualizace místa

Pro představu zde přikládám fotografie bistra, na kterých lze vidět finální podobu podniku, pro který byl tento podnikatelský plán tvořen. Všechny čtyři fotografie jsou od fotografa Jiřího Hroníka.



Obrázek č. 14.1, Fotografie I., Jiří Hroník



Obrázek č. 14.2, Fotografie II., Jiří Hroník



Obrázek č. 14.3, Fotografie III., Jiří Hroník

Jak lze vidět, architekti se rozhodli pro minimalistický, lehce japonizující styl interiéru. V hlavní roli je zde určitě výrazná malba na hlavní stěně, kterou doplňuje jednoduchá šedá stěrka ostatních. Tři dominantní lustry z něžných látek zútulňují celý prostor a mramorové stoly mu zase dodávají nádech luxusu. Významně se o dojem kvality také zasloužili masivní, dřevěné, na míru dělané prvky místnosti – lavice, bar a posuvné dveře do salónku.

14.2 Evaluace analýz

Na základě dat nasbíraných mou osobou v průběhu celého období formou neformálních, nestrukturovaných rozhovorů se zákazníky bistra přistoupím k evaluaci celkového prozatímního fungování bistra.



Obrázek č. 14.4, Fotografie IV., Jiří Hroník

14.2.1 Evaluace analýzy poptávky

Jelikož data sesbíraná v průběhu přípravy plánu byla hlavně přímo od rezidentů Ořechovky, byla velmi validní, a tak se skutečnost příliš neliší od prováděné analýzy. Podniku se podařilo navázat neformální až přátelské vztahy se zákazníky a myslím, že obyvatelé Ořechovky přijali bistro za vlastní. Velkým překvapením je však frekvence návštěv jednotlivců. Většina zákazníků navštěvuje bistro minimálně 3x týdně, avšak najdou se i tací (a není jich zdaleka málo), kteří bistro navštěvují několikrát denně a používají ho jako místo pro setkávání nejen soukromě, ale také jako prostor pro pracovní schůzky.

Zaměstnanci okolních firem tvoří, jak bylo předpokládáno, hlavní zdroj tržeb, a to hlavně v čase poledních nabídek od pondělí do pátku. Hlavní klientelu tvoří tedy hlavně tyto dvě skupiny – rezidenti Ořechovky a zaměstnanci firem z okolních kanceláří. Pravidelně zde obědvají firmy BiOrganica, Fyzikální ústav AV ČR a Drexler a Vrbata architekti. Jako třetí, vedlejší skupinu jsem v podnikatelském plánu analyzovala turisty ubytované v okolí, kteří se nakonec v bistro objevují častěji, než bylo předpokládáno, ale stále se jedná o zanedbatelné procento z tržeb.

14.2.2 Evaluace analýzy konkurence

V podnikatelském plánu jsem hovořila o třech hlavních současných konkurentech a o jednom novém.

Současní konkurenti

Restaurace na Ořechovce

Tato restaurace se ukázala jako slabý konkurent pro cílové zákazníky bistra, přímo si tedy nekonkurují. Klientela navštěvující bistro je odlišná od té, která využívá služeb této restaurace. Salónek v bistro, který byl vymyšlen na základě inspirace od této restaurace se však ukázal jako dobrý nápad, jelikož je zákazníky

využíván pro soukromé akce, hlavně v období Vánoc a večírků, ale také jako prostor pro uspořádání narozeninových oslav, či oslav příchodu miminka.

Hospoda na Staré Ořechovce

Zákazníci této hospody jí zůstali věrní, tak jak se předpokládalo, ale navázala se s nimi přátelská spolupráce a je zde například každý den inzerována polední nabídka bistra na další den. Několik z nich 1x týdně přijde na oběd do bistra, ale nejedná se o významné číslo při celkovém pohledu.

Restaurace Chládek

Tuto restauraci nacházející se v 1,5 km vzdáleném zahradnictví jsem v plánu označila jako největšího konkurenta bistra. Z rozhovorů s hosty bistra jsem u většiny z nich poté zjistila, že se opravdu jednalo o jejich dřívější obědovou destinaci, ale i místo, kde se potkávali s klienty na pracovní schůzky. Značná část těchto zákazníků však našla přístřeší v bistru a tuto restauraci údajně navštěvuje pouze v neděli, kdy má bistro zavřeno. Restaurace Chládek přestala inovovat a polední nabídka je víceméně stále stejná. Vypozorovala jsem pokles jejich návštěvnosti, což může být podníceno jak otevřením bistra, tak právě neuspokojením potřeb zákazníků z jejich strany. V obou případech se však jedná o pozitivní efekt pro bistro.

Noví konkurenti – italské řeznictví

Přímo vedle bistra se v průběhu tvorby plánu rekonstruoval prostor, který měl být otevřen na začátku roku 2019. Rekonstrukce se však zastavila a termín byl oficiálně prodloužen do léta 2019. V době tvorby této práce (červen 2019) je rekonstrukce stále pozastavena, prostor je ve fázi surové stavby – chybí podlahy, omítka na stěnách apod. Lze tedy předpokládat, že řeznictví bude otevřeno nejdříve na podzim, až v zimě 2019. Doporučila bych majiteli nadále monitorovat situaci.

14.2.3 Evaluace SWOT analýzy

SILNÉ STRÁNKY Lokalita Potenciál prostoru	HROZBY Potencionální konkurence Trh práce
SLABÉ STRÁNKY Neperspektivní zaměstnanci na pozici obsluhy (studenti) Nový podnik na trhu	PŘÍLEŽITOSTI Absence bistra v okolí Velký počet kanceláří a firem v okolí

Zobrazená SWOT analýza vypracovaná během tvorby podnikatelského plánu se ukázala jako poměrně správně definovaná. Majitel dobře využil potenciálu prostoru a za pomoci architektů se mu podařilo vytvořit moderní, čistý prostor, který se těší dobré návštěvnosti. V lokalitě chyběl podobný podnik, a tak bistro krásně vyplnilo volný prostor na trhu. Hrozba potencionální konkurence je nadále nejistá z toho důvodu, že toto nové řeznictví doposud nebylo otevřeno. Trh práce však nadále zůstává velkým problémem, a to napříč obory v ČR. Gastronomie není výjimkou, avšak majiteli se zatím podařilo udržet si původní tým a přijmout nové, kvalitní zaměstnance. Bohužel se jedná opět o studenty, a tak zde narážíme na jejich slabou stránku, kterou je hrozba jejich odchodu v budoucnu. Tato hrozba je reálná a velký zlom nastane na podzim 2019, kdy velká část těchto studentů studium ukončí a bude si pravděpodobně hledat nové, stabilní zaměstnání. Tento problém bych majiteli doporučila řešit v co nejkratším časovém horizontu, aby se na podzim nedostal do fatální situace.

14.2.4 Evaluace marketingu

V plánu jsem doporučovala komunikovat se zákazníky prostřednictvím několika marketingových kanálů. Jedním z nich byl banner na mostě v ulici Starodejvická, který majitel zaplatil na 6 měsíců a který bude tedy v nejbližší době z mostu odstraněn. Jedním z nejdůležitějších marketingových kanálů jsou však sociální sítě. Bistro Ořechovka je aktivní na sítích Instagram a Facebook. I když se zde

příspěvky objevují alespoň 1x týdně, chybí obsahu pravidelnost a jasná strategie. Z důvodu nepravidelnosti jsou tedy dosahy příspěvků různé. Následující tabulka zobrazuje několik týdenních přehledů stránky bistra na Facebooku, která demonstruje nepravidelnost a různý dosah příspěvků. Data jsou získána z interních týdenních přehledů stránky, které firma Facebook zasílá automaticky správci stránky.

Období	Dosah příspěvku	Projevy zájmu o příspěvek	Nová To se mi líbí stránky
17.10 – 13.11.2018	11 tis.	6,0 tis.	509
11.11. – 8.12.2018	3,8 tis.	3,8 tis.	161
14.1. – 10.2.2019	1,2 tis.	3,1 tis.	62
30.1. – 26.2.2019	3,5 tis.	3.5 tis.	67
2.3. – 29.3.2019	2,5 tis.	1,4 tis.	59
18.4 – 15.5.2019	1,4 tis.	553	33
9.7. – 5.8. 2019	1,5 tis.	609	31

Tabulka č. 14.1., Dosah příspěvků, vlastní zpracování

Zelená období značí zlepšení oproti minulému a červená naopak zhoršení. Tato tvrdá data ukazují na potřebu jasného definování strategie a sepsání plánu, který bude posloužit k budoucímu zlepšení dosahu příspěvků a lepší komunikaci vize společnosti. Následující tabulka 14.2. zobrazuje konkrétní plán obsahu na týdenní bázi.

Den	Polední nabídka	Fotografie polední nabídky	Příspěvek	Typ příspěvku
Pondělí	ANO	ANO	-	-
Úterý	ANO	ANO	ANO	interiér, káva
Středa	ANO	ANO	-	-
Čtvrtek	ANO	ANO	ANO	novinky, aktuality, osoby
Pátek	-	ANO	-	-
Sobota	-	-	ANO	jídlo dne
Neděle	ANO	-	-	-

Tabulka č. 14.2., Plán obsahu, vlastní zpracování

Tento plán by měl být pomocníkem v pravidelnosti a dodržování řádu v obsahu příspěvků na sociálních sítích. V první řadě je nutné, aby se o tyto sítě staral jeden člověk, který za ně bude zodpovídat. Důležité je to z toho důvodu, aby jazyk příspěvků a jejich typ byl vždy stejný a bistro tak vystupovalo konzistentně. Dalším mým doporučením pro usnadnění dodržení pravidelnosti je nafocení řekněme neutrálních fotografií předem. Jedná se například o fotografie interiéru, květin, kávy a jídel. Správce sítí bude mít tak moci rychle komunikovat například změny, které je potřeba sdílet téměř ihned (úprava pracovní doby, nenadálé události apod.).

Vždy večer před všedním dnem by se mělo ve stejný čas na Facebooku objevit polední menu na další den. Tyto příspěvky se dají snadno naplánovat přímo prostřednictvím sociální sítě Facebook. Fotografie polední nabídky by se měly objevit na tzv. Stories na Instagramu i Facebooku vždy před začátkem obědů, tedy kolem 11. hodiny dopolední. Hlavní příspěvky na obou sítích by také měly být publikovány pravidelně. Dosáhnout toho správce může například tím, že si příspěvky v neděli naplánuje na celý další týden a nebude tak muset tuto problematiku řešit během týdne. Obsah těchto příspěvků by se měl pravidelně

měnit. Je nezbytně nutné, aby zákazníci po příchodu na profil Bistra Ořechovka neviděli například pouze jídlo. Ať už je totiž obsah sebelepší, po několika stejných příspěvcích přestane uživatele zajímat. Díky tomuto plánu by se mělo dosáhnout větší pravidelnosti, konzistence a smysluplnosti celé marketingové komunikace. Zákazníci by měli jasně vědět, jaká je vize společnosti, proč to dělá tak, jak to dělá a co je jejím cílem. Zákazníci by také měli být neustále stimulováni novými prostředky, jelikož konkurence a možnost substituce v oblasti gastronomie je obrovská.

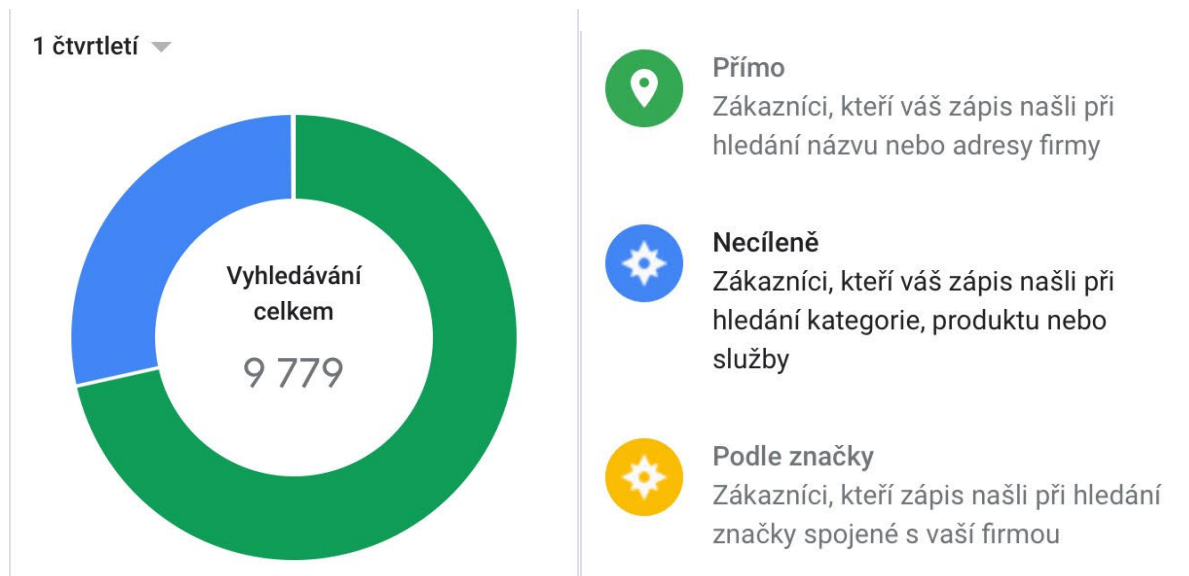
14.3 Hodnocení

Facebook

Na platformě Facebook si vede bistro velmi dobře, k červenci 2019 ohodnotilo stránku 41 uživatelů a průměr hodnocení je 5/5 hvězdiček. Musíme však vzít v potaz, že jelikož je to platforma hodně personalizovaná, její uživatelé mají tendence psát spíše dobrá hodnocení. I tak to ale lze považovat za skvělý výsledek.

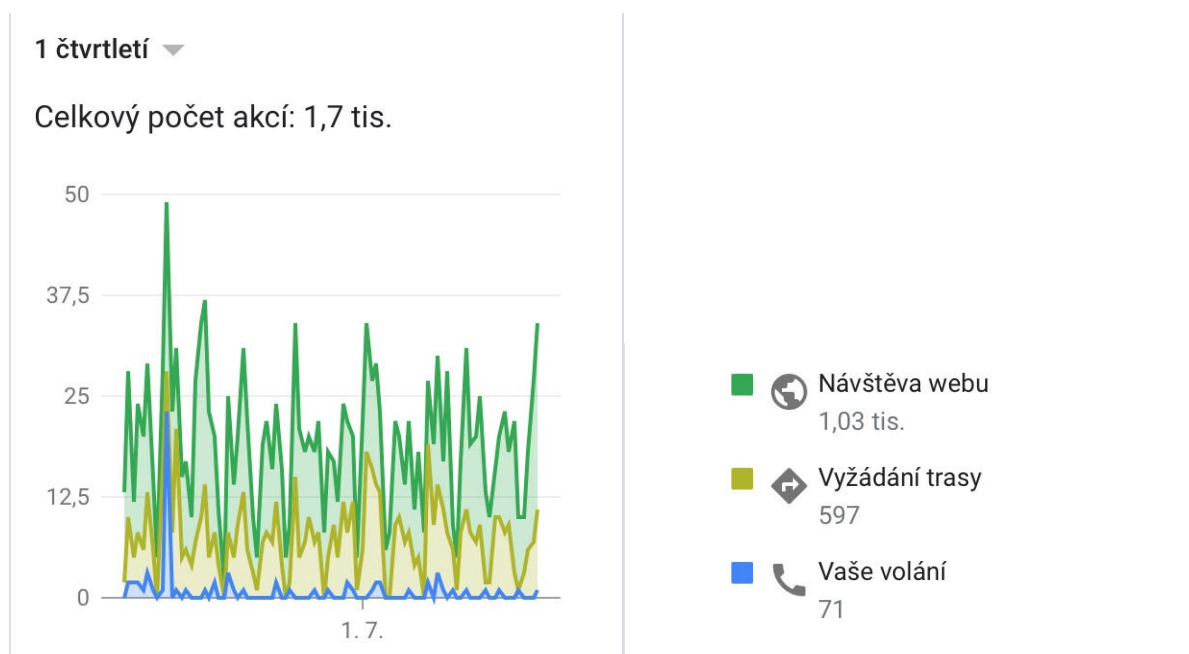
Google

Hodnocení na Googlu je o něco horší, nicméně i tam si podnik vede velmi dobře. Při celkových 79 hodnoceních má průměrně 4,8/5 hvězdiček. Co je ale zajímavé, tak jsou další statistiky od společnosti Google. Například za poslední čtvrtletí (květen–červenec 2019) si vyhledalo Bistro Ořechovka celkem 9 779 uživatelů, z toho většina přímo.



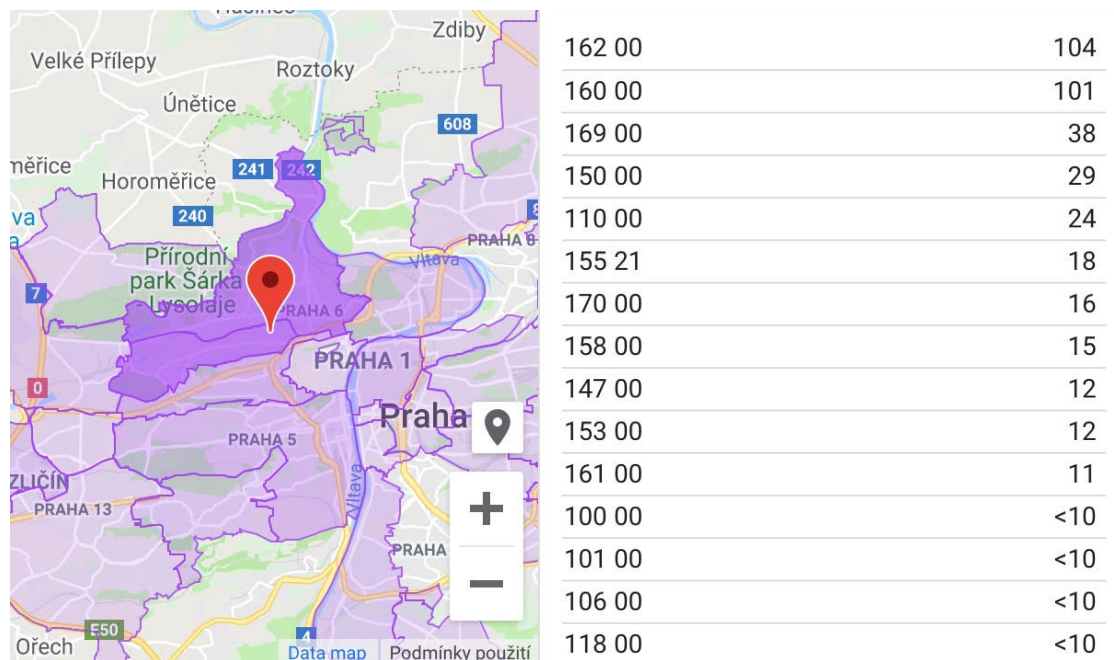
Obrázek č. 14.5, Google hodnocení I., www.google.com

V následujícím grafu můžeme vidět akce, které po vyhledání uživatelé provedly. Nejvíce, přes 1000 uživatelů navštívilo web (facebookové stránky). Trasu si vyžádalo 597 uživatelů a telefonický kontakt využilo 71 lidí.



Obrázek č. 14.6, Google hodnocení II., www.google.com

Další zajímavou statistikou je pro bistro mapa míst, ze kterých je trasa vyžadována.



Obrázek č. 14.7, Google hodnocení III., www.google.com

Lze vidět, že hlavní záběr má bistro na Praze 6, což asi není nijak překvapivé. Zajímavá čísla se pohybují také na Praze 1 a 5, nicméně další městské části už představují minoritní část uživatelů.

Google statistiky tedy potvrzují předpoklady z podnikatelského plánu. Hlavními zákazníky jsou určitě obyvatelé Prahy 6, konkrétně pak rezidenti Střešovic, Petřin a Dejvic.

14.4 Evaluace kalkulace červen 2019

Všechna data určená k této evaluaci byla získána přímo od majitele bistra.

Náklady na zaměstnance

Šéfkuchař	37040
Obsluha	69125
Pomocná kuchařka	40500
Pomocná síla na úklid	31000
Odvody	13174
CELKEM	190839

Tabulka č. 14.3., Náklady na zaměstnance, vlastní zpracování

Náklady na zaměstnance v červnu 2019 činily 190 839,- Kč. Ročně tedy náklady na lidské zdroje představují částku přibližně 2 300 000,- Kč.

Tržby

Týden kalendářní	Tržba	CELKEM
22.	29 982	
23.	136 642	
24.	147 555	
25.	146 063	
26.	135 579	595 821

Tabulka č. 14.4, Tržby, vlastní zpracování

Tržba za měsíc červen byla 595 821,- Kč. V předpokladu za rok by tak tržby činily přibližně 7 000 000,- Kč.

Výkaz zisku a ztráty

Tabulky č. 14.5 a 14.6 jsou uvedeny v tis. Kč.

Řádek	Text	12 měsíců	-20 %	20 %
01	Tržby z prodeje výrobků a služeb	7000	5600	8400
03	Výkonová spotřeba	5330	4840	5820
	<i>Materiál</i>	<i>2300</i>	<i>2300</i>	<i>2300</i>
	<i>Suroviny</i>	<i>2 450</i>	<i>1 960</i>	<i>2 940</i>
	<i>Služby – energie</i>	<i>192</i>	<i>192</i>	<i>192</i>
	<i>Nájemné</i>	<i>378</i>	<i>378</i>	<i>378</i>
	<i>Služby ostatní</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>10</i>
09	Osobní náklady	2 292	2 292	2 292
24	Ostatní provozní náklady	5	5	5
	<i>Pojištění</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>
	<i>Rezervy na obnovu zařízení</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
14	Úpravy hodnot	12	12	12
49	Výsledek hospodaření	-639	-1 549	271

Tabulka č. 14.5, Výkaz zisku a ztráty, vlastní zpracování

Tento výkaz zisku a ztráty pracuje s tržbami za rok na základě tržeb v červnu 2019. Jelikož ale na základě jednoho měsíce nemůžeme s jistotou určit tržby na celý rok, k tabulce jsem ještě přidala situaci, kdy by tržby byly o 20 % nižší, či vyšší. Vidíme, že se v rámci tohoto výkazu pohybujeme v lepších číslech, než které byly predikovány. V části podnikatelského plánu vychází výsledek prvního roku hospodaření – 2 042 000,- Kč, což při celoročních tržbách jako v červnu 2019 by vycházelo lépe – ztráta pouze 639 000,- Kč. Od majitele jsem se však dozvěděla, že měsíc červen byl mimořádně silný, a tak stojí za to podívat na hodnoty u tržeb o 20 % nižších (za rok). Tam už je ztráta – 1 549 000,- Kč, což je i tak lepší výsledek než při predikci. Rozdíl mezi oběma výkazy najdeme v rezervách, kdy si je majitel zatím nedělá, dále jsou ve skutečnosti vyšší tržby, na základě toho je však potřeba více pracovníků na směně, takže i osobní náklady se nám zvyšují. Další úsporou oproti plánu je také úspora na surovinách. Počítala jsem s náklady ve výši 40 % z celkových tržeb, ale podle majitele se pohybují kolem 35 %.

Rozvaha

AKTIVA		Netto	PASIVA	Celkem
Celkem	825	813	Celkem	813
Korekce	12		Vlastní kapitál	-1537
Stálá aktiva	60		Základní kapitál	12
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>60</i>		Výsledek hospodaření	-1549
Oběžná aktiva	765		Cizí zdroje	2350
<i>Zásoby</i>	<i>50</i>		<i>Rezervy</i>	<i>0</i>
<i>Pohledávky</i>	<i>30</i>		Závazky	2350
<i>Peněžní prostředky</i>	<i>685</i>		<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>2300</i>
			<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>50</i>

Tabulka č. 14.6, Rozvaha, vlastní zpracování

Do této rozvahy jsem použila výsledek založený na skutečných hodnotách v červnu 2019, avšak ponížených o 20 % (sloupec - 20 % z tabulky č. 14.5). Tato rozvaha se oproti rozvaze v plánu na 1. rok liší hlavně tím, že zatím nedošlo k žádné splátce dlouhodobého závazku. Také, jak již bylo řečeno výše, majitel si zatím netvoří žádné rezervy. Dlouhodobým hmotným majetkem je konvektomat, který odepisujeme rovnoměrně po dobu 5 let a v oběžných aktivech si můžeme všimnout zásob surovin v hodnotě 50 tisíc, pohledávek, které představují nepřipsané peníze z karet a neproplacený daňový bonus. Také musíme uvážit, že z peněžních prostředků si na konci roku pravděpodobně majitel vyplatí i svůj podíl na zisku.

Ukazatele

Rentabilita aktiv je – 67 %, což je lepší výsledek, než bylo předpokládáno v prvním roce z důvodu lepšího hospodářského výsledku.

Rentabilita tržeb je – 22 %. Opět se jedná o lepší výsledek, než byl předpokládán.

14.5 Závěrečná doporučení

Majiteli se rychle a dobře podařilo stát se součástí místní komunity a obyvatelé Ořechovky přijali podnik za vlastní. Někteří zde tráví každodenně velkou část dne a navštěvují bistro i několikrát denně. V tomto momentě je důležité soustředit se na stabilizaci personální situace uvnitř firmy, aby nedošlo k fatálnímu problému. Dále bych doporučila zapracovat na marketingové komunikaci a pravidelnosti obsahu, který podnik publikuje. Na zvážení je také zajištění webových stránek, které stále chybí. Co se týče nabídky jídel, tak bistro funguje dobře hlavně v době obědů. Tam už v podstatě není větší možnost růstu z důvodu kapacity bistra a možností kuchyně. I když ranní provoz snídaní nebyl plánován jako majoritní složka tržeb, je zde určitě prostor pro zlepšení. Snídaňová nabídka by měla být obměňována častěji (zatím je stále v nabídce původní menu), aby více stimulovala zákazníky k návštěvám i v ranních hodinách. Obměnou by také měla projít nabídka večerní. Z rozhovorů se zákazníky bistra jsem se dozvěděla, že na večer by uvítali intimnější atmosféru, a právě častěji obměňovanou nabídku jídel. Večerní provoz má také velké rezervy, tržby by se za současného stavu mohly zdvojnásobit a kapacita bistra i kuchyně by tomu stačila. V současné době (srpen 2019) se projednává zákon o snížení daně pro restaurace, a to i včetně piva, z nynějších 15 % na jednotných 10 %. To by mohlo být velkou úlevou i pro bistro. Dalším pomocníkem je také návrh o zrušení stravenek. Současná vláda navrhuje nahrazení stravenek hotovostí, která by nepodléhala daním. Bistro je v současnosti zavedené, lidé o něm ví, navštěvují ho, a i budoucnost ze strany legislativy hlásí světlejší zítřky. V tuto chvíli tedy pokládám za nejdůležitější nezůstat na místě, neustále inovovat a stimulovat zákazníky.

15 ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro majitele Bistra Ořechovka s jeho následnou evaluací po půl roce jeho fungování. Teoretická část připravuje potřebné podklady pro správné porozumění části hlavní, praktické. Tato hlavní část práce obsahuje podrobný podnikatelský plán na otevření bistra. Jeho hlavní přednost vidím ve validitě a relevanci získaných dat. Analýza zákaznického segmentu přinesla dle mého názoru kvalitní a konkrétní informace, které pomohly nastavit celý koncept bistra. Právě tuto souslednost považuji za klíčovou při úspěchu otevřeného podniku. Návštěvnost bistra je již v tuto chvíli vyšší, než jsem při tvorbě plánu předpokládala. Dokazuje to především evaluace tržeb a účetních výkazů.

Gastronomie je rychle se měnícím odvětvím, ve kterém se neustále inovuje a vyznačuje se velkou konkurencí. Z toho důvodu je potřeba, aby bistro drželo krok a snažilo se nezaspat. Pozitivním jevem v pohostinství jsou však tendence k větší podpoře tohoto podnikání ze strany vlády. Návrhy zákona na snížení DPH z nynějších 15 % na 10 % a také návrh na zrušení stravenek by mohl majitelům restauračních zařízení velmi ulehčit.

Bistro Ořechovka je nyní již zavedeným podnikem, který se těší dobré návštěvnosti a dokáže se již téměř od prvního dne uživit bez další podpory z vnějších zdrojů. Největší výzvou teď pro zaměstnance bistra bude latku, kterou si nastavili na začátku, udržet a pokusit se dostupnými nástroji a dalšími inovacemi zvednout tržby v těch denních dobách, kdy jim to jejich kapacita dovolí. Přeji tomuto podniku, aby se mu s pokorou a respektem k tomuto krásnému místu dařilo dosahovat stále lepších výsledků. Cíl práce považuji za splněný.

Seznam použité literatury

1. FRKOVÁ, Jana. Individuální podnikání: malé a střední podnikání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 2004. ISBN 80-01-02857-7.
2. FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
3. https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file__id=151614
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. (<https://businessanalystlearnings.com/ba-techniques/2017/5/1/vrin-frameworkvrio-analysis>)
6. HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
7. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
8. SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.
9. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
11. PTÁČKOVÁ, Vlasta. Velký průvodce podnikatele: (1998-1999). Praha: Academia, 1998. ISBN 80-200-0667-2.
12. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
13. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

14. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 3.2 – Řízení lidských zdrojů, vlastní zpracování, upraveno dle Šikýř, 2016 s. 24

Obrázek č. 4.1 – Porterova analýza, ČVUT v Brně s. 27

Obrázek č. 4.2 – Matice SWOT, vlastní zpracování, upraveno dle Grasseová a kol., 2012 s. 32

Obrázek č. 4.3 – Metodický postup SWOT analýzy, vlastní zpracování, upraveno dle Grasseová a kol., 2012 s. 32

Obrázek č. 6.1, Fotografie restaurace, přední část, vlastní s. 39

Obrázek č. 6.2, Fotografie salónku, zadní část, vlastní s. 39

Obrázek č. 7.1, Model analýzy vnějšího prostředí: PhDr. Jan Vašek, MSc. s. 42

Obrázek č. 7.2, Restaurace Praha 6, www.mapy.cz s. 44

Obrázek č. 7.3, Mapa katastrálního celku Střešovice, www.mapy.cz s. 45

Obrázek č. 7.4, Mapa Ořechovky, www.mapy.cz s. 45

Obrázek č. 7.5, Lokace bistra, www.mapy.cz s. 46

Obrázek č. 7.6, Budova bistra, vlastní zpracování s. 46

Obrázek č. 7.7, Počet firem v okolí, www.regiony.kurzy.cz s. 49

Obrázek č. 7.8, Firmy v úzkém okolí, www.regiony.kurzy.cz s. 49

Obrázek č. 7.9, Konkurence I., www.googlemaps.cz s. 52

Obrázek č. 7.10, Konkurence II., www.google.com s. 53

Obrázek č. 7.11, Konkurence III., www.googlemaps.cz s. 54

Obrázek č. 7.12, Konkurence IV., www.staraorechovka.cz s. 55

Obrázek č. 7.13, konkurence V., www.googlemaps.cz s. 56

Obrázek č. 9.1, Spižírna 1902, www.spizirna1902.cz s. 64

Obrázek č. 9.2, barvy, @Tereza Ščerbová s. 64

Obrázek č. 9.3, Inspirace I., @richardavid s. 65

Obrázek č. 9.4, Inspirace II., @richardavid s. 65

Graf č. 13.1, Bod zvratu, vlastní zpracování s. 81

Obrázek č. 14.1, Fotografie I., Jiří Hroník s. 82

Obrázek č. 14.2, Fotografie II., Jiří Hroník s. 82

Obrázek č. 14.3, Fotografie III., Jiří Hroník s. 83

Obrázek č. 14.4, Fotografie IV., Jiří Hroník s. 83

Obrázek č. 14.5, Google hodnocení I., www.google.com s. 90

Obrázek č. 14.6, Google hodnocení II., www.google.com s. 90

Obrázek č. 14.7, Google hodnocení III., www.google.com s. 91

Seznam tabulek

Tabulka č. 2.1 – Právní náležitosti, vlastní zpracování, upraveno dle Ptáčková, 1998) s. 16

Obrázek č. 3.1 – Úrovně řízení a typy managementu, vlastní zpracování, upraveno dle Fotr a kol., 2012 s. 18

Tabulka č. 4.1 – Hodnocení zdrojů pomocí VRIO analýzy, vlastní zpracování, upraveno dle Hanzelková, 2013 s. 30

Tabulka č. 6.1, Potřeba zaměstnanců, vlastní zpracování s. 40

Tabulka č. 6.2, VRIO analýza, vlastní zpracování s. 41

Tabulka č. 9.1, Příklad produktu, vlastní zpracování s. 62

Tabulka č. 10.1, Rizika, vlastní zpracování s. 66

Tabulka č. 12.1, Administrativa, vlastní zpracování s. 71

Tabulka č. 13.1, Lidské zdroje – čistící práce, vlastní zpracování s. 73

Tabulka č. 13.2, Zakladatelský rozpočet, vlastní zpracování s. 73

Tabulka 13.3, Zdroje krytí, vlastní zpracování s. 74

Tabulka č. 13.4, Zahajovací rozvaha, vlastní zpracování s. 74

Tabulka č. 13.5, Náklady obsluhy, vlastní zpracování s. 75

Tabulka č. 13.6, Náklady pomocného kuchaře, vlastní zpracování s. 75

Tabulka č. 13.7, Náklady na pomocnou sílu, vlastní zpracování s. 75

Tabulka č. 13.8, Roční mzdové náklady, vlastní zpracování s. 75

Tabulka č. 13.9, Predikované tržby, vlastní zpracování s. 76

Tabulka č. 13.10, Odpisy, vlastní zpracování s. 76

Tabulka č. 13.11, VZZ, vlastní zpracování s. 77

Tabulka č. 13.12, Rozvaha 1. rok, vlastní zpracování s. 78

Tabulka č. 13.13, Rozvaha 2. rok, vlastní zpracování s. 78

Tabulka č. 13.14, Rozvaha 3. rok, vlastní zpracování s. 79

Tabulka č. 13.15, ROA, vlastní zpracování s. 79

Tabulka č. 13.16, ROS, vlastní zpracování s. 79

Tabulka č. 13.17, Data bod zvratu, vlastní zpracování s. 80

Tabulka č. 13.18, Fixní náklady, vlastní zpracování s. 80

Tabulka č. 13.19, Hodnoty bodu zvratu, vlastní zpracování s. 80

Tabulka č. 14.1., Dosah příspěvků, vlastní zpracování s. 87

Tabulka č. 14.2., Plán obsahu, vlastní zpracování s. 88

Tabulka č. 14.3., Náklady na zaměstnance, vlastní zpracování s. 92

Tabulka č. 14.4, Tržby, vlastní zpracování s. 92

Tabulka č. 14.5, Výkaz zisku a ztráty, vlastní zpracování s. 93

Tabulka č. 14.6, Rozvaha, vlastní zpracování s. 94

PŘÍLOHY

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anna Langerová

V Praze dne: 22.8.2019 Podpis:

Jméno	Oddělení / Pracoviště	Datum	Podpis

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČO: 07212461

Dle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Sestaveno dne: 14.8.2019

Právní forma účetní jednotky:

Podnikání účetní jednotky:

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Název a sídlo účetní jednotky

Olech s.r.o.

Na Štěpáně Hoře 1683/14

Praha 6

16000

Označení a	AKTIVA b	číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	432	12	420	2 312
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	60	12	48	0
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	60	12	48	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	372	0	372	2 312
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	38	50	0	50	0
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	82	0	82	0
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	57	82	0	82	0
3.	asové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	240	0	240	2 312
D.	asové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
			5	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	420	2 312
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02	-2 030	12
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03	12	12
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07	0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	-2 042	0
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22	0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23	2 450	2 300
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24	100	0
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29	2 350	2 300
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C.I.1. až C.I.9.)	30	2 300	2 300
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C.II.1. až C.II.8.)	45	50	0
C.III.	asové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63	0	0
D.	asové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66	0	0

Podpisový záznam

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zkráceném rozsahu

ke dni: 31.12.2019

(v celých tisících Kč)

IČO: 07212461

Název a sídlo účetní jednotky

Olech s.r.o.

Národné Hoře 1683/14

Praha 6

16000

Sestaveno dne: 14.8.2019

Právní forma účetní jednotky:

Podnikání účetní jednotky:

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 170	0
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	5 000	0
B.	Změna stavu zásob vlastní výroby (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	2 095	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	12	0
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	0	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	105	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-2 042	0
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	0	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	-2 042	0
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	-2 042	0
M.	Podíl na výsledku hospodaření společníky (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	-2 042	0
	istý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	5 170	0

Podpisový záznam

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČO: 07212461

Název a sídlo účetní jednotky

Olech s.r.o.

Na Štěpáně Hoře 1683/14

Praha 6

16000

Sestaveno dne: 14.8.2019

Právní forma účetní jednotky:

Podnikání účetní jednotky:

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	668	24	644	420
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	60	24	36	48
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	60	24	36	48
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	608	0	608	372
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	38	60	0	60	50
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	102	0	102	82
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	57	102	0	102	82
3.	asové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	446	0	446	240
D.	asové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	číslo řádku c	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
			5	6	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01		644	420
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02		-1 316	-2 030
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03		12	12
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07		0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15		0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18		-2 042	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21		714	-2 042
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23		1 960	2 450
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24		200	100
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29		1 760	2 350
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C.I.1. až C.I.9.)	30		1 700	2 300
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C.II.1. až C.II.8.)	45		60	50
C.III.	asové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63		0	0
D.	asové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66		0	0

Podpisový záznam

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zkráceném rozsahu

ke dni: 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

IČO: 07212461

Název a sídlo účetní jednotky

Olech s.r.o.

Národné Hoře 1683/14

Praha 6

16000

Sestaveno dne: 14.8.2019

Právní forma účetní jednotky:

Podnikání účetní jednotky:

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 860	5 170
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	2 934	5 000
B.	Změna stavu zásob vlastní výroby (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	2 095	2 095
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	12	12
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	0	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	105	105
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	714	-2 042
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	0	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	714	-2 042
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	714	-2 042
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníky (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	714	-2 042
	istý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	5 860	5 170

Podpisový záznam

ROZVAHA

ve zkráceném rozsahu (rozšířená)

ke dni: 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

IČO: 07212461

Název a sídlo účetní jednotky

Olech s.r.o.

Národné Hoře 1683/14

Praha 6

16000

Sestaveno dne: 14.8.2019

Právní forma účetní jednotky:

Podnikání účetní jednotky:

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	AKTIVA b	íslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé účetní období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01	606	36	570	644
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	02	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva (B.I. + B.II. + B.III.)	03	60	36	24	36
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (součet B.I.1. až B.I.5.2.)	04	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (součet B.II.1. až B.II.5.2.)	14	60	36	24	36
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (součet B.III.1. až B.III.7.2.)	27	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva (C.I. + C.II. + C.III. + C.IV.)	37	546	0	546	608
C.I.	Zásoby (součet C.I.1. až C.I.5.)	38	70	0	70	60
C.II.	Pohledávky (C.II.1 + C.II.2 + C.II.3)	46	112	0	112	102
1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
2.	Krátkodobé pohledávky	57	112	0	112	102
3.	asové rozlišení aktiv	68	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (C.III.1. + C.III.2.)	72	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky (C.IV.1. + C.IV.2.)	75	364	0	364	446
D.	asové rozlišení aktiv (D.1. + D.2. + D.3.)	78	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	íslo řádku c	Stav v běžném účetním období		Stav v minulém účetním období
			5	6	6
	PASIVA CELKEM (A. + B. + C. + D.)	01		570	644
A.	Vlastní kapitál (A.I. + A.II. + A.III. + A.IV. + A.V. + A.VI.)	02		-210	-1 316
A.I.	Základní kapitál (A.I.1. + A.I.2. + A.I.3.)	03		12	12
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (součet A.II.1. + A.II.2.)	07		0	0
A.III.	Fondy ze zisku (A.III.1. + A.III.2.)	15		0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-) (A.IV.1. + A.IV.2.)	18		-1 328	-2 042
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21		1 106	714
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		0	0
B + C.	Cizí zdroje (součet B. + C.)	23		780	1 960
B.	Rezervy (součet B.1. až B.4.)	24		300	200
C.	Závazky (součet C.I. + C.II. + C.III.)	29		480	1 760
C.I.	Dlouhodobé závazky (součet C.I.1. až C.I.9.)	30		400	1 700
C.II.	Krátkodobé závazky (součet C.II.1. až C.II.8.)	45		80	60
C.III.	asové rozlišení pasiv (C.III.1. + C.III.2.)	63		0	0
D.	asové rozlišení pasiv (D.1. + D.2.)	66		0	0

Podpisový záznam

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY, druhové členění

ve zkráceném rozsahu

ke dni: 31.12.2021

(v celých tisících Kč)

IČO: 07212461

Název a sídlo účetní jednotky

Olech s.r.o.

Národné Hoře 1683/14

Praha 6

16000

Sestaveno dne: 14.8.2019

Právní forma účetní jednotky:

Podnikání účetní jednotky:

Spisová značka:

V likvidaci: Ne

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	6 895	5 860
II.	Tržby za prodej zboží	02	0	0
A.	Výkonová spotřeba (součet A.1. až A.3.)	03	3 348	2 934
B.	Změna stavu zásob vlastní výroby (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (součet D.1. až D.2.)	09	2 305	2 095
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (součet E.1. až E.3.)	14	12	12
III.	Ostatní provozní výnosy (součet III.1 až III.3.)	20	0	0
F.	Ostatní provozní náklady (součet F.1. až F.5.)	24	105	105
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	1 125	714
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly (součet IV. 1 + IV.2.)	31	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (součet V. 1 + V.2.)	35	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (součet VI. 1 + VI.2.)	39	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (součet J.1 + J.2.)	43	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	0	0
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	1 125	714
L.	Daň z příjmů (součet L. 1 + L.2.)	50	19	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	1 106	714
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníky (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	1 106	714
	istý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII:	56	6 895	5 860

Podpisový záznam