

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2021

MICHAELA LABÍKOVÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Možnosti podnikání ve službách v kontextu aktuální společenské situace

Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Labíková**
Osobní číslo: **E19617**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Možnosti podnikání ve službách v kontextu aktuální společenské situace**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza podnikatelských možností v oblasti služeb. Konkrétně se jedná o pohostinství a ubytovací služby. Předmětem zájmu bude zjistit, do jaké míry je snadné začít v této oblasti podnikat v konkrétní lokalitě, co budoucí podnikatel potřebuje pro zahájení své činnosti včetně analýzy nákladů na realizaci svého projektu.

Osnova:

- Základní pojmy (podnik, služby apod.).
- Ekonomika a management malých podniků.
- Možnosti realizace projektu v konkrétní lokalitě.
- Empirická studie.
- Shrnutí a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

CARTER, Sara a Dylan JONES-EVANS, ed. *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall, 2006. ISBN 0-273-70267-X.
LUKEŠ, Martin a Martina JAKLOVÁ. *Podnikání v České republice*. V Praze: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1884-8.
MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
VANČUROVÁ, Alena a Hana ZÍDKOVÁ. *Daně v podnikání*. Praha: VOX, 2019. ISBN 978-80-87480-71-7.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Možnosti podnikání ve službách v kontextu aktuální společenské situace jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 11. 2021

Michaela Labíková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Janu Mandysovi, Mgr. Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poznámky. Ale také za konstruktivní kritiku, která mi pomohla tuto práci neustále vylepšovat a byla mi velkým přínosem při jejím zpracování.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce je analýza podnikatelského plánu vybraného podniku Motelu Roubenka v Týništi nad Orlicí. První část se zabývá základními pojmy z oblasti podnikání. Zatímco ve druhé části jsou vyhodnoceny jednotlivé části podnikatelského plánu. V závěru budou identifikována slabá místa v podnikání a navržena vhodná opatření ke zlepšení efektivnosti daného podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

podnikatel, podnikatelský plán, restaurace, analýza nákladů

TITLE

Business opportunities in services in the context of the current social situation

ANNOTATION

The subject of this master's thesis is analyzing the business plan of the selected company Motel Roubenka in Týniště nad Orlicí. The first part is about basic terms of business. While in the second part are evaluated individual parts of the business plan. In the end of the thesis, the weaknesses in the business will be identified and there will be suggestion of an appropriate measures to improve efficiency at the chosen company.

KEYWORDS

entrepreneur, business plan, restaurant, cost analysis

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	11
ÚVOD	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY	13
1.1 Podnikání, podnikatel a služba	13
1.2 Právní forma podnikání	14
1.2.1 Podnikání fyzické osoby.....	15
1.2.2 Podnikání právnické osoby	16
1.3 Ubytovací a pohostinské služby.....	16
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A APLIKOVANÉ NÁSTROJE	20
2.1 Zakladatelský rozpočet.....	20
2.2 Podnikatelský plán	21
2.2.1 Zásady podnikatelského plánu	22
2.2.2 Struktura podnikatelského plánu	22
2.3 Analýza podnikového prostředí	28
3 EKONOMIKA A MANAGEMENT MALÝCH PODNIKŮ	32
3.1 Význam a vývoj malého a středního podnikání.....	33
3.1.1 Podpora malého a středního podnikání od EU.....	34
3.2 Rodinné podnikání	35
4 ZHODNOCENÍ PODNIKATELKÉHO PLÁNU	38
4.1 Titulní list.....	38
4.2 Souhrn, účel a obsah dokumentu	39
4.3 Popis podniku.....	39
4.4 Organizační plán	41
4.5 Strategická analýza prostředí	43

4.5.1 PESTLE analýza	43
4.5.2 Porterův model 5 sil.....	50
4.6 Finanční plán.....	53
4.7 Marketingový plán	56
4.7.1 Marketingový mix	56
4.8 Hodnocení rizik.....	58
5 FINANČNÍ ANALÝZA	60
5.1 Ukazatelé rentability.....	60
5.2 Ukazatelé likvidity	61
5.3 Ukazatelé aktivity.....	63
5.4 Ukazatelé zadluženosti	64
5.5 Řízený rozhovor	65
6 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	66
6.1 Zhodnocení a doporučení dle poměrových ukazatelů	66
6.2 Zhodnocení podnikatelského plánu a doporučení.....	67
ZÁVĚR.....	69
POUŽITÁ LITERATURA	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	74

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1	Financování podnikatelské činnosti.....	21
Obrázek 2	Porterův model 5 sil.....	30
Obrázek 3	Vývoj MSP v letech 2010-2019	34
Obrázek 4	Logo společnosti.....	38
Obrázek 5	Organizační schéma	42
Obrázek 6	Vývoj nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji	45
Obrázek 7	Míra inflace v ČR	46
Tabulka 1	Základní faktory analýzy	29
Tabulka 2	Dělení podniků dle EU	32
Tabulka 3	Zakladatelský rozpočet společnosti.....	54
Tabulka 4	Počáteční rozvaha.....	55
Tabulka 5	Přehled ročních nákladů	56
Tabulka 6	Vývoj ukazatelů rentability.....	61
Tabulka 7	Vývoj ukazatelů likvidity	62
Tabulka 8	Vývoj ukazatelů aktivity.....	64
Tabulka 9	Vývoj ukazatelů zadluženosti	65

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CSR	Corporate Social Responsibility
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
DM	Dlouhodobý majetek
EET	Elektronická evidence tržeb
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
KFM	Krátkodobý finanční majetek
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OR	Obchodní rejstřík
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
ZK	Základní kapitál

ÚVOD

Malé a střední podniky (MSP) hrají v nynější globalizované době významnou roli v části tržních ekonomik dílčích států, přitom v ČR představují významnou část podniků. Celkové množství malých a středních podniků, které v současné době hospodaří je téměř 99 % ze všech ekonomicky aktivních podnikajících činitelů. Zmíněné podniky značně napomáhají k rozvíjení konkurenceschopnosti, zmenšují celkovou nezaměstnanost a podílejí se na sestavení hrubého domácího produktu. Z výše zmíněných důvodů je podstatné se podniky zabývat a provádět jednotlivé analýzy. A proto je k analýze vybrán podnik spadající do této kategorie.

Cílem práce je analýza podnikatelských možností v oblasti pohostinství a ubytovacích služeb. Předmětem zájmu bude zjistit, do jaké míry je snadné začít v této oblasti podnikat v konkrétní lokalitě, co budoucí podnikatel potřebuje pro zahájení své činnosti včetně analýzy nákladů na realizaci svého projektu. Autorka práce se rozhodla převzít zavedený již fungující MSP a zjistit do jak velké míry, bude těžké začít v této oblasti podnikat ve vybrané lokalitě Královehradeckého kraje. Neboť dostala příležitost podílet se na chodu společnosti už nyní vedením účetnictví podniku a má dostatek relevantních informací o podniku.

Diplomová práce bude rozdělena do šesti kapitol. V počáteční kapitole dochází k vymezení základních pojmů týkajících se podnikatelské činnosti, ubytovacích služeb i stravovacích zařízení, včetně zásad provozní hygieny. Druhá kapitola popisuje charakteristiku všech částí tvořící podnikatelský plán včetně jeho struktury, která bude následně použita v praktické části práce. Závěrem teoretické části bude v další kapitole nastínění MSP, počítaje vymezením pojmu rodinného podnikání.

V praktické části bude vyhodnocena celková situace daného podniku na základě detailní analýzy jednotlivých částí podnikatelského plánu. Provedena analýza okolního prostředí podniku s využitím Porterova modelu 5 sil a PESTLE analýzy. Podnikatelský plán skládající se z informací o podniku a majiteli firmy. Dojde také ke zpracování důležitých částí podnikatelského plánu, jimiž jsou organizační, finanční a marketingový plán včetně sestavení marketingového mixu. Závěrem plánu budou vymezena rizika ovlivňující provoz společnosti.

Pro autorku práce je stěžejní zjistit, zda by se podnik vyplatilo v budoucnu převzít a začít podnikat v oboru pohostinství a ubytovacích služeb. Proto bude zde i zpracována analýza poměrových ukazatelů, aby bylo zjištěno, jaká je současná finanční situace podniku. Na samotném konci dojde k uvedení návrhů a doporučení na zlepšení současné situace vybraného podniku.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Předtím, než bude zahájena podnikatelská činnost, je velice důležité vyjasnit si některé základní pojmy. Tyto pojmy se týkají samotného podnikání, osoby zakládající podnik – daného podnikatele a řady dalších pojmů, jež je nutné znát před založením prosperujícího podnikání. Dále se kapitola zabývá vymezením pojmů z oblasti pohostinství a ubytovacích služeb, které jsou pro práci značně významné.

1.1 Podnikání, podnikatel a služba

Podnikání je činnost vykonávána na vlastní odpovědnost. Je to soustavná činnost prováděná osobně podnikatelem, a to pod vlastním jménem s vlastní odpovědností za učiněná rozhodnutí. Účelem této činnosti je získat případnou hodnotu, tj. pro podnikatele zisk. Největší výhodou této činnosti je, že podnikatel nemá žádného nadřízeného a vytváří vlastní rozhodnutí, za které však nese odpovědnost. To se však může stát i velkou nevýhodou, pokud by podnikatel porušil některý z platných zákonů či vyhlášek, jež musí dodržovat. Veškeré podnikatelské aktivity vykonává pod vlastním jménem za účelem co největšího odlišení se od konkurenčních podniků a dosažení podnikatelského úspěchu. Neboť čím více se odliší od konkurence, tím větší je zde pravděpodobnost, že si zákazníci vyráběné výrobky i poskytované služby zapamatují a stanou se budoucími stálými zákazníky podniku.

Pod pojmem podnik si můžeme vybavit hned několik různých a často dost odlišných pohledů. Z ekonomického hlediska je podnik subjektem, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Za pomocí dynamického procesu se vytváří přidaná hodnota. Naopak z pohledu právního, je podnik velký soubor složek podnikání, ať už hmotných, nehmotných tak i osobních složek. Patří sem také věci, práva a jiné další majetkové hodnoty, jež patří podnikateli a napomáhají k provozování vykonávané podnikatelské činnosti. [1]

Osoba provozující výdělečnou činnost za účelem dosažení zisku se nazývá podnikatel. Definice dle současně platného Občanského zákoníku 89/2012 Sb. je následující: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele. Pro účely ochrany spotřebitele se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého podnikání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*“ [2, s. §420]

Dalším důležitým pojmem je služba. Je hospodářskou činností, která uspokojuje danou potřebu. Nejčastěji se dělí na dva hlavní druhy potřeb: individuální či kolektivní. Služby hrazené z veřejných zdrojů (obce či stát) jsou potřeby kolektivní. Kdežto služby poskytované ze soukromých zdrojů jsou potřeby individuální. Příkladem individuální služby jsou např.: služby poskytované v kadeřnictví, veřejném stravování (restaurace, jídelny), cestovním ruchu, ubytovacích službách apod. Mezi kolektivní služby patří zejména veřejné školství, obrana státu a justice. Charakteristickými znaky služby jsou neskladovatelnost, nedělitelnost, proměnlivost, nehmotnost a také nemožnost vlastnictví.

Mezi další druh služeb lze zařadit služby ubytovací, které jsou ekonomickou činností. Provozovatel ubytovací činnosti je povinen odvádět daň a další poplatky stanovené krajem, městem či obcí (rekreační poplatky, místní poplatky). Ubytovací služby jsou poskytovány v hotelích, penzionech, kempech, hostelech, chatách a podobných zařízeních.

1.2 Právní forma podnikání

Před zahájením podnikání, je pro podnikatele také velmi podstatné rozhodnutí, jakou zvolí právní formu podnikání. Podnikatel musí učinit rozhodnutí, zda bude podnikat jako právnická nebo naopak jako fyzická osoba. Zmíněné formy podnikání se od sebe navzájem liší např. tím, jak velký je nutné vložit do společnosti základní kapitál nebo tím, do jak velké míry ručí za závazky dané společnosti. Formy podnikání upravují následující zákony: Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. a Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. Při rozhodování o tom, jaká bude zvolena právní forma podnikání, by mělo být bráno v potaz několik faktorů: [3]

- velikost základního kapitálu,
- zda bude podnik ručit za závazky omezeně do určité výše či neomezeně,
- stanovení počtu zakladatelů,
- velikost daňového zatížení,
- administrativní náročnost při založení společnosti,
- povinnost zveřejnění,
- určení kdo bude společnost řídit,
- možnost získání dostatečných finančních prostředků,
- a účast na zisku společnosti.

1.2.1 Podnikání fyzické osoby

Též nazýváno pojmem podnikání osoby samostatně výdělečně činné (dále jen OSVČ) je formou podnikání pro fyzické osoby. Každý, kdo chce začít podnikat, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění, jež je zmíněno v zákoně č.455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Podmínky pro udělení živnostenského oprávnění jsou detailněji rozebrány ve výše zmíněném zákoně. Jde zejména o všeobecné podmínky dosažení věku plnoletosti 18 let, bezúhonnost a také v neposlední řadě způsobilost k právním úkonům.

Podnikatel musí dále zjistit, do které skupiny živností náleží činnost, jakou bude chtít vykonávat. Živnosti se dělí dle rozsahu odborné způsobilosti a dle velikosti oprávnění. Také se živnosti dělí dle předmětu podnikání na výrobní, obchodní a podniky poskytující služby. Službami je dle zákona přeprava osob nebo zboží, pohostinská činnost, ubytovací služby, opravy a údržba věcí, provoz cestovních kanceláří, provoz zastaváren a mnoho dalších služeb. Mezi obchodní živnosti patří provoz čerpacích stanic, nákup za účelem dalšího prodeje (velkoobchod či maloobchod) a provádění dražeb. V neposlední řadě výrobní živnosti, kdy podnikatel má oprávnění výrobky nejen vyrobit, ale také prodat, opravovat, pronajímat, provádět montáž, údržbu či seřízení výrobků. [4]

Způsob podnikání jako fyzická osoba je nejjednodušší pro určení daňového základu za předpokladu, že fyzická osoba vede daňovou evidenci. Neméně důležité je pro podnikatele učinit rozhodnutí jaký druh živnosti zvolí. Živnosti jsou dle Živnostenského zákona rozděleny na dva druhy: [5]

- ohlašovací,
- nebo koncesované.

Ohlašovací živnosti je nutné ohlásit živnostenskému úřadu, zaplatit správní poplatek v předem určené výši a splnit řadu dalších podmínek daných zákonem. Dělí se na živnosti řemeslné, volné a vázané. Při volbě každé z těchto činností je nutné splnit určité podmínky dané zákonem. U řemeslné živnosti je podmínkou vzdělání v příslušném oboru s praxí (např. holičství, zednictví, kominictví, pivovarnictví apod.). U vázané živnosti je nutné mít odbornou způsobilost, nutnou pro provozování podnikání. Zatímco u volných živností není nutné získat žádnou další odbornou kvalifikaci.

Koncesované živnosti smí podnikatel vykonávat, pokud je mu udělena koncese od živnostenského úřadu. Je to určitý druh souhlasu udělený státem a znamená, že podnikatel

smí zvolenou podnikatelskou činnost vykonávat. Podnikatel musí splnit předem dané všeobecné podmínky a mít odbornou způsobilost k vykonávání činnosti (např. dosažené odborné vzdělání nebo rekvalifikace) nebo i určitou délku praxe. Příkladem koncesované živnosti jsou taxislužby, provozování cestovních kanceláří, vnitrozemská vodní doprava, vedení spisovny, ostraha majetku i osob, provádění veřejných dražeb a další činnosti.

1.2.2 Podnikání právnické osoby

Lze podnikat i jako právnická osoba, jež je pro podnikatele z hlediska administrativy více náročné. Neboť musí být proveden zápis do obchodního rejstříku a složen základní kapitál společnosti u správce vkladu. Jedná se o uměle vytvořené subjekty, které jak již bylo zmíněno musí být hlavně zapsané v obchodním rejstříku. Výhodou je, že právnická osoba může vzniknout spojením hned několika osob. Tyto osoby mohou sdílet mezi sebou velké množství odborných znalostí i zkušeností či mají společně větší možnost získat vyšší podnikatelský úvěr. Mají tak k dispozici více finančních prostředků, s kterými mohou své budoucí podnikatelské záměry uskutečnit. [4]

1.3 Ubytovací a pohostinské služby

Všechny služby jsou nezbytnou složkou života každého člověka a nyní důležitou součástí světové ekonomiky. V historii tomu tak však nebylo, protože služby byli opomíjené či nežádoucí. Jejich hodnota nyní roste a stávají se celosvětovým hospodářským trendem. Práce se zaměřuje na 2 hlavní druhy služeb poskytované zákazníkům – ubytovací a pohostinské služby.

Ubytovací služby

Ministerstvo místního rozvoje České republiky spolu s Asociací hotelů a restaurací České republiky i mnoha dalšími organizacemi stanovili oficiální jednomyslnou kategorizaci ubytovacích zařízení. To je postup, při němž jsou rozděleny ubytovací zařízení do dílčích tříd: penzion, hotel, hotel garni, hotel, auto camping, ubytovna, turistická ubytovna, motel, rotel a dependance. Všechny tyto typy ubytovacích zařízení lze podrobněji popsat: [6]

- **Penzion** – je ubytování s minimálně 5 pokoji pro hosty a poskytuje služby pouze v omezeném počtu.
- **Hotel** – jedná se o ubytování s minimálně 10 pokoji pro hotelové hosty a dělí se dále do 5 tříd dle klasifikace (1-5 hvězdiček). Hotel poskytuje také služby s ubytováním spojené, zejména stravovací služby.

- **Hotel garni** – má stejný rozsah jako hotel, ale poskytované stravování hostům je hodně omezené oproti hotelu (např. poskytuje jen snídaně).
- **Botel** – ubytování hostů, které je provozováno na lodi.
- **Auto camping** – využíván především v sezóně pro ubytování v nějakém areálu, poskytuje i sociální zařízení a prostor pro vaření.
- **Motel** – nabízí přechodné ubytování pro motoristy a služby s tím spojené (např. parkoviště, restaurace).
- **Ubytovna** – velice skromné ubytování, jenž obvykle má společné sociální zařízení pro více ubytovaných.
- **Turistická ubytovna** – většinou nejlevnější ubytování, neboť hosté jsou ubytováni ve více lůžkových pokojích a nejčastěji s absencí stravovacích služeb.
- **Rotel** – ubytování hostů, které je provozováno v objektu na 4 kolech.
- **Dependance** – budova nacházející se vedle hlavní budovy, která nemá recepci, ale souvisí s hlavním ubytováním. Hlavní budova zajišťuje všechny poskytované služby a není vzdálena více než 500 m od dependance.

Ubytovací zařízení jsou určena pro ubytování hostů na přechodnou dobu. Hostům není poskytováno pouze ubytování, ale také stravovací služby, různé doplňkové služby (praní prádla, masáže, kadeřnictví apod.) a zábavné či společenské služby. Ubytovací zařízení se dělí dle velikosti tedy množství pokojů na menší, střední, větší a mega velké. Existuje také rozlišení ubytování zařízení podle jejich místa umístění, kdy se dělí na rekreační, městské či lázeňské ubytování. Ubytování může být také zaměřeno na určitou skupinu obyvatel, a to rodiny s dětmi, zamilované páry, sportovce či businessmany. Dalším typem ubytování je rozlišení dle provozu, pak záleží na tom, zda funguje pouze v sezóně (kempy, letní chaty) nebo má celoroční provoz a poskytuje své služby hostům po celý rok (hotel, motel).

Pohostinské služby

Neexistuje jasná definice pohostinské činnosti, proto je význam pojmu značně široký a lze na pojem nahlížet z několika směrů. Zpočátku byl význam pohostinství chápán jako povinnost poskytnutí cestujícímu obydlí a stravu zdarma. Až později se z pohostinství stala obchodní činnost a značně důležitá součást ekonomiky, a to zejména v rozvinutějších zemích. Dnes tento pojem znamená už pouze stravovací služby a ubytování je odděleno. Ubytování totiž tvoří jinou kategorii služeb, která je dnes označována jako hotelnictví. [7]

Náplň pohostinské činnosti stanovilo nařízení vlády č. 278/2008 Sb. Toto nařízení říká, že se jedná o „činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. V rámci živnosti je možno poskytovat ubytování ve všech ubytovacích zařízeních (např. hotel, motel, kemp, ubytovna) a v bytových domech, rodinných domech nebo ve stavbách pro rodinnou rekreaci. Pokud zůstane zachována povaha živnosti, lze provádět prodej pomocí automatů (nápojové, občerstvovací), doplňkový prodej (např. tabákové výrobky, upomínkové předměty, základní hygienické potřeby), prodej pokrmů a nápojů přes ulici, půjčování novin a časopisů, půjčování stolních společenských her (např. karty, šachy), provozování her (např. kulečnik, bowling).“ [8, s. 278]

V ČR neexistuje jasné rozdělení pohostinských provozoven nabízejících stravovací služby. Proto je vhodné uvést rozdělení jež se týká statistické metodiky dle EU. Dle tohoto rozdělení se pohostinské provozovny dělí do několika kategorií na: **restaurace, bary a další provozovny restauračního typu.** [9]

- Do kategorie restaurací patří provozovny, kde je hlavní činností prodej pokrmů a k tomu je tu možnost dokoupení nápojů s různými možnostmi společenské zábavy. Řadí se sem zejména následující typy provozoven: restaurace, rychlé občerstvení, jídelní vozy, samoobslužné jídelny a další zařízení sloužící k přepravě osob.
- Další velkou kategorií jsou bary, kde hlavní činností je prodej nápojů se samozřejmostí poskytnutí různých odlišných druhů společenské zábavy. Provozovny mají i možnost nabízet pokrmy studené kuchyně, cukrovinky, ale také pokrmy z teplé kuchyně, převážně minutkového charakteru. Patří sem tyto provozovny: bary, vinárny, pivnice, kavárny a noční kluby.
- Poslední kategorií dle metodiky jsou kantýny a různé cateringové služby. Nepatří sem provozovny, které mají restaurační charakter, neboť jde pouze o prodej jídla a nápojů za snížené ceny. Zejména ve školních nebo závodních jídelnách či menzách a podobných zařízeních. V neposlední řadě jde také o přípravu a výrobu jídla v ústředních výrobnách a jejich doručení na objednávku od leteckých společností, na společenské události a bankety.

Důležité je při provozování pohostinské činnosti také respektovat hygienické předpisy dané vyhláškou ministerstva zdravotnictví č. 432/2003 Sb. Vyhláška stanovuje faktory, měřítka a hranice pro zařazení jednotlivých prací do dílčích kategorií, hraniční velikosti ukazatelů, hodnoty biologických činitelů apod. Provádí se kategorizace, která znamená pro podnik celkové

hodnocení stupně zátěže zaměstnance ze zdravotního hlediska a hodnocení kvality pracovních podmínek. Pro fungování stravovacích služeb či výrobu potravin je značně významné respektovat **zásady provozní hygieny**: [10]

- používat dezinfekční, mycí a čisticí prostředky určené pro potravinářství k úklidu prostor,
- dodržovat zákaz kouření ve skladovacích místnostech a v místnostech přípravy pokrmů,
- nepolit vstup nepříslušným osobám do prostor, kde se manipuluje s potravinami,
- nepoužívat obaly a nádoby dané pro potraviny k jinému účelu (např. k úschově čisticích prostředků),
- skladovat čisticí přípravky (desinfekce, dezinfekce apod.) v originálním balení a mimo prostor manipulace s potravinami či produkty,
- odkládat oděvy, obuv a osobní předměty pouze na tomu určeném místě,
- skladovat potraviny, které nejsou určeny pro stravovací službu pouze v odděleném a řádně označeném chladícím či mrazícím objektu vyjma prostor přípravy, manipulace či přípravy jídla (např. v šatně, v kanceláři),
- udržovat sanitární zařízení (např. šatny, záchody, umývárny), pomocné zařízení (např. mytí pracovní obuvi a oděvů) a příslušné vybavení těchto zařízení v dobrém provozu schopném stavu a v naprosté čistotě,
- neponechávat předměty nesouvisející s pracovní činností v místnostech manipulace s potravinami.

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A APLIKOVANÉ NÁSTROJE

Aby podnik byl schopen využít svých podnikatelských předpokladů, pak musí dostatečně dobře zhodnotit situaci uvnitř a později i vně podniku. Obvykle se při strategické analýze jako první provede analýza vnějšího okolí. Je velká spousta metod, jež napomáhají top managementu více porozumět okolnímu prostředí podniku. V této diplomové práci byli využity pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí 2 vybrané metody. Zmíněnými metodami jsou velice důležitý Porterův model pěti sil a v neposlední řadě analýza PESTLE. Dále v této kapitole je blíže popisován podnikatelský plán i jeho struktura a také nejdůležitější část pro začátek podnikání vyčíslení zakladatelského rozpočtu.

2.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet by měl být součástí daného podnikatelského plánu, jež si podnikatel vytvoří již před začátkem samotného podnikání. Týká se především prostředků, které jsou potřebné pro podnikání a jsou vloženy před založením podniku. Důležitým hlediskem v tomto ohledu je, že podnik musí zpočátku počítat se skutečností převýšení nákladů nad výnosy. A proto je nezbytné shromáždit dostatek finančních prostředků pro překlenutí období zajištění výdajů do té doby, než podnik začne vykazovat zisk. Avšak do zakladatelského rozpočtu nejsou nikdy zahrnuty všechny výdaje. Během podnikání může dojít k mimořádným překvapením, v podobě neočekávaných nákladů, které by měl zakladatelský rozpočet zmírnit nebo úplně eliminovat. Při tvorbě zmíněného rozpočtu je nutné postupovat v několika krocích: [3]

- sestavit seznam předpokládaných výdajů, jež patří k zahájení podnikání a běžnému chodu podniku,
- sumarizace volných finančních prostředků, které jsou dostupné,
- v závěru doplnění o přehled plánovaných výdajů nutných pro splácení půjček i možných úroků z nich dále plynoucích.

Rozpočet může být ještě poté doplněn o některé z výkazů: výkaz zisku a ztrát, rozvahu či výkaz cash flow podniku. Podnikový kapitál je zdrojem financování celého podnikatelského záměru a financuje celý majetek firmy. Dělí se na kapitál cizí a kapitál vlastní. Do cizího kapitálu patří určité dluhy podniku (bankovní úvěry, krátkodobé a dlouhodobé závazky), jež musí být do určité doby včas a řádně splaceny.

Zatímco do vlastního kapitálu patří základní kapitál, jež se skládá ze vkladů jednotlivých společníků, ale patří sem také akcionářské úpisy. Dále sem spadají také kapitálové fondy (dary,

vkklady a dotace) a fondy vytvořené ze zisku (rezervní fond). Struktura zdrojů a potřeb financování podnikání je zobrazena detailněji na Obrázek 1.



Obrázek 1: Financování podnikatelské činnosti

Zdroj: [4]

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán zhmotňuje určitou myšlenku, nápad nebo návrh produktu či služby, který by byl poskytován komerčním způsobem. Obsahuje veškeré potřebné informace o tom, co by chtěl podnik poskytovat nebo prodávat. Také ale podává informace o tom, s jakými zdroji bude podnikání financováno a jakým způsobem by chtěl podnik zaujmout své budoucí zákazníky a získat si je pro své budoucí obchody. [11]

Aby nedošlo až k zániku podniku a správně fungoval, je dobré brát v potaz následující kroky:

- mít motivaci začít podnikat a tuto motivace neztratit,
- vymyslet podnikatelský nápad,
- ověřit dostatek finančních zdrojů,
- ověřit dostatek informačních zdrojů,
- vypracovat dobrý podnikatelský plán,
- zvolit si právní formu podnikání.

Nejdůležitější součástí podnikatelského plánu je samotný podnikatelův nápad, na kterém se zakládá možný budoucí podnikatelův úspěch. Před zpracováním podnikatelského plánu, by si měl podnikatel vypracovat studii věnující se realizaci podnikatelského záměru. Aby zjistil, jaké jsou možné překážky začátku podnikání a získat informace o proveditelnosti a realizaci

projektu. Značně důležité je i odpovědět si na soubor otázek: „kde jsme nyní, kam se chceme dostat a jakým způsobem se tam dostaneme“. [4]

2.2.1 Zásady podnikatelského plánu

Existuje několik zásad napomáhajících k rychlé a snadné orientaci externích subjektů v podnikatelském plánu. Mezi tyto zásady patří např. zásada srozumitelnosti, zásada respektování stručnosti, zásada pravdivosti a reálnosti, zásada respektování rizika a zásada logiky. Dané zásady jsou dále blíže popsány: [4]

- **Zásada srozumitelnosti** vypovídá o tom, že podnikatelský plán by měl být sestaven co nejjednodušeji a pokud je to možné, neměl by reprezentovat příliš mnoho myšlenek současně. Velice vhodné je sestavení tabulky či grafu, jež jsou doloženy potřebnými čísly.
- **Zásada pravdivosti a reálnosti** se zaměřuje na uvádění pravdivých údajů jejichž vývoj bude co nejvíce odpovídat realitě.
- **Zásady logiky** je zaměřena na logiku dané věci, a to, aby myšlenky byly podloženy pravdivými informacemi a logicky na sebe navazovali. Předpokladem je také, aby fakta nebyla ve vzájemném rozporu.
- **Zásada respektování rizika** bere v potaz možnou existenci hrozeb a ztotožnění možných rizik. Lze tím ve značné míře zvýšit důvěryhodnost plánu podnikatele při respektování rizik a variant navrhovaných řešení.
- **Zásada respektování stručnosti** je poslední zásadou podnikatelského plánu. Zásada se zabývá zejména stručností textu, avšak ne na úkor zajímavých a podstatných faktů.

Před samotnou studií by mělo být jednoznačně specifikováno, jaké budou cíle podnikatelského projektu. Specifikování cílů stojí však hodně času i sil a je založeno na předchozích znalostech a zkušenostech podnikatele. Podstatné je, aby plán byl natolik dostatečně obsáhlý a podal potencionálnímu investorovi potřebné informace o budoucím vznikajícím podniku. Všechny podnikatelské plány by měli splňovat zejména tyto kritéria: být inovativní, srozumitelné pro všechny uživatele plánu, pravdivé dle reality, stručné a zejména respektovat všechny možná vyskytující se rizika podnikání.

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není nijak závazně definována zákonem a může se tak v každé firmě značně odlišovat. Většinou se ale různé přístupy odlišují jen v detailech.

V případě že je podnikatelský plán určen pro konkrétní instituci nebo účel, měl by brát v potaz požadavky, které adresát požaduje a zohlednit je v dané struktuře podnikatelského plánu.

Obecně však stačí, když bude podnikatelský plán obsahovat těchto 12 vybraných důležitých informací: [12]

1) Titulní strana s představením společnosti

Je nejdůležitější částí podnikatelského plánu, neboť první dojem je u všech dokumentů značně důležitý. Základem titulní strany je název projektu či podniku, jméno autora nebo více autorů a označení, musí být zcela jasné, že se jedná o dokument o podnikatelském plánu. Nutné je zde i uvést kontaktní údaje, způsob financování, předmět podnikání. Vhodné je uvést i logo dané firmy, neboť díky tomu může být projekt lépe graficky zapamatovatelný. Z vizuálního hlediska, by měla být titulní strana přehledná, upravená a vypadat profesionálně. Pro investory je titulní strana s představením společnosti nejdůležitější, neboť jim poskytuje přímé informace o potřebných investicích při realizaci podnikatelského plánu a nemusí pročitat úplně celý dokument.

2) Obsah dokumentu

I když se na obsah dokumentu často zapomíná, je důležitý zejména z hlediska snadné a rychlé orientace v dokumentu. Struktura obsahu by měla být stručná a rozdělena maximálně dle tří úrovní nadpisů.

3) Úvod, účel a pozice plánu

Aby nedošlo k případným sporům mezi autorem plánu a toho pro koho bude určen, je vhodné stanovit účel podnikatelského plánu. Měl by být zařazen na začátek dokumentu, doporučeno je i uvést autora plánu a pozici dokumentu, zda se jedná o zkrácenou či plnou verzi.

4) Souhrn

Souhrn také bývá často označován anglickým pojmem Executive Summary. Měl by přimět čtenáře dokumentu dočíst celý dokument až do konce. Bývá zpracováván až po úplném dokončení podnikatelského plánu. Měl by být zejména stručný a zpracován pouze na několik stránek (doporučený rozsah je 2 až 7 stran), neboť charakterizuje podstatné body celého plánu a celkový výsledek plánu. Důvodem zpracování je tedy poskytnout ucelený souhrn všech důležitých informací o jednotlivých složkách podnikatelského plánu. Získané informace slouží také pro motivaci potencionálních investorů.

5) Profesní a osobní údaje o vlastnících

Každý čtenář (investor, analytik nebo potenciální zaměstnanec) se chce dozvědět více o zmíněném podniku. Autor či autoři plánu, by měli stručně poskytnout informace o sobě, a to zejména co se týká profesní stránky. Pokud vydavatel plánu za sebou nemá žádnou profesní kariéru, nemusí to být vždy negativní stránkou. Lze to vyvážit vystudovaným vzděláním a pracovními zkušenostmi (lze uvést i ty krátkodobé). Značně důležitým faktorem je i osobní motivace a důvod realizace projektu.

6) Popis podniku

Nejčastěji bývá rozdělen na 3 části: popis výrobku či služby, popis podnikatelské příležitosti a zajištění potřebných vstupů i dodavatelů. V první části týkající se popisu podniku, je nutné představit řešený problém, který se použitím nabízeného produktu vyřeší. V druhé části podrobněji popsat vzhled výrobku či to, jak probíhá služba, která bude poskytována. V neposlední řadě vymezit, co vše bude podnik pro své fungování potřebovat. A to jak z hlediska složek materiálu, a tak i prostor kde bude podnik umístěn. Hledisko umístění je podstatné hlavně ve chvíli, kdy podnik poskytuje restaurační služby. Podnikatel při volbě umístění podniku musí brát v potaz tyto skutečnosti: dostupnost pro distributory i dodavatele, možnost parkování pro budoucí zákazníky, náklady spojené s přepravou atd.

7) Postavení na trhu a analýza konkurence

Nezbytnou součástí podnikatelského plánu je důkladná analýza konkurence firmy. Tato část obsahuje základní popis konkurenčních firem, které působí ve stejných či podobných trzích nebo nabízejí stejné či obměněné produkty. Podnikateli se často vyplatí využít ověřených nástrojů pro analýzu konkurence, neboť šetřit na této části podnikatelského plánu se často nemusí vyplatit. Také musí podnikatel brát v potaz, zda existuje potenciální trh, na kterém by mohl realizovat své nápady a inovace. Musí tedy stanovit, zda by byl o zamýšlené výrobky a poskytované služby dostačující zájem.

Pro investory jsou nejdůležitější fakta, zda se podnik dokáže na trhu uplatnit a často také přizpůsobit možným vznikajícím situacím. Zmíněno by mělo být několik zásadních informací: velikost trhu, bariéry vstupu na trh, informace o zákaznících a výnosnosti.

8) Marketingový plán

Marketingový plán čerpá z předchozích kapitol a analýz. Zaměřuje se na sestavení marketingového mixu a zabývá se i výběrem cílového trhu produktu. Značně podstatné je

zaměření se na cílového zákazníka. Tedy cílový segment zákazníků, na který se podnik zaměří a bude se přizpůsobovat daným požadavkům ze strany zákazníků. Soustředí pozornost na životní styl, spotřebitelské chování a preference zákazníků. Pokud se podnikateli povede poznat cílový segment blíže, může nastavit přijatelnou cenu, jež zákazníci přijmou. To mu umožní mít úspěch na trhu a stát se stále více vyhledávaným podnikem. Dále dojde k určení způsobu distribuce a propagačních nástrojů, které využije při cestě k zákazníkům. Cílem je co nejvíce se odlišit od potencionální konkurence daného trhu a zaujmout místo v podvědomí zákazníků.

9) Organizační plán

Organizační plán poskytuje informace o vedení podniku, jednotlivých vztazích nadřízených pracovníků s podřízenými a utváří podnik i po stránce personální. Ke grafickému znázornění se využívá obchodní organizační struktura, jež formuje pravomoci a odpovědnost zaměstnanců. Existuje několik druhů organizačních struktur: štábní organizační struktura, liniová organizační struktura nebo kombinace dvou předchozích struktur – kombinovaná organizační struktura (maticová struktura, liniová štábní struktura atd.).

První organizační strukturou je organizační struktura štábní, jež naplňuje zejména poradní funkci, nutnou pro dostatečně kvalifikované rozhodování v organizaci. Štábní organizační struktura se skládá z jednotlivých štábních útvarů. Dané podnikové útvary se skládající z expertů pocházejících z často velice rozdílných odborů. Jedná se např. o odborníky z oboru techniky, účetnictví, ekonomiky nebo účetnictví. Štábní organizační skupinu lze rozdělit na dva druhy štábů. A to štáb vykonávající řízení nepřímé nazýván jako tzv. funkční štáb a na osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, poradci a asistenti). U obou skupin jsou typickým znakem pracovníci se značně odbornými znalostmi, jež však mohou ztratit přehled o podniku jako celku.

Druhou organizační strukturou je organizační struktura liniová. Oproti první organizační struktuře je z hlediska složitosti sestavení značně jednodušší formou organizační struktury. Dílčí vztahy nadřízených a podřízených pracovníků jsou uspořádány s pomocí vertikální struktury. Hlavní zásadou je, že každý podřízený má právě jednoho nadřízeného. Proto nedochází ke křížení pravomocí, je jasně dána odpovědnost a je využívána hlavně v malých organizacích.

Posledním druhem organizační struktury je kombinace předchozích dvou skupin, nazývána jako tzv. kombinovaný typ organizační struktury. Do kombinovaného typu spadá maticová organizační struktura a také liniově štábní organizační struktura.

10) Finanční plán

Finanční plán je stejně důležitý jako marketingový, výrobní či organizační plán. Využívá všechny znalosti z předchozích kapitol podnikatelského plánu do finanční roviny, z které bývají sestaveny výkazy, tabulky či grafy. Dle předpokladu velikosti poptávky se sestavuje plán všech celkových nákladů, výnosů a dále toků peněz. Nezbytnou složku finančního plánu tvoří rozhodnutí o způsobu, jakým bude celý podnikatelský záměr financován. Financování může být provedeno z vlastních zdrojů, jež podnikatel vlastní nebo z cizích zdrojů, které si vypůjčí od externích subjektů.

Důležité je i učinit rozhodnutí, jak bude s tímto kapitálem naloženo a do jakého majetku investuje podnikatel volné finanční prostředky. Hlavní podstatou finančního plánu je, aby podnik měl na začátku podnikání dostatek zdrojů na financování aktiv, jež jsou nutné pro běžný chod podniku. Na běžný chod dohlíží finanční manažer nebo finanční ředitel, kteří mají příslušnou pravomoc učinit významná rozhodnutí.

Na financování podniku by mělo být pohlíženo z dlouhodobého hlediska, aby mohl být sledován vývoj dlouhodobého zisku. Dlouhodobý plán je tvořen z následujících složek:

- plán tržeb a předpokládaného prodeje,
- rozpočet externího financování,
- výkaz zisku a ztrát či plán peněžních toků,
- analýza finanční situace,
- rozvaha,
- rozpočet na investiční výdaje.

11) Rizika projektu – analýza

V dané části podnikového plánu jsou analyzována rizika, která mohou s určitou pravděpodobností nastat. V každém tržním prostředí je přítomná potencionální konkurence a příslušná rizika. I když je podnikový plán připraven dostatečně důkladně, tak i přes tyto zásady, může dojít k narušení plánů. Hodnocení současného stavu a analýza rizik jsou důležitými nástroji sloužící top managementu. Analýza rizik se snaží průběžně snížit rizika hrozící podnikateli a dochází k návrhu řešení a preventivních opatření při nalezení již

zmiňovaných problémů. Hodnocení rizik probíhá pomocí hodnocení expertů a analýzy citlivosti.

První způsob, který je využíván při hodnocení podnikových rizik je analýza citlivosti. Je to nástroj, který se využívá pro výpočet nějaké proměnné. Proměnnou může být např. zisk, náklady, čistá současná hodnota nebo výnosy. Analýza citlivosti se využívá při probíhajícím rozpočtovém procesu a při rozhodování podnikatele, zejména slouží pro snížení nejistoty.

Druhým způsobem využívaným při rozhodování o riziku je expertní hodnocení. Hodnocení je používáno experty z různých oblastí a oborů, do kterých faktory rizika spadají. Za experta, je považován člověk, co se orientuje v oblastech financí a mezinárodní ekonomiky. Hodnotit se může riziko týkající se např. produktu nebo neočekávané změny měnového kurzu.

12) Přílohy

Úplně poslední částí podnikatelského plánu tvoří seznam příloh. Příloha obsahuje různé dokumenty např. údaje získané z obchodního rejstříku, analýza trhu, smlouvy, formuláře, analýzu rizik, mapy, technické plány, nákresy a další dokumentaci. Lze sem také zařadit informace o klíčových pracovnících a seznam oděvů pro personál.

2.3 Analýza podnikového prostředí

Ke zpracování výše zmíněného podnikatelského plánu napomáhají poznatky získané z analýz podnikového prostředí. Tyto strategické analýzy se dělí 2 druhy: analýzy vnějšího prostředí, a naopak vnitřního prostředí. Daná podkapitola podrobněji popisuje vybrané nástroje strategické analýzy, které budou dále použity v praktické části práce.

Analýza PESTLE

Je jednou z metod strategické analýzy, která hodnotí vnější makroprostředí podniku. Při tvorbě strategické analýzy dochází k nalezení činitelů, jež organizaci ovlivňují buďto pozitivně nebo negativně. Mezi základní faktory analýzy patří hlavně 4 z nich, které zobrazuje Tabulka 1. Hlavním cílem analýzy PESTLE je minimalizace negativních činitelů. Avšak nejdůležitějším úkolem analýzy je dobře ji sestavit. Pak by měla odpovědět na různé otázky jako např.: určit druh faktorů ovlivňující podnik, do jaké míry ho ovlivňují a jaký vliv by mohli mít v budoucnu na podnik. Pak se tyto faktory stávají klíčovými a pro podnik potencionálními příležitostmi nebo naopak možnými hrozbami. Již zmíněná zkratka PESTLE představuje počáteční písmena různých typů faktorů z vnějšího okolí: [13]

- **P – politické faktory** – patří sem všechny aspekty související s politickou situací země nebo oblastí, kde podnik působí. Nejčastějšími uváděnými příklady politických faktorů jsou: zahraniční stabilita, ochrana životního prostředí, členství v EU a politická stabilita.
- **E – ekonomické faktory** – jedná se především o ekonomické předpoklady trhu. Jako je hodnota HDP, podpora člověka při nezaměstnanosti, hodnota úrokových měr a daňová politika země. Jsou to velice důležité ukazatele, neboť hodnota ekonomického růstu významně působí na úspěšnost podniku na daném trhu.
- **S – sociální faktory** – jde o různé druhy demografických hodnot, jako je národnost, počet obyvatel v zemi, skladba obyvatel dle věku. Dále se jedná o údaje poskytující informace o dosažitelnosti pracovních sil, mobilitě, nezaměstnanosti a životní úrovni obyvatel i z hlediska volného času.
- **T – technologické faktory** – jedná se o technologické předpoklady trhu jakožto vývoj nových technologií, dále podporu poskytovanou vládou (podpora výzkumu a vývoje), rychlost zastarávání a souhrn stavu technologie jako celku. Existuje i analýza celkových technických vlivů obsahující studii účinků již očekávaných z hlediska konkurenční pozice, ale zahrnuje i stav okolního prostředí.

- L – **legislativní faktory** – patří jsem všechny zákony upravující podnikání. Existuje také mnoho důležitých legislativních omezení uvedených v zákonech, které musí podnik brát vždy v úvahu.
- E – **ekologické faktory** – jsou to klimatické a přírodní jevy, globální oteplování planety, dosažitelnost přírodních zásob, ale také sem patří legislativní omezení týkající se životního prostředí.

Tabulka 1: Základní faktory analýzy

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • antimonopolní opatření • politika zdanění • regulace zahraničního obchodu • sociální politika • stabilita vlády • zákony na ochranu životního prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • trendy vývoje HDP • ekonomické cykly • dostupnost a cena energií • úrokové sazby • míra inflace • vývoj peněžní zásoby • míra nezaměstnanosti
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • demografický vývoj • rozdělování důchodů • mobilita obyvatelstva • vývoj životní úrovně a životního stylu • míra vzdělání obyvatelstva • přístup k práci 	<ul style="list-style-type: none"> • vládní výdaje na výzkum a vývoj • trendy ve vývoji a výzkumu • rychlost technologických změn • míra zastarávání technologií • vládní přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: [4]

Porterův model pěti sil

Porterova analýza pěti sil je považována za základní nástroj využívaný při analýze konkurenční pozice daného podniku v celém odvětví. Cílem podniku je porozumět konkurenčnímu prostředí a určit si svou budoucí strategii. Model pracuje s pěti konkurenčními silami odvětví: hrozba potenciální nové konkurence, hrozba stávající konkurence a hrozby pocházející ze strany odběratelů, dodavatelů či substitutů. Důležité hrozby jsou navzájem propojeny vazbami, a to vše za předpokladu, že při změně 1 síly dojde často ke změně i ostatních činitelů. Konkurenční síly jsou nazývány hrozbami, neboť představují pro podnik značné nebezpečí v případě, že je jejich síla příliš vysoká. Mohou se však stát pro podnik i důležitými příležitostmi. [14]



Obrázek 2: Porterův model 5 sil

Zdroj: [15]

Jak již bylo zmíněno Porterova analýza pěti sil pracuje s nejdůležitějšími silami z hlediska konkurenceschopnosti v odvětví. Obrázek 2 všechny tyto konkurenční síly zobrazuje a názorně ukazuje, jak na podnik jednotlivé síly působí. Mezi tyto síly patří zejména následující: [16]

- **Konkurenční rivalita** – jedná se o stávající konkurenci mezi jednotlivými organizacemi. Je výsledkem neustálé snahy podniku získávat výhodu nad svou konkurencí a zlepšit svou tržní pozici. Odvětví je pro podniky atraktivní, pokud v něm působí menší počet silných konkurentů. V opačném případě není pro podnik dané prostředí přitažlivé a nejeví o něj zájem. Nejvýznamnějšími konkurenčními prostředky jsou: cena, reklamní kampaň, kvalita, distribuční cesty a záruky.
- **Potencionální noví konkurenti** – hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví je důležité zvážit, neboť si podnik musí promyslet, jak bude proti konkurenci v budoucnu bojovat. Existují tu však bariéry vstupu na trh a významným faktorem je také reakce jednotlivých podniků na vstup dalšího konkurenta na trh. Proto musí podnik vyhodnotit všechny existující překážky.
- **Dodavatelé** – pokud dodavatelé dodávají zcela jedinečné výrobky nebo nabízejí zcela jedinečné služby, pak jejich síla roste. Roste i za předpokladu, že dodavatel nabízí výrobek, jenž představuje zásadní vstup nebo zda se dodavatelé mezi sebou vzájemně propojují. Někteří dodavatelé mohou být hrozbou pro podnik, když zvýší své ceny vůči dodavatelům.

- **Odběratelé** – zákazníci mění své dodavatele podle kvality nebo ceny a tím získávají moc snížit si náklady vynakládané na služby či výrobky. Silní a větší odběratelé mohou uškodit zisku podniku a použít své síly k dosažení ostatních výhod ve svůj prospěch. Pak se podniky dostávají do situace, kdy nemají možnost dokazovat svou sílu, což dostává konkurenty do situace, kdy jsou proti sobě, a to přispívá ke snižování celkových zisků.
- **Náhradní výrobky** – nazývané též výrazem substituty, jenž znamená určitou službu nebo produkt, který uspokojuje identickou či obdobnou potřebu. Proto jsou substituty též značným ohrožením pro podnik. Důležité pro identifikaci náhradních výrobků je pochopit potřeby, jenž určitý obor uspokojují. Významnou úkolem je zde diferenciací výrobků, která umožňuje zákazníkům porovnávat všechny produkty vyskytující se na trhu. Hrozba ze strany substitutů znamená pro podnik větší pozornost, když je cena za substituty nižší než za jiné výrobky a když jsou značně kvalitnější.

3 EKONOMIKA A MANAGEMENT MALÝCH PODNIKŮ

Malé a střední podniky lze nejlépe charakterizovat jako podniky s velmi malým počtem zaměstnanců, drobným ročním obratem a také malým základním kapitálem. Malé a střední podnikání hraje důležitou roli v národním hospodářství a zobrazuje ekonomiku vybrané země. Proto je dané problematice malých a středních podniků věnována značná pozornost. Existuje několik metod, jakými lze určit velikost podniku (střední, malý či mikro podnik). Podle definic Evropské unie mají na klasifikaci podniku vliv následující 4 kritéria: [17]

- roční obrat podniku,
- nezávislost podniku,
- počet zaměstnanců podniku,
- bilanční suma obratu za rok.

Zmíněná kritéria dělení podniků podle nařízení Evropské komise jsou dále rozebrány v Tabulka 2, uvedené níže. Vztahují se k takovému časovému úseku, kdy bude podnikateli vyměřena příslušná daňová povinnost, tj. ke konci příslušného daňového období.

Tabulka 2: Dělení podniků dle EU

Druh podniku	Počet zaměstnanců	Obrat podniku (rok)	Bilanční suma (rok)
Mikro podnik	<10	≤ 2 mil. Euro	≤ 2 mil. Euro
Malý podnik	<50	≤ 10 mil. Euro	≤ 10 mil. Euro
Střední podnik	<250	≤ 50 mil. Euro	≤ 43 mil. Euro

Zdroj: vlastní zpracování dle [1]

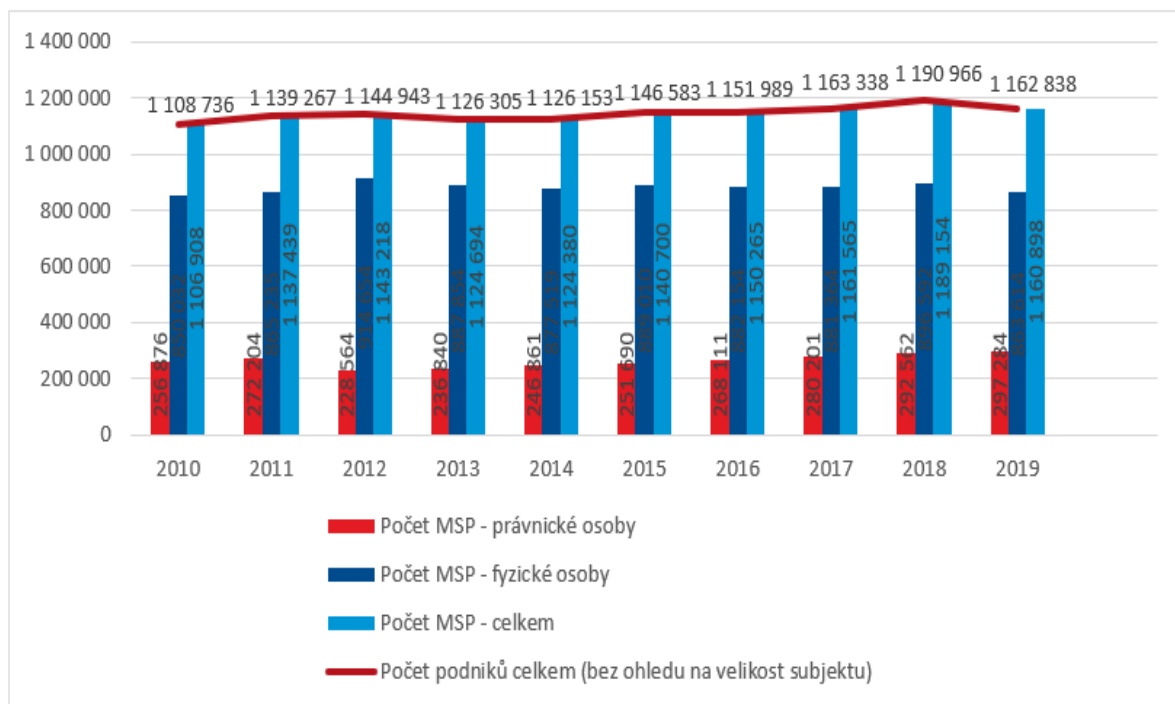
Jak vyplývá z tabulky výše, podniky jsou rozděleny dle tří hledisek, a to: počtu zaměstnanců, ročního obratu podniku a dle roční bilanční sumy. Mikro podnik je nejmenší ze všech zmíněných druhů podniků, jelikož zaměstnává pouze méně jak 10 zaměstnanců. Roční obrat ani bilanční suma nesmí přesáhnout 2 mil. eur. Malý podnik má roční obrat i bilanční sumu menší než 10 mil. eur a zaměstnává do 50 osob. Posledním podnikem zmíněným v tabulce je střední podnik. Zaměstnává méně než 250 osob, bilanční suma nesmí přesáhnout 43 mil. a roční obrat podniku se smí pohybovat do 50 mil. eur. Podnik zaměstnávající více lidí, než ostatní již zmíněné podniky (tedy více než 249 osob) se řadí mezi velké podniky. Bilanční suma i roční obrat podniku dosahuje mnohem větších peněžních sum v milionech eur. [18]

3.1 Význam a vývoj malého a středního podnikání

Význam malého a středního podnikání se stále zvyšuje a stává se hlavní součástí tržní ekonomiky daného státu. Malé a střední podniky napomáhají k udržení ekonomické rovnováhy, udržují dobré podmínky pro podnikatelské prostředí a také podporují politickou stabilitu státu. Ve srovnání s většími podniky jsou ve značně nevýhodném postavení, protože ty mají velkou ekonomickou sílu a dosahují velkého množství úspor z rozsahu. To je důvodem, proč malé a střední podniky přijímají řadu podnikově-hospodářských opatření, aby získali pomoc od státu. Stát má zájem na prosperitě podniků a související stabilní politické situaci. [19]

Připojením českého malého středního podnikání k EU získal stát mnoho výhod, neboť došlo k propojení s vyspělejšími tržními ekonomikami. Ale díky tomu, také došlo ke zvýšení nároků na značně konkurenčním trhu. Není zde proto nejdůležitější, překonat konkurenci pouze z hlediska nabídky levnějších pracovních sil. Důraz je také kladen na významné zvyšování efektivity podnikatelské činnosti i na možnost se flexibilně, a hlavně co nejrychleji přizpůsobit se nově vznikajícím příležitostem na trhu. [20]

Dle statistických údajů získaných od Českého statistického úřadu byl sestaven následující Obrázek 3. Obrázek vypovídá o vývoji malého a středního podnikání v ČR za posledních 10 let (2010-2019), za které byla dostupná data zveřejněna. Na celkovém počtu ekonomicky aktivních podnikajících subjektů se malé a střední podniky podíleli přesně 99,83 %. Dle informací získaných od ČSSÚ samostatně výdělečnou činnost vykonávalo celkem 1.031.355 osob k 31.12.2019. Oproti předchozímu roku 2018 došlo k poklesu na 1.011.365, což je zhruba o 20 tisíc podnikajících osob méně.



Obrázek 3: Vývoj MSP v letech 2010-2019

Zdroj: upraveno dle [21]

K 31.12.2019 bylo v ČR celkem 1.160.898 osob vykonávající podnikatelskou činnost. Z toho bylo 863.614 podnikajících jako fyzické osoby a 297.284 jako právnické osoby. O sledovaných letech, lze uvažovat jako o velice stabilním vývoji. Neboť do roku 2018 panoval zvyšující se trend v počtu malých a středních podniků. Ale v roce 2019 došlo k malému poklesu na 1.160.898, což je o necelých 30 tisíc méně vzhledem k celkovému počtu podnikatelských subjektů.

3.1.1 Podpora malého a středního podnikání od EU

Hlavním stabilizačním prvkem současné vyspělé společnosti je podpora malého a spotřebního podnikání od EU. Podpora podnikání pochází ze 2 možných zdrojů, a to z fondů EU nebo z veřejných prostředků státu. Dělí se následujícím způsobem: [1]

- **Nefinanční pomoc:** jedná se o nepeněžní zdroj podpory, jako je informační servis nebo instruktáž při podnikání, jež jsou poskytovány např. Ministerstvem průmyslu a obchodu nebo agenturou CzechTrade podřízenou zmíněnému ministerstvu.
- **Finanční pomoc:** jde o peněžní zdroj podpory, která nemusí být vracena a je poskytována pouze s jednoznačným účelem využití (jde zejména o – úvěr se sníženým úrokem, různé druhy poskytovaných dotací apod.). U finanční podpory

dochází k velké kritice, neboť se velice často vedou spory o její poctivosti či správnosti poskytování.

Mezi další druhy podpory malého a středního podnikání patří organizace, které podporu poskytují a také realizují. Organizace podporují podniky vykonávající malé a střední podnikání finanční nebo nefinančním způsobem. Mezi hlavní druhy organizací patří: subjekty poskytující komerční podporu, podporu z veřejných prostředků od státních institucí, podporu od nevládních organizací a od vědeckotechnických parků či podnikatelských inkubátorů. [22]

Dané organizace poskytují pro malé a střední podniky finanční nebo naopak nefinanční podporu. V ČR je otázka, týkající dotací velice často řešena vzhledem k ověření původu dotací, aby nedošlo k případnému střetu zájmů. Může dojít až k případnému střetu zájmů a k nezákonným praktikám vedoucí až ke značným pokutám nebo až k možnému soudnímu jednání.

3.2 Rodinné podnikání

V odborné literatuře je uvedeno několik desítek odlišných definic pojmu rodinné podnikání a také mnoho odlišných kritérií charakterizujících rodinný podnik. V praxi právě tato definiční rozmanitost často způsobuje problémy. Příkladem těchto problémů, které se nejčastěji vyskytují jsou: nedostatečný počet statistik, které by vytvářeli jednotný obraz o rodinném podnikání v určité zemi a statistické údaje o podnikání jsou značně těžko srovnatelné v různých státech. Rodinné firmy jsou velice důležité pro evropské i české ekonomiky. Neboť v soukromém sektoru zajišťují značný počet pracovních míst. Ze statistik vyplývá, že 40 % až 50 % v evropského prostředí je tvořeno právě rodinnými firmami. [23]

Dle usnesení Vlády České republiky č.330, které bylo schváleno v roce 2019 (rozšířeno v roce 2020), byl pojem rodinný podnik pro usnadnění nově definován takto: „*rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost*“.

„1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

2. *Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

3. *Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.“ [24, s. 330]*

Rodinné podnikání má své silné i slabé stránky, proto by měl podnikatel zvážit, zda se rozhodne v podnikání jít tímto směrem. Mezi hlavní pozitiva podnikání rodinných firem patří zejména: [25]

- **Efektivnost řízení** – spolupráce mezi rodinnými příslušníky a manažery firmy umožní podnikateli snížení nákladů, dochází k rychlejšímu přijímání důležitých rozhodnutí a zefektivnění organizace veškeré práce.
- **Výhoda týkající se zdrojů** – pro rodinné firmy je jednodušší získat lidský kapitál, snadno získat informace o zákaznících či trhu a investoři poskytují firmě dlouhodobý kapitál za mnohem lepších podmínek než ostatním firmám.
- **Dlouhodobá vize** – firmy rodinného typu pozorně sledují dlouhodobou vizi svých obchodních záměrů a investičních plánů, což se poté projevuje v menší fluktuaci pracovníků celé firmy.
- **Menší množství konfliktů** – vlastníci rodinné firmy a manažeři mají společné cíle a také zájmy, proto nedochází k tak velkému množství možných konfliktů ve firmě. Další pozitivem jsou nižší náklady na podnikové kontrolní systémy. Neboť ve firmě pracují zejména rodinní příslušníci, které není nutné do tak veliké míry, a tak často kontrolovat.
- **Důvěra a celková image** – jedinečným hlediskem pro rodinné firmy je skutečnost, že poskytují firmě nejenom zakladatelský kapitál, ale i své dobré jméno a svou pověst. A tím více je pro rodinné příslušníky důležité, aby firma měla úspěch, vlastní dobrou image a získala si časem důvěru i ze strany stakeholderů.
- **Neustálá podpora** – členové rodinné firmy budou firmu podporovat i za nepříznivé situace a případně i v době úpadku. A typickým znakem pro rodinné firmy je také menší fluktuace zaměstnanců z top managementu firmy.

Hlavními negativy, které by měl člen rodinné firmy zvážit před vstupem do podnikání jsou zejména tyto vybraná kritéria: [26]

- **Následnictví** – je jedním z hlavních problémů, neboť ne každý člen rodiny je schopen zvládnout tíhu následnictví svého předchůdce. Neboť pokud danou výzvu nezvládne, může to mít za následek až zničení dobrého jména firmy a celoživotního úspěchu zakladatele.
- **Závislost na rodině** – podnikání v rodinné firmě může být i nevýhodou. Konflikty mezi členy firmy neusnadňují plynulý chod, naopak ho dost ztěžují. Pro členy je také velice náročné oddělit soukromý život od chodu firmy.
- **Vyjádření nerovnosti** – nazýváno také slovem nepotismus. Což znamená při obsazování pracovních pozic preferovat členy rodiny před ostatními kandidáty a nedbat na jejich pracovní zkušenosti a kvalifikaci.
- **Nejasně dané role** – osoby pracující ve firmě plní často několik rolí současně. Člověk může často být součástí top managementu, být vlastníkem firmy a současně i součástí rodiny. Je očividné, že všechny tyto oblasti mají své požadavky, které jsou obvykle v rozporu mezi sebou. Propojení výše zmíněných rolí velice ztěžuje komunikaci, ale i také veškeré rozhodování, což může vést až k případnému konfliktu mezi lidmi. Případným řešením je nalézt kompromis, který bude vyhovovat všem zainteresovaným stranám.
- **Omezené zdroje** – a to jak zdroje finanční, tak i lidské zdroje. Firma preferující členy rodiny před ostatními uchazeči o zaměstnání, pak přichází o možnost opatřit si kvalifikovanější lidské zdroje. Z hlediska finančních zdrojů je to obdobné, neboť spoléhat pouze na zdroje od rodiny vede až ke zpomalení podnikových inovací a celkového rozvoje firmy.
- **Podniková duše** – Postupem času se zpomaluje rozvoj každého podniku. Firma v dospělé fázi už čím dál tím méně využívá výzvy, které by mohly napomoci k dalšímu jejímu úspěchu.

4 ZHODNOCENÍ PODNIKATELKÉHO PLÁNU

Cílem této diplomové práce je zjistit, do jaké míry je snadné začít podnikat v oblasti pohostinství a ubytovacích služeb. Z tohoto důvodu si autorka práce vybrala k analýze již existující podnik, protože se rozhodla ho převzít a udělat z něj rodinný dobře fungující podnik. Neboť majitel firmy je rodinným příslušníkem autorky práce a v budoucnu by rád předal podnik do dobrých rukou někomu ze své rodiny.

V této kapitole je blíže prozkoumán vybraný podnik Motel Roubenka s.r.o. se sídlem v Týništi nad Orlicí. Jedná se o společnost jejíž hlavní činností je provozování hostinské činnosti, poskytování stravovacích služeb s možností ubytování hostů. Kapitola se věnuje analýze jednotlivých částí podnikatelského plánu, aby bylo zjištěno, do jaké míry se podniku v současné situaci daří. V první části kapitoly je firma blíže charakterizována. Další část podnikatelského plánu je věnována organizačnímu, marketingovému a finančnímu plánu. V následující podkapitole se autorka věnuje vybraným nástrojům strategické analýzy pro zhodnocení podniku. A na konci samotné kapitoly jsou vymezena rizika, která mohou podnik v jisté situaci ovlivnit.

4.1 Titulní list



Obrázek 4: Logo společnosti

Zdroj: [27]

Název podniku:	Motel Roubenka s.r.o.
Sídlo podniku:	Sportovní 8, 517 21 Týniště nad Orlicí
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	hostinská činnost; prodej kvasného lihu, konzumního lihu, výroba lihovin; výroba, obchod a služby

Jednatelé společnosti:	Ing. Stanislav Kubánek, 4. červenec 1970, Týniště nad Orlicí
Datum vzniku:	19. června 2018
E-mail:	info@motelroubenka.cz
Základní kapitál:	1 000 Kč
IČO:	07223731
DIČ	CZ07223731

4.2 Souhrn, účel a obsah dokumentu

Tento podnikatelský plán byl vypracován na základě informací o podniku, které jsou veřejně dostupné na stránkách justice.cz a také na informacích získaných z několika rozhovorů s majitelem společnosti panem Ing. Stanislavem Kubánkem. Podnikatelský plán je určen zejména pro interní účely celého podniku Motel Roubenka s.r.o. Nejdůležitějším cílem podnikatelského plánu je vytvořit obecný souhrn o sledovaném podniku, vytvořit návrh doporučení co by mohl podnik změnit a zlepšit tak svůj budoucí rozvoj.

Nejdříve je představen v podnikatelském plánu samotný podnik Motel Roubenka s.r.o. včetně jeho historie, polohy a cílů do budoucna. Organizační plán zahrnuje souhrn zaměstnanců podílejících se na chodu podniku a také je zde zmíněna organizační struktura podniku. Dále následuje analýza okolního prostředí podniku, jejíž výsledky shrnují PESTLE analýza a také Porterův model 5 sil. Poté byli nalezeny možné budoucí hrozby pro společnost a byla doporučena vyhovující strategie pro rozvoj podniku. Pro zajištění úspěchu na trhu byl sestaven marketingový plán obsahující marketingový mix. A v poslední části podnikatelský plán je hodnocení rizik a velice důležitý finanční plán.

4.3 Popis podniku

Počátky podniku a začátek podnikatelské činnosti jsou již v roce 2008, kdy podniku byla umožněna kolaudačním rozhodnutím restaurační činnost. Stavba Motelu Roubenka započala na jaře o rok dříve, kdy současný a jediný majitel pan Ing. Stanislav Kubánek sehnal potřebné peněžní i lidské prostředky. Velké počáteční investice však majitele neodradili a začalo se ve velkém stavět. Stavba byla dokončena v lednu roku 2008, kdy byla otevřena restaurace a postupně se až do roku 2018 průběžně dokončovala ubytovací část. Stavba je postavena ze severoamerické douglasky a celý okolní prostor restaurace je ze dřeva (konkrétně z černého smrku). Proto celý prostor na zákazníky působí teplým a zároveň příjemným dojmem.

Motel Roubenka je situován na samotném okraji města Týniště nad Orlicí, kousek od nedalekého soutoku Tiché a Divoké Orlice a zároveň se nachází v podhůří Orlických hor. Navštěvují ho cyklisté, lyžaři, vodáci, rodiny s dětmi, páry nebo podnikatelé putující za obchodem. Podnik je rozdělen na dvě části: a to restaurační část nacházející se v přízemí a na ubytovací část, která je situována v prvním a druhém patře budovy. Celý prostor má více než 656 m² obytné a restaurační plochy.

Restaurační část je rozdělena celkem na 3 místnosti s celkovou kapacitou 208 míst. Nachází se zde hlavní jídelna, která je využívána nejvíce s kapacitou 72 míst, velký salónek vhodný pro pořádání různých oslav s kapacitou 66 míst a nejmenší část malý salónek s kapacitou 14 míst. V letním období za pěkného počasí je tu i možnost využít letní terasu s kapacitou 75 míst a dětským hřištěm s trampolínou. Motel Roubenka je vhodný pro různé druhy oslav – svatební hostiny, promoční hostiny, různé jubilejní události, oslavy narozenin, firemní akce apod. Podnik se zaměřuje na gurmánské speciality, a to výhradně z čerstvých surovin z nejbližšího okolí. Každý den podnik připravuje zcela novou denní nabídku a o víkendu nabízí navíc ke stálému menu i nabídku víkendových specialit.

Ubytovací část, nacházející se v prvním a druhém patře má bezbariérový přístup a výtah. Celková kapacita motelu je 49 lůžek a nabízí ubytování ve dvoulůžkových pokojích, třílůžkových pokojích, čtyřlůžkových pokojích, rodinných pokojích nebo v apartmánech pro rodiny. Výhodou je i možnost ubytování v pokoji pro osoby se sníženou pohyblivostí. Jelikož je hotel zaměřen na rodiny s dětmi nabízí i možnost ubytovat se v pokojích s přistýlkou a sebou si lze vzít za poplatek i svého domácího mazlíčka. V ceně ubytování je snídaně formou švédských stolů podávaná v dopoledních hodinách od 8 do 10 hodin. Cena ubytování se pohybuje od 890 do 1250 Kč za 1 ubytovanou osobu. Další výhodou pro ubytované hosty je skutečnost, že přijímá i platby kartou v českých korunách nebo v eurech. Poskytuje i možnost různých druhů thajských masáží v příjemném prostředí od certifikované masérky.

Cíle podniku: z hlediska krátkodobého je cílem motelu zvyšování spokojenosti zákazníků restaurace, ale také ubytovaných hostů. Dalším cílem je získat kvalitní zaměstnance, neboť o většinu přišel díky nepříznivé situaci. Z hlediska dlouhodobého je cílem podniku udržení si konkurenceschopné pozice na trhu. V budoucím období se musí podnik hlavně uzdravit po celosvětové pandemii Covid-19, neboť utrpěl velké ztráty (finanční) z důvodu nečekaného zavření restaurací i ubytovacích zařízení. Hlavním záměrem společnosti je dosáhnout svých krátkodobých cílů, finančně se uzdravit a zaměřit se i na splnění dlouhodobých cílů.

4.4 Organizační plán

Majitelem a zároveň jednatelem firmy je Ing. Stanislav Kubánek. Má dlouholeté zkušenosti s podnikáním i vedením provozu restaurace. Z tohoto důvodu se rozhodl začít podnikat v oblasti pohostinství a uskutečnit značně ambiciózní i rozsáhlý podnikatelský záměr. Firma byla založena původně jako fyzická osoba, ale v roce 2018 změnila svoji právní formu podnikání na společnost s ručením omezeným. Statutárním orgánem a zároveň jediným jednatelem společnosti je majitel Ing. Stanislav Kubánek, jenž vlastní 100 % obchodního podílu. Jednatel jedná za společnost samostatně a v úplném rozsahu.

Podnik má celkem 9 zaměstnanců. Z toho 5 zaměstnanců je zaměstnáváno na hlavní pracovní poměr a dobu určitou. Do celkového počtu zaměstnanců patří vedoucí provozu, dva hlavní kuchaři, dvě pomocné kuchařky, dvě uklízečky a dva hlavní číšníci. V současné době má i pár brigádníků. Brigádníci zajišťují občasnou výpomoc v restauraci, aby byl zajištěn plynulý chod restaurace. Jsou zaměstnáváni na dohodu o provedení práce a mohou odpracovat maximálně 300 h za měsíc.

Společnost má jasnou organizační strukturu znázorněnou na Obrázek 5. Zvolený typ organizační struktury je liniový typ. Tento typ organizační struktury byl zvolen, protože zde jsou jednoznačně definovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Neboť jiný typ organizační struktury by nebyl v oboru pohostinství efektivní. V oboru pohostinství a gastronomie je nejčastěji využíván autokratický styl řízení. Při tomto stylu řízení vedoucí provozu poslouchá majitele, vedoucího provozu pak kuchaři i číšníci a všichni brigádníci musí také poslouchat vedoucího.

Vedoucí provozu má na starosti plynulý chod ubytovacího zařízení (rezervace, stížnosti, kontrola úklidu apod.) i dvě uklízečky, co se starají o úklid celého prostoru motelu. Jak již bylo dříve zmíněno má na starosti veškerou koordinaci personálu motelu, rozděljuje směny, objednává všechny suroviny, dohlíží na plynulý chod kuchyně a dělá si průběžně inventury. Všechny změny i značné problémy řeší s majitelem firmy, kterému je přímo podřízený. Spolu s majitelem vybírá, kontroluje a zaškoluje nové pracovníky. Snaží se je motivovat, aby vykonávali svou práci svědomitě, za což budou následně odměňováni.

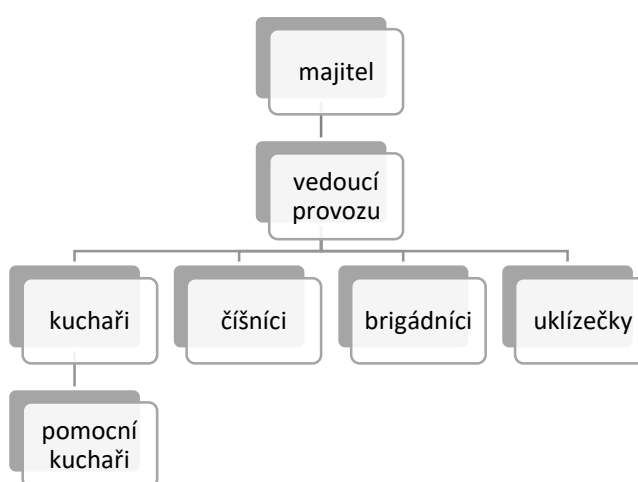
Kuchař je součástí personálu restaurace a jeho hlavní náplní práce je samostatná příprava jídel (teplých i studených pokrmů), tvorba jak denního, víkendového, tak i stálého menu. Kuchař má také v popisu práce starost o přípravu domácích zákusků, na kterých si podnik velmi zakládá. Požaduje se, aby kuchař byl vyučen v oboru a měl minimálně 3letou praxi

v oboru gastronomie. Jeho povinností je také dávat úkoly pomocnému personálu v kuchyni. Důležitými vlastnosti jsou flexibilita, zodpovědnost, samostatnost a pozitivní vztah k práci.

Číšník je též součástí pracovní síly restaurace. Jeho zodpovědností je poskytovat přátelský servis všem zákazníkům restaurace, připravovat veškerý interiér restaurace a dohlížet na jeho neustálou čistotu a zároveň poskytovat podporu a motivaci přítomným brigádníkům. Číšník by měl mít smysl pro týmovou práci, příjemné vystupování, znát nějaký cizí jazyk (anglický, německý), mít ochotu učit se nové věci a důležitá je i praxe v oboru. Pracuje s pokladním systémem, kontroluje a přijímá zboží, jenž musí neustále zadávat do inventury.

Brigádník je pomocná síla, která pracuje v nepravidelných časech dle množství rezervací a také ročního období. Brigádníky tvoří zejména studenti, kteří potřebují přivýdělek při svém studiu. Nebo starší lidé, kteří jsou již v důchodu. Jejich prací je zejména práce v restauraci za barem, ale někdy jsou potřeba i jako pomocná síla v kuchyni. A to především v případě velkého množství objednávek pokrmů. Mezi jejich pracovní úkoly lze v mimořádných případech zařadit i úklid vnitřních a vnějších prostor při větší návštěvnosti restaurace.

Uklízečka má na starost hlavně úklid vnějších (zahrádka, prostor před motelem), ale i vnitřních prostor (restaurace, kuchyň, sociální zařízení). Mezi její hlavní činnosti patří také úklid všech hotelových prostor a každodenní úklid pokojů všech hostů. Stará se o úklidovou místnost a vede si inventuru čistících prostředků. V případě zjištění absence nějakého čistícího prostředku či nástroje určenému k úklidu, dává pokyn vedoucímu provozu. Který pak následně provede objednávku chybějících věcí u dodavatele.



Obrázek 5: Organizační schéma

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Strategická analýza prostředí

Strategická analýza odvětví se dělí na analýzu mikroprostředí a naopak makroprostředí. Pro analýzu byli vybrány restaurace v Týništi nad Orlicí a blízkém okolí, jenž mají stejný nebo podobný předmět činnosti podnikání. Značné množství podniků a restaurací krachuje z důvodu neoriginálního konceptu, který má většina restaurací. Hlavním cílem restaurací je odlišit se od své nejbližší konkurence.

4.5.1 PESTLE analýza

Politicko-legislativní faktory

Celkovou činnost jednotlivých podniků a ekonomiku ovlivňuje zejména současná politická situace, ať už v celé ČR, v Evropě či na celém světě. Působení vlády často způsobuje změny v provozní, ekonomické nebo personální oblasti. Změny mohou mít pozitivního nebo negativního charakteru. Negativní změnou bylo pro podnik nutné zavedení systému elektronické evidence tržeb (EET), ke kterému došlo v roce 2016. Znamenalo to pro něj neočekávané finanční náklady. Také byla společnost v současném i minulém roce ovlivněna mnoha restrikcemi z důvodu pandemie Covid-19, které pro ni znamenali velké ztráty. Společnost byla nucena uzavřít restauraci a zároveň i ubytovací část na několik měsíců. I přes čerpání finančních kompenzací od vlády se však ztráty nepodařilo zcela pokrýt.

Z hlediska legislativního provoz tohoto podniku ovlivňuje celá řada zákonů. Podniky provozující svou činnost na území ČR jsou povinny zákony dodržovat. Jinak by jim mohlo hrozit stíhání za porušení zákonů. Legislativní předpisy a opatření ČR se mohou během provozování činnosti měnit nebo také mohou vznikat nové. Zejména proto podnik musí sledovat aktuální situaci a průběžně se přizpůsobovat případným změnám. Mezi **zákony**, které podnik respektuje patří:

- Zákon č. 235/2004 Sb., který je o dani z přidané hodnoty. Neboť motel je plátcem DPH. V případě, že by došlo ke změně výše sazby DPH musel by podnik reagovat a přizpůsobit se.
- Zákon č. 110/2019 Sb., který vypovídá o zpracování osobních údajů. Motel zaznamenává osobní údaje ubytovaných hostů pro potřeby výkonu své činnosti. Získané údaje neposkytuje třetím osobám.
- Zákon č. 262/2006 Sb., jedná se o zákoník práce, jenž omezuje pracovní a právní vztahy zaměstnavatele i zaměstnanců, jejich bezpečnost i zdraví při pracovní činnosti a také kolektivní vztahy.

- Zákon č. 112/2016 Sb., o zavedení EET. Evidence tržeb pro podnik znamená, že musí zaevidovat každou provedenou platbu, která je následně doručena Finanční správě ČR.
- Zákon č. 90/2012 Sb., který obsahuje informace o obchodních společnostech a také družstvech. Daný podnik je společnost s ručením omezením, proto musí respektovat principy fungování podniku (vznik, ručení za závazky, minimální vklad apod.), které jsou v daném zákoně uvedeny.
- Zákon č. 563/1991 Sb., jedná se o zákon o účetnictví. Neboť podnik musí vést účetnictví a sestavovat účetní závěrky (rozvahy pro podnikatele i výkaz zisku a ztráty).

Ekonomické faktory

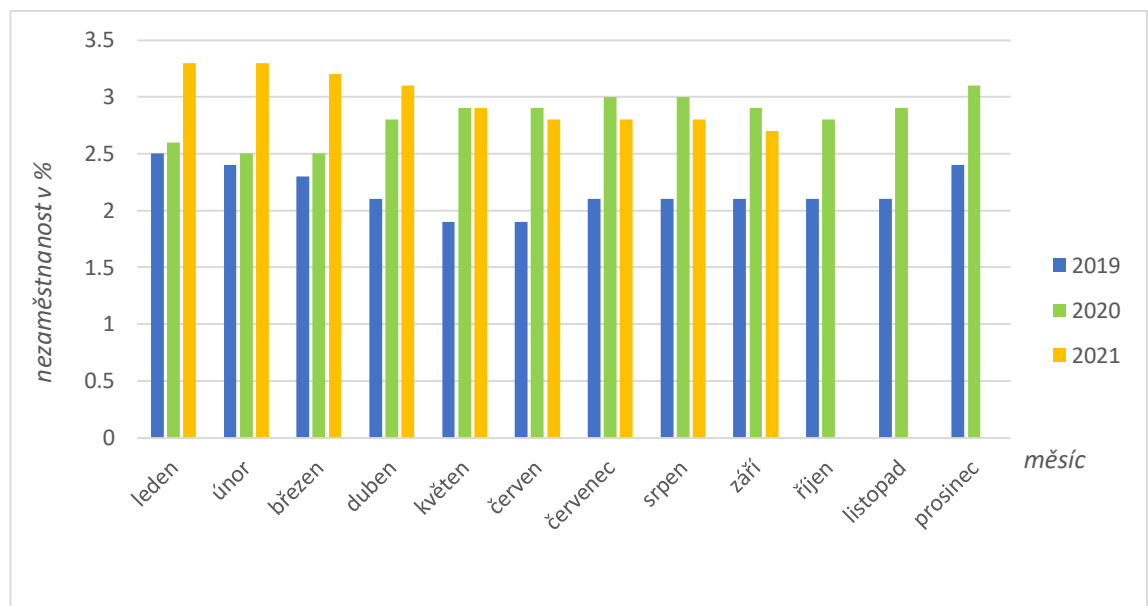
Ekonomické faktory tvoří makroekonomické ukazatele ovlivňující podnik. Příkladem makroekonomických ukazatelů jsou: míra inflace, HDP a výše nezaměstnanosti.

HDP – V České republice byl zaznamenán neustálý růst hrubého domácího produktu až do konce roku 2019. Zmíněný nepřetržitý růst, ale byl přerušen pandemií Covid-19 po celém světě. Neboť v roce 2019 zaznamenala ekonomika oproti roku 2020 hodnotu HDP až o 5,6 % nižší. Mezi faktory, jež způsobily pokles patří hlavně investiční výdaje, spotřeba domácností a prudký propad zahraniční poptávky na začátku roku. Růst byl objeven pouze u výdajů vládních institucí, neboť museli řešit následky pandemie. Rovněž bylo po zavedení opatření znesnadněno podnikání, a to hlavně pro podnikatele podnikající v oblasti cestovního ruchu, pohostinství i volnočasové rekreace. Podniky věnující se podnikání v terciálním sektoru, tak zažily velký šok v podobě značně malých nebo dokonce často i nulových tržeb.

Terciální sektor je poměrně důležitý pro ekonomiku, protože tvoří 60 % z celkového HDP. Nedařilo se také podnikatelům podnikajícím v oblasti průmyslu, ve většině odvětví služeb a ve stavebnictví. Dle zveřejněných dat ČSÚ se však v druhém čtvrtletí letošního roku začíná hodnota HDP opět zvyšovat. Protože hodnota HDP mezičtvrtletním přírůstkem vzrostla o 1,0 % a meziročně až o 8,2 %. Tento nárůst byl zaznamenán zejména v oblasti stavebnictví (+0,5 %), pohostinství (+3,5 %) a zpracovatelském průmyslu (+1,1 %). [28]

Nezaměstnanost – V dubnu 2020 zveřejnila ČNB hodnotu nezaměstnanosti ve výši 3,4 % a od té doby dochází k neustálému zvyšování nezaměstnanosti na celém území ČR. Doposud k nejvyšší míře zaměstnanosti došlo v únoru roku 2021, kdy se její hodnota vyšplhala až na 4,3 %. Počet lidí ucházejících se o zaměstnání nejvíce vzrostl v únoru 2021 na hodnotu 311 463. Ale

z posledních zjištěných dat vyplývá, že počet nezaměstnaných klesl v září na 262.142, což reflektuje oživení ekonomiky na trhu práce po pandemii. To se projevuje také ve vysokém počtu neobsazených pracovních míst, která jsou stále volná. Úřady práce poskytovaly ke konci září více než 357.911 volných míst, což znamenalo přírůstek 41.000 míst oproti předchozímu roku. Zvýšení počtu nezaměstnaných lidí je do značné míry způsoben také přerušením činnosti části ekonomiky a omezením několika stovek provozů vlivem covidové pandemie. [29]



Obrázek 6: Vývoj nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji

Zdroj: vlastní zpracování dle [30]

Důležité pro tento podnik je zaměřit se i na hodnoty nezaměstnanosti z hlediska rozdělení krajů. Podnik se nachází v Královéhradeckém kraji a zde také nejčastěji nachází nové zaměstnance. Proto se

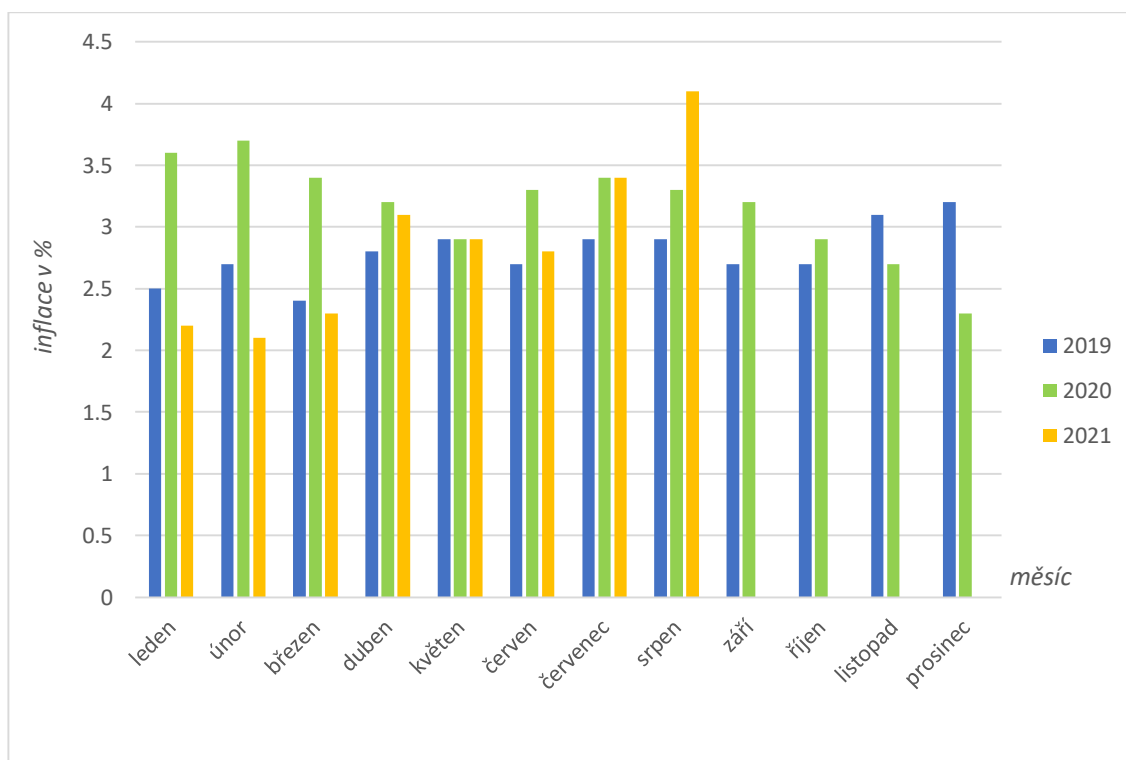
Obrázek 6 zaměřuje pouze na vývoj nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji. Sledované období je dlouhé 3 roky, od roku 2019 do současnosti roku 2021. Míra nezaměstnanosti v Královéhradeckém kraji byla v září 2021 2,7 %. Ve srovnání s minulým rokem došlo ke snížení míry nezaměstnanosti o 0,2 %. V nabídce volných pracovních míst je téměř 358 000 míst. [30]

Predikce do dalších podzimních měsíců zní, že by pokles nezaměstnanosti měl pokračovat a zastaví se až ke konci roku 2021. Ve srovnání s ostatními státy EU se ČR umístila jako druhá, pokud se jedná o nezaměstnanost vyjádřenou v procentech. Lepší hodnoty dosáhlo pouze sousední Polsko. Došlo tak k předstizení ekonomicky vyspělých států, jako je Maďarsko, Rakousko, Německo a také například sousední Slovensko.

Inflace

Nejvyšší hodnoty míry inflace byli zaznamenány v současném roce 2021 a to za posledních 13 let (od listopadu 2008). Zdaleka nejvyššího čísla 4,1 % míry inflace bylo dosaženo v srpnu, kdy hodnota inflace po dlouhé době přesáhla hodnotu 4 %. Což znamená přírůstek ve velikosti 0,7 % oproti předchozímu měsíci. Došlo ke globálnímu oslabení celé ekonomiky a velkému růstu cen na trhu, který lze spojit se situací vzniklou díky pandemii Covid-19. Značná část podniků vnímá tuto situaci vzniklou ohledně inflace velice negativně, neboť dochází ke zdražení cen vstupů. Zmíněná skutečnost znamenala pro Motel Roubenka zdražování vstupů. Majitel byl donucen z důvodu zdražování surovin upravit ceny všech svých pokrmů i nápojů. Ke zdražování však došlo i v případě elektrické energie, vody apod. [31]

Kdyby došlo k vysoké míře nezaměstnanosti, pak by mohlo dojít ke snížení kupní síly poptávajících. Poptávající by ztratili nebo omezili zájem o služby podniku (ubytování i strava) a společnost by mohla mít v budoucnu značný problém. Naopak k nejnižší míře nezaměstnanosti došlo ve sledovaných obdobích na Obrázek 7 v únoru 2021, kdy dosahovala hodnoty pouze 2,1 %. Od té doby až do současnosti má inflace rostoucí tendenci a neustále se její hodnota zvyšuje. Proto se společnost musí připravit na skutečnost, že inflace se bude dle predikce České národní banky nadále zvyšovat.



Obrázek 7: Míra inflace v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle [31]

Sociální faktory

Do této kategorie faktorů patří nejenom sociální, ale i kulturní faktory ovlivňující společenský život lidí. Tato oblast je pro podnik důležitá, protože nabízí své služby či výrobky přímo koncovým spotřebitelům. Kritickým faktorem pro firmu je finanční stabilita jejich zákazníků, protože podnik spadá do kategorie vyhledávající zákazníky, kteří jsou ochotni zaplatit za kvalitní domácí jídlo vyšší cenu. Klíčovou myšlenkou podniku je, aby zákazník odcházel spokojen a zároveň návštěva podniku pro něj znamenala pořádný kulinářský zážitek. Zákazníci se pak díky této zkušenosti budou do podniku s radostí vracet v budoucnu.

Charakteristickým znakem pro ČR je růst obyvatel, který se neustále navyšuje. Ale dle prognóz týkající se vývoje populace, obyvatelstvo neustále stárne a zároveň dochází ke snížení počtu ekonomicky aktivních obyvatel. Demografická data obyvatel z ČSÚ jsou rozdělena do 3 populačních skupin. Největší část tvoří 63,8 % (15–64 let), jež je nazývána jako produktivní složka. Dále sem pak patří tzv. seniorská část tvořící 20,2 %, kam spadají lidé nad 65 let. Zatímco nejmenší část tvoří předproduktivní složka (0-14 let), jež tvoří 16 % celkové populace. Současné odhady populace hoří o tom, že v roce 2053 na 1 poproduktivní osobu, by mělo připadat 1,4 osoby stále produktivní a tím ekonomicky aktivní. Významná část zákazníků navštěvující podnik je tvořena osobami od 18 do 65 let, neboť prodej alkoholu je omezen věkovou hranicí 18 let.

Avšak podnik nemá určené menší a přesnější věkové rozmezí klientů, neboť ho navštěvují všechny věkové kategorie. Z hlediska restaurace i ubytování, podnik navštěvují zejména lidé věnující se sportu (jako jsou cyklisté, lyžaři, vodáci atd.) dále pak rodiny s dětmi, páry nebo podnikatelé. V současné době je moderní dodržovat zdravý životní styl s kterým je spojené zdravé chutné jídlo z místních surovin. Z tohoto důvodu upravil podnik svou nabídku a přidal do své stálé nabídky i obědového menu více zeleninových zdravých jídel.

Technologické faktory

Hlavním faktorem úspěchu firmy v podnikatelském prostředí je moderní technologie. Pro firmu je podstatné zaměřit se na získání konkurenční výhody. A to tím, že mají nejmodernější vybavení, které jsou schopni co nejefektivněji využít. Věda a výzkum jsou také velice významné faktory pokroku, založené na inovacích a nových technologiích. Zmíněné nové technologie i s nimi související výzkum, znamenají pro podnik vynaložení značně velkých finančních prostředků. Ale ne každý podnik má dostatek prostředků se na vývoji podílet.

V oboru gastronomie se využívá několik různých druhů kuchyňských přístrojů. U nich je hlavní sledovat, jestli plní svou funkci dostatečně a jsou v dobrém stavu. Zároveň podnik musí sledovat novinky na trhu, jestli neexistuje modernější nebo novější technologie, kterou by měl podnik využívat. Restaurace musí mít co nejlepší vybavení, aby uspěl a bylo možné připravit zákazníkům co nejchutnější pokrmy za co nejkratší čas přípravy.

Z hlediska technologie je pro kuchaře stěžejním zařízením a velkým pomocníkem konvektomat. Toto kuchyňské zařízení spojuje funkce parní a horkovzdušné trouby, proto je pro podnik nenahraditelné. Je používáno také pro tepelnou úpravu různých druhů pokrmů jako je ohřívání, grilování a pečení. Konvektomaty byli pořízeni letos v červnu od německého výrobce značky Rational a jedná se o typ s názvem Rational iCombi Pro. Pro společnost to znamenalo velkou investici, avšak přinese značnou úsporu času až o 10 % a až o 50 % vyšší produktivitu dle informací z webu výrobce.

Dalším vybavením profesionální kuchyně jsou plynové sporáky, stolní fritézy, vakuová lázeň využívaná při metodě Sous Vide, nářezové nástroje na maso a sýry, vakuové stolní baličky, vařiče těstovin, myčky nádobí, nerezové mycí dřezy, kuchyňské roboty, mixéry a mnoho dalších kuchyňských nástrojů. K úschově potravin jsou využívány mrazničky, chladničky, chladicí stoly. A je tu i velká chladicí místnost, která je používána k dlouhodobějšímu skladování různých druhů potravin (např. maso, sýry, zelenina).

Ekologické faktory

V poslední době se celosvětově zvyšuje zájem o ochranu životního prostředí a firmy vynakládají na ekologii čím dál tím více finančních prostředků. Zmíněný trend se neprojevuje jenom u společností a firem v soukromém vlastnictví, ale i u státních institucí, které ekologickou činnost zahrnují přímo do svého CSR. Každá společnost chce být nejenom úspěšná, ale poskytovat své služby nebo vyrábět svou produkci tak, aby brala ohled na životní prostředí nacházející se v blízkém okolí.

Při provozování restaurace dochází ke značnému množství tvorby odpadu, protože všechno zboží doručované od dodavatelů je dostatečně zabaleno. Ať už jde o suroviny do kuchyně potřebné k tvorbě nebo přípravě pokrmů, tak i zboží doručované přímo na bar restaurace. Jedná se např. o zboží balené v papírových obalech (džusy, bílá a červená vína, šampaňské, těstoviny), plastových obalech (balené vody, zelenina, maso, sýry) a také kovových obalech. Pro tyto účely byli v podniku zřízeny na každém pracovišti koše na tříděný odpad, který se dále skladuje v prostoru venku na dvoře. Z hlediska situace okolo pandemie Covid-19 se podnik musel

zamyslet nad balením jídel s sebou, neboť je to nyní pro něj nyní hodně častá situace. Lidé si totiž zvykli nosit si jídlo s sebou, proto podnik pořídil papírové tašky a dřevěné příbory, které by měli více šetřit životní prostředí než ty plastové.

Celková produkce odpadu v ČR v roce 2019 dosáhla hodnoty 37 milionů tun. Každý obyvatel spotřebuje průměrně asi 14 tun surovin a z toho je vytvořeno až 5 odpadu. Proto je velice důležité, co se s vyprodukovaným odpadem z celého Motelu Roubenka stane a zda bude správně recyklován. EU se dle své strategie v poslední době snaží o změnu z lineárního modelu hospodářství, jenž panuje už od doby průmyslové revoluce, na model oběhového hospodářství. Hlavním principem oběhového hospodářství je opětovné využívání surovin, také prodlužuje životní cyklus výrobků a v neposlední řadě dochází k minimalizaci konečného odpadu. V současné době došlo k vytvoření a modernizaci několika stovek sběrných dvorů i kompostáren. [32]

V roce 2021 došlo k další velké investici společnosti, která byla zmírněna poskytnutou dotací na fotovoltaické solární systémy od EU. Tato dotace je součástí Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK) a je poskytována v rozmezí od 2 do 50 milionů Kč. Společnost využila nabídky této dotace a na celý svůj podnik nechala nainstalovat fotovoltaické panely, jenž nyní pokrývají značnou část spotřeby energie z obnovitelných zdrojů. Výhodou je, že tím snižuje uhlíkovou stopu a přispívá k ochraně klimatu. Další výhodou je, že tuto technologii lze využít v krajních situacích, např. při náhlém výpadku energie. Firma, od níž byla technologie pořízena poskytuje záruku až 15 let na fotovoltaické panely a poskytuje záruční i pozáruční servis 24 hodin denně. Dle plánu firmy by měla být v budoucnosti více soběstačná, bez použití dalších poskytovatelů elektrické energie.

Shrnutí PESTLE analýzy

Situaci týkající se politiky lze v současné době označit jako relativně stabilní, avšak daná situace způsobená pandemií Covid-19 se každou chvílí mění a důvěra v současnou vládu se postupně snižuje. Podniky mají v současné době obavy týkající se znovu zavření jejich podniků a obávající se, že opět přijdou o své tržby. Také je pro podnik velkou hrozbou možné uzavření hranic, které by znamenalo nedostatek dovážených surovin ze zahraničí. Podniky také musí respektovat hned celou řadu zákonů, ale jsou zatíženi i daňovou povinností. V tomto případě jsou největší částkou daň z přidané hodnoty a daň z příjmu.

Ekonomická situace je do značné míry také ovlivněna světovou pandemií nového typu koronaviru už více než 2 roky. Opatření, která byla zavedena vládou znamenala hluboký propad

ekonomiky, v roce 2020 tento propad dosáhl až 5,8 %. I přes fakta vypovídající o tom, že došlo ke zvýšení nezaměstnanosti, odborníci očekávali díky zpomalení ekonomiky a uzavření provozoven daleko vyšší růst nezaměstnanosti. Došlo ke zlepšení epidemické situace, ke které přispěla rostoucí proočkovanost obyvatel a uvolnění restrikcí zavedených z důvodu epidemie. Tyto skutečnosti podpořili hospodářské oživení ekonomiky, a to nejen v ČR, ale také i v zahraničí. Dle predikcí by se měl v roce 2022 hospodářský růst ČR zrychlit na 4,2 %. Ale na druhou stranu se v současné době objevují i určité inflační tlaky. Do spotřebitelských cen i dalších cenových okruhů se postupně promítají velice rychle rostoucí ceny energií a dalších důležitých komodit.

Sociálními faktory, které jsou problémem v ČR je snížení počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva a s tím související stárnutí populace. Faktorem úspěchu pro vybranou firmu je získat kvalifikovanou stálou pracovní sílu, potom co ji opustilo tíhou situace značné množství pracovních sil. V budoucnu může mít podnik problém, neboť roste vzdělanost obyvatelstva a o gastronomické obory s vyučením, stále klesá zájem ze strany budoucích studentů středních škol. S narůstající konkurencí musí podniky přemýšlet o inovacích a vylepšeních nabízených služeb svého podniku, aby udrželi krok s konkurencí na trhu. Každý rok ČR navyšuje rozpočty na výzkum a vývoj, které jsou přidělovány i do soukromého sektoru podnikání.

Do oblasti konkurenceschopnosti podniku patří i schopnost ochrany životního prostředí. Postoj k ochraně životního prostředí spočívá v nakládání s odpady a ekologické produkci, ale i na společenské odpovědnosti vzhledem k okolnímu prostředí.

4.5.2 Porterův model 5 sil

Část následující analýzy bude věnována Porterovu modelu pěti sil, jenž patří mezi další analýzy věnující se rozboru blízkého okolí podniku. Model se zabývá vyjednávací silou odběratelů, dodavatelů, potencionální novou konkurencí, konkurenční rivalitou a hrozbou substitučních výrobků v daném odvětví. Model také uvádí, na jaké klíčové oblasti se musí podnik zaměřit před samotným vstupem na trh. A zvýrazňuje hlavní části odvětvové struktury, které mohou urychlovat sílu konkurence. Všechna odvětví představují svou danou strukturu a jedinečnost.

Konkurenční rivalita

Majitel společnosti Motel Roubenka přišel před pár lety s novým nápadem, a to postavit velkou dřevěnou stavbu, do které budou lidé mířit za gurmánským zážitkem. V místě sídla podniku v Týništi nad Orlicí existují pouze 3 podniky, které tvoří nejbližší konkurenci. Z toho

pouze 2 z nich mají do jisté míry podobný koncept jako Motel Roubenka. Kvůli těmto 2 podnikům musí stále vymýšlet novou konkurenční strategii, kterou si udrží stávající zákaznky i přitáhne nové zákaznky. Musí neustále sledovat kroky konkurence, snažit se o snížení jejich konkurenčních schopností a také minimalizovat možné hrozby. Ale důležité je zmínit, že pouze tento podnik jako jediný ve městě nabízí i možnost ubytování hostů. A poskytuje značně velký prostor pro konzumaci pokrmů. Proto konkurenční výhoda podniku spočívá ve schopnosti pořádat větší akce, svatby, oslavy apod. Kde může následně po skončení oslav všechny své hosty ubytovat na rozdíl od svých konkurentů, kteří tuto možnost nemají. Její nevýhoda spočívá v tom, že ji příliš nenavštěvují místní lidé, ale spíš jde o projíždějící turisty vzhledem k její poloze poblíž hlavní silnice č. 11.

Stávající konkurence na trhu, ale má samozřejmě také nějaké své konkurenční výhody. Pokud se jedná o podnik Restaurace U Věže, tak jeho konkurenční výhoda spočívá v poloze, kde se nachází a ve velikosti venkovních prostor. Nachází se totiž v centru panelových domů a v letních měsících nabízí letní část se zahradou, která je navštěvována velkým množstvím cyklistů i místních. Obsluha je zde velice rychlá, a proto ji navštěvují na rychlý oběd i lidé z okolních firem. Má dlouholetou tradici, jedná se o nižší cenovou kategorii, neboť v době obědů se ceny pohybují od 90 do 135 Kč a nabízí i dvě polední menu s polévkou v ceně. Její nevýhodou je malá kapacita vnitřních prostor společně s faktem, že restaurace nepřijímá v dnešní moderní době platby kartou.

Druhým konkurenčním podnikem, který se také nachází v Týništi nad Orlicí je Restaurace Kozlova Putyka. Sídlo má na Mírovém náměstí přímo v centru města, proto je poloha pro tento podnik zásadní. Konkurenční výhodou oproti Motelu Roubenka je stejně jako u první konkurence poloha. A též je pro ni výhodou skutečnost, že se zaměřuje na steakové speciality či burgery, jejichž oblíbenost v dnešní moderní době stále roste. Kromě toho nabízí k pokrmům více než 200 druhů rumových specialit. Nabízí možnost pořádat oslavy, ale je oproti Motelu Roubenka v nevýhodě, neboť nemá tak velkou kapacitu na uspořádání oslav v jedné místnosti, kde by byli všichni hosté společně. A oproti své konkurenci nabízí v polední nabídce méně jídel na výběr než ostatní podniky.

Potencionální nový konkurenti

Jedná se o neustále rostoucí trh, ale v současné době je ohrožen zvyšováním cen potravin i rostoucími cenami na trhu elektrické energie. Nová konkurence se v dnešních časech ovlivněných Covidem-19 objevuje i v cenově levnějších podnicích. V oboru gastronomie jsou

dané bariéry vstupu, mezi které lze zařadit finanční prostředky, kvalitní pracovní sílu, úřední náležitosti nutné k založení nové firmy, účetnictví a dostatečný marketing. Dále je nutné pro kuchaře vzdělání v oboru, stejně jako pro číšníky. Zatímco vedení firmy by mělo mít znalosti v oboru, zkušenosti s vedením týmu či nějaké další odborné školení v této oblasti. Největší bariérou vstupu je v tomto případě neustále rostoucí výše úvěrů i hypoték, kdy ČNB zvyšuje sazby nejvíce za čtvrtstoletí nad 3 %.

Náhradní výrobky

V současné době na daném trhu existuje velké množství podobných podniků. A téměř ke všem produktům se dají najít substituty neboli výrobky, jenž se využívají ke stejnému nebo do jisté míry podobnému účelu jako ty primární. Substituty pro tuto firmu jsou pokrmy nabízené podniky, které se nachází v levnější cenové kategorii. Mezi tyto podniky patří: Kebab La Strega, Kebab House, Pizzeria Edi a nově otevřený podnik Samuel's Pizza. Jde o stravovací podniky, pro které je hlavní činností zejména rozvoz jídla až do domu a pro zákazníky nabízí i cenově přijatelnější pokrmy. Zmíněné podniky se mohou stát v budoucnu konkurencí z hlediska cenového faktoru nebo se může stát, že lidé nebudou mít dostatek finančních prostředků a uvaří si jídlo raději levněji v domácím prostředí.

Odběratelé

Odběratelé v tomto případě jsou zákazníci navštěvující podnik Motel Roubenka. Podnik nemá jasně stanovenou užší cílovou skupinu, na kterou by se zaměřoval. Ale jak již bylo řečeno, tak podnik navštěvují hlavně lidé věnující se sportu (jako jsou cyklisté, lyžaři, vodáci atd.) dále pak rodiny s dětmi, páry nebo podnikatelé. Navštěvníci nejsou většinou místní lidé, ale turisté projíždějící okolo vzhledem k poloze podniku poblíž hlavní silnice.

Zákazníci mají velkou vyjednávací sílu, protože velice často požadují nižší ceny nebo vyšší kvalitu pokrmů. Disponují informacemi o cenách konkurence i informacemi o kvalitě s možností porovnat několik tržních subjektů nejednou. Vlastník či vedoucí restaurace, který chce podnik správně vést, by měl vyslechnout návrhy na zlepšení od svých zákazníků. Ale konečné rozhodnutí o změně je samozřejmě na vedení restaurace. Nejčastější změnou, ke které dochází v oboru gastronomie je změna jídelního lístku, kterou zákazníci často velmi špatně přijímají. Restaurace pak v tomto případě opouští stávající zákazníky, ale na druhou stranu může získat zákazníky zcela nové.

Podnik je do značné míry ovlivněn sezónní návštěvností. Největší návštěvnost má podnik v letních a jarních měsících, kdy je navštěvován zákazníky, jenž rádi sportují. Proto je letní zahrádka s dětským hřištěm za dobrého počasí plně obsazena. Od podzimu do začátku zimy má restaurace sice menší návštěvnost, ale ta bývá obnovena vánočními večírky a různými akcemi (svatomartinské hody, týden staročeské kuchyně apod.).

Dodavatelé

Dodavatelé tvoří jednu z hlavních skupin faktorů, které podnik ovlivňují, a to hned v mnoha směrech. Podnik má velkou spoustu dodavatelů, proto budou zde uvedeny jen ti nejvýznamnější z hlediska dodávek surovin a nápojů. Z hlediska nápojů je největším dodavatelem východočeská a.s. JIP Potraviny. Ta dodává podniku točenou kofolu, nealkoholické nápoje, tvrdý alkohol a také všechny druhy vín. Dále je pro občasný nákup tvrdého alkoholu využit velkoobchod MAKRO, který podnikatelům nabízí nakoupení většího množství zboží za přijatelnější ceny. A v neposlední řadě dodává všechny druhy kvalitních piv (12°,10° i nealkoholické) národní pivovar Budějovický Budvar.

Z hlediska surovin do kuchyně je největším a nejlevnějším dodavatelem velkoobchod MAKRO, který dováží do podniku suroviny několikrát týdně. Dále společnost nakupuje masné výrobky od dodavatele MASOEKO s.r.o., který má sídlo nedaleko podniku v Letohradu. Nabízí produkty firmy, které pocházejí z podhorských pastvin blízkých Orlických hor. Následně mezi menší dodavatele lze zařadit i společnost ASTRA maso s.r.o. se sídlem v Novém Bydžově a také distributor potravin firma Bidfood. Někdy také využívá služeb specializovaného velkoobchodu potravin Exver Food s.r.o., který patří mezi několik největších velkoobchodů v ČR a nabízí i produkty zdravé výživy, potřebné hlavně pro zdravá zeleninová jídla podniku. Díky svým velkým i pravidelným objednávkám disponuje podnik vůči dodavatelům dobrým dojmem stálého a spolehlivého zákazníka. Proto se dodavatelé snaží dostát svým závazkům vůči podniku Motel Roubenka včas a v dobré kvalitě.

4.6 Finanční plán

Finanční plán je důležitou součástí podnikatelského plánu, jenž obsahuje několik částí, jako je: zakladatelský rozpočet, výkaz zisku a ztráty, zahajovací rozvaha, odhad budoucích výnosů.

Zakladatelský rozpočet

Rozpočet je součástí podnikatelského plánu a tvoří jeho nejdůležitější část z hlediska realizovatelnosti projektu. V Tabulka 3 níže jsou přehledně vyčísleny počáteční náklady

podniku, aby mohl zahájit co nejdříve svůj provoz. Největší investicí je pro podnik nákup dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku, jenž bude postupně splácen z podnikatelského úvěru. Zatímco v nehmotném majetku je největším výdajem poplatek za vedení webových stránek i poskytnutí účetního softwaru. Také musí být pro začátek podnikání nakoupeny nezbytné suroviny na sklad a podnik musí disponovat dostatkem peněžních prostředků v pokladně. Poslední skupinou v tabulce jsou náklady spojené se samotným provozem podniku, jenž jsou pro podnik vyčísleny měsíčně. Nejvyšším pravidelným měsíčním výdajem podniku jsou náklady na mzdy zaměstnanců a splátka úvěru, dále pak platba za energii, vodu i internet.

Tabulka 3: Zakladatelský rozpočet společnosti

Finanční prostředky – formální založení firmy	12 000 Kč
Sepsání smlouvy	3 500 Kč
Výpis z rejstříku trestů	150 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Ověření podpisů i listin	1 000 Kč
Zápis do OR	6 000 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku + OR	350 Kč
Finanční prostředky – pořízení DM	5 000 000 Kč
Bar s vybavením	800 000 Kč
Kuchyň s vybavením	2 300 000 Kč
Nábytek do restaurace	797 402 Kč
Nábytek a zařízení hotelu	1 000 000 Kč
Výpočetní technika (počítač, pokladna, telefon, tiskárna apod.)	100 000 Kč
Software účetního programu (měsíc) – Pohoda Lite	1 998 Kč
Webové stránky (měsíc) - Webnode	600 Kč
Finanční prostředky – pořízení OM	505 000 Kč
Suroviny	350 000 Kč
Peníze v pokladně	150 000 Kč
Informační materiály, razítka, vizitky	5 000 Kč
Finanční prostředky – zahájení podnikatelské činnosti (měsíc)	349 120 Kč
Mzdové náklady – 8 lidí	210 000 Kč
Internet a telefon	1 500 Kč
Pojištění	3 000 Kč
BOZP školení	2 500 Kč
Propagace	30 000 Kč
Elektrická energie + voda	42 000 Kč
Úvěr	60 000 Kč
Bankovní poplatky za účet	120 Kč
CELKEM	5 866 120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zahajovací rozvaha

Rozvaha představuje souhrn veškerého majetku a následně zdrojů jeho financování na začátku podnikání. V následující Tabulka 4, lze vidět celkový vývoj aktiv (stálých a oběžných) i pasiv (vlastních a cizích). Lze vidět, že zakládající podnik nemá k dispozici dostatek vlastního kapitálu, proto využívá podnikatelský bankovní úvěr ve výši 10 000 000 Kč. Pasiva jsou tedy tvořena vlastními zdroji, ale také z poměrně větší části cizími zdroji. Podnik má na běžném účtu uloženo 5 000 000 Kč, aby byl finančně schopný vůči zaměstnancům, dodavatelům i svým zákazníkům.

Tabulka 4: Počáteční rozvaha

AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	5 000 000 Kč	Vlastní zdroje	500 000 Kč
– DHM	4 997 402 Kč	– ZK	1 000 Kč
– DNH	2 598 Kč	– Rezervní fond	499 000 Kč
Oběžná aktiva	5 500 000 Kč		
– Zásoby	350 000 Kč	Cizí zdroje	10 000 000 Kč
– Peníze v pokladně	150 000 Kč	– Bankovní úvěr	10 000 000 Kč
– Peníze na účtu	5 000 000 Kč		
Aktiva celkem	10 500 000 Kč	Pasiva celkem	10 500 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Stanovení provozních nákladů za rok

Pro jasnější představu o podnikání byl zpracován přehled nákladů na jeden rok, který je zobrazen v Tabulka 5. Nejprve byla stanovena výše mezd dílčích zaměstnanců, protože ty znamenají pro podnik největší položku nákladů za celý rok. Postupně s růstem podniku se bude zvyšovat i počet zaměstnanců a porostou tedy i celkové mzdové náklady.

Podnik také investuje na začátku projektu značnou částku peněz okolo 30 000 Kč do reklamy na sociálních sítích, ale prezentuje se i na svých webových stránkách. Za webové stránky platí měsíčně 600 Kč, protože jejich přehlednost je pro společnost značně důležitá. Prvotní náklady vynaložené při založení podniku nejsou do této tabulky zahrnuty, neboť se ne všechny budou opakovat pravidelně každý měsíc.

Tabulka 5: Přehled ročních nákladů

Název položky	1. měsíc	2. měsíc	Roční náklady
Úvěr	60 000 Kč	60 000 Kč	720 000 Kč
Mzdové náklady	210 000 Kč	240 000 Kč	2 850 000 Kč
Internet + telefon	1 500 Kč	1 500 Kč	18 000 Kč
Propagace	30 000 Kč	10 000 Kč	140 000 Kč
Pojištění	3 000 Kč	3 000 Kč	36 000 Kč
Webové stránky	600 Kč	600 Kč	7 200 Kč
Celkem	305 100 Kč	315 100 Kč	3 771 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Marketingový plán

Pro zajištění úspěchu na trhu, jistější i zároveň jednodušší rozhodování si společnosti tvoří marketingový plán. S pomocí tohoto plánu si mohou získat lepší jméno a následnou propagací přilákat nové zákazníky. Tato část práce se konkrétně zaměřuje na marketingový plán Motelu Roubenka, jenž zahrnuje bližší popis marketingového mixu. Cílem majitele restaurace spolu s vedoucím podniku je, aby sestavili takový marketingový plán, díky kterému bude mít zákazník skvělý gastronomický zážitek.

4.7.1 Marketingový mix

Produkt (Product)

Produktem firmy budou zejména pokrmy vytvořené ze surovin v profesionální kuchyni Motelu Roubenka. Konkrétně se jedná o předkrmy, domácí polévky, nabídku českých hlavních pokrmů připravených v moderním pojetí a skvělé domácí dezerty. Filozofií podniku je připravovat pokrmy s co největší možnou mírou použití lokálních surovin. Ke každému jídlu připravuje restaurace originální dresinky, s jejichž výběrem jim vždy pomůže číšník. Značnou výhodou hlavně v letních měsících oproti konkurenci je výroba domácích limonád doplněných o čerstvé bylinky od lokálních farmářů.

Další výhodou je pořádání různých společenských akcí, při kterých je restaurace schopna připravit vše od malých jednohubek, přes hamburgery, zeleninové a ovocné mísy, řízečky, sýrové talíře až po malé dezerty. Při těchto akcích nejde jen o samotné jídlo, ale i společenskou událost, kdy je pro podnik hraničně důležité, aby si hosté odnesli nezapomenutelnou vzpomínku. Majitel je schopen zařídit na tento typ událostí i soukromého DJ, který může hrát písně na přání hostů a být k dispozici pro hosty i celý den.

Místo (Place)

Podnik se nachází hned vedle hlavní silnice č. 11 na hlavním koridoru mezi Hradcem Králové a Častolovicemi. Proto je poloha pro tento podnik značně důležitým hlediskem, a to hlavně z hlediska konkurenční pozice. Neboť se jedná o místo, kde projíždí velká spousta aut a kamionů. Podnik má také zisk z nově postaveného parkoviště pro kamiony, kde mohou za malý poplatek kamiony parkovat nebo si dopřát povinný odpočinek. A jak každý jistě ocení je tu velké neplacené parkoviště pro zákazníky restaurace nebo pro ubytování hostů. To mohou využít hlavně při pořádání velkých oslav či svateb v podniku. Podnik poskytuje své služby přímo, využívá tím přímé distribuční cesty a zatím nemá v plánu rozvoz jídla z restaurace.

Komunikace (Promotion)

Existuje značný počet způsobů, jak se potenciální zákazníci mohou dozvědět o tomto podniku. Hlavním smyslem komunikace s novými zákazníky je jim sdělit, z jakého důvodu by měli přijít právě do restaurace Motelu Roubenka. Před otevřením restaurace došlo k rozmístění informačních letáčků a několika plakátů po městě i nejbližším okolí podniku. Podnik má dokonce i ve směru na Hradec Králové u silnice svůj billboard, který zve zákazníky k návštěvě restaurace. Všechny propagační materiály jsou umístěny na hodně frekventovaných místech, aby se co nejvíce lidí dozvědělo o existenci Motelu Roubenka. Dalším komunikačním prvkem upozorňujícím na restauraci je jeho stránka na facebooku. Na této stránce sdílí informace o svém chodu, novinkách a akcích, které se chystají v budoucnu. Také zde může získávat zpětnou vazbu od zákazníků, který jej hodnotí počtem hvězdiček nebo napíše komentář. V neposlední řadě má podnik své internetové stránky, které slouží k online rezervacím ubytování a též k náhledu do jídelního, nápojového nebo vinného lístku.

Cena (Price)

Stanovení cen u pokrmů a nápojů není jednoduché, neboť závisí na mnoha různých faktorech. Vzhledem k lokaci podniku Motel Roubenka, originalitě a dražším surovinám si podnik může dovolit lehce vyšší ceny než konkurence (hlavně ve stálém jídelním lístku). Zatímco základní cena poledního menu se bude odvíjet zejména od cen konkurence, neboť v té době navštěvují podnik hlavně lidé putující z práce na firemní oběd nebo rodiny s dětmi. Dá se tedy říct, že cena je konkurenčně orientovaná zejména v době obědů. Ceny polévky se pohybují u konkurence od 23 Kč do 39 Kč a ceny hlavních jídel od 89 Kč do 129 Kč. Konkurenční podniky také nabízejí různé druhy poledních menu s polévkou v ceně od 92 Kč až 119 Kč. Dalším faktorem je cena surovin, která se neustále zvyšuje a s rostoucí inflací podnik očekává,

že bude nucen ceny pokrmů postupem času zvyšovat. Spolu se zdražováním surovin zdražují i ceny energií, a to se samozřejmě také musí promítnout do veškerých cen (ceny ubytování i stravy).

4.8 Hodnocení rizik

Současným problémem podniku Motel Roubenka s.r.o. je nedostatek a fluktuace personálu kvůli odchodu zaměstnanců v důsledku pandemie Covid-19. Neboť velké množství zaměstnanců si díky zmíněné situaci v gastronomii a službách, byla nucena najít jiný druh práce v odlišném oboru. Zmíněné skutečnosti znamenají pro podnik nejistotu i silné riziko v podnikání.

Nejprve firmě klesá produktivita práce a nestíhá uvařit v dané kvalitě všechny pokrmy nebo dochází k prodloužení čekání hostů, aby učinili svou objednávku jídel. Poté nedostatek ve znalostech nebo zkušenostech při neustálém odchodu zaměstnanců. To pak zvyšuje riziko nekvality pokrmů a důsledkem může být nespokojenost i s tím související reklamace od ubytovaných hostů. Snížení fluktuace by podnik mohl docílit tím, že by vypracoval motivační systém odměňování. Ten by byl určen zejména pro zaměstnance, kteří u firmy vydrží co nejdéle. Dále je potřeba vzít v úvahu skutečnost, že značnou část personálu Motelu Roubenka tvoří brigádníci, převážně jde stále o studenty. Důležité je brát v potaz epidemiologickou situaci. Při které je pro podnik hrozbou nutné testování hostů nebo prokázání skutečnosti, zda jsou hosté očkovaní. Z tohoto důvodu přichází podnik o značnou část z nich.

Dalším a největším rizikem, které už bylo hodně krát zmíněno je riziko konkurence. Z tohoto důvodu je nutné nejbližší konkurenci podniku neustále sledovat a hodnotit. Na základě zjištěných skutečností je potom podstatné řídit chod společnosti, reagovat na změny na trhu a hledat další možnosti, jak získat nové hosty. Je tu jisté riziko, které je s tímto spojené. A to, že konkurence bude mít oproti podniku značně nižší ceny a tím se zvýší riziko využívání substitutů zmíněných v podkapitole 4.5.2 o Porterově analýze 5 sil. Podnik musí pozorně sledovat nové trendy a snažit se zdokonalovat svou technologii.

Mezi rizika lze také zařadit značně velké riziko týkající se opožděného dodání vybraných surovin. Podnik je proto velmi závislý na svých dodavatelích. Neboť bez některých surovin, nelze uvařit některé pokrmy. Omezit dané riziko nedodání surovin se dá pomocí spolupráce jen s prověřenými a spolehlivými dodavateli. Nebo také spoluprací s mnohem větším počtem dodavatelů. Existují i legislativní rizika a rizika zvyšování nákladů v důsledku neustálého zdražování vstupních činitelů, která jsou značně těžko ovlivnitelná. Posledním rizikem, jenž

podnik může jen obtížně ovlivnit je riziko majetkové. To znamená riziko možných přírodních katastrof, riziko krádeží nebo riziko vzniku přírodní katastrofy. Riziko je možné snížit tím, že podnik bude mít uzavřenou pojistku v dostatečné výši.

Přílohy

Zde by byli uvedeny všechny přílohy podnikatelského plánu Motelu Roubenka, jako jsou jednotlivé rozvahy, spolu s výkazy zisku a ztrát za zvolené období. Zmíněné přílohy budou uvedeny v přílohách na konci celé práce.

5 FINANČNÍ ANALÝZA

V předposlední části práce je zhodnocena finanční analýza vybrané společnosti, jejímž základem je analýza jednotlivých poměrových ukazatelů. Analýza poměrových ukazatelů tvoří další důležitou část práce a je sestavena za období dlouhé 2 roky. Vybrané časové období má pro budoucí majitelku značnou vypovídací schopnost, protože chce blíže zhodnotit hlavně současnou finanční situaci podniku. Za účelem ještě větší vypovídací schopnosti u zjištěných výsledků, je vždy u každého poměrového ukazatele uveden jeho vývoj v tabulce. Dojde tedy v zásadě k poměření hodnot získaných z účetních výkazů, tj. z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Využity k tomu budou jednotlivé poměrové ukazatele – tedy ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. V závěru kapitoly je uveden i krátký rozhovor s majitelem podniku.

5.1 Ukazatelé rentability

Analýza rentability obsahuje ukazatele, které měří schopnost podniku dosahovat zisku s použitím investovaného kapitálu. Jedná se tedy o schopnost společnosti vytvořit nové zdroje.

Rentabilita celkového kapitálu

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}} = 0,04 \%$$

Tento ukazatel zobrazuje celkovou efektivitu podniku a reflektuje tím výnosnost celkového kapitálu. Vše bez zohlednění skutečnosti, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti zafinancovány. Hodnoty by se měly v ideálním případě postupem času neustále zvyšovat. A samotná hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 5 %. S ohledem na velmi nízkou hodnotu se zmíněnou podmínku nepodařilo splnit. A na dosahování větší rentability celkového kapitálu, by se podnik měl v dalších letech rozhodně zaměřit.

Rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = 6,67 \%$$

Tento ukazatel sděluje informace o výnosnosti kapitálu, který byl vložen všemi vlastníky společnosti. Lze zde také zhodnotit, zda nám investice dává dostatečně velký výnos. Ideální hodnoty ukazatele dle literatury mají přesáhnout hodnotu 8 %. Společnost Motel Roubenka s.r.o. však tuto hodnotu nepřesahuje, protože má hodnotu rentability VK pouze necelých 7 %. Firmě 1 Kč investovaného kapitálu přinesla pouze 0,07 zisku, což je v každém případě nedostačující.

Rentabilita tržeb

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} = 0,013 \%$$

Tento ukazatel představuje skutečnost, zda je podnik schopen dosáhnout zisku za dané výše tržeb. Lze konstatovat, že čím vyšší hodnoty rentability tržeb podnik dosáhne, tím lepší bude jeho stav ohledně produkce. Ziskovou marži 0,013 %, lze považovat za nevyhovující. Sice výsledek nedosahuje záporných hodnot, ale hrozně malého procenta ziskové marže. A to je způsobeno v posledních 2 letech zejména pandemickou situací, kdy podnik musel být uzavřen a klesali mu ve značné míře tržby.

Za rok 2020 i 2019 jsou ukazatele rentability hodnoceny negativně, protože veškeré výsledky jsou menší než doporučené hodnoty, a to lze přičíst za vinu vzniklé epidemiologické situaci. Podnik není proto schopen dosahovat dostatečného zisku a s tím související skutečnosti vytváření zdrojů. V Tabulka 6 jsou znázorněny hodnoty rentability vlastního kapitálu, rentability aktiv a také rentability tržeb v průběhu let 2019 až 2020.

Tabulka 6: Vývoj ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	2019	2020	doporučení
ROA	0,41 %	0,04 %	> 5 %
ROE	7,03 %	6,67 %	> 8 %
ROS	0,13 %	0,01 %	co nejvyšší

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

5.2 Ukazatelé likvidity

Analýza likvidity vyjadřuje, jestli je podnik schopný uhradit všechny své závazky. Ukazatelé znamenají poměr, a to mezi tím, čím je možné platit oproti tomu co je nutné zaplatit. Dobré je i zmínit, že peníze jsou často označovány za ten vůbec nejlikvidnější majetek firmy.

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = 4,51$$

Ukazatel běžné likvidity zobrazuje skutečnost, kolika Kč z našich celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Ideální hodnoty jsou v literatuře uváděny v rozmezí od 1,5 do 2,5.

Na základě výsledků je zřejmé, že hodnota byla skoro dvojnásobná, než je dána optimální hodnota. Podnik se proto nemusí bát, že by mohla nastat skutečnost platební neschopnosti podniku.

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = 4,41$$

Ukazatel pohotové likvidity má podobný koncept jako běžná likvidita. Pouze s tím rozdílem, že vylučuje nejméně likvidní aktiva, jimiž jsou zásoby. Pro vedení podniku je dobré sledovat vzájemný poměr obou druhů likvidit. Ideální hodnoty jsou v literatuře uváděny v rozmezí od 1 do 1,5. Společnost dosáhla hodnoty 4,41, která je větší než optimální rozmezí. Proto nemá ani s pohotovou likviditou problém.

Okamžitá likvidita

$$\text{Okamžit\acute{a} likvidita} = \frac{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{y} finan\cni majetek}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} = 3,4$$

Ukazatel okamžité likvidity reflektuje schopnost hradit závazky společnosti. Zjištěné hodnoty ukazatele, by se měli optimálně nacházet v rozmezí od 0,2 do 0,5. Vzhledem k tomu, že zjištěná velikost ukazatele je několikrát vyšší než optimální rozmezí, tak je zcela jasné, že společnost je schopna v budoucnu co nejrychleji uhradit všechny své krátkodobé závazky.

V Tabulka 7 jsou vyčísleny hodnoty, které odráží schopnost podniku uhradit své závazky vzhledem k dodavatelům, a to v časovém období od roku 2019 až do roku 2020. Ve obou sledovaných letech dosahují všechny tři ukazatele vysokých hodnot a projevuje se zde rostoucí trend. Proto je zcela jasné, že podnik je schopen uhradit všechny své závazky.

Tabulka 7: Vývoj ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity	2019	2020	Doporučení
Běžná likvidita	4,09	4,51	1,5 - 2,5
Pohotov\acute{a} likvidita	3,98	4,41	1 – 1,5
Okamžit\acute{a} likvidita	3,6	3,4	0,2 – 0,5

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

5.3 Ukazatelé aktivity

Analýza aktivity slouží firmě k tomu, aby mohla hodnotit svoji efektivitu při využívání podnikových aktiv. Také zaznamenává, za jak dlouhé časové období se majetek promění na tržby.

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} = 126,57$$

Ukazatel obratu zásob udává kolikrát je vybraná položka ve firmě prodána a poté znovu naskladněna v období 1 roku. Jde o to, aby podnik dosahoval co nejvyšších hodnot obratu zásob. Společnost Motel Roubenka, se tímto řídí a snaží se, aby zamezila hromadění zboží či surovin na skladě potravin a zamezila tak možnému plýtvání. Z vypočtené hodnoty je zřejmé, že všechny položky zásob jsou během roku 126,57krát prodány a poté opět nakoupeny. Hodnota je tak vysoká, protože se podnik pohybuje v oblasti gastronomie a žádné zásoby na skladě, zde nejsou příliš dlouho.

Obrat aktiv

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = 2,75$$

Ukazatel obratu aktiv vyjadřuje kolikrát se za daný rok aktiva podniku změni v tržby. Hodnota by neměla v celém období klesnout pod hranici 1,3. V ideálním případě, by se zjištěná hodnota ukazatele obratu zásob měla pohybovat v rozmezí od 1,3 do 3,0. Do zmíněného rozmezí se vypočtená hodnota spadá. Proto lze říci, že podnik hospodaří se svými aktivy efektivně.

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360 = 3 \text{ dny}$$

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje, jak dlouhá doba je potřeba k tomu, aby se peněžní prostředky proměnili na výrobky i služby a opět se mohli stát na finančními prostředky. Tato doba byla stanovena výpočtem 2,84 dní. To znamená, že firma má vázané peněžní prostředky v zásobách skoro 3 dny. Celkově to lze shrnout, že podnik se usilovně snaží, aby počet dní byl co možná nejmenší.

V Tabulka 8 jsou znázorněny všechny 3 zvolené ukazatele aktivity. Podnik má značně rozsáhlou strukturu aktiv, které je však dostatečně využita. Neboť doba obratu zásob je ve všech sledovaných letech zaokrouhlena na 3 dny, což lze považovat za více než uspokojivé.

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	2019	2020	Doporučení
Obrat zásob	126,39	126,57	co nejvyšší
Obrat aktiv	3,09	2,75	1,3 – 3
Doba obratu zásob	2,85 dní	2,84 dní	co nejnižší

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

5.4 Ukazatelé zadluženosti

Analýzu zadluženosti podniky využívají k hodnocení své dlouhodobé finanční stability. Cílem ukazatelů je tedy určit, do jaké míry využívá firma cizí zdroje k financování podnikových aktivit. A také se zabývá tím, jaký vztah existuje mezi vlastním a cizím kapitálem.

Míra zadluženosti

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} = 0,20$$

Ukazatel míry zaměstnanosti je značně důležitým ukazatelem pro různé finanční instituce např. pro banku. Neboť podává informace o pokrytí úvěru, který je poskytnutý vybranou bankou. Ideální hodnota ukazatele by měla dosahovat nižších hodnot cizích zdrojů než těch ve vlastnictví majitele. Získaná hodnota ukazatele je nižší než 1, proto je zde zcela jasné, že společnost upřednostňuje vlastní zdroje financování.

Celková míra zadluženosti

$$\text{Celková míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} = 20,22 \%$$

Ukazatel celkové míry zadluženosti zobrazuje celkové finanční zatížení společnosti. Tedy naznačuje rozsah krytí firemního majetku z cizích zdrojů. Podnik se snaží dosahovat co nejmenších hodnot, neboť vyšší hodnoty znamenají větší riziko pro věřitele. S ohledem na získané hodnoty výsledku, lze říci, že zadluženost firmy není příliš vysoká. Tedy nehrozí u ní příliš vysoké riziko finančního úpadku.

K lepšímu meziročnímu porovnání výsledků je použita Tabulka 9. Jsou zde hodnoty ukazatelů zadluženosti, což jsou v tomto případě míra zadluženosti a pak celková míra

zadluženosti podniku ve sledovaných letech. Celková míra zadluženosti postupně klesá, neboť podnik splácí postupně svůj podnikatelský úvěr.

Tabulka 9: Vývoj ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2019	2020	Doporučení
Míra zadluženosti	0,22	0,20	<1
Celková míra zadluženosti	21,72 %	20,22 %	30–60 %

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

5.5 Řízený rozhovor

V poslední části této kapitoly, bude zohledněn i názor samotného majitele společnosti Motelu Roubenka. Byli mu položeny tyto 4 vybrané otevřené otázky, týkajících se zejména vývoje samotného podniku. A nejenom finanční situace, jako v přechodí části kapitoly, protože nás zajímá i názor druhé strany.

V čem nyní spatřujete největší problém svého podnikání (vyjma situace covidu-19)?

Největším problémem podniku je nedostatek profesionálních zaměstnanců. A zároveň je dle mého názoru dost nevyvážené školství v oboru gastronomie, což znamená nedostatek vyučených dětí. Dalším problémem je odliv pracovníků do automobilového průmyslu.

Litujete nějakého rozhodnutí týkající se vašeho podnikání, které jste udělal v minulosti?

Ano, zejména rozhodnutí částečně začít investovat do ubytování, než byl splacen bankovní úvěr. Neboť jsem si myslel, že nebude problém finančně provozovat obě části podnikání a neměl jsem dostatek peněžních prostředků. Dokončení ubytovací části motelu proběhlo nakonec až v roce 2018.

V čem vidíte největší konkurenční výhodu podniku?

V originalitě interiéru a velikosti prostor, protože je zde možné pořádat velké množství akcí. Také je výhodou místo kde se podnik nachází, tedy u frekventované silnice, což nám přináší dostatek zákazníků.

Máte v současné době nějaké nápady nebo plány na zlepšení chodu celého podniku?

Ano, chtěl bych vychovat kvalitní zaměstnance, kteří by mě zastoupili v mojí práci, abych měl i nějaký volný čas. Nebo předat podnik rodině či lidem na které se budu moct spolehnout, pocházející z profesionální branže. A chtěl bych podnik v budoucnu se přeorientovat na staročeskou kuchyni. Což znamená používání originálních receptů od našich babiček.

6 SHRNU TÍ A DOPORU ČENÍ

Závěrečná kapitola diplomové práce se zabývá tím nejdůležitějším faktem, který musí autorka práce zjistit. A to je skutečnost, zda by se převzetí daného podniku vyplatilo. Veškeré zjištěné peněžní informace byly čerpány z účetních výkazů a rozvah v dílčích letech uvedených v přílohách této práce. Zjištěné údaje a skutečnosti jsou porovnány s hodnotami, které zmiňuje doporučená odborná literatura. Dále je tato kapitola zaměřena na zhodnocení jednotlivých částí podnikatelského plánu společnosti Motelu Roubenka s.r.o. Následně jsou navržena doporučení pro zlepšení situace firmy, ať už z hlediska poměrových ukazatelů nebo samotného podnikatelského plánu.

6.1 Zhodnocení a doporučení dle poměrových ukazatelů

V poslední části diplomové práce budou shrnuty všechny poznatky získané z analýzy poměrových ukazatelů ve sledovaném období od roku 2019 do 2020. Ty jsou následně pro větší přehlednost shrnuty v posledních tabulkách č. 6 až č.9 a porovnány spolu s doporučenými hodnotami pro jednotlivé ukazatele.

Z tabulky č. 7 lze vyčíst údaje týkající se likvidity podniku, je jasné že všechny 3 druhy likvidity (běžná, pohotová nebo okamžitá) splnili doporučené intervaly hodnot. Často tyto hodnoty dokonce překračují horní hranici intervalů a z toho lze usoudit, že podnik je více než schopen uhradit své závazky. Společnost Motel Roubenka je aktivní a s penězi se snaží pracovat a využívat je. V posledním roce proběhla značná investice při pořízení nového konvektomatu do kuchyně, což značí úbytek peněžních prostředků na účtu. Ale i přes to udržuje podnik na svém účtu dostatek volných finančních prostředků, neboť bere v úvahu riziko možných nečekaných událostí.

Zatímco ukazatelé rentability dosahují v daném sledovaném období v tabulce č.6 značně nízkých hodnot a díky nízkému i klesajícímu výsledku hospodaření Motel Roubenka vykazuje dlouhodobý pokles ROA, ROS i ROE. Za zmínku stojí, že podnik v normální situaci před vznikem současné situace týkající se pandemie Covidu-19, dosahoval značně vyšších zisků a každoročně měl vysoké hodnoty těchto ukazatelů. Z výsledků analýzy likvidity, bylo zjištěno, že podnik má dostatek volných prostředků, a proto nemá obavy o svojí budoucí existenci, neboť v minulosti své existence překonal i světovou ekonomickou krizi v roce 2008. Proto se bude vedení společnosti snažit o zvýšení růstu těchto ukazatelů rentability a v následujících letech se pokusit více přiblížit ideálním hodnotám zobrazeným v tabulce č. 6.

Obrat zásob drží společnost Motel Roubenka po celé sledované období na vysokých hodnotách. Protože se společnost snaží mít co nejvyšší hodnotu a neskladovat žádné suroviny příliš dlouho, aby mohl zamezit zbytečnému plýtvání s drahými surovinami. To dokazuje i doba obratu zásob, která je v obou sledovaných obdobích stejná a je zaokrouhlena na 3 celé dny. Při velice nízkých hodnotách ukazatele doby obratu zásob podniku hrozí riziko, že na skladě nemá potřebné suroviny a hrozí jí riziko nedodání objednaných surovin od dodavatelů včas. Proto doporučení pro podnik Motel Roubenka z hlediska ukazatelů aktivity zní, aby se zaměřil na zhodnocení svých dodavatelů a vybíral pouze ověřené i spolehlivé dodavatele surovin.

Podniková kultura podniku se zaměřuje zejména na udržení nízké míry zadluženosti z dlouhodobého hlediska. Po shlednutí veřejně dostupných údajů je možné spatřit, že hodnota krátkodobých závazků tvořena z jedné třetiny ostatními závazky. Hodnoty celkové zadluženosti postupně klesají a podnik by se měl nadále snažit tuto hodnotu snižovat a pokračovat v klesajícím trendu. Neboť hodnota zadluženosti ještě nedosahuje optimálních hodnot okolo 10 %, kterých by chtěl v budoucnu dosáhnout.

6.2 Zhodnocení podnikatelského plánu a doporučení

Podnikatelský plán Motelu Roubenka byl sestaven na základě získaných poznatků od majitele firmy a z údajů získaných z účetních výkazů uvedených v přílohách práce. Podstatnou skutečností, kterou musíme zmínit, je uzavření provozovny restaurace a zároveň ubytovací části na několik měsíců během roku 2020 i 2021. To podnik do značné míry ovlivnilo z hlediska hodnoty hospodářského výsledku v těchto letech, neboť výše kompenzací od vlády rozhodně nepokryla vysoké mzdové i provozní náklady společnosti. Z tohoto důvodu by se podnik měl snažit si udržet svou finanční rezervu a začít s rozvozem jídel k udržení alespoň částečných peněžních příjmů při případném dalším uzavření provozoven. Neboť podnik má dostatek finančních prostředků na nákup rozvozevého vozidla, které by nemuselo ani být zcela nové pro vyzkoušení nové služby.

V rámci marketingové strategie je hlavním údělem firmy rozšíření povědomí o její existenci a fungování mezi zákazníky. Motel Roubenka by měl být schopný ujistit zákazníky navštěvující podnik o tom, že je schopný připravovat všechny své pokrmy v dostatečné kvalitě za přijatelnou cenu. Podnik by se měl zaměřit více na svou prezentaci na sociálních sítích, kde by si měl vytvořit své stránky, která bude mít mnoho příznivců. Také šířit více informace prostřednictvím svých webových stránek, kde bude pravidelně uvádět plánované akce do budoucna (vánoční akce, svatomartinské hody apod.).

Po sestavení Porterova modelu 5 sil, je zcela jasné, kde se nachází v současné době konkurenční síly podniku. Pro dlouhodobý úspěch společnosti je nutné využít příležitosti, která spočívá ve schopnosti podniku upravit větší akce a různé druhy oslav. Mezi největší zdroj příjmů je v současné době nabídka ubytování přímo v podniku a tomu pomohlo i navýšení kapacity na celkové množství 49 lůžek. Podnik musí tuto příležitost využít a více svou nabídku ubytování zpropagovat. Protože podnik stálo vybudování takto velkých ubytovacích prostor hodně finančních prostředků a značnou míru úsilí během několika let. Doporučením pro podnik je začínat nabízet na různých internetových stránkách tematické zážitkové poukazy (např. valentýnské romantické menu s ubytováním). Aby tak naplnil kapacitu ubytování i v měsících, kdy podnik nemá dostatek ubytovaných hostů.

Během analýzy podniku bylo zjištěno, že plánované předání podniku rodinnému příslušníkovi, by podniku mohlo v budoucnu svědčit. Důvodem je, že rodina je už nyní v podnikání plně zapojena, což je dobré zjištění, neboť tu neprobíhají žádné konflikty, které by mohli v budoucnu ohrozit chod podniku. Zároveň mají rodinní příslušníci dostatek relevantních informací o chodu podniku a hodlají v budoucnu dále poskytovat cenné rady budoucímu majiteli podniku. Vhodné by bylo zhotovit písemný plán nástupnictví, který by zahrnoval jasně stanovený časový plán a podmínky za kterých bude předán podnik. Také by bylo vhodné zkonzultovat plán nástupnictví s ostatními zaměstnanci podniku, aby nedošlo k možným konfliktům ve firmě.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku bližšího prozkoumání možností podnikání v pohostinství a ubytovacích službách ve zvolené lokalitě. Byl vybrán již existující malý podnik Motel Roubenka s.r.o., který se zabývá výše zmíněnými činnostmi podnikání se sídlem v Týništi nad Orlicí.

V úvodu teoretické části byly nejdříve vysvětleny pojmy týkající se podnikatelské činnosti, které byly následně využity v praktické části práce. Na základě poznatků získaných z provedené analýzy podnikatelského plánu bylo zjištěno, že podnik se musí do budoucna zaměřit na několik důležitých oblastí. Mezi tyto oblasti patří zejména bližší komunikace se zákazníky skrz sociální sítě. Dalším důležitým poznatkem je zvýšení motivace kvalifikovaných pracovníků pro jejich dlouhodobé udržení v podniku. V neposlední řadě je doporučeno zavedení nové služby rozvozu jídel. Poslední kapitola se věnuje shrnutí a doporučení, ve kterém je uvedeno více návrhů pro zlepšení chodu podniku.

Podnikání je velice náročnou činností, proto si musí každý člověk rozmyslet, zda opravdu chce začít podnikat a zda se mu vyplatí do vybraného projektu investovat v současné době. Neboť za vším je spousta tvrdé práce, dřiny a občas je potřeba i trocha štěstí. Na základě získaných poznatků, se autorka rozhodla vybraný podnik zatím nepřevzít a počkat, jak se bude ekonomická situace nadále vyvíjet. Důvodem jsou značně nízké hodnoty rentability, které byli do značné míry ovlivněny pandemií covid-19. Dalším důvodem jsou i obavy z dalších hrozících restrikcí státu či možného zadlužení autorky práce.

Rozhodla se však napomáhat s vedením firmy a zároveň se nadál angažovat v podnikových aktivitách. A autorka nadále plánuje po nějakém čase, realizaci svého podnikatelského záměru, neboť zde bylo objeveno velké množství pozitivních faktorů i příležitostí do budoucna. Lze říci, že cíl této práce byl splněn, protože autorka učinila své rozhodnutí ohledně podniku Motel Roubenka s.r.o.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] MANDYSOVÁ, Ivana. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2009. ISBN 978-80-7395-220-4.
- [2] Občanský zákoník - nový. *BusinessCenter.cz* [online]. Praha 6: Internet Info, s.r.o., 2021 [cit. 2021-02-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- [3] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- [4] 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.
- [5] VANČUROVÁ, Alena a Hana ZÍDKOVÁ. *Daně v podnikání*. 1. vydání. Praha: VOX, 2019. ISBN 978-80-87480-71-7.
- [6] Definice ubytování. *SFF Czech - Services For Foreigners Czech* [online]. Praha 5: SFF Czech, 2021 [cit. 2021-4-18]. Dostupné z: <https://www.sffczech.cz/definice-ubytovani.html>
- [7] MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Vyd. 1. Přeložil Dana SLÁMOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-90-2.
- [8] Nařízení vlády č. 278/2008 Sb. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním znění* [online]. Zlín: AION CS, 2021 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-278>
- [9] Základní ukazatele pro kategorizaci. *ADOC.PUB: Documents Professional Platform* [online]. Bad Aussee, Austria: ADOC.PUB, 2021 [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://adoc.pub/zakladni-ukazatele-pro-kategorizaci-hostinskych-a-ubytovacic.html>

- [10] Vyhláška č. 137/2004 Sb. *Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním znění* [online]. Zlín: AION CS, 2021 [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-137#cast3>
- [11] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- [12] ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. První vydání. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.
- [14] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715353.
- [15] Marketingová komunikace. *Vlastní cesta* [online]. Brno: Střelec, 2012 [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- [16] KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN karliček978-80-247-4208-3.
- [17] KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.
- [18] LUKEŠ, Martin a Martina JAKL. *Podnikání v České republice*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80245-1884-8.
- [19] Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice. *Ministerstvo průmyslu a obchodu - MPO* [online]. Praha 1: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020 [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2019/11/MSP-za-rok-2018.pdf>

- [20] CARTER, Sara a Dylan JONES-EVANS. *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*. 5th ed. Harlow: Pearson Education, 2001. ISBN 0-201-39852-4.
- [21] Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2019. *Úvod / Hospodářská komora ČR* [online]. Praha 1: Hospodářská komora ČR, 2020 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/122-20-zprava-o-vyvoji-podnikatelskeho-prostredi-v-ceske-republice-v-roce-2019-t7-9-2020/>
- [22] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.
- [23] ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
- [24] Definice rodinného podniku. *Ministerstvo průmyslu a obchodu - MPO* [online]. Praha 1, 2020 [cit. 2021-09-29]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>
- [25] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [26] ZELLWEGER, Thomas. *Managing the family business: theory and practice*. 1st ed. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-17-834-7069-3.
- [27] Úvod. *Motel Roubenka* [online]. Týniště nad Orlicí: Motel Roubenka - Týniště nad Orlicí., 2021 [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.motelroubenka.cz/>
- [28] Předběžný odhad HDP - 4. čtvrtletí 2020. *Kurzy.cz* [online]. Praha 1: Aliaweb, 2021 [cit. 2021-10-26]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/576786-predbezny-odhad-hdp-4-ctvrtleti-2020-02-02-2021-hdp-v-roce-2020-klesl-o-5-6/>
- [29] ČR - nezaměstnanost v září s mírným sezónním poklesem. *Kurzy.cz* [online]. Praha 1: Aliaweb, 2021 [cit. 2021-10-27]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/zpravy/612532-cr-nezamestnanost-v-zari-s-mirnym-sezonnim-poklesem/>

- [30] Měsíční nezaměstnanost - vývoj na trhu práce ve vybraném roce. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha 2: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2021-10-27]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace16>
- [31] Inflace - 2021, míra inflace a její vývoj v ČR. <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=2R>. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha 1: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021 [cit. 2021-10-27]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=2>
- [32] EU míří k šetrnější ekonomice. *Zprávy - Aktuálně.cz* [online]. Praha 8: Economia, 2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/promeny-ceskych-regionu/eu-miri-k-setrnejsi-ekonomice-prumerny-evropan-produkuje-5-t/r~a804a87c1a8111eb9d74ac1f6b220ee8/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Rozvaha za rok 2020
Příloha B	Výkaz zisku a ztráty za rok 2020

Příloha A – Rozvaha podniku

Daňový subjekt:	Motel Roubenka s.r.o.
IČ / DIČ:	07223731 / CZ07223731
Sídlo účetní jednotky:	Sportovní 8, 51721 Týniště nad Orlicí

Vybrané údaje z Rozvahy pro podnikatele, v plném rozsahu

ke dni 31.12.2020

(v celých tisících Kč)

AKTIVA		brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	2983	224	2759	3149
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	431	224	207	345
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.2.1.	Software	0	0	0	0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	431	224	207	345
B.II.1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0
B.II.1.1.	Pozemky	0	0	0	0
B.II.1.2.	Stavby	0	0	0	0
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	431	224	207	345
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	2519	0	2519	2799
C.I.	Zásoby	60	0	60	77
C.I.1.	Materiál	60	0	60	77
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0

	AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.I.3	Výrobky a zboží	0	0	0	0
C.I.3.1.	Výrobky	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží	0	0	0	0
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	560	0	560	262
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	0	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	560	0	560	262
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	7	0	7	102
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	553	0	553	160
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	219	0	219	138
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	261	0	261	22
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	73	0	73	0
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv				
C.II.3.1.	Náklady příštích období				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	1899	0	1899	2460
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	142	0	142	1185
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1757	0	1757	1275
D.	Časové rozlišení aktiv	33	0	33	5
D.1.	Náklady příštích období	33	0	33	5
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

		1	2
	PASIVA CELKEM	2759	3149
A.	Vlastní kapitál	15	14
A.I.	Základní kapitál	1	1
A.I.1.	Základní kapitál	1	1
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A.II.1.	Ážio	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	0	0
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	0	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	13	0
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	13	0
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1	13
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	558	684
B.	Rezervy	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	0	0
C.	Závazky	558	684
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	0	0
C.I.9.	Závazky - ostatní	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	558	684
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	320	320
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	13	142
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0

P A S I V A		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	225	222
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	-95	0
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	0	0
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	35	32
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	6	4
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	213	121
C.II.8.7.	Jiné závazky	66	65
C.III.	Časové rozlišení pasiv		
C.III.1.	Výdaje příštích období		
C.III.2.	Výnosy příštích období		
D.	Časové rozlišení pasiv	2186	2451
D.1.	Výdaje příštích období	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	2186	2451

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Stanislav Kubánek
---	-------------------

Rozvaha B – Výkaz zisku a ztráty

Daňový subjekt:	Motel Roubenka s.r.o.
IČ / DIČ:	07223731 / CZ07223731
Sídlo účetní jednotky:	Sportovní 8, 51721 Týniště nad Orlicí

**Vybrané údaje z Výkazu zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění, v plném rozsahu
ke dni 31.12.2020
(v celých tisících Kč)**

Název položky		běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	7594	9732
II.	Tržby za prodej zboží	0	0
A.	Výkonová spotřeba	5643	6976
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0
A.2	Spotřeba materiálu a energie	3751	4748
A.3	Služby	1892	2228
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	2533	2588
D.1.	Mzdové náklady	2258	2270
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	275	318
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	275	318
D.2.2.	Ostatní náklady	0	0
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	138	86
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	138	86
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	138	86
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	827	0
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	827	0
F.	Ostatní provozní náklady	60	5
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0
F.2.	Prodaný materiál	0	0
F.3.	Daně a poplatky	1	0
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	59	5
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	47	77
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	16	1
K.	Ostatní finanční náklady	62	65
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-46	-64
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1	13
L.	Daň z příjmů	0	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	1	13
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1	13
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	8437	9733

Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce:	Stanislav Kubánek
---	-------------------