

# **Analýza nákladů a tržeb pro posouzení možností rozšíření podniku**

Pavλίna Hejtmánková, DiS.

---

Bakalářská práce  
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2009/2010

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavína HEJTMÁNKOVÁ, DiS.**  
Osobní číslo: **M080102**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**

Téma práce: **Analýza nákladů a tržeb pro posouzení možnosti rozšíření podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte rozbor literárních pramenů pojednávajících o sledování nákladů a tržeb v podniku.

### II. Praktická část

- Popište současný stav jednotlivých provozoven, jejich okolí, zákazníky a sortiment.
- Zpracujte analýzu nákladů a tržeb za sledované období.
- Na základě provedené analýzy navrhněte opatření na zlepšení stávající situace a popište varianty eventuelního rozšíření podniku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

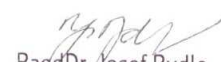
- [1] HRADECKÝ, M., KRÁL, B. Řízení režijních nákladů. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [2] KRÁL, B. a kol. Nákladové a manažerské účetnictví. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1995. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [3] MACÍK, K. Jak kalkulovat podnikové náklady. 1. vyd. Ostrava : Montanex, 1994. 124 s. ISBN 80-85780-16-X.
- [4] OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J. Řízení nákladů. 1. vyd. Praha : HZ Editio, 1998. 155 s. ISBN 80-86009-24-6.
- [5] SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Škárová**  
EXT.

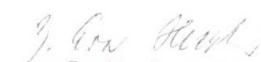
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2010**

Ve Zlíně dne 25. března 2010

  
PaedDr. Josef Rydlo  
úst. děkanka



  
Ing. Eva Heczková, Ph.D.  
úst. ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně



24.4.2010

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudku oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

## **ABSTRAKT**

Ve své bakalářské práci popisuji podnik, který tvoří tři provozovny. Všechny se zabývají hostinskou činností. V teoretické části se zaměřím na kritické faktory úspěchu firmy a SWOT analýzu. Také objasním problematiku hospodářského výsledku, nákladů a výnosů v podniku, jejich členění a důležitost v celkovém hospodaření firmy.

V analytické části nastíním současný stav v provozovnách, jejich polohu, nabídku sortimentu a zákazníky. Dále analyzuji tržby ve vybraných měsících a zdůvodním jejich výši. Podrobněji rozeberu také náklady související s provozem.

V poslední části vypracuji SWOT analýzu jednotlivých provozoven. Navrhnou možné varianty pro rozšíření podniku a také vyčíslím náklady na realizaci změn.

**Klíčová slova:** náklady, výnosy, tržby, SWOT analýza, výkaz zisků a ztrát, finanční analýza

## **ABSTRACT**

In my bachelor thesis, I am describing a company, which is made of three outlets. Its nature of business is hospitality.

In my theoretical part, I am going to aim on a critical factors of the company success and SWOT analysis. I am also going to explain problematics of an operating result, costs and revenue in the company, its break up and importance in the whole company management.

In my analytical part, I am going to describe current state of each outlet, its location, sortiment offer and customers. I will analyze sales in selected months and then I will justify its high. Operating costs are analysed in more detail.

In the final part, Swot analysis of separate outlets is provided. I will propose possible versions of the company enlargement and also provide cost accounting in numbers for realization of changes.

**Keywords:** costs, revenue, sales, SWOT analysis, Profit and loss account, financial analysis

Poděkování, motto

Chtěla bych poděkovat majiteli podniku za poskytnutí informací a praktických rad při výběru údajů pro analýzu.

Poděkování patří také paní Ing. Kateřině Škárové za podporu a připomínky, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ŘÍZENÍ PODNIKŮ</b> .....	<b>13</b>
1.1 SWOT ANALÝZA .....	14
1.1.1 Silné stránky (strenghts).....	14
1.1.2 Slabé stránky (weaknesses).....	15
1.1.3 Příležitosti (Opportunities).....	15
1.1.4 Hrozby (threats) .....	15
1.2 KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU FIRMY.....	15
1.2.1 Strategie firmy.....	16
1.2.2 Struktura firmy .....	17
1.2.3 Systémy .....	17
1.2.4 Styl řízení .....	17
1.2.5 Spolupracovníci.....	17
1.2.6 Sdílené hodnoty (kultura) firmy.....	18
1.2.7 Schopnosti .....	18
<b>2 HOSPODAŘENÍ PODNIKU, NÁKLADY A VÝNOSY PODNIKU</b> .....	<b>19</b>
2.1 NÁKLADY.....	19
2.1.1 Druhové členění nákladů.....	19
2.1.2 Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů.....	20
2.1.2.1 Variabilní náklady.....	20
2.1.2.2 Fixní náklady .....	21
2.1.3 Účelové členění nákladů .....	22
2.1.4 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik.....	23
2.2 VÝNOSY .....	23
2.3 HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK .....	24
2.3.1 Analýza bodu zvratu .....	25
2.3.2 Stupňovité členění dosaženého hospodářského výsledku.....	26
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>28</b>
<b>II ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>29</b>
<b>4 ANALÝZA PODNIKU Z HLEDISKA MOŽNOSTÍ ROZŠÍŘENÍ PROVOZOVEN</b> .....	<b>30</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	30
4.2 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH PROVOZOVEN.....	32
4.2.1 Hospoda Uran.....	32
4.2.1.1 Lokalita .....	32
4.2.1.2 Zákazníci.....	32
4.2.1.3 Nabídka.....	33
4.2.1.4 Výhody.....	33
4.2.1.5 Nevýhody.....	33
4.2.1.6 Otevírací doba.....	33
4.2.1.7 Struktura tržeb.....	33
4.2.1.8 Přehled nákladů, specifických pro hospodu Uran .....	35



4.2.1.9	Zásobování.....	35
4.2.2	Restaurace Neptun .....	35
4.2.2.1	Lokalita .....	36
4.2.2.2	Zákazníci.....	36
4.2.2.3	Nabídka .....	36
4.2.2.4	Výhody.....	36
4.2.2.5	Nevýhody.....	37
4.2.2.6	Otevírací doba.....	37
4.2.2.7	Struktura tržeb.....	37
4.2.2.8	Přehled nákladů specifických pro hospodu Neptun.....	38
4.2.2.9	Zásobování.....	39
4.2.3	Hostinec Pluto .....	39
4.2.3.1	Lokalita .....	39
4.2.3.2	Zákazníci.....	40
4.2.3.3	Nabídka .....	40
4.2.3.4	Výhody.....	40
4.2.3.5	Nevýhody.....	40
4.2.3.6	Otevírací doba.....	40
4.2.3.7	Struktura tržeb.....	41
4.2.3.8	Přehled nákladů specifických pro hospodu Pluto.....	42
4.2.3.9	Zásobování.....	42
<b>5</b>	<b>HOSPODAŘENÍ PROVOZOVEN.....</b>	<b>44</b>
5.1	TRŽBY JEDNOTLIVÝCH PROVOZOVEN VE VYBRANÝCH MĚSÍCÍCH .....	45
5.1.1	Hospoda Uran.....	45
5.1.2	Restaurace Neptun .....	46
5.1.3	Hostinec Pluto .....	48
5.1.4	Posouzení tržeb v měsíci červenci a listopadu 2009.....	49
5.2	CELKOVÉ TRŽBY JEDNOTLIVÝCH PROVOZOVEN ZA ROK 2009 .....	50
<b>6</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADŮ PROVOZOVEN .....</b>	<b>52</b>
6.1	SROVNÁNÍ NÁKLADŮ JEDNOTLIVÝCH PROVOZOVEN.....	52
6.1.1	Náklady firmy Uran .....	52
6.1.2	Náklady Restaurace Neptun .....	53
6.1.3	Náklady hostince Pluto .....	55
6.2	POROVNÁNÍ NÁKLADŮ PROVOZOVEN ZA MĚSÍC KVĚTEN 2009 .....	57
<b>7</b>	<b>NÁVRH MOŽNÝCH ZMĚN .....</b>	<b>59</b>
7.1	HOSPODA URAN .....	59
7.1.1	SWOT analýza .....	59
7.1.2	Návrh opatření.....	60
7.1.3	Náklady na realizaci .....	60
7.2	RESTAURACE NEPTUN.....	62
7.2.1	SWOT analýza .....	62
7.2.2	Návrh opatření.....	62
7.2.3	Náklady na realizaci .....	63
7.3	RESTAURACE PLUTO .....	64
7.3.1	SWOT analýza .....	64
7.3.2	Návrh opatření.....	65
7.3.3	Náklady na realizaci.....	66

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>RESUMÉ .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>
<b>PŘÍLOHA P I: STAV SKLADU PROVOZOVNY URAN K 30.11.2009.....</b>	<b>77</b>
<b>PŘÍLOHA P II: STAV SKLADU PROVOZOVNY NEPTUN K 30.11.2009 .....</b>	<b>79</b>
<b>PŘÍLOHA P III: STAV SKLADU PROVOZOVNY PLUTO K 30.11.2009 .....</b>	<b>81</b>

## ÚVOD

V dnešní době je konkurence v oblasti hostinské činnosti veliká. Firmy se předhánějí v nápadech, jak získat a udržet dobré jméno podniku, upevnit postavení na trhu i přilákat zákazníka. Prostředků k dosažení vytyčených cílů je spousta, od snižování nákladů, přes reklamní tahy až ke zkoumání konkrétních potřeb zákazníků.

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla popsat činnost podnikatele, který má tři provozovny, zabývající se hostinskou činností. Každá provozovna má svá specifika, kterými se odlišuje od ostatních. V podstatě je ale hlavní náplní činnosti uspokojení potřeb zákazníka a dosažení co největšího zisku pro majitele.

V teoretické části se zaměřím na objasnění problematiky nákladů v podniku, jejich členění a důležitost v celkovém hospodaření firmy. Dále se v ní zabývám kritickými faktory úspěchu firmy a okolím podniku. Popisuji i problematiku SWOT analýzy, kterou je dobré si vytvořit při založení podniku, eventuelně při zvažování či navrhování změn v podniku.

V analytické části objasním nejprve současný stav, který je v provozovnách. Specifikuji polohu jednotlivých podniků, otevírací dobu, nabídku, zásobování, zákazníky, organizační strukturu a výhody a nevýhody každé konkrétní provozovny.

Dále se budu zabývat hospodařením provozoven, vypracuji zjednodušený výkaz zisků a ztrát, ať je patrné, jak na tom podniky v současné době jsou. Analyzuji tržby jednotlivých provozoven ve vybraných měsících roku 2009. V této analýze chci porovnat rozdíly tržeb v různých ročních obdobích, které jsou dány především dispozicemi podniků – venkovní posezení, sál, možnost grilování, zabijačkové hody, pořádání svateb, oslav apod. Také zhodnotím a podrobně popíši vývoj celkových tržeb za rok 2009.

Vzhledem k analýze hospodaření podniku jsem se rozhodla rozebrat také náklady jednotlivých provozoven. Některé náklady jsou totožné ve všech provozovnách. Každá provozovna má také své specifické náklady, které vyplývají z konkrétních činností např. náklady související s nabídkou jídel nebo s provozem zahrádky.

V poslední části navrhnu možné změny, které bych doporučila na základě své analýzy a znalosti provozoven. Vypracuji podrobnou SWOT analýzu všech provozoven a s ohledem na průzkum trhu a možná rizika, navrhnu opatření ke změnám. V souvislosti s navrženými změnami, připravím odhad nákladů na realizaci mnou navrhovaných změn.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ PODNIKŮ

V teoretické části se nejdříve zaměřím na řízení podniků. Vysvětlím, jaké faktory ovlivňují řízení podniků, co obnáší vytvoření SWOT analýzy a také co patří mezi kritické faktory úspěchu podniků.

Co všechno ovlivňuje řízení podniků na jednotlivých trzích?

Jsou to především tyto faktory:

### a) trh a konkurence

- posunuje se pojem optimální velikosti podniků
- v konkurenčním boji platí – kdo ovládá čas, ovládá trh
- mění se vztah výroby k prodeji (odbytu) – může se vyrábět jen to, co je možno prodat
- trh nutí výrobce či poskytovatele služeb rozšiřovat sortiment či služby

### b) výrobky a jejich koncepce

- zkracování „života“ výrobků, více se vyhraňují fáze výrobku (rychlý vzestup, stabilizovaný vzestup, dospělost, pokles)
- podrobná konstrukční a technologická příprava výroby

### c) vlastní výrobní činnost

- využívání počítačů a jiných elektronických prvků
- zmenšování velikosti dávky a rozšiřování sortimentu
- radikální snižování zásob materiálu (tzv. metoda Just-in-time – právě včas)
- stoprocentní kontrola jakosti

### d) pomocné a zajišťující činnosti

- jedná se o opravy, údržbu, dopravu, závodní energii, protože i krátký výrobní výpadek způsobuje velké ztráty [10]

## 1.1 SWOT analýza

SWOT analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym ze Stanfordovy univerzity. V 60. letech vedl výzkumný projekt, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby spojené s podnikatelským záměrem. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí dlouhodobého plánování firmy.

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. [12] SWOT analýza je studie, která pomáhá posoudit úspěšnost firmy nebo určitého projektu zjištěním silným a slabých stránek (Strengths, Weaknesses), příležitostí a hrozeb (Opportunities, Threats). [13]



Zdroj: [13]

Obr. 1. SWOT analýza

### 1.1.1 Silné stránky (strengths)

Každá silná stránka je úspěchem samotné firmy. Je mnoho možností, záleží na typu organizace. Silnou stránkou mohou být kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi, moderní technologie, firemní know-how, distribuční cesty, flexibilita firmy nebo třeba spolehliví dodavatelé či cenné zkušenosti v daném oboru.

### 1.1.2 Slabé stránky (weaknesses)

Slabé stránky jsou opačným stavem silných stránek, tzn. může to být nedostatek obchodních dovedností, špatné výrobní postupy, špatná kvalita surovin, příliš úzký či široký výrobní sortiment nebo sortiment služeb.

### 1.1.3 Příležitosti (Opportunities)

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím může firma získat konkurenční výhodu nebo finanční prostředky. Přicházejí většinou zvenčí, např. možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, možnost získat určité výhody vůči konkurenci.

### 1.1.4 Hrozby (threats)

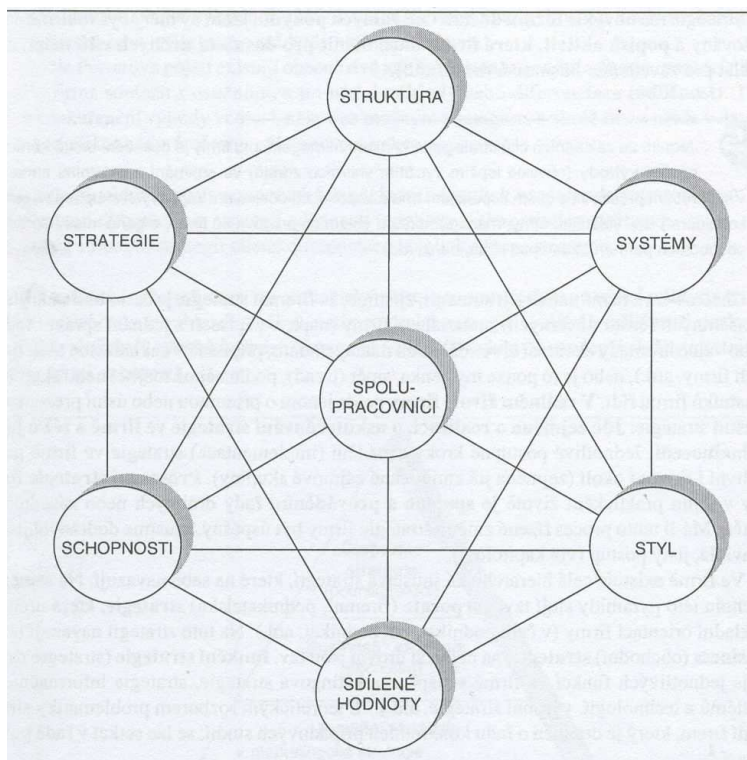
Hrozby jsou protipólem příležitostí, stejně jako slabé stránky jsou opakem silných stránek. Hrozbou může být nová konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, živelná pohroma, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy.

Analýza silných a slabých stránek je vlastně rozbor současného stavu firmy či projektu, zatímco analýza potenciálních příležitostí a hrozeb je rozbohem možného budoucího stavu. Cílem podniku je maximalizovat silné stránky a realizovat příležitosti a eliminovat co nejvíce slabé stránky a možná ohrožení podniku nebo projektu. [13]

## 1.2 Kritické faktory úspěchu firmy

Jak se pozná úspěšná firma? Pro nalezení správné odpovědi je třeba nejdříve analyzovat ty stránky řídicí práce, které mají pro manažera zásadní význam.

Mezi kritické faktory úspěchu firmy podle konzultační firmy Mc Kinsey, tzv. rámec „7S“ patří **struktura** firmy, její **strategie**, **spolupracovníci** ve firmě, jejich **dovednosti**, **styl řízení** firmy, **systemy a postupy** ve firmě a **sdílené hodnoty** (kultura) firmy. Přehledně jsou kritické faktory úspěchu firmy znázorněny na obrázku (Obr. 2).



Zdroj: [15]

*Obr. 2. Kritické faktory úspěchu firmy*

### 1.2.1 Strategie firmy

Základní snaha zlepšit vnitřní a vnější podnikatelskou činnost je založena na doporučení „znát svou oblast podnikání“. Hlavní úlohu přitom má dobrá podnikatelská strategie firmy. Tím, že stanoví soustavu hlavních cílů organizace a cest a metod dosažení těchto cílů, dává systémový rámec pro posouzení účelnosti provedení dílčích doporučení, která vyplývají z rozboru činnosti „dokonalých“ podniků.

Klíčem k dobré podnikatelské strategii je umění být blízko zákazníkovi. Vyžaduje to soustavné sledování, vyhodnocování a respektování potřeb, připomínek a přání existujících i potenciálních uživatelů výrobků. To nutí management provádět ve firmě změny (inovace). Změny se stávají hlavní hybnou silou pro udržení konkurenční pozice.

Nezbytnost měnit a inovovat neznamená bezhlavé opouštění činností, které firma profesionálně umí. Znamená to najít míru obnovy a účelné diverzifikace, a to s dodržáním zásady nevzdávat se toho, co firma zná a umí. Do nových oblastí činnosti přecházet postupně, dílčími ověřenými kroky, které umožňují ekonomicky účelně redukovat případná rizika a ztráty z nich. [1]



### 1.2.2 Struktura firmy

Organizační struktura je rámcem pro účinné zabezpečení manažerského procesu činnosti lidí ve firmě. Jde o zvládnutí účelné dělby práce, sdružování dílčích činností, dořešení pravomoci a zodpovědnosti za řízení a realizace sdružených prací, o koordinaci zdrojů a úkolů s orientací na celistvé plnění poslání řízené organizace.

### 1.2.3 Systémy

Za systémy jsou považovány všechny informační procedury, postupy prací (formální i neformální), které v organizaci probíhají. Obecně jsem patří i informační systémy v organizaci – rozpočtové, účtovací, výcvikové a vzdělávací systémy.

### 1.2.4 Styl řízení

Ve firmě se můžeme setkat s dvěma základními styly řízení – autokratický a demokratický styl.

- a) **Autokratický styl** vylučuje participaci (zapojení, účast) ostatních pracovníků na řízení firmy. Vedoucí získává potřebné informace od podřízených, které potvrdí nebo doplní jeho informace, potřebné pro kvalifikované rozhodnutí. Podřízení nemají možnost jiným způsobem ovlivnit jeho rozhodování – vedoucí rozhoduje sám.
- b) **Demokratický styl** je spojen s vyšší mírou participace podřízených na řízení firmy. Vedoucí svolá poradou celého kolektivu podřízených, popř. pohovoří s každým jednotlivcem, zváží nápady a návrhy a konečné rozhodnutí provede sám.

### 1.2.5 Spolupracovníci

Hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy jsou lidé. Čím více pokročí firma na cestě k úspěchu, tím jasněji si musíte uvědomit, že podstatné nejsou finanční prostředky, myšlenky nebo nadšení, ale lidé.

Velká pozornost je proto věnována motivaci spolupracovníků, a to jak manažerů, tak výkonných pracovníků. S motivací ke kvalitní a tvůrčí práci se doporučuje vytvářet u spolupracovníků pocit sounáležitosti a hrdost na příslušnost ke kolektivu firmy, dobré vztahy a loajalitu zaměstnanců k vedení, podporu stmelujícího poslání a vnitřní kulturu firmy.

### 1.2.6 Sdílené hodnoty (kultura) firmy

Kultura firmy (sdílené hodnoty) a spolupracovníci spolu velmi těsně souvisí. Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Pod kulturou firmy rozumíme soustavu sdílených hodnot a názorů, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě. Kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý (nehmotný) produkt, který je výsledkem myšlení lidí ve firmě a činností ve firmě provozovaných.

### 1.2.7 Schopnosti

Ve firmě by měl být tlak na rozvoj nejenom technické a výrobní kvalifikace personálu, nýbrž manažery by měl být vyvíjen tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a infromatické gramotnosti personálu celé firmy.

Převzetím rámce „7S faktorů nebo dokonce preferováním některého z uvedených „7S“ faktorů úspěchu nikdy nevybudujeme úspěšnou firmu. Úspěch manažera spočívá v umění sladit výše uvedené faktory úspěchu a vyváženě je používat jako celý systém. [1]

## 2 HOSPODAŘENÍ PODNIKU, NÁKLADY A VÝNOSY PODNIKU

V další části své bakalářské práce se budu věnovat oblasti hospodaření podniku. Hospodaření podniku je založeno na nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Vysvětlím základní pojmy jako je náklad, výnos a rozčlením náklady z různých hledisek využitelných pro podnik.

### 2.1 Náklady

Náklady je možné definovat jako výrobní faktory spotřebované při výrobě produktů a poskytování služeb, oceněné v peněžních jednotkách. Jedná se o spotřebu materiálu, práce, energie atd. [7]

Každé manažerské rozhodnutí souvisí s výší nákladů a výnosů. Každou výrobní operaci doprovází spotřeba vzácných finančních zdrojů, proto je nezbytné aplikaci každé výrobní činnosti pečlivě zvážit. [14]

Náklady lze členit z různých hledisek, např. druhové členění, členění z hlediska účelu vynaložení, podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik, z hlediska manažerského, kalkulačního atd. Nyní se zaměřím na různá členění nákladů využitelná pro podnik.

#### 2.1.1 Druhové členění nákladů

Na této struktuře nákladů – nazývané druhovým členěním nákladů – je založeno finanční účetnictví.

Náklady lze podle druhů dělit do těchto skupin:

##### *1. Provozní náklady:*

- spotřeba materiálu, spotřeba energie,
- služby (opravy a udržování, přepravné, cestovné),
- osobní náklady (mzdové a sociální náklady, sociální pojištění),
- daně a poplatky (daň z nemovitostí, daň silniční, ostatní nepřímé daně a poplatky),
- odpisy nehmotného a hmotného majetku a materiálu,
- rezervy a opravné položky k provozním nákladům,
- ostatní provozní náklady.

## 2. *Finanční náklady:*

- prodané cenné papíry a vklady,
- úroky,
- tvorba rezerv na finanční náklady,
- ostatní finanční náklady,
- daň z příjmů za běžnou činnost.

## 3. *Mimořádné náklady:*

- manka a škody,
- tvorba rezerv,
- ostatní mimořádné náklady,
- tvorba opravných položek. [7]

### 2.1.2 Členění nákladů podle jejich závislosti na objemu prováděných výkonů

Vybavení, které má podnik k dispozici, určuje maximální rozsah činnosti, který je možno v běžném období zajistit. Je možno stanovit (za předpokladu známých podmínek realizace na trhu) i minimální rozsah činnosti, aby nebyla ztrátová. V rámci těchto limitů využití kapacity je možno rozlišovat fixní a variabilní náklady. [9]

Základem tohoto členění je tedy rozlišení dvou hlavních skupin nákladů – náklady variabilní a fixní.

#### 2.1.2.1 *Variabilní náklady*

Variabilní náklady jsou charakteristické tím, že musí být opakovaně vynakládány na každou další jednotku objemu výkonů. Při změně výkonů se mění jejich celková výše. Podle typu této změny rozlišujeme náklady proporcionální, podproporcionální a nadproporcionální. [4]

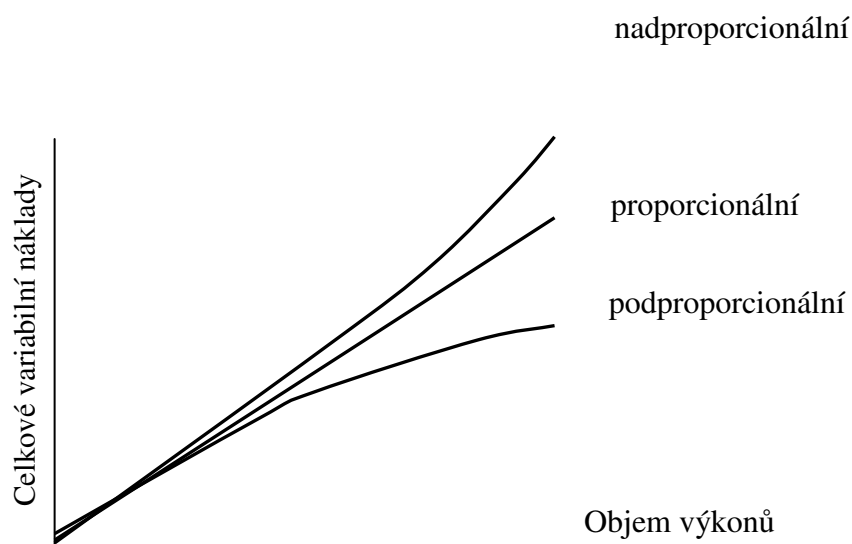
Variabilní náklady se mohou měnit se změnou objemu produkce:

- 1) **lineárně (proporcionálně)** – celková výše se mění s objemem výkonů přímo úměrně; další vklad nákladů na další jednotku objemu výkonů je stále stejný. Vypočtené průměrné náklady jsou v celém intervalu neměnné (konstantní).

- 2) **degresivně (podproporcionálně)** – při stoupajícím objemu se zvyšují, ale pomalejším tempem než objem výkonů; každý vklad na další jednotku objemu je nižší. Průměrné náklady se snižují a projevují jako náklady degresivní.
- 3) **progresivně (nadproporcionálně)** – v celkové výši se mění se změnou v objemu výkonů rychlejším tempem; každý vklad nákladů na další jednotku objemu je tedy vyšší. Vypočtené průměrné náklady vykazují vyšší hodnotu a projevují se jako náklady progresivní. [4], [6]

Celkové variabilní náklady jsou znázorněny v závislosti na objemu produkce na následujícím obrázku ( Zdroj: [4]

Obr. 3).



Zdroj: [4]

Obr. 3. Vývoj celkových variabilních nákladů

### 2.1.2.2 Fixní náklady

Fixní náklady se projevují v důsledku vkladů potenciálních výrobních činitelů, které jsou charakteristické svou nedělitelnou pohotovostí, tj. schopností uskutečnit za určitý časový interval určitý objem výkonů. Tato schopnost se označuje jako kapacita a příslušné náklady také jako **kapacitní**. Kapacita potenciálního výrobního činitele je relativní a její rozsah lze do jisté míry regulovat v čase nebo intenzitou jejího využívání.

Celkové fixní náklady jsou charakteristické tím, že musí být do daného procesu vloženy jednorázově ještě před uskutečněním první jednotky výkonu, vznikají již v nulovém bodě objemu.

Každá další jednotka už nevyžaduje další vklady, fixní náklady se při zvyšujícím se objemu výkonů ve své celkové výši nemění. [4]

### 2.1.3 Účelové členění nákladů

Nákladové účty ve finančním účetnictví vycházejí z druhového členění nákladů, z ekonomické podstaty spotřebovaných zdrojů a práce na vstupu do podniku (spotřeba materiálu a energie, mzdové náklady, odpisy, nakupované služby, provozní úroky atd.). Při účelovém členění nákladů se tyto nákladové druhy podrobněji člení podle účelu, za jakým byly v podniku spotřebovány, v jakém středisku:

- zásobování,
- výroby,
- distribuce a prodeje,
- správy a řízení.

Toto další členění nákladů, které je v účetním systému zajištěno tříděním účtu, je možno sledovat i v následující tabulce (Tab. 1). [9]

Tab. 1. Klasifikace nákladů

Druhové členění	Účelové členění nákladů				
	Celkem	Účel Zásobování	Účel Výroba	Účel Prodej	Účel Správa
Spotřeba materiálu					
Spotřeba energie					
Nakupované služby					
Mzdové náklady					

Zdroj: [9]

Nákladové druhy z finančního účetnictví jsou rozděleny podle rozdílného účelu jejich vynaložení. Toto členění předpokládá podrobnější rozdělení nákladových druhů na střediska. Je nutno věnovat pozornost konkrétní náplni činnosti středisek a jejich vzájemným vazbám, které jsou často velmi komplikované a propletené. Středisko poskytuje své služby několika dalším střediskům. Toto účelové členění nákladů je důležité především z hlediska řízení a kontroly nákladů. [9]

Účelovost prostupuje každým transformačním procesem uskutečňováním výkonů, od elementární operace až po finální výkon. Každý náklad má už při svém prvotním

vzniku jasně vymezenou účelovost. V tomto směru se celým transformačním procesem prolínají *dvě základní linie*. V první je rozhodující otázka, jak se věcně uskutečňují jednotlivé výkony, mluvíme tedy o *členění nákladů po linii výkonů*. Ve druhé je rozhodující, kde se příslušné operace uskutečňují z hlediska organizačního uspořádání transformačního procesu, zde hovoříme o sledování *nákladů po linii útvarů*. [4]

#### 2.1.4 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik

Řízení efektivnosti se rozvíjí i prostřednictvím vztahů nákladů ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, v němž dílčí činnost probíhá a jehož pracovníci odpovídají za racionální spotřebu nebo zhodnocení nákladů na každou činnost. Členění nákladů podle místa vzniku je důsledkem rozčlenění podniku i průběhu nákladů v něm. Na tuto etapu je třeba navázat způsobem propojení, který by umožnil zobrazit kooperační vazby mezi útvary a určit odpovědnost za úspory, neboli překročení nákladů těchto výkonů, které se neprodávají spotřebitelům, ale stávají se předmětem spotřeby uvnitř podniku.

Spojení mezi vnitropodnikovými útvary se uskutečňuje systémem vazeb, jejich nositeli jsou předávané výkony. Náklady, které vznikají odběratelskému útvaru, se nazývají **interní**. Výše těchto nákladů je dána množstvím dílčích výkonů a jejich vnitropodnikovým oceněním. Jsou typické tím, že vznikají pouze v souvislosti s určitou vnitřní vazbou. Označujeme je jako náklady **druhotné**, protože z hlediska podniku jako celku se projeví na vstupu podruhé (poprvé se objevily ve středisku, které daný výkon provedlo) a **složené**, tzn. z podnikové úrovně řízení je lze analyzovat ve vztahu k jednotlivým nákladovým položkám, které byly při provedení vnitropodnikového výkonu spotřebovány. [2]

## 2.2 Výnosy

Pro podnik je jednou z nejdůležitějších informací kvantifikace přínosu jednotlivých skupin výkonů k celkovému výsledku podniku, s cílem optimalizovat strukturu činnosti. Prodávané výkony se nejčastěji člení do sortimentních skupin, popřípadě podle skupin zákazníků či konkrétních trhů. Ve všech případech se kvantifikuje vliv cen a objemu prodeje na výši krycích příspěvků, konečného hospodářského výsledku a rentability vloženého kapitálu. [9]

Hlavní složkou většiny výnosů jsou bezesporu tržby.

**Tržby** jsou peněžní částkou, kterou podnik získal prodejem výrobků, zboží a služeb v daném období.

Jsou rozhodujícím finančním zdrojem podniku, který slouží k úhradě jeho nákladů a daní, výplatě dividend a jeho rozšířené reprodukci. Tvoří je tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržby za prodané zásoby materiálu, nepotřebné stroje a jiné zařízení, tržby za prodané licence apod.

Zvyšování tržeb může podnik dosáhnout zvýšením prodeje a cen, pokud mu to trh dovolí, dosavadních výrobků, zvyšováním kvality a technické úrovně, zaváděním nových výrobků, zlepšováním servisu, účinnou reklamou atd.

Rozhodující jsou tržby za výrobky resp. za poskytnuté služby, které jsou ovlivněny fyzickým objemem výroby (prodeje), cenami jednotlivých výrobků, sortimentní strukturou prodeje, způsobem fakturace a dobou úhrady faktur apod.

Fyzický objem výroby podniku je z krátkodobého hlediska omezen jeho výrobní kapacitou a poptávkou po jeho výrobcích. Ceny jsou produktem trhu a jejich vývoj závisí i na typu trhu. Změny struktury výroby jsou v určitém rozsahu v rukou podniku a jejich využívání může zvyšovat tržby i zisk. Způsob fakturace a úhrady faktur je určen předpisy. [11]

### 2.3 Hospodářský výsledek

Hospodářským výsledkem podnikání v daném období je rozdíl mezi výnosy a náklady. Pokud se podniku daří a výnosy jsou vyšší než náklady, je hospodářským výsledkem **zisk** – při dobrém hospodaření by tomu tak mělo být vždy.

V případě, že náklady převyšují výnosy, se jedná o **ztrátu**, která je také běžným hospodářským výsledkem, ale nesmí se opakovat příliš často. V případě že se náklady a výnosy přesně rovnají, jedná se o **nulovou ztrátu (nulový zisk)**. [8]

Pro potřeby teorie firmy, resp. pro vyjádření prosperity firmy, definujeme zisk jako přebytek tržeb (výnosů) z ekonomické činnosti nad jejími náklady. V tomto smyslu, především dlouhodobě, je zisk nutnou podmínkou tvorby dalších zdrojů hospodaření, tedy existence firmy a její úspěšnosti v tržní konkurenci. Nicméně i v těchto souvislostech je jeho vliv na dlouhodobou prosperitu firmy rozmanitý. [5]

Tvorba zisku závisí na výši nákladů a výnosů. Náklady lze ovlivňovat především ekonomickou optimalizací jednotkových nákladů, ale i celou řadou dalších manažerských opatření, např. aplikací progresivních metod řízení výroby, modernizací technologií, rušením nepotřebných funkčních míst a nadbytečných kapacit, úsporami práce, surovin, energií či materiálů.



Na rozdíl od nákladů, o nichž lze tvrdit, že jsou firmou zpravidla do značné míry ovlivnitelné, tato skutečnost v případě tržeb platí jen v omezené míře. Možnost ovlivňovat tržby ve prospěch prodejce (výrobce) záleží velmi významně na charakteru konkurenčního prostředí, v němž firma působí. [3]

### 2.3.1 Analýza bodu zvratu

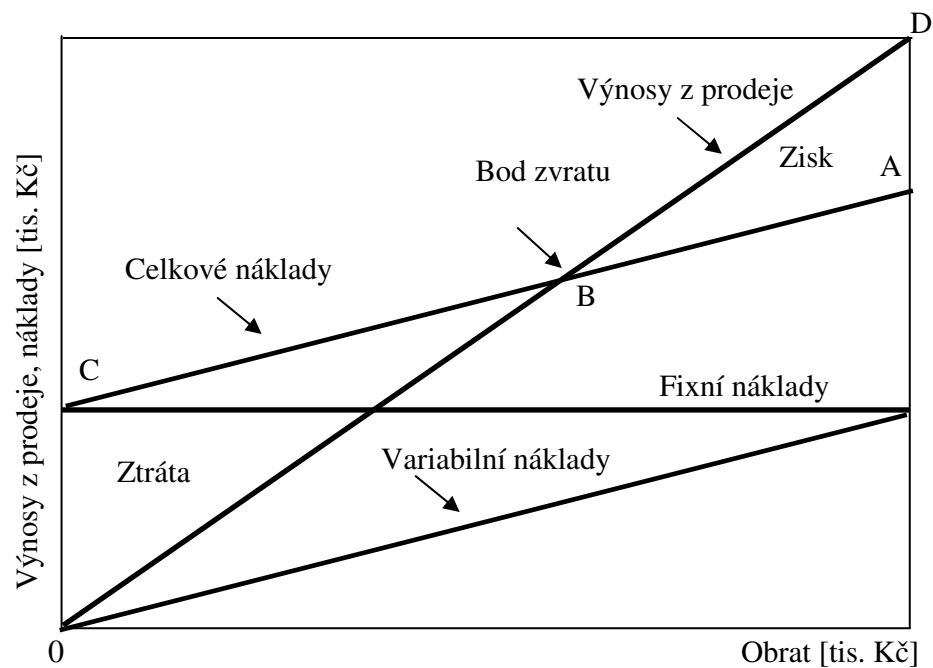
V této analýze se jedná o zkoumání rovnováhy mezi náklady a výnosy. Předpokládá se, že v podnikových výkazech se sledují odděleně variabilní a fixní náklady. Oddělené sledování je nutné, jestliže podnik pracuje s metodou příspěvku na úhradu. Při analýze bodu zvratu jsou vztahy mezi tržbami, náklady a ziskem přehledně a jasně uspořádány.

V bodě zvratu se vyrovnávají celkové výnosy s celkovými náklady podniku. Analýza bodu zvratu poskytuje vedení podniku a odpovědným pracovníkům koncentrované informace, které jim umožňují v budoucnu lépe rozhodovat.

Jednoduchým způsobem lze vypočítat, jaký vliv mají změny prodávaných množství, prodejní ceny, variabilní a fixní náklady na výši dosahovaného zisku.

Diagram bodu zvratu se používá pro grafické znázornění této metody. Na osu x se vynesou prodaná množství výrobků, na osu y výnosy z prodeje výrobků a náklady v Kč. Přímka variabilních nákladů začíná v počátku pro počet výrobků 0 a výnosy 0. Přičtením variabilních nákladů k nákladům fixním obdržíme přímku celkových nákladů. Přímka celkových nákladů protíná přímku výnosů v **bodě zvratu** (break even point). Trojúhelník OBC vyjadřuje oblast ztráty, trojúhelník BAD naopak oblast zisku. [6]

Analýza bodu zvratu je graficky zobrazena na následujícím obrázku (Obr. 4).



Zdroj: [6]

Obr. 4. Analýza bodu zvratu

### 2.3.2 Stupňovité členění dosaženého hospodářského výsledku

Při podrobnějším členění konečného hospodářského výsledku podniku jako celku, nebo jeho relativně uzavřených částí (divizí, závodů), se vychází z účelového členění nákladů doplněného o další kritérium jejich členění, tj. na fixní a variabilní část. Od tržeb (výnosů z prodeje) se postupně odečítají skupiny nákladů s cílem zjistit přínos konkrétních výkonů, jejich skupin, k úhradě nákladů a tvorbě zisku podniku jako celku.

Základní struktura stupňovitého členění hospodářského výsledku na dílčí krycí příspěvky neboli marže, je následující:

Tržby

- variabilní náklady výroby a prodeje

krycí příspěvek (I)

- fixní náklady výroby a prodeje

krycí příspěvek výkonu (II)

- fixní společné správní náklady

provozní zisk (ztráta)

V tabulce (Tab. 2) je zobrazeno sledování tří kritérií členění nákladů – podle druhů, účelu a variability. [9]

Tab. 2. Kritéria členění nákladů

Nákladové druhy	Členění nákladů prodaných výkonů						
	Náklady variabilní			Náklady fixní			
	Výroba	Zásob.	Prodej	Výroba	Zásob.	Prodej	Správa
Spotřeba materiálu							
Spotřeba energie							
Nakupované služby							
Mzdové náklady (včetně pojištění)							
Celkem	Celkové variabilní			Celkové fixní			

Zdroj: [9]

Stupňovité členění hospodářského výsledku je možno konstruovat i jiným způsobem. Například v oddělení vlivu externích materiálových vstupů a služeb (u obchodní činnosti pořizovacích cen prodaného zboží), mzdových nákladů a osobních nákladů, odpisů, finančních nákladů na vytváření hospodářského výsledku v daném období.

Cílem je kvantifikovat dílčí části (stupně hospodářského výsledku) v členění:

- obchodní marže z prodeje zboží,
- celková výroba (výkony) období,
- přidaná hodnota,
- hrubý provozní přebytek,
- zisk (ztráta).

Hlavním cílem těchto analýz je precizovat celkový hospodářský výsledek a využít je pro hodnocení vývoje ve srovnání s minulým obdobím nebo jinými podniky v oboru činnosti, jestliže jsou k dispozici. Pokud se členění hospodářského výsledku podniku stává zvyklostí v konkrétním ekonomickém prostředí, umožňuje zprůhlednit mezipodniková srovnání nejen celkových výsledků, ale i jejich dílčích částí.

Stupňovité členění hospodářského výsledku navazuje na informace finančního účetnictví, které je využívá a podrobněji je člení. [9]

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Po provedení průzkumu literárních i ostatních dostupných pramenů jsem v teoretické části získala přehled o řízení podniků, SWOT analýze i kritických faktorech firmy. Kritické faktory firmy byly hodnoceny při budování jednotlivých provozoven. SWOT analýzu, neboli hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, využiji při navrhování změn pro jednotlivé provozovny.

Následně jsem se v teoretické části zabývala hospodařením podniku, vysvětlila jsem pojmy jako je náklad, výnos či hospodářský výsledek. Podrobně jsem rozčlenila náklady z různých hledisek – např. členění účelové, druhové, z hlediska závislosti na objemu prováděných výkonů či členění podle místa vzniku. Náklady a tržby se staly stěžejními východisky pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

## **II ANALYTICKÁ ČÁST**

## 4 ANALÝZA PODNIKU Z HLEDISKA MOŽNOSTÍ ROZŠÍŘENÍ PROVOZOVEN

V analytické části jsem se rozhodla popsat problematiku tří skutečných zařízení zabývajících se hostinskou činností. Každá z hospod se nachází v jiné lokalitě a má svá specifika. Nejdříve popíši současný stav, zákazníky, nabídku služeb, sortiment a náklady související s provozem. Dále porovnáám náklady a tržby jednotlivých zařízení. V poslední části vypracuji SWOT analýzu, navrhnou opatření k zlepšení stávající situace a vyčísím náklady na realizaci.

Po dohodě s majitelem podniku nebudu uvádět skutečné názvy provozoven, ale použiji fiktivní jména: Uran, Neptun a Pluto.

Podnik, který tvoří tři provozovny, je ve vlastnictví jedné osoby, která podniká na našem trhu už dvanáct let. S hostinskou činností má majitel dobré zkušenosti z dob, kdy pracoval jako zaměstnanec podobné provozovny, jakou v současné době vlastní. Svě poznatky a zkušenosti majitel využívá při řízení provozu podniku, zásobování i při výběru zaměstnanců.

Pro zajištění běžného chodu hostinců jsou k dispozici tři automobily, které náleží majiteli. Většinou je u každého podniku přistaveno jedno vozidlo, v případě větší akce se auta přesunou a využívají je v jiné provozovně. Náklady na opravy a údržbu vozidel jsou přiřčeny ke každé firmě za jedno vozidlo.

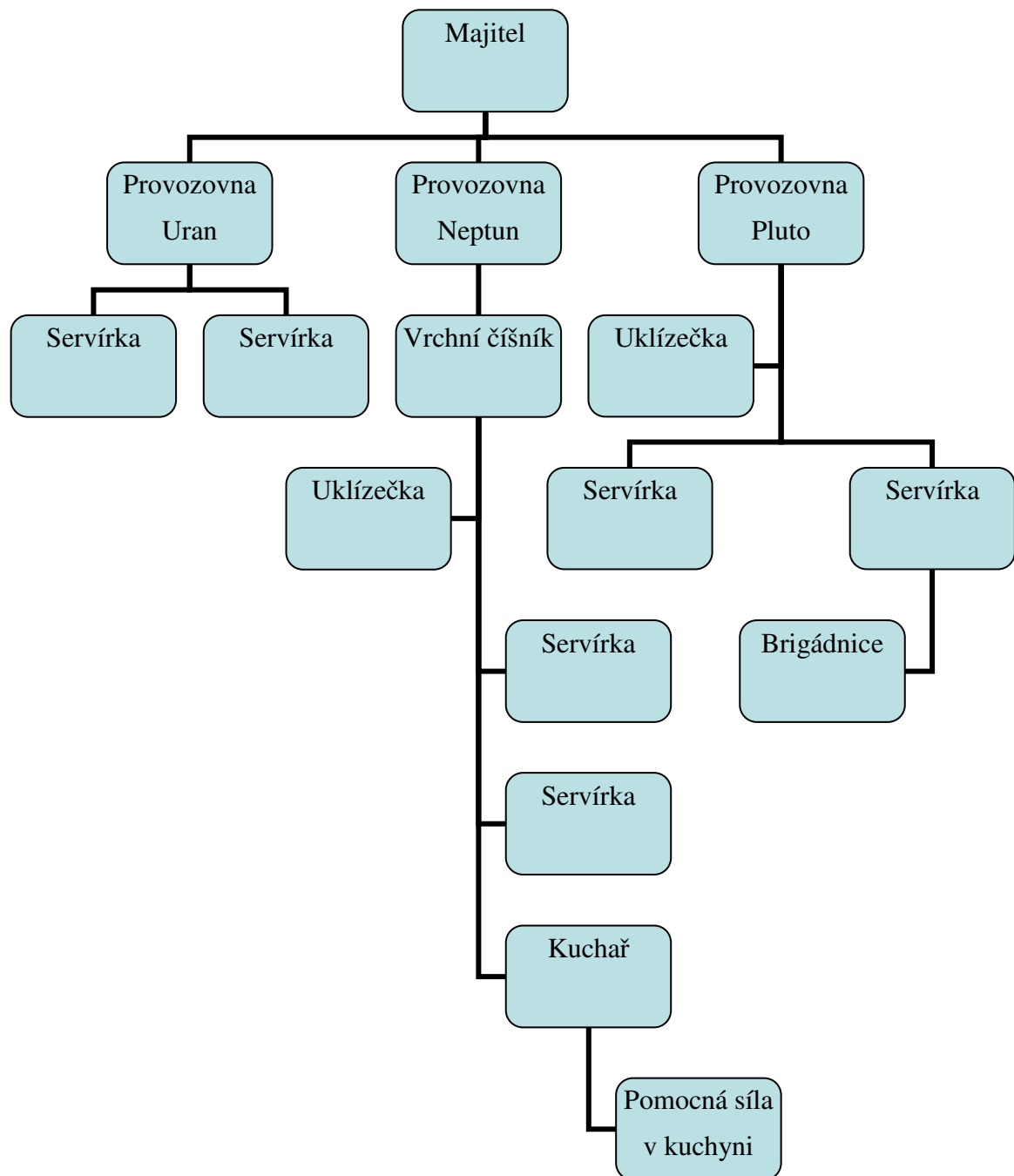
### 4.1 Organizační struktura

Celý podnik, který tvoří tři provozovny, je ve vlastnictví jednoho majitele. Na začátku podnikatelské činnosti začínal majitel pouze s jednou provozovnou. Jednalo se o podnik Uran. Po třech letech začal majitel uvažovat buď o rozšíření provozovny nebo o přibrání dalšího podniku. Po zhodnocení možností přistoupil k nájmu Restaurace Neptun. Rozhodl se tak z toho důvodu, že Uran se nachází v obytné zóně, což značně komplikuje možnosti rozšíření či venkovní úpravy, i když se jedná o budovu ve vlastnictví majitele.

Neptun disponuje velkou zahrádkou, s níž měl majitel své plány a už ze zkušeností z hospodou Uran viděl, že zahrádka je u klientů velmi oblíbená a také přináší značný přínos tržeb. Investice se mu vyplatila a po dalších dvou letech si mohl dovolit najmout další provozovnu Pluto. Tato provozovna je v porovnání se dvěma předchozími odlišná, především co do struktury a rozmístění tržeb v průběhu roku.

Organizační struktura firmy a jejích provozoven je patrná na následujícím obrázku  
Zdroj: [vlastní zpracování]

Obr. 5).



Zdroj: [vlastní zpracování]

Obr. 5. Přehled struktury provozoven a jejich zaměstnanců

## 4.2 Charakteristika jednotlivých provozoven

V této části popíši jednotlivé provozovny, jejich umístění, otevírací dobu, zákazníky a sortiment. Také se zaměřím na výhody a nevýhody, které souvisejí s polohou, zásobováním a také možnostmi realizovat eventuelní změny v podniku.

### 4.2.1 Hospoda Uran

První provozovna, se kterou majitel začínal svou podnikatelskou činnost, je hospoda Uran. K jejímu otevření se rozhodl z toho důvodu, že v podobné firmě pracoval. Měl už zkušenosti s provozem a dokázal odhadnout výši potřebných nákladů na provoz a také předpokládané tržby. Než se pustil do složitějšího vyřizování podkladů, potřebných pro otevření pohostinství, udělal si majitel průzkum trhu. Zde zhodnotil potřebu vybudování hostince v oblasti, kde měl ve vlastnictví budovu, se kterou zamýšlel podnikat. Také se poptával potenciálních zákazníků z řad okolních obyvatel, zda by jeho záměr uvítali. Přitom zkoumal jejich přání a potřeby, které se snaží dodnes co nejlépe uspokojovat.

#### 4.2.1.1 Lokalita

Tento podnik sídlí ve Zlíně, v obytné části zvané Letná. Jedná se o typickou hospodu bez restaurace a nabídky jídel. K hospodě patří menší zahrádka, která je v provozu pouze v letním období. Vzhledem k umístění v obytné zóně je nutné striktně dodržovat noční klid, to znamená po desáté hodině večerní se návštěvníci musí přesunout ze zahrádky do vnitřních prostor.

#### 4.2.1.2 Zákazníci

Provozovnu často navštěvují studenti z nedaleké univerzity, v letních měsících se zde často scházejí na zahrádce a při kávě či pivu konzultují problémy související se studiem. K občasným zákazníkům patří také rodiny s dětmi, které se zde při procházkách či výletech zastavují osvěžit. Tento podnik je vyhlášen a navštěvován hlavně z toho důvodu, že uvnitř jsou dvě velké televizní obrazovky, na kterých návštěvníci sledují přenosy ze sportovních akcí – především hokej a fotbal. Vzhledem k umístění blízko zimního stadionu Luďka Čajky zde bývá také obvyklá zastávka fanoušků zlínského hokeje před a po skončení pravidelných utkání. Samozřejmě nemohu opomenout také místní štamgasty z řad obyvatel okolních baťovských domků.



#### **4.2.1.3 Nabídka**

Majitel pohostinství se snaží nabídku přizpůsobit skladbě zákazníků s ohledem na jejich přání a potřeby. Především po otevření podniku často přicházel mezi zákazníky a sledoval a konzultoval s nimi jejich přání a potřeby. Proto kromě běžné nabídky piva, vína a ostatních hospodských produktů nabízí v letních měsících také mražené výrobky pro rodiny s dětmi, míchané nápoje především pro studenty apod.

#### **4.2.1.4 Výhody**

Vzhledem k umístění podniku patří k nesporným výhodám snadná dostupnost do středu města, což umožňuje návštěvy hlavně mladší generaci, která poté odchází za jinou zábavou např. na diskotéky do centra. Mezi další pozitiva řadím také fakt, že budova provozovny je v soukromém vlastnictví majitele, tudíž neplatí nájem a může provádět úpravy a snažit se o co nejlepší využití prostor a všech dostupných možností.

#### **4.2.1.5 Nevýhody**

K nesporným negativům hospody patří skutečnost, že se nachází v obytné zóně. Majitel musí striktně dbát na dodržování nočního klidu a pořádku v okolí hospody. Proto zde nejsou obvyklé např. větší firemní večírky nebo oslavy narozenin, i když prostory jsou pro tyto akce dostatečné. Prostory zahrádky jsou omezené, a to je škoda, protože zákazníci by rozšíření uvítali. Bohužel ale možnost rozšíření zahrádky je nereálná, protože vedle zahrádky jsou parkovací místa a jejich počet nelze snížit, což je dáno vyhláškou.

#### **4.2.1.6 Otevírací doba**

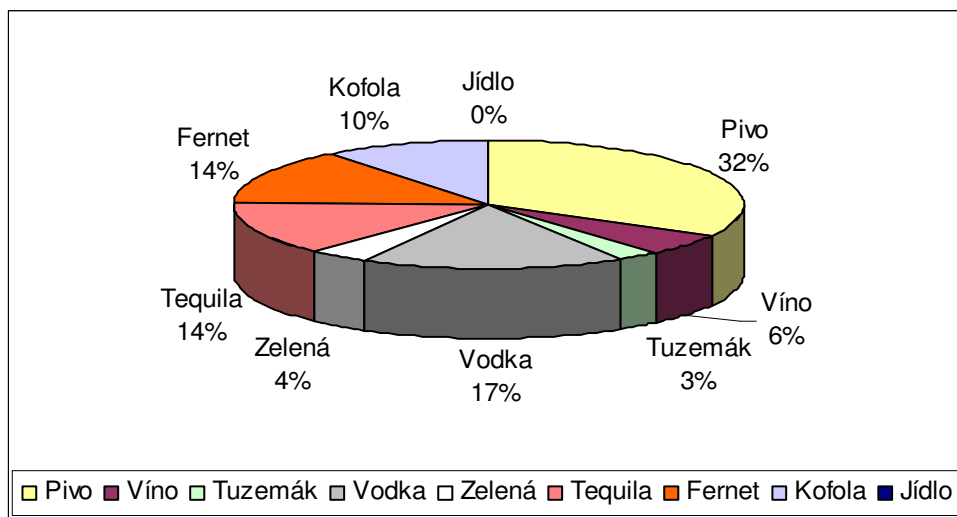
Vzhledem k tomu, že se zde nevaří, je otevírací doba podniku denně od 14.30 hod. do 23.00 hod.. Samozřejmě jako ve většině podobných zařízení se i zde zavírací hodina přizpůsobuje zákazníkům. Při větších akcích nebo sportovních přenosech, lze po dohodě s majitelem otevírací dobu prodloužit do časných ranních hodin.

#### **4.2.1.7 Struktura tržeb**

Dle skladby zákazníků a možností provozovny se struktura tržeb liší. V každém podniku převládá prodej určitého sortimentu. Podíl jednotlivých složek na tržbách znázorňuje následující graf (Graf 1). V Uranu se často prodává tequila, kterou pijí hlavně mladí lidé.

Také vodka s různými příchutěmi je u mladší generace velmi oblíbená, především z důvodu nižší ceny a výběru variant chutí.

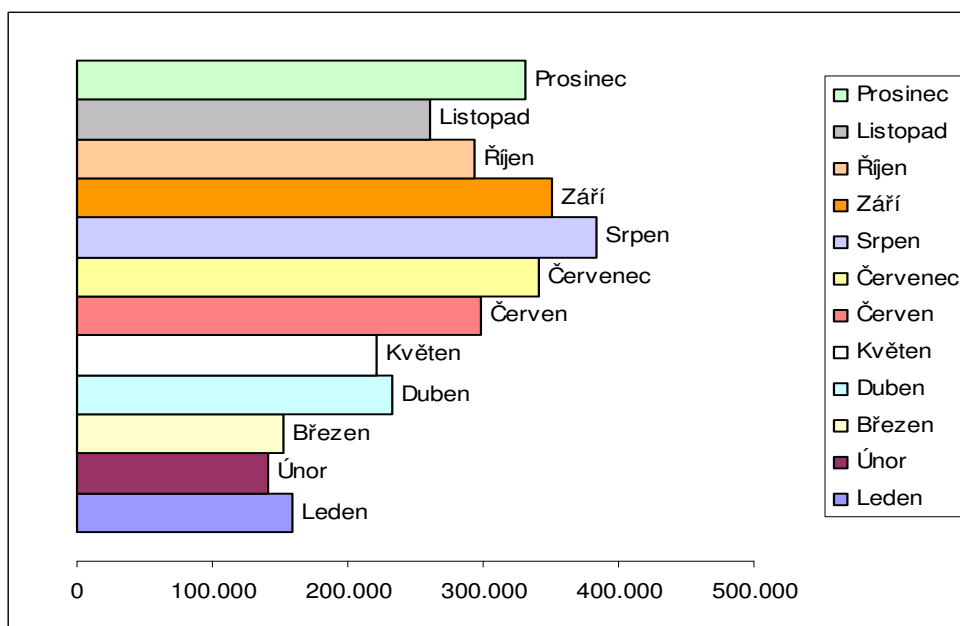
Graf 1. Podíl sortimentu na tržbách v % – Uran



Zdroj: [vlastní zpracování]

Následující graf (Graf 2) porovnává tržby v jednotlivých měsících v roce 2009. Z hlediska ročních období jsou v tomto podniku nejstálější tržby ze všech provozoven. V letních měsících jsou tržby sice větší, ale z důvodu menší zahrádky to není tak markantní jako v hospodě Neptun.

Graf 2. Tržby hospody Uran v jednotlivých měsících v Kč



Zdroj: [vlastní zpracování]

#### **4.2.1.8 Přehled nákladů, specifických pro hospodu Uran**

Vzhledem k tomu, že provozovna je v soukromém vlastnictví majitele, odpadají náklady na nájemné. Na druhé straně jsou nutné občas drobné opravy, práce kolem budovy apod. Majitel má k dispozici tři vozidla, tudíž náklady na provoz a zásobování jsou rozpočteny na každé auto jedné provozovně. V tomto podniku pracují na hlavní pracovní poměr dva zaměstnanci, kteří se pravidelně střídají. Protože je podnik v těsné blízkosti bydliště majitele, stará se o jeho zásobování sám. Odpadají tudíž náklady na další osobu, která by dojížděla pro zboží. Hlavním sortimentem je samozřejmě pivo, které je dováženo přímo z pivovaru každý týden v pátek, v případě nutnosti lze udělat také výjimečnou dodávku, např. v letních měsících z důvodu nedostatku zásob.

#### **4.2.1.9 Zásobování**

Protože jsou skladovací prostory poměrně malé, využívá majitel pro zásobování provozovny metodu „Just in time“. Má k tomu v této provozovně dobré podmínky, protože bydlí v blízkosti podniku. Nachází se blízko centra města a může kdykoli flexibilně reagovat na vzniklou situaci a doplnit chybějící zásobu. Samozřejmě pokud se jedná o předem ohlášenou akci nebo majitel předpokládá větší počet zákazníků (přenos důležitého utkání v televizi, Silvestr), zásoba se automaticky navyšuje.

V příloze P I ukazují tabulku se stavem skladu k 30. 11. 2009, kde je patrné, že v podniku Uran není zásoba velká. Je to způsobeno především menšími skladovacími prostory, ale hlavně polohou provozovny. Celková zásoba k datu 30. 11. 2009 je v podniku Uran Kč 60 084,-

#### **4.2.2 Restaurace Neptun**

K pronájmu této restaurace se majitel rozhodl z toho důvodu, že první provozovna Uran, se kterou začal podnikat, se dobře uchytila na trhu a produkovala slušné tržby. Podnikatel zvažoval varianty, buď rozšíření hostince Uran, nebo otevření další provozovny. Protože se mu naskytla možnost výhodného pronájmu prostor nedaleko Zlína, rozhodl se pro otevření nové restaurace. Majitel tušil výhodné podmínky především pro nabídku jídla zaměstnancům okolních firem a s ohledem na dispozice budovy také možnosti vybudování velké letní zahrádky.

#### **4.2.2.1 Lokalita**

Tento podnik sídlí ve Slušovicích, což je město cca 10 km od Zlína. Umístění provozovny je v centru města, ale ne přímo v obytné části, což přináší nesporné výhody. K podniku patří velká zastřešená zahrádka, která je využívána značnou část roku. V okolí se nachází několik větších firem a také je zde oblíbená trasa pro turisty a cyklisty.

#### **4.2.2.2 Zákazníci**

K nejčastějším klientům patří zaměstnanci zdejších firem, kteří využívají možnosti obědů v hostinci a přes léto především zahrádku, na které se taktéž obsluhuje. Místo je navštěvováno turisty a rodinami s dětmi, které podnikají výlety do okolních vesnic. Využívají především možnosti obědů nebo lehkého občerstvení a podobě kávy či zmrzliny na venkovní zahrádce.

#### **4.2.2.3 Nabídka**

Z důvodu umístění v blízkosti firem s více zaměstnanci se majitel rozhodl pro nabídku denního menu – využil možnosti dovážení porcovaných jídel a zde je pouze ohřívá. Jedná se o výborná jídla a velké porce. Strava si našla velkou oblibu u zaměstnanců okolních firem, kteří hostinec pravidelně navštěvují. S ohledem na velkou zahrádku se majitel zaměřil také na dětské zákazníky a připravil pro ně v letních měsících mražený sortiment, velký výběr nealko nápojů a sladkostí. V zimních měsících nabízí pro děti různé druhy pohárů a také čokoládových nápojů. Na zahrádce jsou také pořádány grilovací párty, které se těší velké oblibě.

#### **4.2.2.4 Výhody**

K obrovským výhodám patří zahrádka, která je krytá, a to umožňuje její využití velkou část roku. V letních měsících je zde často plno, především v období obědů a poté v odpoledních hodinách, kdy zde tráví čas rodiny s dětmi, které zde mají dětský koutek. V koutku mají děti prostor pro nerušené hry, majitel nechal postavit prolézačky a dřevěný zahradní domek s klouzačkou a pískovištěm. Rodiče si mohou v klidu posedět na zahrádce s přáteli, mají děti na dohled a jelikož je dětský koutek oplocen a spojen se zahrádkou, není zde nebezpečí např. vyběhnutí dítěte na vozovku. Toto je velká výhoda podniku a majitel se snaží neustále koutek zlepšovat a vybavovat novými atrakcemi, aby se děti nenudily.

#### 4.2.2.5 Nevýhody

Protože se podnik nachází v blízkosti firem, je zde obvyklá doba, kdy je téměř vždy plno, např. doba oběda, ale na druhé straně v určitých hodinách zde najdete pouze pár hostů, což jsou většinou časně odpolední hodiny. Také fakt, že je zde velký dětský koutek přináší občas problémy s hlukem a pobíhajícími dětmi, což někteří zákazníci snášejí s nevolí.

#### 4.2.2.6 Otevírací doba

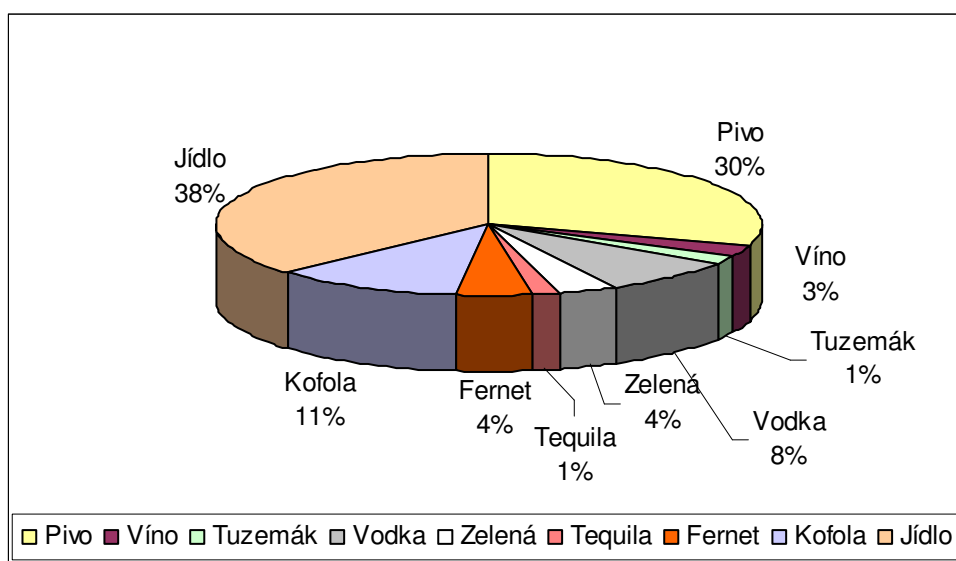
Provozovna otevírá v 10.30 hodin, protože od 11.00 zákazníci začínají chodit na obědy. Zavírací doba je stanovena na 23.30 hod., ale jako ve většině podobných podniků se řídí zákazníky a zaměstnanci počítají s delší pracovní dobou. Samozřejmě při firemních večírcích a podobných akcích záleží na dohodě s majitelem.

#### 4.2.2.7 Struktura tržeb

Tento podnik navštěvují přes den především zaměstnanci okolních firem, tudíž převládá prodej jídla a také kávy a nealkoholických nápojů. V odpoledních hodinách a také o víkendech se přidává ve větší míře také pivo a alkohol a v létě i mražené výrobky. Konkrétní situaci nastiňuje níže uvedený graf (

Graf 3).

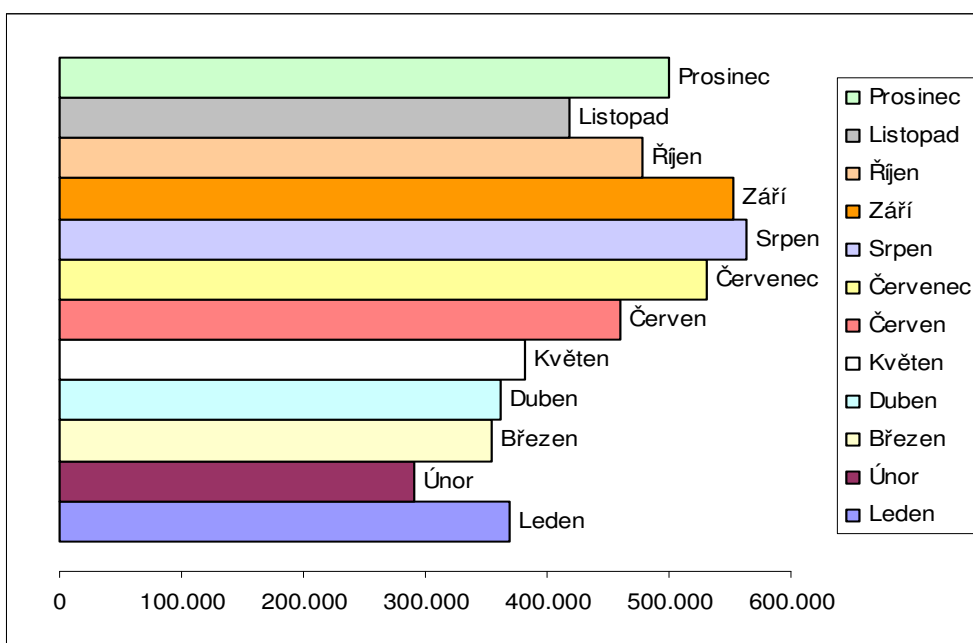
Graf 3. Podíl sortimentu na tržbách v % – Neptun



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z hlediska výše tržeb jsou největší zisky v letních měsících, kdy je hojně využívána zahrádka s posezením, což je uvedeno v následujícím grafu (Graf 4). Především zaměstnanci z okolních firem sem často zajdou na oběd a také po práci občas posedí, popř. dorazí s rodinou a dětmi, které si mohou hrát v dětském koutku, který je velmi oblíben.

Graf 4. Tržby hospody Neptun v jednotlivých měsících v Kč



Zdroj: [vlastní zpracování]

#### 4.2.2.8 Přehled nákladů specifických pro hospodu Neptun

Vedle nákladů souvisejících s denním provozem každé provozovny, jsou zde nezanedbatelné náklady na vybavení kuchyně. I když se zde menu pouze ohřívá a vaří se zde jen lehká jídla, např. smažený sýr, hranolky apod., je třeba mít schválené prostory splňující veškerá hygienická kritéria. Také zásobování je náročnější než ve Zlíně u hospody Uran. Pro zboží se musí dojíždět, což zajišťuje jeden ze stálých zaměstnanců, kteří jsou čtyři a pravidelně se střídají. Vedle obsluhy musí být zaměstnán také kuchař, který je v podniku denně do 17.00 hod. Při zvláštních akcích, jako jsou grilovací párty nebo oslavy výročí, narozenin, firemní večírky apod. je kuchař k dispozici i déle. Provozovnu má majitel v nájmu, takže musí taktéž hradit pravidelně nájemné.

#### **4.2.2.9 Zásobování**

U tohoto podniku není možná metoda zásobování „Just in time“, protože majitel ani zaměstnanci nejsou schopni reagovat okamžitě na nedostatek zboží. Proto je nutno tvořit zásoby zboží. Hostinec má ale dostatečně velké prostory k uchování zásob, takže k větším problémům při zásobování nedochází.

Pivovar, který zásobuje hostinec, přiváží pivo pravidelně jednou týdně. V letních měsících, kdy je odběr větší, přijíždí dvakrát.

V příloze P II uvádím stav skladu k 30. 11. 2009 ve výši Kč 148 894,-. V této restauraci už je stav skladu vyšší než u provozovny Uran. Je to způsobeno hlavně většími skladovacími prostory, ale také větší vzdáleností od Zlína, kde se nacházejí velkoobchody, ve kterých jsou zásoby nakupovány. Majitel nemá k dispozici osobu přímo na zásobování, tudíž ho zajišťuje sám, popř. také zaměstnanci jednotlivých provozoven. Aby nebylo neefektivně nakládáno s časem, pohonnými hmotami a také nebyl ohrožen provoz v podnicích, dbá majitel na to, aby ve vzdálenějších provozovnách byla větší zásoba sortimentu. Její velikost závisí na předchozích zkušenostech a také na očekávaných akcích, které budou pořádány. Zde v podniku Neptun např. firemní oslavy, grilování na zahrádce nebo známá automobilová soutěž Barum rally, která vždy přitáhne do podniku spousty zákazníků, navštěvující rychlostní zkoušky v okolí Slušovic.

#### **4.2.3 Hostinec Pluto**

Vzhledem ke zkušenostem se zajištěním provozu hostince Uran a Neptun, hledal majitel nějakou činnost, která by mu umožňovala větší zisky v zimním období. V letních měsících oba dva podniky slušně prosperují, zejména Neptun, který má tržby značně ovlivněny provozem zahrádky. Majitel se dověděl o nabídce na pronájem budovy a přilehlého sálu v obci, kterou často navštěvuje a ví, že se zde nachází pouze jeden lokál poskytující hostinské služby. Dlouho se nerozmýšlel a navštívil obecní úřad, kde přednesl svůj návrh na zlepšení kulturního života v obci. Jeho návrh byl podpořen a tak vznikla třetí provozovna, kterou nazveme Pluto.

##### **4.2.3.1 Lokalita**

Hostinec Pluto má majitel v nájmu v obci Neubuz, která se nachází asi 20 km od Zlína. Jedná se o typický vesnický lokál, který je v provozu denně. V hospodě a přilehlém sále probíhají téměř veškeré akce, konající se v obci. Konkurence je malá, existuje zde jen

jedno podobné zařízení. Náš podnik má ale velkou výhodu v tom, že disponuje i sálem a malou zahrádkou.

#### **4.2.3.2 Zákazníci**

Většina zákazníků jsou obyvatelé obce a příležitostní výletníci. Lokál je často využíván včetně sálu k různým oslavám, svatbám a večírkům. Při takovýchto akcích jsou návštěvníky také rodiny s dětmi a širší veřejnost z okolních vesnic.

#### **4.2.3.3 Nabídka**

Vedle klasického hospodského sortimentu je zde v létě občas pořádáno grilování a v zimních měsících jsou velmi oblíbené zabijačkové hody. Také jsou zde časté oslavy, které je personál schopen zorganizovat a zajistit vše od občerstvení, hudby až po zábavu a různé soutěže.

#### **4.2.3.4 Výhody**

Velkou výhodou je vzhledem k lokalitě nízký nájem. Tato provozovna má velké prostory a sál, který nabízí širokou škálu využití. Také šikovní zaměstnanci, z řad místních obyvatel jsou velkou výhodou, protože se neustále snaží vymýšlet různé akce a kulturní programy, které přinášejí samozřejmě zisk i pro hostinec. Hostinec je v blízkosti hlavní silnice, což je zde také výhodou. Silnice není moc frekventovaná a neomezuje hlukem zákazníky hostince a druhé straně slouží hospoda jako zastávka pro projíždějící vozidla, jejichž posádky se chtějí občerstvit.

#### **4.2.3.5 Nevýhody**

Zákazníci jsou většinou místní obyvatelé, kteří mají své zvyky a je zde poměrně problematické provádět změny, např. v sortimentu. V zimních měsících jsou poměrně stále vyšší tržby, ale v létě je spousta obyvatel zvyklá být doma a věnovat se zahrádce. Návštěva hostince není tak obvyklá, proto jsou tržby nižší než v jiných provozovnách. Kapacita a potenciál hospody a přilehlého sálu nejsou plně využity, což je velká škoda.

#### **4.2.3.6 Otevírací doba**

Otevírací doba je upravena podle návštěvy zákazníků, v současné době se podnik otevírá ve všední dny od 15.00 hod. a o víkendu od 13.00 hod. Zavírací doba je dána jako v jiných

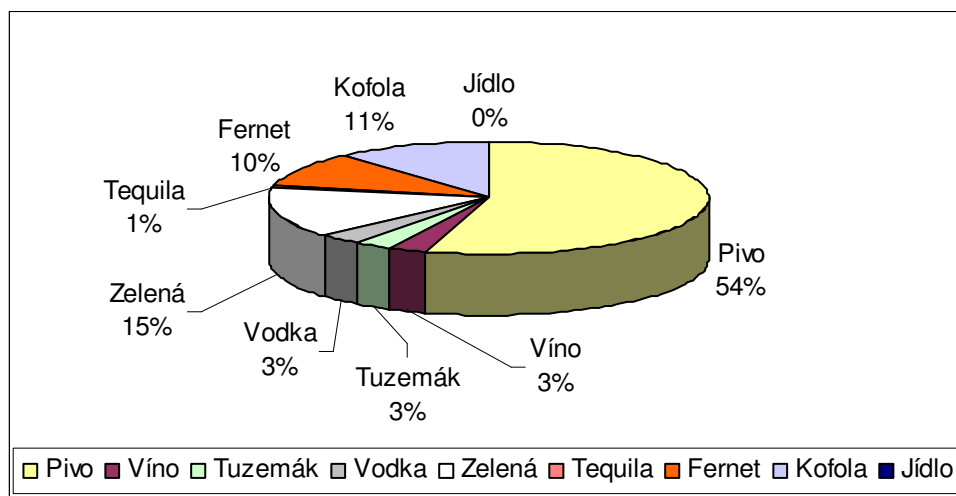


provozovných spíše návštěvou zákazníků. Při oslavách nebo kulturních akcích se otevírací doba aktuálně upravuje.

#### 4.2.3.7 Struktura tržeb

U tohoto podniku převládá spotřeba piva, z alkoholických nápojů jsou zde v oblíbenosti tuzemák, zelená a fernet. Přehledně situaci znázorňuje níže uvedený graf (Graf 5).

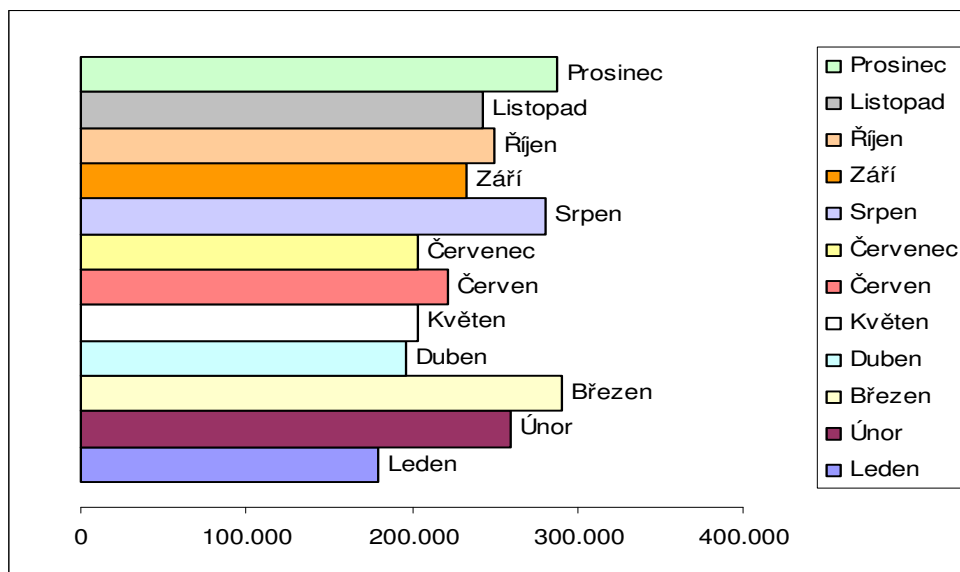
Graf 5. Podíl sortimentu na tržbách v % – Pluto



Zdroj: [vlastní zpracování]

Tržby hospody Pluto za jednotlivé měsíce roku 2009 jsou zobrazeny na následujícím grafu (Graf 6). Výše tržeb ukazuje, že tento podnik je specifický především z toho důvodu, že disponuje sálem, ve kterém se odehrává veškeré kulturní dění v obci. Protože je sál nejvíce využíván v zimních měsících, odráží se to také na výši tržeb pro hospodu Pluto.

Graf 6. Tržby hospody Pluto v jednotlivých měsících v Kč



Zdroj: [vlastní zpracování]

#### 4.2.3.8 Přehled nákladů specifických pro hospodu Pluto

Vedle placení nájmu jsou zde také vyšší náklady na vytápění, protože sál, který patří k hospodě je převážně vytížen v zimních měsících. Také náklady spojené se zásobováním jsou vyšší. Při akcích se zajišťuje např. ohřívání guláše, popř. kotle a potřeby pro zabijačku, což jsou také specifické náklady pro tento podnik. Při větších akcích vzniká potřeba rozšíření obsluhy, takže bývají najímáni brigádníci na výpomoc.

#### 4.2.3.9 Zásobování

Zásobování zajišťuje vždy jeden ze zaměstnanců podniku. Jednou týdně zajíždí do hostince i majitel, takže po domluvě obstará a přiveze potřebné zboží. Pivo je dováženo jednou týdně, při očekávané větší akci z pivovaru přijíždějí častěji. Vzhledem k velikosti objektu není problém mít dostatečně velkou zásobu, ale majitel se snaží o její optimalizaci, aby nedocházelo k zbytečnému vázání finančních prostředků v zásobách.

V příloze P III uvádím stav skladu k 30. 11. 2009, který je ve výši Kč 110 357,-. Tento stav ukazuje, že i v tomto podniku musí být optimální zásoba s ohledem na horší zásobovací možnosti. Vzhledem k zimnímu období se může stát, že silnice nebudou kvalitně upraveny, popř. na několik hodin sjízdné, a proto musí být zásoba větší. Majitel bere v úvahu delší trasu při dovozu zásob a raději se v potřebné míře předzásobí. Leden je totiž obdobím plesů a maškarních bálů, a to speciálně v této provozovně zajišťuje největší zisky. Důvodem je samozřejmě sál, který je pro tyto akce určen a který sousedí

s hospůdkou Pluto. Návštěvníci plesů a podobných akcí samozřejmě využívají možnosti občerstvení v přílehlém lokále hostince.

## 5 HOSPODAŘENÍ PROVOZOVEN

Hospodaření jednotlivých provozoven nejlépe vystihuje výkaz zisků a ztrát. Zjednodušenou formou výkazu zisků a ztrát porovnávám hospodaření podniku v roce 2009 v následující tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Výkaz zisků a ztrát jednotlivých provozoven v r. 2009

<b>Položka výkazu zisku a ztrát</b>	<b>Uran</b>	<b>Neptun</b>	<b>Pluto</b>
Provozní výnosy	3 162 677	5 311 736	2 951 810
tržby z prodeje zboží	3 162 677	5 261 736	2 851 810
tržby z prodeje služeb	0	50 000	100 000
Mimořádné výnosy	0	0	0
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>3 162 677</b>	<b>5 311 736</b>	<b>2 951 810</b>
Provozní náklady	2 915 748	5 199 872	2 817 282
spotřeba energie	68 520	86 900	77 400
PHM	39 510	53 630	53 230
osobní náklady	397 330	652 998	356 487
daně a poplatky	7 100	11 310	5 200
nákup zboží	2 100 063	3 772 031	2 042 563
ostatní provozní náklady	303 225	623 003	282 402
Finanční náklady	5 000	6 500	4 300
Mimořádné náklady	0	0	0
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>2 920 748</b>	<b>5 206 372</b>	<b>2 821 582</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výkazu zisků a ztrát je zřejmé, že všechny firmy jsou v roce 2009 ziskové, protože výnosy převyšují náklady. Hlavní položku výnosů zahrnují tržby z prodeje zboží. Do nich patří pivo, víno, alkohol, nealko, cigarety apod. Tržby za služby jsou pouze okrajové, jen u hostince Pluto, ke kterému náleží menší sál, zahrnuje pronájem větší část tržeb.

Největší složku nákladů tvoří náklady na nákup zboží, také spotřeba energie a osobní náklady, zahrnující mzdy pracovníků. Ostatní provozní náklady zahrnují reklamu v rádiu, nákup kolků, ověřování podpisů, platby za úklid, revizi hasících přístrojů, pravidelnou sanitaci potrubí apod. Finanční náklady zahrnují úroky z úvěrů a poplatky bankám.

## 5.1 Tržby jednotlivých provozoven ve vybraných měsících

Struktura tržeb jednotlivých provozoven je odlišná, především z důvodu poskytovaných služeb a možností firmy.

Sortiment v jednotlivých provozovnách je v zásadě podobný, ale vzhledem k různým lokalitám je nutno brát na zřetel konkrétní požadavky zákazníků (zmrzlina, sladkosti, míchané nápoje apod.)

Pro srovnání tržeb jednotlivých provozoven jsem si vybrala po poradě s majitelem měsíce listopad a červenec, aby byl patrný rozdíl, který činí tržby související s provozem zahrádky v letních měsících a také sál, který náleží k provozovně Pluto. Sortiment jsem vybrala takový, aby se vyskytoval ve všech provozovnách, nevypisovala jsem každou položku, což by bylo značně zdlouhavé. Pro srovnání jsem si vybrala rok 2009.

### 5.1.1 Hospoda Uran

V následující tabulce (Tab. 4) porovnávám tržby u vybraného sortimentu v měsících listopad a červenec 2009. Částky jsou uvedeny v Kč.

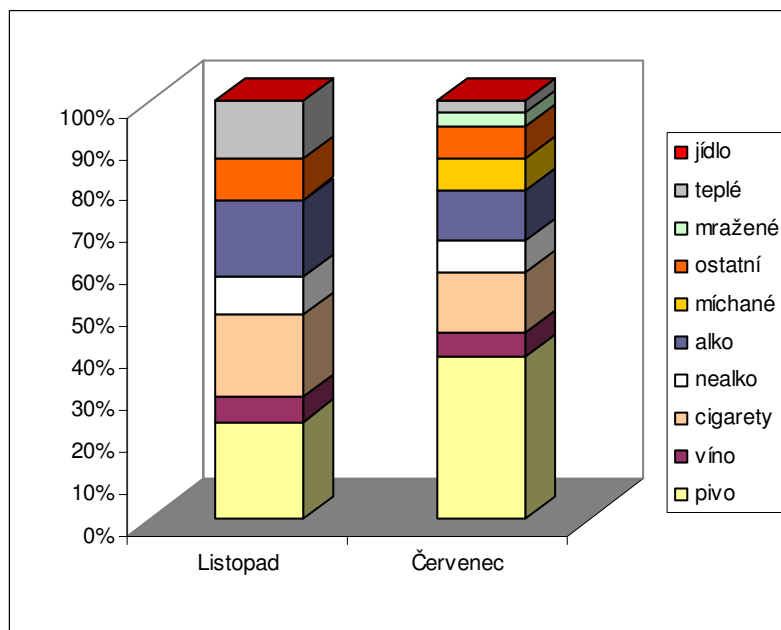
Tab. 4. Tržby za zboží v Kč – Uran

Sortiment	Listopad	Červenec
pivo	60 800	132 121
víno	15 200	19 925
cigarety	51 600	48 305
nealko	23 340	26 065
alko	47 240	40 310
míchané	860	26 000
ostatní	25 800	26 256
mražené	0	12 000
teplé	36 165	9 612
jídlo	0	0
<b>Celkem</b>	<b>261 005</b>	<b>340 594</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Ještě lépe je srovnání tržeb a jejich skladba vidět na následujícím grafu (Graf 7). Údaje jsou uvedeny v %. V obou měsících tvořil jednu z nejvyšších položek zisku prodej piva, stálý je také prodej cigaret a alkoholických nápojů. V zimě si alkohol zákazníci často dávají tzv. „na zahřátí“, v létě je hojně využíván do míchaných nápojů.

Graf 7. Struktura tržeb ve vybraných měsících 2009 – Uran



Zdroj: [vlastní zpracování]

U hospody Uran se rozdíl projevil hlavně z důvodu užívání zahrádky v letních měsících. I když nejsou její prostory velké, je zahrádka po otevření podniku většinou ihned obsazena především studenty a v pozdějších odpoledních hodinách i rodinami. Velkou oblibu mají u zákazníků míchané nápoje, jejichž spotřeba se v létě rapidně zvyšuje. V zimních měsících převládají teplé nápoje a destiláty, zde nejvíce vodka a tequila. Cigarety nezaznamenávají se změnou ročního období výraznější změny v prodeji.

### 5.1.2 Restaurace Neptun

Srovnání tržeb u Restaurace Neptun ve vybraných měsících v Kč je uvedeno v následující tabulce (Tab. 5).

Tab. 5. Tržby za zboží v Kč – Neptun

Sortiment	Listopad	Červenec
pivo	106 880	140 160
víno	7 550	10 550
cigarety	29 950	24 700
nealko	16 730	12 830
alko	31 300	15 950
míchané	0	16 696
ostatní	16 277	14 370
mražené	0	15 200

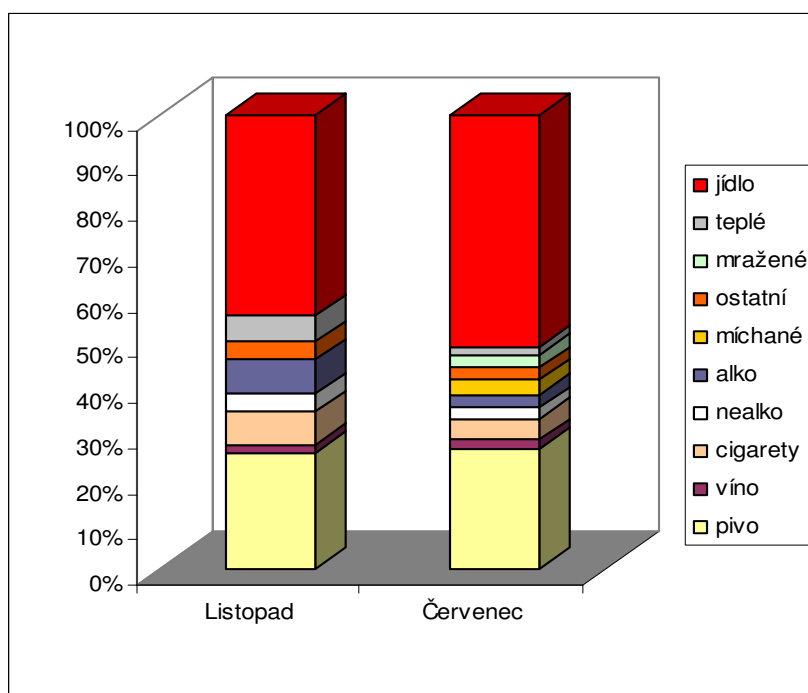
teplé	23 930	9 550
jídlo	185 000	271 000
<b>Celkem</b>	<b>417 617</b>	<b>531 006</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Podrobně celou situaci v provozovně Neptun znázorňuje níže uvedený graf (Graf 8). V tomto podniku zaujímá velkou část tržeb po celý rok jídlo. Restaurace je vyhlášena a oblíbena u zaměstnanců okolních firem, tudíž má relativně stálý počet zákazníků přicházejících kvůli stravování. V letních měsících přicházejí také turisté a návštěvníci města, kteří se nechají zlákat nabídkou jídla a možností využití venkovní zahrádky.

V zimních měsících úměrně roste také prodej teplých nápojů, velké oblibě se těší nabídka horké čokolády různých příchutí.

Graf 8. Struktura tržeb ve vybraných měsících 2009 – Neptun



Zdroj: [vlastní zpracování]

Od minulého roku majitel zavedl také zde prodej míchaných nápojů, které jsou oblíbenou pochoutkou především v létě. Nabízí alkoholickou i nealkoholickou variantu, kterou využívají především zaměstnanci firem, kteří cestují vozidly.

Nabídka piva roste také s provozem zahrádky. Prodej cigaret je v průběhu roku podobný, roční období nemá vliv na obrát u tohoto sortimentu.

### 5.1.3 Hostinec Pluto

Tabulka (Tab. 6) ukazuje srovnání tržeb za měsíce listopad a červenec roku 2009. Hostinec je oproti dalším dvěma provozovnám odlišný v tom, že většina větších akcí se zde koná v zimních měsících a odráží se to také na vývoji tržeb.

Tab. 6. Tržby za zboží v Kč – Pluto

Sortiment	Listopad	Červenec
pivo	111 020	88 580
víno	7 300	5 150
cigarety	26 800	26 350
nealko	8 130	18 566
alko	63 760	37 790
míchané	0	11 416
ostatní	7 670	7 900
mražené	0	1 500
teplé	18 368	6 410
jídlo	0	0
<b>Celkem</b>	<b>243 048</b>	<b>203 662</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

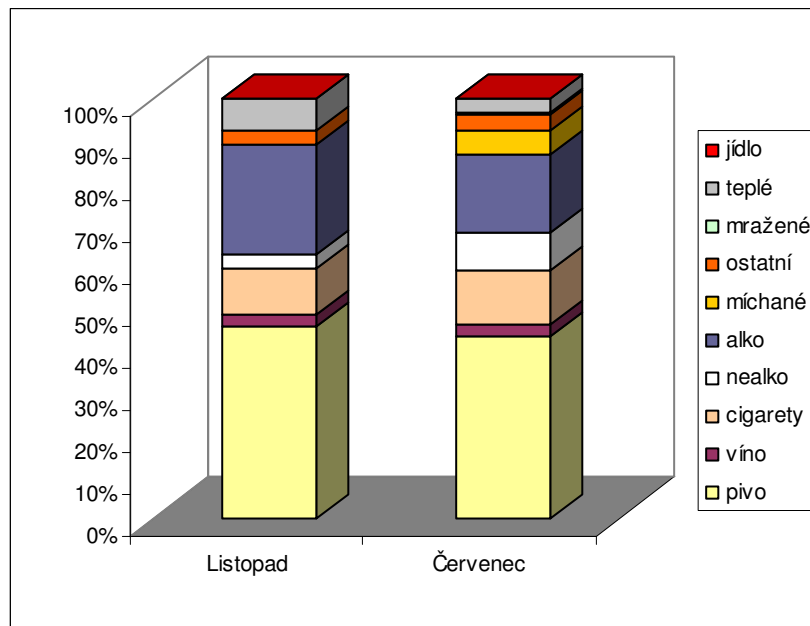
Tento lokál tvoří výjimku ve srovnání předchozích dvou provozoven, protože tržba v měsíci listopadu je vyšší než v červenci. I když má hostinec k dispozici malou zahrádku, není zde hojně využívána, protože většina zákazníků jsou obyvatelé zdejší vesnice, kteří jsou zvyklí grilovat a posedět spíše doma. Proto je zahrádka využívána hlavně o víkendech nebo při vesnických akcích (kopaná apod.)

Naopak v zimě se tržby zvětšují při společných akcích, jako jsou plesy, zabijačkové hody nebo maškarní bál pro děti. Také příležitostné oslavy narozenin nebo svatby a večírky místních obyvatel se většinou odehrávají v tomto lokále.

Názorně situaci vystihuje graf struktury tržeb provozovny Pluto za vybrané měsíce roku 2009 (Graf 9).



Graf 9. Struktura tržeb ve vybraných měsících 2009 – Pluto



Zdroj: [vlastní zpracování]

#### 5.1.4 Posouzení tržeb v měsíci červenci a listopadu 2009

Pro lepší názornost jsem celkové tržby seřadila do tabulky (Tab. 7) dle jednotlivých provozoven. Zde je nejlépe vidět, v jakých řádech se částky pohybují a také jsou zde patrné rozdíly ročních období. Částky jsou uvedeny v Kč.

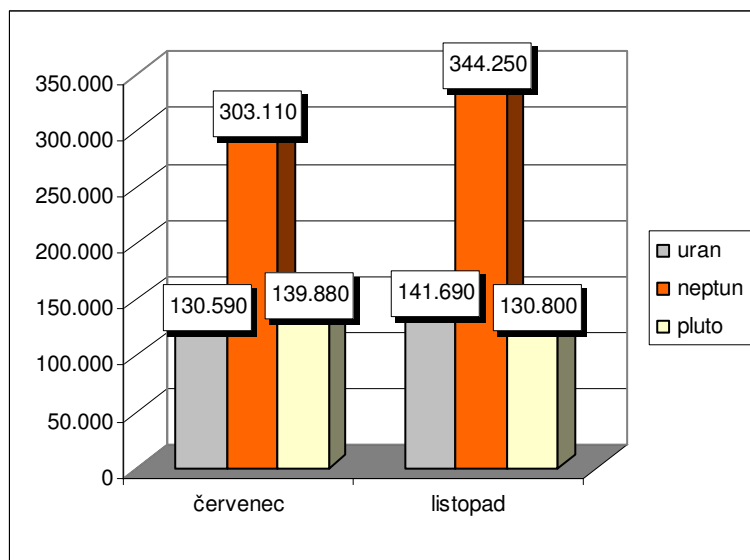
Tab. 7. Tržby v provozovnách

Firma	Červenec	Listopad
uran	130 590	141 690
neptun	303 110	344 250
pluto	139 880	130 800

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 10) je patrné, že ve sledovaných měsících je nejvíce zisková provozovna Neptun. Je to způsobeno hlavně provozem jídelny, která se těší velké oblibě u zákazníků. Nespornou výhodou je samozřejmě rozlehlá zahrádka s velkým dětským koutkem, což ocení hlavně rodiny s dětmi.

Graf 10. Tržby v provozovnách červenec a listopad 2009



Zdroj: [vlastní zpracování]

Majitel se rozhodl správně a dobře volil provozovny, protože každá má svá specifika a přináší lepší tržby v jinou část roku – takže se navzájem doplňují.

## 5.2 Celkové tržby jednotlivých provozoven za rok 2009

V tabulce (Tab. 8) porovnávám měsíční tržby v jednotlivých provozovnách za rok 2009. V provozovně Uran je nejsilnější období v letních měsících, což je zapříčiněno provozem zahrádky. Také v měsíci prosinci jsou vyšší tržby, které jsou způsobeny oslavami Silvestra a větší návštěvností přes vánoční svátky.

Restaurace Neptun má také nejsilnější tržby v letním období, rozdíl je o to markantnější, že zahrádka je poměrně velká, takže roste celková kapacita podniku.

Naopak v hostinci Pluto jsou tržby vyšší v zimních měsících, kdy je lokál hojně navštěvován. Slouží i k občerstvení při kulturních akcích, které jsou nejčastěji pořádány právě v zimě. V letních měsících není kapacita tak vyčerpána, což se projevuje také na výši tržeb.

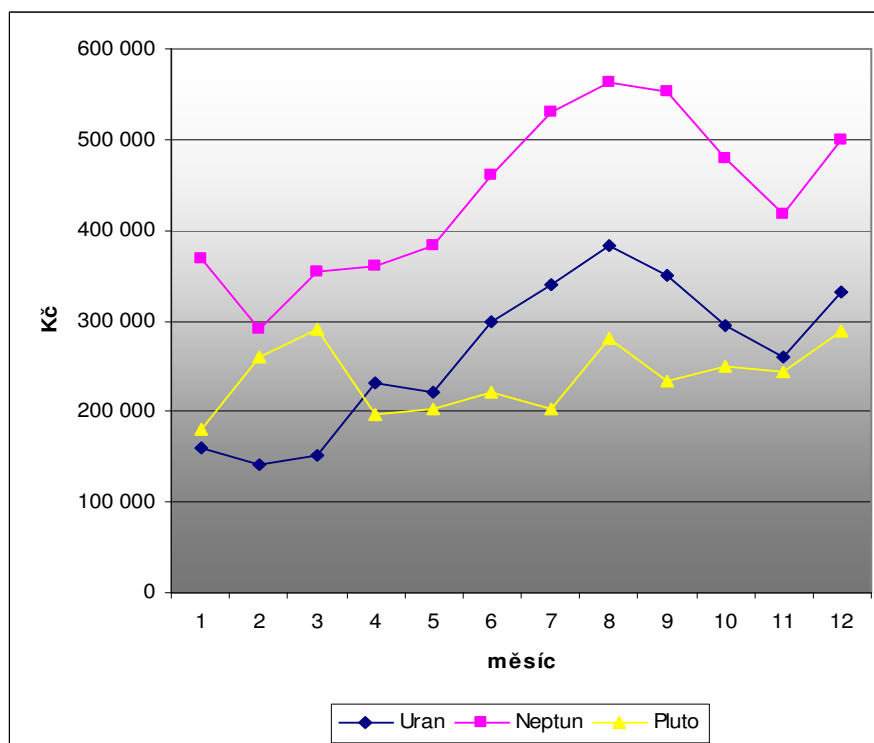
Tab. 8. Tržby jednotlivých provozoven

Měsíc	Uran	Neptun	Pluto
Leden	159 365	369 075	179 333
Únor	140 521	291 003	260 005
Březen	151 698	354 976	291 111
Duben	232 091	361 125	197 023
Květen	220 998	382 293	203 348
Červen	298 330	459 992	222 083
Červenec	340 594	531 006	203 662
Srpen	383 091	563 761	281 034
Září	350 003	552 014	233 568
Říjen	294 086	478 891	249 598
Listopad	261 005	417 617	243 048
Prosinec	330 895	499 983	287 997
<b>Celkem</b>	<b>3 162 677</b>	<b>5 261 736</b>	<b>2 851 810</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Ještě přehledněji znázorňuje situaci graf (Graf 11), ve kterém lze sledovat křivku vývoje tržeb v jednotlivých provozovnách.

Graf 11. Křivky vývoje tržeb jednotlivých provozoven



Zdroj: [vlastní zpracování]

## 6 ANALÝZA NÁKLADŮ PROVOZOVEN

V této kapitole se zabývám podrobněji náklady, které souvisejí s provozem jednotlivých provozoven. Vybrala jsem si jeden měsíc v roce 2009. Rozhodla jsem se pro měsíc květen, protože v tomto období ještě není provoz zahrádky tak velký, proto jsou náklady poměrně dobře srovnatelné. Z obdržených dokladů je vidět, že provozovny jsou ve vlastnictví jednoho majitele, protože struktura nákladů je podobná. Některé nákupy dělá majitel souhrnně pro všechny provozy, např. nákup sklenic, výzdoby apod.

### 6.1 Srovnání nákladů jednotlivých provozoven

Dle dostupných materiálů jsem vytvořila rozbor nákladů za každou provozovnu. Náklady jsem analyzovala a v další části jsem je porovnávala za celý podnik dle mnou vytvořených kritérií.

#### 6.1.1 Náklady firmy Uran

Vyhledala jsem náklady za měsíc květen 2009, viz následující tabulka (Tab. 9). U nakoupeného zboží jsem jednotlivé položky sečetla a dala do jedné kolonky, protože položky se stále opakují a pro mou analýzu není nutné je blíže specifikovat.

Tab. 9. Struktura nákladů – Uran

Náklady	Kč
<b>Nájemné</b>	<b>0</b>
Nájemné	0
<b>Energie</b>	<b>6 100</b>
Voda	1 200
Elektřina	2 600
Plyn	2 300
<b>Nákup zboží</b>	<b>219 000</b>
Nákup zboží	124 000
Nákup piva	95 000
<b>Služby</b>	<b>14 110</b>
Malování	3 800
Sanitace potrubí	450
Platba za vedení účetnictví	3 000
Revize hasících přístrojů	1 900
Praní prádla	260
Úklid běžný	1 200
Úklid po malování	3 500
<b>Mzdy</b>	<b>28 000</b>

Mzda zaměstnanců	28 000
<b>Pojištění</b>	<b>9 600</b>
Záloha na soc.poj.OSVČ	980
Záloha na zdr.poj.OSVČ	820
Soc.a zdr.poj.	7 800
<b>Opravy</b>	<b>3 100</b>
Oprava elektroinstalace	2 000
Oprava chladícího zařízení	1 100
Ostatní provozní náklady	20 785
PHM automobil	6 750
Ověření podpisů	550
Nákup záclon	2 100
Nákup mobilního telefonu	3 250
Pouzdro na mobil	520
Obchodní inzerát	950
Reklama v rádiu	2 500
Kolky	520
Nákup džbánů	840
Vánoční stromek	1 350
Vánoční ozdoby	520
Noviny	935
<b>Režie</b>	<b>5 536</b>
Kancelářské potřeby	520
Papírové filtry	156
Toaletní papír	1 500
Tmel na opravu	690
Baterie	230
Paragony	165
Barvy	980
Čistící prostředky	1 100
Obálky	195
<b>Telefony, internet</b>	<b>3 350</b>
Telefony	2 150
Internet	1 200
<b>Celkem</b>	<b>309 581</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové náklady za měsíc květen 2009 v hostinci Uran byly ve výši Kč 309 581,-.

### 6.1.2 Náklady Restaurace Neptun

V této provozovně jsou náklady navýšeny především o nákup jídla a s tím související mzdy kuchaře, servírek apod. Vzhledem k tomu, že se jednalo o měsíc květen, kdy už bylo

relativně teplé počasí, byla občas v provozu i zahrádka. S jejím provozem souvisejí také náklady na údržbu, drobné opravy a nákup zboží a potřeb na grilování. Struktura nákladů provozovny Neptun je vyčíslena v následující tabulce (Tab. 10).

Tab. 10. Struktura nákladů – Neptun

<b>Náklady</b>	<b>Kč</b>
<b>Nájemné</b>	<b>5 000</b>
Nájemné	5 000
<b>Energie</b>	<b>7 100</b>
Voda	1 200
Elektřina	3 300
Plyn	2 600
<b>Nákup zboží</b>	<b>460 000</b>
Nákup zboží	235 000
Nákup piva	112 000
Nákup mražených výrobků	23 000
Nákup jídla	82 000
Maso na grilování	5 300
Uzeniny na grilování	2 700
<b>Služby</b>	<b>8 060</b>
Úprava zahrádky-natírání stolů	2 200
Sanitace potrubí	600
Platba za vedení účetnictví	3 000
Revize hasících přístrojů	1 900
Praní prádla	360
<b>Mzdy</b>	<b>46 300</b>
Mzda uklízečky	5 300
Mzda zaměstnanců	41 000
<b>Pojištění</b>	<b>21 700</b>
Záloha na soc.poj.OSVČ	980
Záloha na zdr.poj.OSVČ	820
Soc.a zdr.poj.	19 900
<b>Opravy</b>	<b>800</b>
Oprava zářivky	800
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>22 400</b>
PHM automobil	5 400
výměna filtru auto	1 700
Písek do dětského koutku	1 100
Dětské židličky	3 500
Reklama v rádiu	2 200
Kolky	550
Nákup džbánů	1 100
Vánoční stromek	1 350

Vánoční ozdoby	550
Nákup hasícího přístroje	2 650
Noviny	1 100
Nákup skla na poháry	1 200
<b>Režie</b>	<b>10 045</b>
Kancelářské potřeby	520
Papírové filtry	180
Toaletní papír	2 100
Tácky na grilované speciality	585
Baterie	190
Paragony	130
Plastové kelímky	490
Čistící prostředky	2 300
Nákup pánve	950
Složky na ceníky	1 250
Ubrusy	1 350
<b>Telefony, internet</b>	<b>4 210</b>
Telefony	3 010
Internet	1 200
<b>Celkem</b>	<b>585 615</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové náklady v měsíci květnu 2009 činily v Restauraci Neptun Kč 585 615,-.

### 6.1.3 Náklady hostince Pluto

V tomto podniku se v měsíci květnu také připravovala zahrádka na provoz, bylo nutno natřít stoly, které byly uskladněny v zimním období venku. Při příležitosti tradičního „Stavění májky“ byl v hospůdce připraven guláš a také grilované maso. Pro tuto akci byla najata jedna brigádnice. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce (Tab. 11).

Tab. 11. Struktura nákladů – Pluto

Náklady	Kč
<b>Nájemné</b>	<b>1 700</b>
Nájemné	1 700
<b>Energie</b>	<b>6 450</b>
Voda	950
Elektřina	3 100
Plyn	2 400
<b>Nákup zboží</b>	<b>155 980</b>
Nákup zboží	111 500
Nákup piva	39 000

Nákup mražených výrobků	1 500
Maso na grilování	2 400
Uzenina na grilování	1 580
<b>Služby</b>	<b>8 430</b>
Úprava zahrádky-natírání stolů	1 250
Půjčení kotle na guláš	330
Oprava žaluzií	1 000
Sanitace potrubí	600
Platba za vedení účetnictví	3 000
Revize hasících přístrojů	1 900
Praní prádla	350
<b>Mzdy</b>	<b>31 500</b>
Mzda brigádnice	1 500
Mzda zaměstnanců	30 000
<b>Pojištění</b>	<b>11 300</b>
Záloha na soc.poj.OSVČ	980
Záloha na zdr.poj.OSVČ	820
Soc.a zdr.poj.	9 500
<b>Opravy</b>	<b>530</b>
Oprava světelné tabule	530
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>23 095</b>
PHM automobil	10 500
Výměna oleje	3 500
Reklama v rádiu	1 200
Kolky	300
Nákup džbánů	1 100
Vánoční stromek	1 350
Vánoční ozdoby	550
Ubrusy	700
Nákup hasícího přístroje	1 900
Noviny	795
Nákup sklenic	1 200
<b>Režie</b>	<b>5 770</b>
Kancelářské potřeby	520
Papírové filtry	150
Toaletní papír	1 100
Tácky na grilované speciality	350
Baterie	150
Paragony	130
Plastové kelímky	420
Čistící prostředky	1 500
Utěrky	800
Nákup baterie	120
Složky na ceníky	530



<b>Telefony, internet</b>	<b>3 650</b>
Telefony	2 450
Internet	1 200
<b>Celkem</b>	<b>248 405</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové náklady v měsíci květnu 2009 činily v hospůdce Pluto Kč 248 405,-.

## 6.2 Porovnání nákladů provozoven za měsíc květen 2009

Z předchozích údajů jsem zpracovala přehlednou tabulku (Tab. 12), ve které jsem jednotlivé náklady nakumulovala do kategorií, aby bylo možno srovnání všech tří podniků. Vyčlenila jsem náklady na pořízení zboží, které jsou vyšší a v každém podniku individuální a nejsou proto pro mou analýzu vhodné (Neptun má vyšší náklady o jídlo, a to značně zkresluje ostatní náklady).

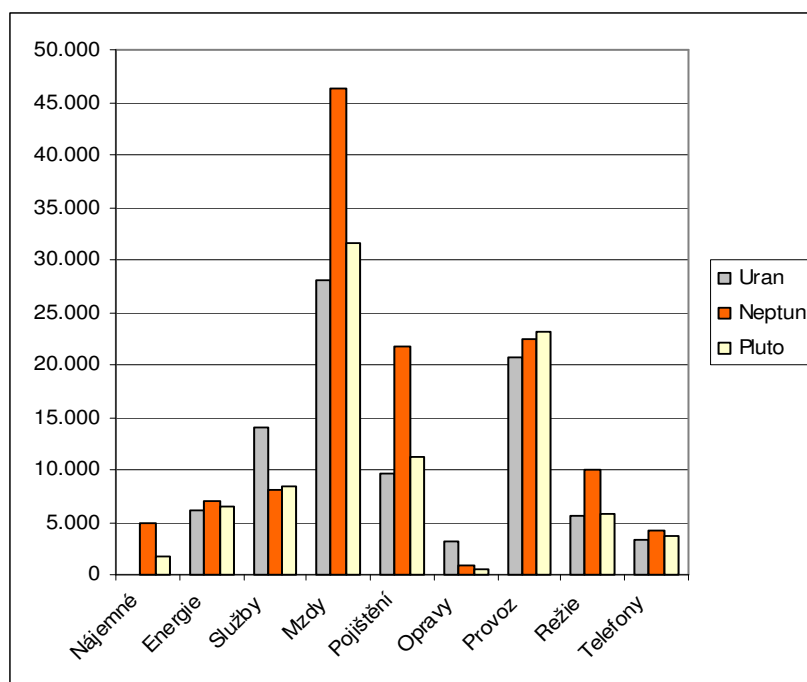
Tab. 12. Srovnání nákladů všech provozoven

<b>Druh nákladů</b>	<b>Uran</b>	<b>Neptun</b>	<b>Pluto</b>
Nájemné	0	5 000	1 700
Energie	6 100	7 100	6 450
Služby	14 110	8 060	8 430
Mzdy	28 000	46 300	31 500
Pojištění	9 600	21 700	11 300
Opravy	3 100	800	530
Provoz	20 785	22 400	23 095
Režie	5 536	10 045	5 770
Telefony	3 350	4 210	3 650
<b>Celkem</b>	<b>309 581</b>	<b>585 615</b>	<b>248 405</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Pro větší přehlednost jsem údaje zpracovala do grafu (Graf 12), z kterého je patrné, jaké náklady v jednotlivých provozovnách v měsíci květnu 2009 převládaly.

Graf 12. Náklady provozoven za květen 2009



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafu (Graf 12) je vidět, že největší položkou jsou osobní náklady, zahrnující mzdy zaměstnanců. Nejvíce finančních prostředků je vynaloženo v Restauraci Neptun, což je logické, protože zaměstnává nejvíce lidí – především z toho důvodu, že je nabídka rozšířena o jídlo. Na druhém místě jsou náklady na mzdy u hospody Pluto, protože občas zaměstnává brigádníky, kteří vypomáhají při nárazových akcích, jako jsou plesy, svatby, zabijačkové hody, maškarní bály pro děti apod.

Jednou z nejmenších položek jsou náklady na nájemné. Je rozumné, že majitel investuje do podniků, ve kterých není příliš vysoký nájem. U hospody Uran neplatí nic, protože budova je v jeho vlastnictví. U Restaurace Neptun je cena nájmu výhodná proto, že vlastník budovy uvítal nápad majitele, že bude nabízet jídlo, což je velkým přínosem pro okolní firmy. Proto nabídl příznivou cenu za nájem. Hostinec Pluto i se sálem je ve vlastnictví obecního úřadu, který zájem majitele o pronájem hostince i se sálem uvítal. Protože majitel měl vypracovaný podnikatelský záměr s výhledem na rozšíření možností kulturního vyžití pro občany obce, byl výsledný nájem také nízký.

## 7 NÁVRH MOŽNÝCH ZMĚN

V poslední části mé bakalářské práce jsem vypracovala SWOT analýzu všech tří provozoven. Dále jsem navrhla opatření, která by vedla ke zdokonalení služeb a lepšímu využití stávajících prostor všech tří provozoven. Také jsem vypracovala odhad nákladů, které by byly třeba na realizaci projektu změn.

### 7.1 Hospoda Uran

Tento podnik znám velmi dobře, byla jsem zaměstnána několik let v jeho těsné blízkosti. V této části Zlína mám také trvalé bydliště, tudíž mohu objektivně posoudit a popsat jeho silné a slabé stránky. S místními obyvateli jsem v neustálém kontaktu a jsem také často svědkem reakcí lidí na provoz hostince.

#### 7.1.1 SWOT analýza

S přihlédnutím k reakcím místních obyvatel a k častým návštěvníkům podniku jsem vypracovala SWOT analýzu podniku Uran (Tab. 13).

Tab. 13. SWOT analýza – Uran

Silné stránky	Slabé stránky
vlastnictví budovy oblíbenost lokálu možnosti vnitřního rozšíření stálí zákazníci plazmové televize příznivé ceny i pro studenty různé věkové kategorie zákazníků zásobování just-in-time znalost zákazníků	umístění v obytné zóně malá zahrádka žádné vyžití pro děti nedostatek místa k parkování dodržování nočního klidu udržování pořádku kolem provozovny lokalita
Příležitosti	Hrozby
vinotéka internetová kavárna rozšíření sortimentu alkoholu poradenství v oblasti vína modernizace zařízení nákup pohodlnějších sedaček	silná konkurence ekonomická krize legislativa městské vyhlášky o nočním klidu

Zdroj: [vlastní zpracování]

### 7.1.2 Návrh opatření

Vzhledem k tomu, že tento lokál velmi dobře znám, protože jsem pracovala v jeho těsné blízkosti, vím, že budova je celá podsklepená a sklepy nejsou využity. V rámci návrhu opatření na zlepšení stávající situace bych doporučila vyklizení sklepů. Sklepy jsou poměrně velké a po uvolnění prostor by zde vznikla možnost zařízení vinotéky. Prostory by bylo možné oddělit příčkou ze sádrokartonu, což je poměrně levná záležitost a vzniklo by místo na uskladnění sudů piva, které dosud musí být vedle výčepu v místnosti pro zaměstnance.

Tím by se místnost pro zaměstnance uvolnila a protože je poměrně velká, oddělila bych ji taktéž příčkou. Vznikly by dvě místnosti, v menší místnosti by bylo zázemí pro zaměstnance a z další bych vybudovala menší internetovou kavárnu. Vybavila bych ji vzhledem k rozměrům asi pěti počítačovými stolky s kancelářskými židlemi. Vešlo by se sem asi sedm počítačů, ale nejdříve bych začala s pěti a podle ohlasu a zájmu klientů bych eventuálně dokoupila další zařízení.

Zájem o vinotéku by byl hlavně u studentů a zaměstnanců okolních úřadů, kteří v zimním období nemají v této lokalitě mnoho možností, kde posedět a příjemně si popovídat. Internetová kavárna by byla podle mne oblíbená studenty, kteří nemusejí čekat v knihovně až se u počítačů uvolní místo, ale mohou si zajít např. do vinotéky nebo posedět vedle v hospůdce, dát si např. míchaný nápoj nebo čaj a poté nerušeně pracovat na počítači v příjemném prostředí internetové kavárny.

### 7.1.3 Náklady na realizaci

Vzhledem k tomu, že budova je v soukromém vlastnictví majitele, jsou tyto změny nejlépe realizovatelné. Nesnažila jsem se o úpravy nebo změny zvenčí podniku, protože sídlí v obytné části města a je zde nutnost dodržování nočního klidu.

Proto jsem se rozhodla pro vnitřní rekonstrukci a zde v tabulce (Tab. 14) popíši předpokládané náklady na její realizaci.

Tab. 14. Náklady na zařízení vinotéky

Náklad	Kč
vyklizení sklepa	1 200
pronájem kontejneru	3 000
odvoz odpadu	1 100
sádrokartonová příčka	1 750
zednické práce	2 500
elektroinstalační práce	1 900
stěna na skladování vína	12 000
úklid	2 000
nákup skla a džbánů	3 500
potřebné vybavení vinotéky	5 000
vymalování	2 000
stylové kresby na stěnu	900
dekorace	1 500
lavice dřevěné 10 ks	12 000
stoly 5 ks	10 000
<b>Celkem</b>	<b>60 350</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Odhad nákladů na vybudování vinotéky je Kč 60 350,-. Samozřejmě jsou to předpokládané činnosti a je možné, že při samotné rekonstrukci vzniknou některé další náklady nebo se vyskytnou skutečnosti, které bude třeba operativně řešit.

Popis předpokládaných nákladů na zařízení internetové kavárny je zobrazen v následující tabulce (Tab. 15).

Tab. 15. Náklady na kavárnu

Náklad	Kč
sádrokartonová příčka	1 500
malování	1 400
úklid	1 300
počítačové stoly 5 ks	5 500
kancelářské židle 5 ks	4 500
počítače s internetem	100 000
dekorace	1 400
<b>Celkem</b>	<b>115 600</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Odhad nákladů na vybudování a zařízení internetové kavárny je Kč 115 600,-.

## 7.2 Restaurace Neptun

Zde je nastíněna situace v provozovně Neptun. Doporučila bych opatření, která nevyžadují větší zásahy do dispozic budovy, protože je nutný souhlas majitele.

### 7.2.1 SWOT analýza

Na základě zkušeností a znalosti situace jsem vypracovala analýzu silných a slabých stránek v této provozovně (Tab. 16).

Tab. 16. SWOT analýza – Neptun

Silné stránky	Slabé stránky
oblíbená jídelna velká zahrádka dobrá cena menu široká nabídka jídel dětský koutek otevírací doba vstřícný personál otevírací doba dle zákazníků lokalita možnost firemních večírků	malé využití v zimě zásobování méně stálých zákazníků parkovací místa
Příležitosti	Hrozby
dětský koutek uvnitř rozšířit nabídku o saláty cukrárna přípravy firemních cateringů hudba při grilování nákup pohodlnějších lavic	konkurence současná krize na trhu legislativa

Zdroj: [vlastní zpracování]

### 7.2.2 Návrh opatření

Tento podnik jsem také několikrát navštívila v různých ročních obdobích. Zde bylo dobré provést následující opatření. Především vybudovat dětský koutek i uvnitř, protože přes léto je zde výborná možnost pro rodiny s dětmi, ale v zimním období nemají děti uvnitř podniku zábavu. K prostorám podniku patří několik menších místností, které by se daly pro tento účel využít.

Samozřejmě by bylo třeba souhlasu pronajímatele, ale zásahy do budovy by byly minimální, tudíž by vlastník objektu určitě nedělal problémy. Kromě toho, ostatní prostory stejně nejsou využívány, takže by jejich zútulnění a využívání majitel budovy spíše uvítal.

Další změnu, kterou bych navrhla, je obohatit jídelníček o zeleninové saláty, lehká dietnější jídla a také o dezerty. Na základě dotazů a dle komunikace se zákazníky je totiž zřejmé, že o tato jídla by byl zájem. V okolních podnicích pracuje velké množství žen, které by uvítaly k obědu především v letních měsících, ale také po Vánocích lehká jídla nebo saláty. Také dezerty by si našly své zájemce, protože se v podniku často po pracovní době scházejí ženy na kávu a občas by rády zhřešily dobrým zákuskem. Začala bych samozřejmě jen s několika druhy zákusků a v případě zájmu bych množství navýšila.

Vzhledem k velkým prostorám provozovny by v případě zájmu šla vybudovat menší cukrárna, kde by bylo možno prodávat zákusky a také posedět s dětmi.

### 7.2.3 Náklady na realizaci

I když si provozovnu majitel pronajímá, zásahy a změny nejsou razantní a přinesou nesporný užitek jak vlastníkovu budovy, tak i celému okolí.

Popis předpokládaných nákladů na vybavení dětského koutku znázorňuje následující tabulka (Tab. 17).

Tab. 17. Náklady na vybavení dětského koutku

Náklad	Kč
úklid	500
malování	1 100
dětské motivy na zdi	650
klouzačka plastová	2 700
kuličky plastové	900
dětský domek na hraní	2 200
panenky	690
kočárek	500
autíčka	900
další hračky	1 500
plastové židličky 4 ks	600
plastový stůl 1 ks	320
koberec s dětským motivem	2 200
<b>Celkem</b>	<b>14 760</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové náklady na vybavení koutku činí Kč 14 760,-

Odhad nákladů na vybudování menší cukrárny v dosud nepoužívaných prostorách je vyčíslen níže (Tab. 18).

Tab. 18. Náklady na cukrárnu

Náklad	Kč
vyklizení místnosti	500
malování	1 200
úklid	700
chladicí skleněný pult	35 500
stolky 4 ks	6 000
židle 12 ks	7 200
stůl pro obsluhu	12 000
police na sladkosti	23 000
stojan na denní tisk	1 500
<b>Celkem</b>	<b>87 600</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové náklady na zbudování cukrárny jsem vypočetla na Kč 87 600,-.

Poslední navrhovaná změna pro tuto provozovnu je rozšířit nabídku jídel o saláty, dietní jídla a dezerty. Náklady na provoz by spočívaly pouze v objednávce dietních jídel, které by obstarala firma, od které firma Neptun bere dosavadní sortiment jídel.

Saláty by se dělaly na místě v provozovně, ale žádné nové zařízení, kromě nákupu potřebných surovin by nevznikly. Jedině v případě velkého zájmu by majitel musel dokoupit potřebný počet mís na saláty – pokud by dosavadní zásoba nestačila. Také nabídka dezertů, by v případě vybudování cukrárny nepotřebovala zvláštní náklady. Pouze ze začátku bych doporučila menší množství zboží, protože podléhá zkáze. V případě většího zájmu bych nabídku dle přání zákazníků rozšířila.

### 7.3 Restaurace Pluto

Tento podnik neznám tak dobře, jako ostatní dvě provozovny, proto vycházím z dostupných údajů a také z referencí od majitele.

#### 7.3.1 SWOT analýza

Dle popisu majitele provozovny a jeho znalosti poměrů v obci a jejích občanů jsem vypracovala následující SWOT analýzu (Tab. 19).



Tab. 19. SWOT analýza – Pluto

Silné stránky	Slabé stránky
využití sálu levný nájem stálí zákazníci ochotný personál kreativita zaměstnanců výhodná poloha parkovací prostory	menší návštěvnost v létě obtížnější zásobování horší dostupnost v zimě malé vyžití pro děti
Příležitosti	Hrozby
dětská herna nabídka využití sálu služby při akcích cvičení pro ženy soutěže v šípkách	konkurence nerovnoměrná návštěvnost krize na trhu

Zdroj: [vlastní zpracování]

### 7.3.2 Návrh opatření

V tomto podniku jsem byla pouze jedenkrát. Vzhledem k jeho vzdálenosti od Zlína jsem neměla možnost jej navštívit vícekrát, ale také bych měla návrhy některých opatření, která by vylepšila stávající situaci. Jedná se o to, že podnik má relativně stále využití v zimě, což je způsobeno hlavně akcemi, které probíhají v sousedním sále a z kterých má zisk také hospoda. Ale v létě o sál není velký zájem, veškeré akce probíhají venku a sál je nevyužitý a také se to odráží na tržbách podniku.

Samozřejmě je potřeba souhlasu majitele budovy, ale obecní úřad by navrhované změny jistě uvítal. Protože se jedná spíše o snahu zlepšit kulturní a sportovní situaci ve vesnici, navrhované změny by se určitě setkaly s pochopením.

Z vlastní zkušenosti vím, že na vesnici není moc možností pro setkávání např. maminek s dětmi, případně žen nebo mužů na různé akce. Navrhla bych, aby místnost, která se nachází vedle sálu a ve které jsou dosud jen přebytečné stoly a židle, byla vyklizena. Zavedla bych pravidelná sezení maminek s dětmi. Děti by si mohly i při nepříznivém počasí hrát spolu a maminky by měly čas si nerušeně popovídat a vypít např. kávu.

Také bych čas od času pozvala např. odborníka na výživu, cvičitelku pro děti nebo podobně školené osoby, aby seznámili maminky s novinkami při práci s dětmi a také zodpověděli případné dotazy. Víím, že ve městě je spousta takových možností,

ale na vesnicích toto dosud není obvyklé. A ne každý má možnost a čas dojíždět do města na podobné akce.

V sále bych také zavedla pravidelná cvičení pro ženy a v případě zájmu samozřejmě také muže. V pravidelných intervalech bych zaplatila školenou cvičitelku, aby se starala o zlepšení kondice klientů. Z toho by měl majitel hostince Pluto také nájem za sál a samozřejmě by pro skončení cvičení nabízel např. nápoje se slevou pro pravidelné účastníky cvičení apod.

Začala bych pravidelně i v letních měsících pořádat v lokále turnaje v šipkách, stolním fotbale, kulečnicku a pro příznivce karet také v pokeru. Tento nápad by také přitáhl do hospůdky zájemce se soutěžním duchem. A určitě by nešlo jen o štamgasty, ale také by se nechala zlákat mladší generace, např. na stolní fotbal.

### 7.3.3 Náklady na realizaci

Náklady na vybudování herny pro děti s maminkami jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 20).

Tab. 20. Náklady na hernu pro děti

Náklad	Kč
úklid	500
malování	1 100
dětské motivy na zdi	500
klouzačka plastová	2 700
kuličky plastové	900
dětský domek na hraní	2 200
panenky	690
kočárek	500
autíčka	900
další hračky	1 500
plastové židličky 8 ks	1 200
plastový stůlek 2 ks	640
stůl pro maminky	1 500
pohovka pro maminky	8 000
koberec s dětským motivem	2 700
<b>Celkem</b>	<b>25 530</b>

Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové náklady na vybudování herny činí Kč 25 530,-.

Ostatní změny a náklady s tím související spočívají pouze v nájmu cvičitelky, což by se samozřejmě rozpočítalo do ceny jednotlivých kurzů cvičení. Nájem za sál je tak malý, že by si kurz mohl dovolit opravdu každý klient.

Vzhledem k aktivitě zdejších občanů se domnívám, že také s pořádáním turnajů v šipkách apod. by nebyl problém. Šlo by pouze o vytvoření plakátu, popř. vyhlášení konání akce místním rozhlasem. Samotná akce by probíhala v prostorách hostince a v případě zájmu by se mohla spojit také s grilováním, popř. třeba s nabídkou guláše.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat stávající situaci, která panuje v podniku tvořeném třemi samostatnými provozovny a navrhnout varianty jejich rozšíření.

V teoretické části jsem se zaměřila na kritické faktory úspěchu firmy, které majitel hodnotil při otevírání jednotlivých provozoven. Popsala jsem problematiku SWOT analýzy, kterou jsem využila při návrhu změn pro jednotlivé provozovny. Protože důležitou součástí každé firmy je hospodářský výsledek, popsala jsem možnosti, jakého výsledku lze dosáhnout a podrobněji jsem rozčlenila náklady, které významně ovlivňují jeho výši.

Hostinská činnost, která je hlavní činností provozoven, je především služba pro zákazníky, a proto v praktické části hodnotím činnosti podnikatele hlavně z hlediska maximálního uspokojení klientů. Majitel se snaží přizpůsobit sortiment a také aktivity provozované v podniku přání zákazníků.

Zhodnotila jsem jednotlivé provozovny, jejich polohu, skladbu zákazníků i sortiment dle shodných kritérií, aby bylo možno provést analýzu nákladů a tržeb a porovnat a vyhodnotit výsledky.

Majitel dobře volil při výběru provozoven, bral ohledy na výši nájmu, polohu a odhadl mezery v trhu v lokalitách jednotlivých provozů. Z toho vyplývá fakt, že všechny provozovny jsou životaschopné a ziskové. Dle mé analýzy a znalosti situace v provozovnách jsem navrhla opatření, kterými by bylo možné stávající situaci ještě vylepšit.

Samozřejmě, že všechny mnou navrhované změny není možno realizovat okamžitě. Majitel se rozhodne, zda by nějaký můj návrh uvedl ve skutečnost a má možnost jednotlivé provozovny rekonstruovat postupně.

K realizaci v podniku Neptun a Pluto by potřeboval souhlas pronajímatelů, proto jsem nenavrhovala radikální změny. Pouze u hostince Uran, kde je budova v jeho vlastnictví, by bylo možno realizovat větší zásahy do budovy.

Všechna navrhovaná řešení jsou reálná, ale záleží pouze na majiteli podniku a eventuelně pronajímatelích ostatních dvou budov, zda by bylo možno změny realizovat.

Návratnost investice je vždycky rizikem. Vycházela jsem však ze znalosti situace v provozovnách a určitě by stávající klienti navrhované změny uvítali a také bychom nalákali nové zákazníky.

## RESUMÉ

Der Ziel der Bakkalararbeit war die aktuelle Situation im Betrieb mit drei Betriebsanlagen zu analysieren und eine Ausdehnung der Betriebsanlagen vorzuschlagen. Die Hauptaktivität der Firma ist das Gaststättengewerbe, das bedeutet vor allem Kundendienst. Deshalb bewerte ich die Unterhaltungsaktivitäten aus der Sicht maximaler Zufriedenstellung der Kunden. Der Besitzer bemüht sich um das Sortiment und die Aktivitäten der Firma den Kunden adaptieren.

Ich habe einzelne Betriebsanlage, ihre Lage, Kunden und Sortiment aufgrund Kritäriengemäss ausgewertet, um eine Kostenanalyse zu vergleichen und eine Erfolge zu bewerten.

Der Besitzer hat die Betriebsanlage gut gewählt, er musste die Höhe der Miete, die Lage und die Marktfugen berücksichtigen. Deshalb sind alle Betriebsanlagen lebensfähig und der Gewinn bringend. Laut meiner Analysis und der Betriebsanlagekenntnissen habe ich eine Massnahme für die Aufbesserung vorgeschlagt.

Natürlich nicht alle meine Änderungen kann man sofort realisieren. Der Besitzer werde entscheiden, ob mein Projekt realisieren werde oder eine Möglichkeit die einzelnen Betriebsanlagen stufenweise rekonstruieren werde. In der Betriebsanlage Neptun und Pluto hat er keine radikale Änderungen vorgeschlagt, weil dort die Mitbesitzerzustimmung nötig ist. Nur im Gasthaus Uran wuerden die grossere Änderungen realisiert sein.

Alle vorgeschlagene Lösungen sind real, aber es liegt nur an den Besitzer und den Mitbesitzer, eventuell an die Vermietern beiden Betriebsanlagen, ob die Änderungen realisiert werden.

Rückvergütung ist immer risikoreich, aber ich bin aus der Situationkenntniss und des Betriebs ausgegangen und die bestehenden Kunden würden sicher die vorgeschlagenen Änderungen bewillkommen und die würden auch neue Kunden anlocken.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY***Monografické publikace*

- [1] DRDLA, M., RAIS, K. *Reengineering: Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 147 s. ISBN 80-7226-411-7.
- [2] HRADECKÝ, M., KRÁL, B. *Řízení režijních nákladů*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1995. 104 s. ISBN 80-7175-025-5.
- [3] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 186 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [4] KRÁL, Bohumil a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [5] KUDERA, Jiří. *Moderní teorie firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 172 s. ISBN 80-7169-954-3.
- [6] MACÍK, Karel. *Jak kalkulovat podnikové náklady*. Praha : Montanex, 1994. 128 s. ISBN 80-85 780-16-X.
- [7] MACÍK, Karel. *Účetnictví pro manažerskou praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 236 s. ISBN 80-7169-914-4.
- [8] NĚMEC, V. *Řízení a ekonomika firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 320 s. ISBN 80-7169-613-7.
- [9] OGEROVÁ, B., FIBÍROVÁ, J. *Řízení nákladů*. 1. vyd. Praha : HZ Editio, 1998. 156 s. ISBN 80-86009-24-6
- [10] SCHROLL, Rudolf a kol. *Manažerské účetnictví*. Praha : Ministerstvo financí ČR, 1997.
- [11] SYNEK, M. a kol. *Nauka o podniku – učební texty pro bakalářské studium*. 3. vyd. Praha : VŠE v Praze, 1996. 383 s. ISBN 80-7079- 892-0.

*Elektronická monografie*

- [12] Analýza SWOT [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.ds-system.cz/analyza-swot/>>.

- [13] Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza [online]. [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>>.
- [14] Řízení nákladů v AČR [online]. cit. 2010-03-12. Dostupný z WWW: <[http://www.army.cz/avis/vojenske\\_rozhledy/2003\\_1/78.htm](http://www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2003_1/78.htm)>.
- [15] Strategické materiály – dlouhodobý záměr a výroční zpráva [online]. [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.radavs.cz/prilohy/18p6priprDZ.doc>>.

*Ostatní použité zdroje*

- [16] Analytická evidence firem
- [17] Knihy došlých faktur



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. SWOT analýza.....	14
Obr. 2. Kritické faktory úspěchu firmy.....	16
Obr. 3. Vývoj celkových variabilních nákladů .....	21
Obr. 4. Analýza bodu zvratu .....	26
Obr. 5. Přehled struktury provozoven a jejich zaměstnanců .....	31

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Klasifikace nákladů .....	22
Tab. 2. Kritéria členění nákladů.....	27
Tab. 3. Výkaz zisků a ztrát jednotlivých provozoven v r. 2009 .....	44
Tab. 4. Tržby za zboží v Kč – Uran.....	45
Tab. 5. Tržby za zboží v Kč – Neptun .....	46
Tab. 6. Tržby za zboží v Kč – Pluto .....	48
Tab. 7. Tržby v provozovnách .....	49
Tab. 8. Tržby jednotlivých provozoven.....	51
Tab. 9. Struktura nákladů – Uran.....	52
Tab. 10. Struktura nákladů – Neptun .....	54
Tab. 11. Struktura nákladů – Pluto .....	55
Tab. 12. Srovnání nákladů všech provozoven .....	57
Tab. 13. SWOT analýza – Uran.....	59
Tab. 14. Náklady na zařízení vinotéky .....	61
Tab. 15. Náklady na kavárnu .....	61
Tab. 16. SWOT analýza – Neptun.....	62
Tab. 17. Náklady na vybavení dětského koutku.....	63
Tab. 18. Náklady na cukrárnu.....	64
Tab. 19. SWOT analýza – Pluto .....	65
Tab. 20. Náklady na hernu pro děti .....	66

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Podíl sortimentu na tržbách v % – Uran.....	34
Graf 2. Tržby hospody Uran v jednotlivých měsících v Kč .....	34
Graf 3. Podíl sortimentu na tržbách v % – Neptun.....	37
Graf 4. Tržby hospody Neptun v jednotlivých měsících v Kč .....	38
Graf 5. Podíl sortimentu na tržbách v % – Pluto .....	41
Graf 6. Tržby hospody Pluto v jednotlivých měsících v Kč.....	41
Graf 7. Struktura tržeb ve vybraných měsících 2009 – Uran .....	46
Graf 8. Struktura tržeb ve vybraných měsících 2009 – Neptun.....	47
Graf 9. Struktura tržeb ve vybraných měsících 2009 – Pluto .....	49
Graf 10. Tržby v provozovnách červenec a listopad 2009 .....	50
Graf 11. Křivky vývoje tržeb jednotlivých provozoven .....	51
Graf 12. Náklady provozoven za květen 2009 .....	58

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I Stav skladu provozovny Uran k 30.11.2009
- P II Stav skladu provozovny Neptun k 30.11.2009
- P III Stav skladu provozovny Pluto k 30.11.2009

## PŘÍLOHA P I: STAV SKLADU PROVOZOVNY URAN K 30.11.2009

Hostinec Uran – Stav skladu k 30. 11. 2009				
Název	Klasifikace	Množství	Prodej	Celkem
Gambrinus výčepní světlý	keg	450,0	36	16 200
Gambrinus speciál ležák	keg	50,0	44	2 200
Radegast světlý	láhev	17,0	17	289
Gambrinus výčepní světlý	láhev	15,0	17	255
Pilsner	láhev	39,0	25	975
Pilsner	keg	50,0	44	2 200
Nealko Pivo	keg	30,0	32	960
Nealko Pivo	láhev	19,0	16	304
Granát tmavý ležák	láhev	18,0	18	324
Víno bílé	litr	25,0	35	875
Víno červené	litr	32,0	38	1 216
Rajec	láhev	14,0	15	210
Jupí	láhev	11,0	15	165
Top topic	láhev	8,0	15	120
RC Cola	láhev	7,0	15	105
Kofola	láhev	9,0	15	135
Tonic	láhev	8,0	15	120
Snipp	láhev	21,0	15	315
Energetický nápoj	láhev	9,0	35	315
Hanácká kyselka	láhev	14,0	15	210
Soda	láhev	21,0	12	252
Voda perlivá	láhev	18,0	15	270
Voda neperlivá	láhev	17,0	15	255
Voda jemně perlivá	láhev	18,0	15	270
Hello	láhev	26,0	16	416
Power up	láhev	9,0	35	315
Kofola	pet	8,0	18	144
Kofola	keg	54,0	32	1 728
Vita	láhev	22,0	10	220
Koala	láhev	15,0	10	150
Artezie	láhev	13,0	10	130
Adraka	láhev	11,0	10	110
Vita	pet	15,0	12	180
Tuzemák	litr	2,5	340	850
Peprmintový likér	litr	2,0	340	680
Tequila	litr	1,9	900	1 710
Slivovice	litr	1,5	500	750
Borovička	litr	6,0	340	2 040
Griotka	litr	1,0	340	340
Jelzin	zlatý	0,5	400	200

Jelzin	jablko	1,5	400	600
Jelzin	klasik	1,8	400	720
Myslivec	litr	1,0	400	400
Fernet	litr	4,0	500	2 000
Fernet	citrus	3,2	500	1 600
Becherovka	litr	1,6	500	800
Jagermeister	litr	1,1	900	990
LM	ks	13,0	66	858
Sparta	ks	13,0	70	910
Petra	různé	12,0	66	792
Viceroy	různé	7,0	60	420
Red White	ks	12,0	66	792
King Edward	doutníky	10,0	61	610
Start	ks	16,0	62	992
Camel	ks	20,0	75	1 500
Marlboro	ks	22,0	80	1 760
Kapucín	ks	45,0	3	135
Čaj	ks	79,0	15	1 185
Káva	ks	54,0	15	810
Tyčinky	ks	24,0	13	312
Brambůrky	ks	15,0	18	270
Arašídý	ks	34,0	15	510
Pistácie	ks	12,0	25	300
Kešu	ks	15,0	25	375
Tatranky	ks	20,0	10	200
Čokolády	ks	30,0	15	450
Oplatky	ks	25,0	15	375
Jojo	ks	13,0	15	195
Žvýkačky	ks	48,0	15	720
<b>Celkem</b>				<b>60 084</b>

## PŘÍLOHA P II: STAV SKLADU PROVOZOVNY NEPTUN K 30.11.2009

Restaurace Neptun – Stav skladu k 30. 11. 2009				
Název	Klasifikace	Množství	Prodej	Celkem
Gambrinus výčepní světlý	keg	1.500,0	36	54 000
Gambrinus speciál ležák	keg	350,0	44	15 400
Radegast světlý	láhev	40,0	17	680
Gambrinus výčepní světlý	láhev	42,0	17	714
Pilsner	láhev	50,0	25	1 250
Pilsner	keg	150,0	44	6 600
Nealko Pivo	keg	42,0	32	1 344
Nealko Pivo	láhev	35,0	16	560
Forman tmavý	láhev	39,0	18	702
Víno bílé	litr	125,0	35	4 375
Víno červené	litr	135,0	38	5 130
Rajec	láhev	58,0	15	870
Jupí	láhev	124,0	15	1 860
Top topic	láhev	39,0	15	585
RC Cola	láhev	33,0	15	495
Kofola	láhev	40,0	15	600
Tonic	láhev	36,0	15	540
Snipp	láhev	87,0	15	1 305
Energetický nápoj	láhev	29,0	35	1 015
Hanácká kyselka	láhev	60,0	15	900
Soda	láhev	103,0	12	1 236
Voda perlivá	láhev	18,0	15	270
Voda neperlivá	láhev	17,0	15	255
Voda jemně perlivá	láhev	18,0	15	270
Hello	láhev	26,0	16	416
Power up	láhev	9,0	35	315
Kofola	pet	8,0	18	144
Kofola	keg	54,0	32	1 728
Vita	láhev	22,0	10	220
Koala	láhev	15,0	10	150
Artezie	láhev	13,0	10	130
Adraka	láhev	11,0	10	110
Vita	pet	15,0	12	180
Tuzemák	litr	2,5	340	850
Peprmintový likér	litr	2,0	340	680
Tequila	litr	1,9	900	1 710
Slivovice	litr	1,5	500	750
Borovička	litr	6,0	340	2 040
Griotka	litr	2,5	340	850
Jelzin	zlatý	3,0	400	1 200

Jelzin	jablko	4,5	400	1 800
Jelzin	klasik	1,8	400	720
Myslivec	litr	3,2	400	1 280
Fernet	litr	4,0	500	2 000
Fernet	citrus	3,2	500	1 600
Becherovka	litr	2,6	500	1 300
Jagermeister	litr	2,0	900	1 800
LM	ks	13,0	66	858
Sparta	ks	13,0	70	910
Petra	různé	12,0	66	792
Viceroy	různé	7,0	60	420
Red White	ks	12,0	66	792
King Edward	doutníky	10,0	61	610
Start	ks	35,0	62	2 170
Camel	ks	49,0	75	3 675
Marlboro	ks	35,0	80	2 800
Kapucín	ks	45,0	3	135
Čaj	ks	79,0	15	1 185
Káva	ks	54,0	15	810
Tyčinky	ks	55,0	13	715
Brambůrky	ks	15,0	18	270
Arašídý	ks	39,0	15	585
Pistácie	ks	26,0	25	650
Kešu	ks	22,0	25	550
Tatranky	ks	20,0	10	200
Fidorka	ks	50,0	10	500
Čokoláda velká	ks	59,0	32	1 888
Bonboniera	ks	19,0	65	1 235
Čokolády malé	ks	65,0	15	975
Oplatky	ks	25,0	15	375
Jojo	ks	13,0	15	195
Žvýkačky	ks	48,0	15	720
Vepřová, zelí, knedlík	ks	30,0	65	1 950
Svíčková, knedlík	ks	35,0	65	2 275
Segedínský guláš, knedlík	ks	39,0	65	2 535
Vepřový guláš, knedlík	ks	42,0	65	2 730
Španělský ptáček, rýže	ks	30,0	65	1 950
Dračí ocásky, těstoviny	ks	32,0	65	2 080
Vepřové ražničí, brambor	ks	30,0	65	1 950
<b>Celkem</b>				<b>148 894</b>



## PŘÍLOHA P III: STAV SKLADU PROVOZOVNY PLUTO K 30.11.2009

Hospoda Pluto – Stav skladu k 30. 11. 2009				
Název	Klasifikace	Množství	Prodej	Celkem
Gambrinus výčepní světlý	keg	950,0	36	34 200
Gambrinus speciál ležák	keg	170,0	44	7 480
Gambrinus výčepní světlý	láhev	30,0	17	510
Pilsner	láhev	20,0	25	500
Pilsner	keg	95,0	44	4 180
Nealko Pivo	láhev	23,0	16	368
Forman tmavý	láhev	19,0	18	342
Víno bílé	litr	220,0	35	7 700
Víno červené	litr	175,0	38	6 650
Rajec	láhev	25,0	15	375
Jupí	láhev	94,0	15	1 410
Top topic	láhev	25,0	15	375
RC Cola	láhev	29,0	15	435
Kofola	láhev	35,0	15	525
Tonic	láhev	24,0	15	360
Snipp	láhev	55,0	15	825
Energetický nápoj	láhev	15,0	35	525
Hanácká kyselka	láhev	34,0	15	510
Soda	láhev	80,0	12	960
Voda perlivá	láhev	18,0	15	270
Voda neperlivá	láhev	17,0	15	255
Voda jemně perlivá	láhev	15,0	15	225
Hello	láhev	29,0	16	464
Power up	láhev	12,0	35	420
Kofola	pet	10,0	18	180
Kofola	keg	99,0	32	3 168
Vita	láhev	12,0	10	120
Koala	láhev	7,0	10	70
Artezie	láhev	24,0	10	240
Adraka	láhev	35,0	10	350
Vita	pet	19,0	12	228
Tuzemák	litr	5,0	340	1 700
Peprmintový likér	litr	4,5	340	1 530
Tequila	litr	1,2	900	1 080
Slivovice	litr	2,3	500	1 150
Borovička	litr	5,0	340	1 700
Griotka	litr	1,5	340	510
Jelzin	zlatý	3,2	400	1 280
Jelzin	jablko	3,5	400	1 400
Jelzin	klasik	0,9	400	360

Myslivec	litr	2,9	400	1 160
Fernet	litr	4,1	500	2 050
Fernet	citrus	2,9	500	1 450
Becherovka	litr	2,5	500	1 250
Jagermeister	litr	1,5	900	1 350
LM	ks	19,0	66	1 254
Sparta	ks	20,0	70	1 400
Petra	různé	12,0	66	792
Viceroy	různé	18,0	60	1 080
Red White	ks	13,0	66	858
King Edward	doutníky	2,0	61	122
Start	ks	36,0	62	2 232
Camel	ks	35,0	75	2 625
Marlboro	ks	15,0	80	1 200
Kapucín	ks	40,0	3	120
Čaj	ks	55,0	15	825
Káva	ks	59,0	15	885
Tyčinky	ks	54,0	13	702
Brambůrky	ks	19,0	18	342
Arašídý	ks	30,0	15	450
Pistácie	ks	22,0	25	550
Kešu	ks	19,0	25	475
Tatranky	ks	15,0	10	150
Fidorka	ks	13,0	10	130
Čokoláda velká	ks	15,0	32	480
Bonboniera	ks	2,0	65	130
Čokolády malé	ks	50,0	15	750
Oplatky	ks	16,0	15	240
Jojo	ks	12,0	15	180
Žvýkačky	ks	13,0	15	195
<b>Celkem</b>				<b>110 357</b>