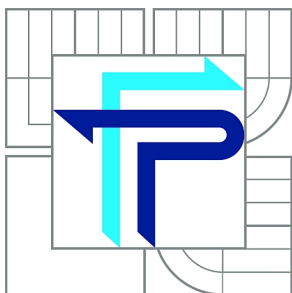


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUKÁŠ HOŠKO

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hoško Lukáš, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-0939-2.

HECZKOVÁ, M. Marketing malých a středních firem. 1. vydání. Karviná : OPF SLU, 1999. 140 s. ISBN 80-7248-039-1.

HISRIC, R.D., PETERS, M.P. Založení nového podniku. 1. vydání Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání. Praha : C.H.BECK, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 22.05.2011

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá zpracováním a využitím podnikatelského plánu. Kromě teoretických poznatků problematiky daného tématu zde naleznete i praktickou aplikaci na konkrétní příklad. Jedná se o založení moderního restauračního zařízení v centru města Brna. Výsledný podnikatelský záměr bude analyzován a rozebrán ve všech ekonomických aspektech s důrazem na konkurenci a potřeby potenciálních zákazníků.

Abstract

This diploma thesis deals with the processing and utilization of the business plan. In addition to the theoretical knowledge of topic issue, here are the practical application of the specific example. It is the foundation of the modern restaurant in the heart of the city of Brno. The resulting business plan will be parsed and analyzed in all economic aspects, with emphasis on competition and the needs of potential customers.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, založení nového podniku, restaurace, analýza trhu, konkurence, zákazníci.

Keywords

Business plan, establishing a new business, restaurant, market analysis, competition, customers.

Bibliografická citace

HOŠKO, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2011

.....

Poděkování

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za důležité rady a připomínky, které mi poskytl při vypracování diplomové práce.

Také děkuji své přítelkyni za její trpělivost a podporu ke zdárnému dokončení této práce.

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení problému a cíle práce.....	12
2 Teoretická východiska práce	13
2.1. Úvod do podnikání	13
2.1.1 Základní chyby, které se dopouštějí začínající podnikatelé	16
2.2 Podnikatelský záměr	17
2.2.1 Proč psát podnikatelský záměr	17
2.2.2 Struktura podnikatelského plánu	19
2.2.3 Požadavky na podnikatelský záměr	22
2.3 Analýzy k sestavení podnikatelského plánu.....	24
2.3.1 Analýza vnějšího prostředí – SLEPT	24
2.3.2 Analýza oborového prostředí – Porterova analýza.....	25
2.3.3 SWOT analýza	26
2.3.4 Marketingový mix	27
2.3.5 Analýza rizik	29
2.4 Zdroje pro podnikání	30
2.5 Financování podniku	34
3 Analýza problému a současné situace	37
3.1 Průzkum trhu na téma "Restaurační zařízení v Brně"	37
3.2 Postup při zřizování živnosti	43
3.2.1 Podnikatelské oprávnění	44
3.2.2 Vznik živnostenského oprávnění.....	44
3.2.3 Vymezení oboru hostinská činnost	45
Další činnosti, které může podnikatel v rámci hostinské činnosti vykonávat.....	46
Činnosti, které rozhodně nelze provozovat v rámci oprávnění pro hostinskou činnost...	46
3.3 Analýza vnějšího prostředí - SLEPT analýza	47
3.3.1 Sociální faktory	47
3.3.2. Legislativní faktory	49
3.3.3 Ekonomické faktory	50
3.3.4. Politické faktory	51
3.3.5 Technologické faktory.....	52
3.4 Analýza oborového prostředí – Porterova analýza.....	52
3.4.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů.....	53
3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů.....	53
3.4.3 Vyjednávací síla odběratelů	54
3.4.4 Ohrožení substituty	54
3.4.5 Rivalita mezi existujícími podniky	54
3.5 SWOT analýza	55
3.5.1 Silné stránky	57
3.5.2 Slabé stránky	57
3.5.3 Příležitosti.....	58
3.5.4 Hrozby	58
3.6 4P Marketingový mix.....	59

3.6.1 Product (produkt)	59
3.6.2 Price (cena).....	59
3.6.3 Place (distribuce).....	60
3.6.4 Promotion (propagace).....	61
3.7 Koupit nebo pronajmout?	64
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	66
4.1. Popis podniku	66
4.2 Finanční plán	68
4.2.1 Jednotné pořizovací náklady	69
4.2.2 Předpokládané měsíční výdaje	70
4.2.3 Celkové příjmy a výdaje za rok.....	71
4.2.4 Předpokládané cash flow	72
4.2.5 Zdroje financování	72
4.2.6 Návratnost investice	75
4.2.7 Hodnocení investice - čistá současná hodnota	76
4.3 Identifikace faktorů rizik a jejich předcházení	77
4.4 Časový harmonogram	78
4.5 Investice do budoucna	80
Závěr	81
Seznam použité literatury	83
Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	86
Seznam příloh.....	87

Úvod

Podnikatelský plán je dlouhodobá strategie, ze které vycházíme a s níž by mělo být naše podnikání v souladu. Tento dokument přesně definuje, v jaké fázi se podnik či podnikatelská myšlenka nachází a kolik peněz bude pro zahájení podnikání či jeho rozvoj potřeba. Podnikatelský plán přehledně zobrazuje záměry podnikání v jeho začátcích, ale slouží také jako podklad pro získávání kapitálu při žádosti o úvěr nebo při prodeji podniku.

Psaní podnikatelského plánu je nejlepší cestou k ověření, zda je podnikatelský nápad pro začátek podnikání uskutečnitelný. V tomto smyslu je podnikatelský plán naše záchranná síť. Psaní podnikatelského plánu nám může ušetřit velké množství času a peněz, neboť může odhalit nevhodný a prodělečný nápad.

Tímto dokumentem oslovujeme finanční sektor v případě, že chceme zaujmout investora nebo si chceme půjčit od banky za účelem rozvoje naší podnikatelské myšlenky. Také nám pomůže stanovit si přesné cíle, uvědomit si bariéry a úskalí, které bude nutné překonat. Při porovnání podnikatelského plánu s realitou můžeme sledovat rozdíly, které po identifikaci snadněji odstraníme či zmenšíme.

Má diplomová práce bude popisovat podnikatelský záměr a jeho praktické využití. Kromě teoretických poznatků bude má práce zahrnovat i část praktickou, kde bude popsán konkrétní podnikatelský záměr na založení restauračního podniku.

V první části mé práce se budu zabývat teoretickými aspekty problematiky, které jsou nutné znát, aby bylo možné sestavit kvalitní podnikatelský plán. Základem této kapitoly budou citace z odborné literatury a internetu. Najdeme zde jak obecné informace o podnikatelském plánu, tak i poznatky o analýzách, které budou využity v další části mé práce. Z teoretické části budu vycházet do následujících.

V analytické části provedu nejdříve průzkum trhu, který nám odpoví na nejdůležitější otázky a napoví, jakým směrem by se naše restaurační zařízení mělo ubírat. Dále budou následovat analýzy vnějšího okolí – SLEPTE a oborového okolí - Porterova analýza. Jak by se mělo naše restaurační rozvíjet a další důležité informace nám posoudí SWOT analýza. Marketingový mix blíže popíše produkt, místo, cenu a propagaci.

Ve vlastním návrhu řešení pomocí průzkumu trhu a cen vypočtu pravděpodobné náklady a k nim i námi očekávané výnosy na několik let dopředu.

Velice důležitým ukazatelem bude v závěru mé práce zhodnocení podnikatelského záměru a návratnost investice. Také posoudím rizika spojené s provozem restaurace a navrhnu další možné investice do budoucna.

..

1 Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem mé diplomové práce bude vytvoření podnikatelského plánu, který bude sloužit jako podklad k úspěšnému založení a provozování restaurace v centru města Brna. V mé práci budou formulovány teoretická východiska pro založení restaurace. Dalším bodem bude analýza současného stavu, kde se budu věnovat nejrozličnějším analýzám, a v poslední kapitole vypracuji samotný návrh řešení.

Důležité součásti potřebné ke splnění hlavního cíle:

- Zjištění informací ohledně založení podnikatelského subjektu v oblasti pohostinství, forma podnikání
- Zmapování odvětví, ve kterém naše restaurace bude působit – analýza konkurence, dodavatelů, potenciálních zákazníků
- Analýza prostředí pomocí různých marketingových nástrojů
- Výpočet finanční stránky podnikatelského záměru a jeho návratnost
- Zhodnocení celého projektu, zda má vůbec šanci se realizovat a prosadit

Abychom mohli hlavního cíle dosáhnout, musíme si také odpovědět na otázky odpovídající založení nové restaurace:

- ❖ Je zájem o služby nové restaurace?
- ❖ Není už odvětví restauračních zařízení přeplněný?
- ❖ O jaká jídla a pití bude zájem?
- ❖ Jaká bude cena nabízených služeb?
- ❖ Kolik bude potřeba pracovního personálu?

Na tyto a další otázky odpoví má diplomová práce na téma „Podnikatelský záměr“.

2 Teoretická východiska práce

V této kapitole se zaměřím na nejdůležitější teoretické informace, které jsou nezbytné k sestavení podnikatelského plánu. Nejdříve obecně popíši podnikání a podnikatelský plán. Dále uvedu, jak se podnikatelský plán tvoří a co je jeho součástí. V další části rozeberu jednotlivé analýzy, které poté využiju v konkrétním vlastním návrhu. V závěru této teoretické části objasním zdroje, které jsou používány k podnikání.

2.1. Úvod do podnikání

Definice podnikání je u nás součástí zákona¹. Obchodní zákoník vymezuje podnikání jako „soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“.

Za soustavnou činnost lze považovat takovou, která není pouze příležitostná (která se již neopakuje). Za soustavnou činnost však lze považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době. Podnikáním je i činnost prováděná několikrát do roka, s úmyslem ji opakovat.

Podnikatel provádí svoji činnost pod vlastním jménem a je-li zapsán do obchodního rejstříku, pod názvem firmy. Tím vystupuje z anonymity a osoby, které jednají podle jeho pokynů, musí jednat jeho jménem nebo jménem firmy. Nelze tedy podnikat na někoho jiného.

Vlastní odpovědnost je důležitým rysem podnikání, nelze se zbavit rizika a odpovědnosti vyplývající z podnikání. Podnikatel, fyzická osoba, odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená ne pouze obchodním, ale i určeným pro vlastní potřebu. Slovo odpovídá má v této souvislosti tvrdší význam než slovo ručí. Např. společníci společnosti s ručením omezeným za závazky společnosti pouze ručí, a to pouze do výše svých nesplacených vkladů. Společnost s.r.o. za své závazky potom ručí prvotně celým svým základním jměním.

Dosažení zisku je hlavním cílem podnikatelského snažení. Za podnikání se obecně považuje i to, když hospodaření skončí ztrátou, nelze z toho však vyvozovat, že právě ztráta je smyslem

¹ Obchodní zákoník - zákon č.513/1991 Sb

podnikání. Smyslem je neustálý růst hodnoty firmy a to bez dosahovaných zisků není možné. Pokud není vaším úmyslem dosahovat zisku, nejedná se o podnikání.

Za pozornost v této souvislosti stojí zmínka o pronájmu nemovitostí, což samo o sobě není podnikáním. Za podnikání lze tuto činnost považovat pouze, pokud současně budeme poskytovat i jiné základní služby zajišťující provoz nemovitosti (úklid, svoz odpadků apod.).

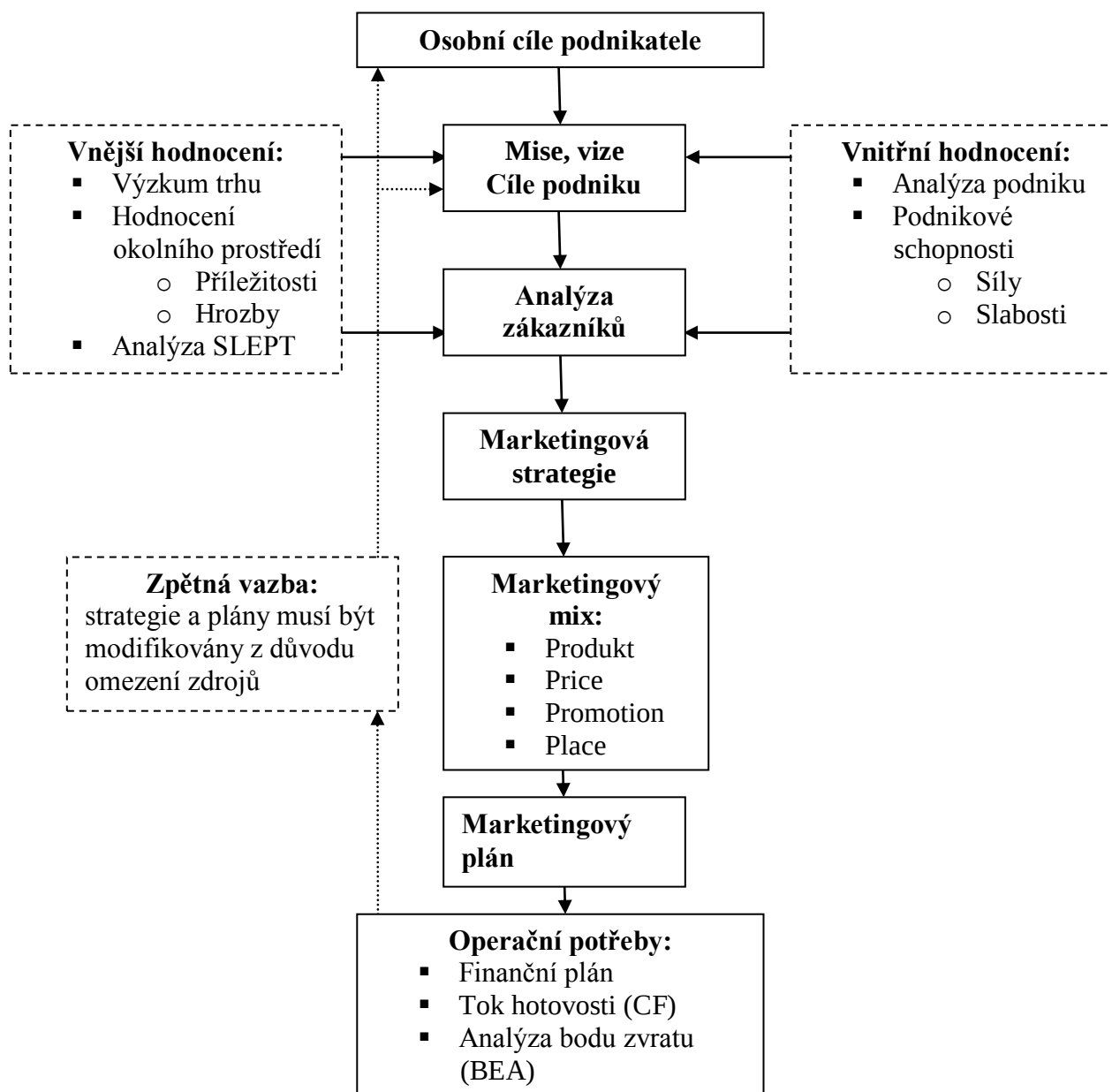
Pokud naše činnost je podnikáním, můžeme být podnikatelem. K tomu ale nestačí naplnit znaky podnikání, tak jak jsou popsány výše, ale musíme dále tuto činnost vykonávat podle příslušného zákona. Zpravidla se bude jednat o:

- Živnostenský zákon (zákon č.455/1991 Sb. ve znění zákona č. 296/2007 Sb.)
- Tzv. „Jiný předpis“
- Zákon č. 85/2004 Sb., o zemědělství

Zda naše činnost spadá do jiného předpisu než je Živnostenský zákon, zjistíte v (§3) tohoto zákona, kde se taxativně stanoví, které podnikání nepodléhá živnostenskému zákonu a podléhá „Jinému předpisu“, např. jsou zde jmenováni advokáti, daňoví poradci, banky, loterie, zemědělská činnost apod. a u nich příslušný předpis, kterým se tato činnost řídí.

Pokud chceme vykonávat zemědělskou činnost, budeme se řídit Zákonem č. 85/2004 Sb., o zemědělství (poslední podstatná změna zákonem č. 411/2005 Sb. a nálezem č. 409/2006 Sb. Ústavního soudu). Nabyl účinnosti dne 1. 5. 2004 a nově upravil vymezení zemědělské výroby a zemědělského podnikatele, stanovil podmínky a povinnosti fyzickým i právnickým osobám, které chtějí v zemědělství podnikat, a upravil postup při jejich zaevidování. Fyzická nebo právnická osoba, která hodlá podnikat v zemědělství, je povinna se zaevidovat u obecního úřadu obce s rozšířenou působností příslušného podle místa trvalého pobytu (jde-li o fyzickou osobu) nebo sídla zemědělského podnikatele (jde-li o právnickou osobu). (25)

Schéma plánovacího procesu



Obr. 1: Schéma plánovacího procesu. Zdroj: Podnikatelský plán (7)

2.1.1 Základní chyby, které se dopouštějí začínající podnikatelé

Chyba č. 1 – Žádná praxe, jen teorie

I když máme všechny potřebné znalosti k nastartování našeho podnikání, je také velmi důležité udělat si představu o trhu, na kterém budeme prodávat.

Proto je dobré mít alespoň několikaměsíční praxi ve stejném oboru ještě před podnikáním, abychom prozkoumali prostředí. Pomůže nám to pak vyhnout se základním chybám v začátcích podnikání.

Chyba č. 2 – Žádná představa o time-managementu

Při podnikání je důležité, abychom co nejvíce práce udělali v regulární pracovní době. Pokud práci nezvládáme sami, pak bychom se měli naučit delegovat úkoly druhým.

Pokud si na sebe vezmeme příliš práce a naši zaměstnanci budou jen postávat, potom na sobě zbytečně necháváme příliš velký tlak. Kvalita našich produktů a služeb by ve výsledku trpěla.

Chyba č. 3 – Nedostatek peněz i motivace

Pokud začneme podnikat se skromným rozpočtem, aniž bychom plánovali zdroje financí pro rozběhnutí podnikání, můžeme se brzy dostat do finanční tísně. To nám pak může spoutat ruce nejen finančně, ale i duševně. A také můžeme ztratit motivaci, kterou potřebujeme k úspěšnému rozběhnutí podnikání.

V začátcích musíte počítat také s finanční rezervou, která nám pokryje financování podnikání, než začne vydělávat.

Chyba č. 4 – Neschopnost řídit výdaje

Kontrolovat naše výdaje je velmi důležité. Rozhazování peněz za zbytečnosti, může vést k finančním problémům. Proto věnujme jejich kontrole velkou pozornost.

Je také důležité mít takový rozpočet, abychom dokázali rozdělovat prostředky mezi jednotlivá oddělení. To nám pomůže dobře plánovat naše výdaje.

Chyba č. 5 – Nedostatek reklamy

Naše malé podnikání bude existovat pouze tehdy, když u nás budou nakupovat zákazníci. Abychom je zaujali, potřebujeme reklamní kampaň tak, aby byly naše produkty zákazníkům stále na očích.

Pokud nebudeme mít dostatek financí na dlouhodobou reklamní kampaň, pak bude jedno, jestli jsou naše produkty nejlepší, když je nebude mít kdo koupit. Proto si uděláme rozpočet na reklamní kampaň a dáme zákazníkům o sobě vědět.

Chyba č. 6 – Nefiltrování našich klientů

Jako v každém podnikání se najdou klienti, kteří nic nekoupí, ale budou jen plýtvat naším časem. Naučme se neplýtvat časem právě na ně. Dejme jim taktně najevo, že nás zdržují nebo se naučme je slušně odmítnout. Budeme pak mít více času na zákazníky, kteří platí.

Rozjet úspěšně malé podnikání není jednoduché. Ale pokud se vyhneme těmto šesti chybám, budeme o krok dopředu před naší konkurencí. (18)

2.2 Podnikatelský záměr

2.2.1 Proč psát podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr (podnikatelský plán) je často vnímán jako zbytečný kus popsaného papíru, jehož příprava není pro budoucího podnikatele důležitá a pouze zdržuje od samotného zahájení podnikání. Pokud k tomu vezmeme v úvahu spíše praktické zaměření těch, kteří do podnikání vstupují, je nasnadě ukázat, že podnikatelský záměr má pro podnikání skutečný význam.

Principu plánování využíváme všichni v každodenním životě. Velice často se jedná o zcela automatické chování, jednání a dílčí kroky, které nás dovedou k nějakému cíli a pravděpodobně by nás ani nenapadlo považovat je za součást nějakého předem stanoveného plánu. Plánování se stalo nedílnou součástí lidského života a je zcela přirozené.

Plánování má své nesporné výhody a určitě se vyplatí. Podnikání je ale nesrovnatelně složitější proces, a proto je také sestavení plánu budoucího podnikání - podnikatelského záměru - mnohem náročnější a zabere více času. Pokud by nám bylo líto strávit čas nad sepisováním podnikatelského záměru, může se stát, že bychom nakonec vynaložili mnohem více energie a úsilí na rozjezd podnikání, které by se pak ukázalo jako neperspektivní. Je proto mnohem jednodušší věnovat se prevenci rizik podnikání hned ze začátku a vymezit si na vypracování detailního podnikatelského záměru dostatek času.

Člověk, který se rozhodne podnikat, by měl být schopen věnovat nebývalé množství své energie do každodenního cílevědomého jednání, které povede ke splnění jeho snu o fungujícím podniku. K dosažení našeho snu vede jednoznačně snazší cesta, pokud máme kromě nadšení k dispozici také plán dílčích kroků k jeho naplnění.

Psaní podnikatelského plánu je nejlepší cestou k ověření, zda je náš podnikatelský nápad pro podnikání vhodný. Pokud už ve fázi sestavování podnikatelského záměru narážíme na problémy, je možné, že vybraná podnikatelská příležitost není příliš perspektivní. Důležité je dbát při sepisování podnikatelského záměru také na to, aby byl co možná nejkonkrétnější a hlavně, aby byl postaven na reálných základech. Stanovujeme si dosažitelné a reálné cíle a vymezíme také krok po kroku aktivity, které k jejich dosažení povedou. Příliš ambiciózní plán by mohl být cestou k velkému zklamání již v rané fázi podnikání.

Podnikatelský záměr je velmi důležitý dokument pro každý podnik, protože umožňuje jeho kvalitní řízení. Řízení podniku je vedeno snahami o neustálou změnu stavu, ve kterém se naše podnikání právě nachází tak, abychom dosáhli původně naplánovaných cílů. Proto je důležité znát jednotlivé dílčí kroky vedoucí k žádoucím změnám, mít možnost tyto změny sledovat, vyhodnocovat a případně je podle okolností ve vztahu k původnímu plánu měnit.

Pokud nemáme podrobný plán, podnikání řídíme nahodile, cíl naší cesty je nejistý a s velmi malou šancí na konečný úspěch. Díky podnikatelskému záměru můžeme každý den, týden a měsíc podrobně kontrolovat, jak náš podnik postupuje k vytyčeným cílům, umožní nám ohlédnout se a v případě, že nejsou naplňovány původní představy, můžeme včas provádět opatření k nápravě. Podnikatelský záměr nastiňuje, jakým novým směrem by se naše podnikání mělo ubírat.

Sepisování podnikatelského záměru nás přinutí shromáždit informace, které jsou k zahájení a řízení podnikání nezbytné. Postupně tak budeme získávat stále reálnější obraz o problémech, které nás při založení podniku a jeho řízení mohou potkat. Původní představy o podnikání se tak během práce na podnikatelském záměru mohou podstatně změnit a nabýt konkrétní, ucelenější a hlavně reálnější podoby.

Správný podnikatelský záměr by měl být sestavený s ohledem na skutečnou vnější realitu a na podrobném seznámení s podnikatelským prostředím. Jedině tak má naše podnikání naději na úspěch.

V průběhu podnikání dochází ke změnám legislativy, objevuje se stále nová konkurence a jiné krizové situace, které z pozice podnikatele nemůžeme příliš ovlivnit. Ani důsledně propracovaný podnikatelský záměr nás pravděpodobně nepřipraví na všechny tyto změny, je však zřejmé, že čím více o problematice podnikání víme, tím lépe, rychleji a efektivněji můžeme reagovat i na nečekané okolnosti.

Podnikatelský záměr je velmi důležitý předpoklad pro získání finančních prostředků při založení i dalším rozvoji podniku. Přestože banky poskytují peníze především proti ručení movitým či nemovitým majetkem, mezi investory může sehrát významnou roli i kvalitní podnikatelský záměr, díky němuž budete znát odpovědi na důležité a zásadní otázky ohledně fungování vašeho podnikání, všech jeho zásadních aspektů, souvislostí a potenciálních rizik.

(28)

2.2.2 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu je pro každý podnik individuální záležitostí; některé atributy by však měl obsahovat každý podnikatelský plán, ať již je vypracováván pro jakýkoliv podnik a jakoukoliv skupinu uživatelů.

Podnikatelský plán se skládá z následujících částí:

Titulní strana

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.

Exekutivní souhrn

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud je zpracováván pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu - hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu - výhledu na několik let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

Analýza trhu

Sem patří analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuty všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek i možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této skupiny přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky aj. V neposlední řadě je zde uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

Popis podniku

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záběru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- výrobky nebo služby,
- umístění / lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku / organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele - znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.

Výrobní plán

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat "obchodní plán" a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

Marketingový plán

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

Organizační plán

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní normy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku.

Hodnocení rizik

Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.

Finanční plán

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek.

Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash flow) v příštích třech letech.
- Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

Přílohy

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy. (7)

2.2.3 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:

- být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat padesát strojových stránek),
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů (tj. má být srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou zpravidla osoby bez hlubších technických základů),

- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka (investoři oceňují tržně orientovanou podnikatelskou činnost),
- orientovat se na budoucnost, tj. ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, zpracování prognóz a využití k charakteristice toho, co má být dosaženo,
- být co nejvěrohodnější a realistický (např. otevřené ohodnocení konkurence zvyšuje důvěryhodnost podnikatelského záměru),
- nebýt příliš pesimistický, neboť při podceňování může být daný projekt pro investora málo atraktivní,
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu (i případné chyby, ve kterých se firma v minulosti dopustila); jestliže totiž investor odhalí určité negativní faktory neuvedené v podnikatelském záměru, může to v jeho očích značně oslabit důvěryhodnost projektu - naopak identifikace rizik a existence plánu korekčních opatření demonstruje připravenost manažerského týmu na zvládnutí případných problémů s využitím minulých zkušeností,
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy, a kompetenci manažerského týmu, a to nejen z hlediska nezbytných manažerských a podnikatelských dovedností, ale i schopností práce jako efektivního týmu,
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky v případě užití bankovního úvěru k financování projektu,
- prokázat, jak může poskytovatel kapitálu formou účasti, rizikového kapitálu aj. získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením,
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Závěrem je třeba uvést, že ani vysoká kvalita podnikatelského záměru nezaručuje úspěch projektu, neboť jde stále o rizikový projekt. Kvalita přípravy projektu se však projeví příznivě tím, že:

- zvyšuje naději úspěchu jednotlivých projektů a tím zlepšuje hospodářské výsledky firmy z dlouhodobého hlediska,
- podstatně snižuje nebezpečí takového neúspěchu projektů, který by ohrozil vážně finanční stabilitu firmy a případně i samou její existenci.

Vzhledem k významnému vlivu kvality přípravy projektů a podnikatelského plánování na dosažení prosperity firem v tržním prostředí je třeba, aby vedení těchto firem věnovalo zpracování podnikatelských záměrů zaslouženou pozornost. Současně je však třeba upozornit

na to, že zpracovaný podnikatelský záměr nebude vzhledem k proměnlivosti podnikatelského okolí platit beze změny delší dobu. Podnikatelský záměr je dokument, který je třeba neustále adaptovat a upravovat vzhledem k měnícím se podmínkám. (3)

2.3 Analýzy k sestavení podnikatelského plánu

Analýza je další neodmyslitelnou součástí podnikatelského záměru, zejména pak analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuti všichni významní konkurenti, včetně specifikace jejich silných a slabých stránek a možností, jakou měrou by byli schopni negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále by zde měla být uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí – SLEPT

SLEPT² analýza je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. SLEPT vymezení oblastí analýzy není pochopitelně přísně disjunktní (např. otázka posouzení daní může být podnikatelem chápána jako legislativní nebo ekonomický faktor):

- **Sociální** oblast – trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů, míra a vnímání korupce, „krajové zvyklosti aj;
- **Legislativní** oblast – zákony, jejich použitelnost a interpretovatelnost i „neprávníky“, práce soudů včetně rejstříkových soudů aj;
- **Ekonomická** oblast – makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, tržní trendy typu rozvoje automobilového průmyslu, restrikce vozů a dovozů, státní podpora aj.);
- **Politická** oblast – stabilita poměrů resp. státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání aj.);
- **Technologická** oblast – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace, dostupnost aj. (7)

² Někdy též PEST analýza (s vynecháním „L“)

2.3.2 Analýza oborového prostředí – Porterova analýza

Jde o model, resp. rámec pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potenciálního nebo reálně existujícího. Pro účely tvorby podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence našeho podniku. V zásadě jde o:

- **Vnitřní konkurenci**, tedy konkurenci v tomtéž typu či oblasti podnikání, v níž naše firma podniká nebo hodlá podnikat. Tedy zjednodušeně řečeno: pekař konkuruje pekaři (pekařem ovšem může být i řetězec nebo hypermarket s vlastní pekárnou), stavební firma stavební firmě, jazyková škola jazykové škole nebo dopravce dopravci, i když jejich specializace (stavební, jazyková nebo co se typu používaných dopravních prostředků týče) může konkurenční subjekty výrazně diferencovat.
- **Novou konkurenci**, tedy ty subjekty, které na náš trh vstupují nebo vystupují nebo potenciálně hodlají vstoupit a konkurovat nám. Zjišťovat riziko tohoto druhu konkurence samozřejmě není jednoduché, lze většinou pouze odhadovat na základě vyhodnocení – tedy v našem případě opět pouze odhadu – charakteru trhu (atraktivnosti na trhu dosahovaného zisku, budoucího vývoje trhu, úrovně současné konkurence, bariér, tj. obtížnosti vstupu na tento trh především z hlediska zdrojů apod.). V případě zakládání podniku to bude totiž právě náš podnik, který bude mít charakter nové konkurence na daném trhu, a v tomto případě naše úvahy o nové konkurenci jsou spíše posouzením rizika budoucího „zahušťování“ trhu, případně obsazování námi „objeveného“ tržního výklenku.
- **Zpětnou integraci** v dodavatelském řetězci, která plyne z rizika zvýšení konkurence kvůli tomu, že náš existující či potenciální odběratel (odběratelé) se rozhodne zajišťovat si do budoucna námi doposud dodávané produkty či služby vlastními silami. Je to případ pekaře, jehož zákazník typu marketu, který doposud zajišťoval pekaři výnosy pravidelným odběrem jeho pečiva, se například rozhodne postavit vlastní pekárnu a péci si vlastní produkty. Typicky dnes tento případ nastává v oblasti programových aplikací nebo služeb (do původně účetního programu si výrobce - firma

postupně zintegruje funkce personální agendy či docházky k tomuto účetnímu softwaru).

- **Dopředná integrace** v odběratelském řetězci je obrácený případ předešle uvedeného rizika zpětné integrace. Tedy dodavatel se rozšířením svého podnikání posune do sféry podnikání svého původního odběratele - zákazníka a stává se jeho konkurencí – tedy teoreticky případ úspěšného pekaře, který ke svému pekařství koupí nebo přistaví obchod s pečivem nebo dokonce s potravinami.
 - **Riziko konkurence substitutů** plyne z ohrožení našich produktů na trhu jinými, více či méně příbuznými produkty, které námi dosud nabízené produkty určitým způsobem nahrazují. V případě „klasického“ pekaře může jít například o konkurenci typu „zdravé výživy“, jdoucí proti konzumaci „klasického“ bílého pečiva a agresivně nabízející speciální sójové nebo tmavé pečivo se snahou přetáhnout zákazníky „klasického“ pekaře na svoje odlišné produkty. Typicky se objevují rizika konkurence substitutů u produktů zábavy – kino versus televize, živé koncerty versus video / audio nahrávky, klasické TV nebo radioslužby versus internetová zábava na počítači apod.
- (3)

2.3.3 SWOT analýza

Nejčastějším používaným nástrojem analýzy je tzv. SWOT analýza. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude zkoumaný objekt, tedy náš podnik vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že:

- silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat (například naše dobré nebo špatné manažerské schopnosti, jedinečnost nebo průměrnost našeho produktu, personálu);
- hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, resp. chování podniku, tak či onak reagovat

(např. situace na trhu práce, silná nebo slabá konkurence, legislativa – typicky například daňová politika státu, „pracovní“ právo). (7)

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnání s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další. (29)

2.3.4 Marketingový mix

Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu (např. strategie nákladového prvenství vyžaduje zcela jinou kombinaci složek marketingového mixu než strategie diferenciací).

Výrobek a výrobní politika

Projekt bude komerčně životaschopný jedině tehdy, jestliže výrobky (služby) najdou uplatnění na trhu. Proto je nutné specifikovat v rámci zpracování technicko-ekonomické studie výrobní sortiment projektu. Předmětem zvažování by mělo být to, zda bude lepší soustředit se na jediný produkt, nebo vyrábět více odlišných produktů.

Součástí vyjasnění výrobního sortimentu a výrobní politiky bude též stanovení:

- šíře a hloubky (výroba pouze jediné varianty každého produktu, či více modifikací odlišných velikostí, kvalitou, barvou aj.),
- návrh výrobku (v mnoha případech bude třeba vyvinout prototyp a testovat jej na trhu před finálním rozhodnutím o výrobním programu),
- způsobu balení, servisních a poprodejních služeb, záručních podmínek aj. s respektováním příslušných nákladů.

Srovnání charakteristik výrobků a nástin výrobní politiky vytváří základnu pro volbu základních prvků projektu jako je výrobní program, velikost výrobní jednotky aj.

Cena a cenová politika

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů, mezi něž patří především výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny), slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, obecně přijímaná politika rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek a nelze opomenout ani statní politiku cenové regulace, která existuje v určitých oborech.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je nutná jednak při vstupu nového produktu na trh, jednak pro udržení tržní pozice a dosažení dlouhodobých cílů projektu. Technicko-ekonomická studie by proto měla specifikovat formy podpory prodeje, které jsou třeba pro dosažení předpokládané výše prodejů, současně však musí stanovit i náklady spojené s realizací těchto opatření. Jako základní formy podpory prodeje přicházejí do úvahy reklama a propagace, public relations, osobní prodej, orientace na značkové zboží aj. Je zřejmé, že v rámci technicko-ekonomické studie se bude zvažovat pouze hrubý nástin vhodných forem podpory prodeje nutný pro odhad s tím spojených nákladů, a detailní specifikace bude možná až po uvedení projektu do provozu.

Distribuční kanály

Hlavní distribuční kanály tvoří velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům. S volbou volného distribučního kanálu, resp. jejich kombinace souvisí i logické aspekty

distribuce, kterým by se měla věnovat speciální pozornost. Jde o otázky dodacích podmínek, způsobů a prostředků přepravy, optimalizace dopravních cest, řízení zásob i ochrany zboží během přepravy. (3)

2.3.5 Analýza rizik

Sebelepší podnikatelský záměr podložený analýzami, a daty z výzkumů v sobě nutně nese určitou míru rizika, že se reálné výsledky budou lišit od očekávaných. Proto by měla součástí podnikatelského záměru být analýza rizik, která se snaží předcházet negativním důsledkům možného vývoje konkrétních rizikových faktorů. Čím pečlivěji je provedena analýza rizik, tím lepší je kvalita našeho výsledného plánu a jeho použitelnosti.

V zásadě existují čtyři základní kroky „řízení“ rizika:

- 1) Identifikace rizikových faktorů – tedy důvody a příčiny, jež mohou vést k neuskutečnění záměru podle prvotních představ. Množina rizik je samozřejmě obrovská, avšak nejsložitější k posouzení a ošetření bývají rizika spojená především s neprosazením nového produktu nebo služby na trhu za jinak obvyklých podmínek.
- 2) Kvantifikace rizik – provedení číselného vyjádření rizika, odhadnutí pravděpodobnosti výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků.
- 3) Plánování krizových scénářů – vývoj a výběr krizových scénářů, tedy možnosti postupů pro případy eskalace rizikových faktorů. Její součástí by měla být jednoduchá finanční analýza dopadů různých variant na podnik a také strategie řešení nejhoršího scénáře, a to předčasného ukončení podnikání s minimalizací ztrát podnikatele a jeho věřitelů.
- 4) Monitoring a řízení – představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování rizika souvisejících faktorů, tedy sledování očekávaných i neočekávaných vlivů zejména externího prostředí s následným spuštěním a řízením odpovídajících kroků, které budou směřovat k eliminování nebo alespoň ke zmenšení negativních vlivů. (7)

2.4 Zdroje pro podnikání

Od konkretizace představy a odpovědi na výše zmíněné otázky vede logicky cesta ke zkoumání toho, jak a čím zajistíme vytváření našeho produktu a jeho přeměnu na výnosy a zisk. Triviální odpověď zní „Zajistíme to efektivním využitím zdrojů“, což vyžaduje:

- identifikaci potřebných zdrojů
- vyřešení disproporce mezi potřebnými a našimi dostupnými zdroji – tedy představu o zajištění všech skutečně potřebných zdrojů;
- konkretizaci představy „efektivního využití zdrojů“, tedy řízení zdrojů – jejich organizaci, kontrolu a měření oné „efektivnosti využití“.

Potřebné zdroje jsou především finanční zdroje, tedy peníze, za něž lze alespoň teoreticky pořídit další potřebné zdroje pro podnikání charakteru hmotných zdrojů (například typicky výrobní nástroje a zařízení, výrobní materiál, kanceláře / budovu, podpůrné či infrastrukturní zdroje typu počítač, internet, telefon aj.), lidských zdrojů (tedy pracovníky našeho podniku s určitými znalostmi, dovednostmi a postoji aj.) a dalších nehmotných zdrojů (například sítě našich využitelných kontaktů v různých směrech, certifikáty, patenty, reálné renomé či doporučení, jsou-li skutečně v našem podnikání použitelné) a patří sem i oddanost spolupracovníků / zaměstnanců myšlenk našeho byznysu.

Tvrzení o možnosti pořízení potřebných zdrojů za peníze je sice obecně pravdivé, ale poněkud zjednodušující například v oblasti získání lidských zdrojů a v návaznosti pak i zdrojů znalostních, expertních a informačních. Trh práce i „trh znalostí“ jsou ryze externí faktory, které nemáme a nebudeme mít nikdy pod kontrolou. Jako na jiných trzích i zde platí zákony nabídky a poptávky, které obecně není jednoduché poznat; také fenomén skutečné „tržní hodnoty“ lidí a znalostí je pro začínajícího podnikatele ještě větší neznámá. Přesto je samozřejmě právě „dostatek“ finančních zdrojů podmínkou nutnou pro úspěšný start podnikání a sestavení podnikatelského plánu (samozřejmě otázkou je definice toho, co je to „dostatek“ pro daný typ podnikání a konkrétní prostředí).

Vlastní posouzení zdrojů pochopitelně nelze dělat izolovaně od výsledků analýzy ostatních vnitřních i vnějších faktorů působících na naše podnikání a bez představy o organizaci našeho podnikání. Složitost analýzy zdrojů pak závisí na typu podnikání a rozsahu, v jakém chceme podnik rozběhnout. Začátek analýzy zdrojů pak závisí na typu podnikání a rozsahu, v jakém

chceme podnik rozběhnout. Začátkem analýzy může být seznam konkrétních dostupných zdrojů nejenom v rovině financí, ale též v úrovni ostatních prostředků, třeba ve výše naznačené struktuře zdrojů, doplněné například o námi „nezařazené zdroje“ (vlastní „správné“ zařazení zdrojů není podstatné):

- **finanční zdroje** - pro jakékoliv seriózní úvahy nad podnikáním a sestavováním podnikatelského plánu je třeba mít představu o vlastních finančních zdrojích co do velikosti, časové dostupnosti (například v případě očekávaného ukončení „spořicího cyklu“ typu stavební spoření, zajištění hotových peněz prodejem části majetku) a rizik plynoucích z nikoliv jisté investice těchto prostředků pro podnikání. V této souvislosti a v rámci úvah o formě zakládání podnikatelského subjektu je dobré připomenout podstatný rozdíl mezi rizikem fyzické osoby OSVČ – tj. živnostníkem, který ručí za závazky z podnikání celým svým majetkem včetně soukromého, rodinného majetku – a obchodní společností, nejčastěji pak společností s ručením omezeným, kde vlastník (společník) ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu do společnosti.
- **hmotné zdroje** – podle typu podnikání, v němž se hodláme prosadit, máme již prvotní představu, co z fyzických zdrojů budeme pro své podnikání potřebovat. Ve formě seznamu toho, co už máme k dispozici jakoby „zadarmo“, např. vlastní auto (samozřejmě to máme pouze zdánlivě „zadarmo“, poněvadž všechno má svou cenu, zadarmo nemáme nic – obecně jde jenom o otázku času, velikosti a formy výdajů na uhrazení ceny jakéhokoliv našeho zdroje) a jaké nezbytné hmotné zdroje budeme muset pořídit nejčastěji za peníze, tj. formou vydání finančních zdrojů, případně formou protislužby, výměny či „odložených“ výdajů charakteru leasingu, úvěru apod. Můžeme mít například „zadarmo“ prostory pro podnikání ve vlastním domě, můžeme mít již vlastní počítač, na němž povedeme obchodní agendu a svoje účetnictví, máme automobil pro nákupy a dodávky našich produktů zákazníkům, nářadí pro svou práci nebo základní vybavení kanceláře atd. Naopak dokoupit budeme například muset program na vedení účetnictví, výrobní stroje a vybavení, zálohovací zařízení k počítači, případně chceme-li jít hodně do detailů, i služby právníka, daňového poradce, pojistku na odpovědnost za škody způsobené podnikáním atd.

U sepsaných hmotných zdrojů je účelné posoudit i jejich parametry užitečnosti a potenciálního rizika například typu „životnost“, „bezpečnost práce“, „stabilita zdroje“,

(například riziko vzniku a délky výpovědi z poskytnutých prostor), riziko extrémních provozních nákladů spojených třeba s údržbou „starého“ zdroje pořízeného „zadarmo“ apod.

- **lidské zdroje** – pokud zakládáme svoji živnost jako „one man show“, je analýza nás jako zdroje jednoduchá alespoň do okamžiku, než začneme posuzovat budoucí šance „osamělého běžce“. Jsou samozřejmě oblasti podnikání, kde podnik jediné osoby není problém, a naopak může představovat dočasnou nebo třeba i dlouhodobější výhodu (odborný konzultant, právník, „stánkový“ prodejce aj.) Obecně ale sestavování podnikatelského plánu (a máme na mysli minimálně roční horizont plánování, standardně pak horizont dvou tří let) pro „osamělé běžce“ je spíše kontraproduktivní.

Pokud je firma zakládána více lidmi – společníky - je rozumné si od samotného počátku vysvětlit svoje pozice, představy a očekávání a převést je do formy popisu organizace našeho podnikání v rámci sestavování podnikatelského plánu. Více spolumajitelů nebo jinak klíčových lidí u zrodu společnosti předznamenává více různorodých osobních zájmů a tedy zákonitě dříve či později vznik vnitřních politik a vztahových konfliktů, které mohou i jinak dobře fungující firmu ochromit. Řešení těchto situací není vůbec triviální a vzniku krizí samozřejmě nelze zcela zabránit. Nicméně ve vazbě na tvorbu podnikatelského plánu právě ve snaze omezit budoucí konfliktní situace společníků vydefinujeme jejich okamžité a budoucí role s vyspecifikováním i jejich vnitřního obsahu. Nestačí tedy najmenovat „ředitele“ či „manažery“, ale je dobré vytvořit si od počátku organizační strukturu, která zpřehlední vztahy, subordinaci a především roli či fungující mechanismus finálního „decision makera“ - rozhodovatele v rámci vznikajícího manažerského týmu.

Lidskými zdroji jsou většinou míněni pracovníci získaní do firmy prostřednictvím trhu práce pro potřebu zajištění chodu nezbytných firemních funkcí. Nábor vhodných pracovníků je sám o sobě specifickou dovedností. Obecně platí, že z hlediska výsledku je většinou nejúčinnější, ale ne vždy možné, angažovat pro firmu pracovníky prostřednictvím řetězce osobních doporučení, samozřejmě nejlépe od lidí, které známe přímo například ze školy, dřívějších zaměstnání či našich jiných společenských aktivit. I tady je však na místě obezřetnost. Problematické totiž může být čistě pracovní angažmá blízkých přátel, rodinných příslušníků nebo našich bývalých nadřízených v opačné subordinační pozici.

Lidské zdroje, jako ostatně zdroje obecně, nelze analyzovat odděleně od představy, jak má firma a naše podnikání fungovat. Potřebné pracovníky podniku je opět rozumné při analýze vypsát do seznamu lidí s jejich předpokládanou pracovní pozicí, nikoliv co do názvu, ale co do obsahu pracovních povinností, se stručnou očekávanou osobnostní charakteristikou a kvalifikačními požadavky (vzděláním, znalostmi, dovednostmi). Každá pozice v seznamu (případně každý pracovník na dané pozici) by měl mít také odhadnutou svou cenu, tj. přibližnou měsíční mzdu (včetně povinných odvodů pojištění SP a ZP), kterou mu podnik bude vyplácet.

- **nehmotné zdroje** – k tomuto typu problematicky kvantifikovatelných zdrojů patří vše, co není „hmotné“, avšak lze „to“ využít k efektivnějšímu chodu našeho podnikání. Patří sem bezesporu síť našich kontaktů na potenciální zákazníky, spolehlivé a levné dodavatele nebo naopak distributory našich produktů, ale též využitelné kontakty na banky a státní či místní správu apod. K nehmotným zdrojům zařadíme též vlastnictví pro podnikání využitelných patentů nebo i nepatentovaných autorství například softwarových programů, renomé či postavení experta v nějaké oblasti souvisejícím s našim podnikáním, zvláště máme-li je podložené uznávaným certifikátem nebo respektem v souvisejících odborných nebo obchodních kruzích apod.

Obecně lze k těmto zdrojům přiřadit i veškeré naše znalosti a dovednosti, které mohou tvořit nebo podpořit tvorbu silné stránky našeho podniku. Jiným znalostním zdrojem, který je interně třeba vzít v potaz, mohou být i námi získané citlivé informace o budoucích zakázkách, o slabinách nejbližší konkurence (například od nespokojených zákazníků), získané databáze o zákaznických konkurenci apod.

- **nezařazené zdroje** – pokud máme k dispozici zdroje, které nevíme kam zařadit (což by se spíše stát nemělo), nebo jde o zdroje, u nichž si nejsme jisti, zda a nakolik je budeme mít k dispozici (například občasná, nárazová / víkendová výpomoc rodinných příslušníků, které jsme z důvodu „nespolehlivosti“ využití nezařadili mezi svoje lidské zdroje nebo dočasně pro svou činnost riskujeme využití ne zcela legální licence na nějaký CAD software – opět otázka etiky, v tomto případě spojená se zjevnou krádeží aj.), můžeme vytvořit vlastní kategorii nezařazených zdrojů. Vždy však stojí zato posoudit důkladně, zda zdroj, který analyzujeme, je vůbec zdrojem a proč jej nedokážeme zařadit. (7)

2.5 Financování podniku

Podnikatel či firma může financovat svou činnost buď z vlastních nebo cizích zdrojů. Mezi nejčastěji využívané cizí zdroje pak patří bankovní úvěry nebo finanční leasing. Zde nalezneme stručný přehled o možnostech financování našeho podnikání.

Podnikatelské úvěry

1. Kontokorentní úvěr a povolený debet na běžném účtu

Kontokorentní úvěr nebo povolený debetní zůstatek na běžném bankovním účtu patří k základním úvěrovým prostředkům firemního financování. Tento typ úvěrů slouží především k překlenutí přechodného nedostatku finančních prostředků. Většinou je to v období, kdy podnikatel čeká na splatnost faktur vystavených odběratelům.

Princip tohoto úvěru spočívá v možnosti čerpat prostředky do výše určitého limitu, kdy může účet vykazovat záporný zůstatek. Tento zůstatek je omezen maximální výší a také časově.

Kontokorentní úvěr je určený na financování běžných provozních výdajů. Velkou výhodou pro podnikatele je vysoká flexibilita tohoto úvěru, proto lze prostředky čerpat průběžně. Splatnost kontokorentu je krátkodobá a úroky jsou placeny pouze ze skutečně čerpané výše úvěru, většinou měsíčně nebo čtvrtletně.

2. Firemní úvěrové platební karty (firemní kreditní karty a charge karty)

Firemní úvěrové platební karty jsou také často využívaným nástrojem finančního řízení podniku. Podnikatelům tyto karty umožňují zjednodušení administrativy a zvýšení pohodlí při úhradě firemních nákladů. Firemní úvěrové platební karty jsou ideální prostředek pro nákupy pro potřeby firmy i pro úhradu nákladů během služební cesty.

Rozdělujeme dva typy platebních karet. Kreditní karty a charge karty. Hlavní rozdíl je ve způsobu úhrady jednotlivých zůstatků.

3. Provozní úvěry

Provozní úvěry pomáhají podnikatelům pokrývat řadu oblastí spojených s každodenním provozem firmy. Nejčastěji se jedná o zásoby a pohledávky. Proto se také jedná o úvěry s krátkodobou splatností do 1 roku.

4. Investiční úvěry

Investiční úvěr slouží k financování hmotných, nehmotných i finančních investic podniku. Nejčastěji se jedná o úvěry středně až dlouhodobé, ale existují také krátkodobé investiční úvěry. Splatnost se nejčastěji pohybuje od 1 roku do 15 let a splátky jsou vypláceny měsíčně, čtvrtletně nebo ročně.

Čerpání úvěru může probíhat dvěma možnými způsoby. Banka může peněžní prostředky zasílat přímo dodavateli investice, nebo na základě dodavatelských faktur, kupních smluv a jiných dokumentů může převádět peníze přímo na úvěr podnikatele.

Často se u této formy úvěru objevuje zajištění. Pokud to charakter investice umožňuje, stane se tato investice zajištěním úvěru. Také se jako zajištění uplatňují nejrůznější formy záruk, zástavní práva k nemovitostem i movitým věcem.

Můžeme se také setkat s účelovými investičními úvěry, které jsou určeny na financování přesně vymezené investice.

5. Hypoteční úvěry

Hypoteční úvěr pro podnikatele je určen na financování investic do nemovitostí, nejčastěji na koupi, výstavbu nebo rekonstrukci nemovitosti. Vždy je tento úvěr zajištěn zástavním právem k nemovitosti. Doba splatnosti úvěru se pohybuje v rozmezí 5 až 20 let.

Minimální i maximální výše úvěru se u jednotlivých bank liší, nejčastěji je min. výše hypotečního úvěru kolem 300 000 Kč a maximální výše úvěru bývá stanovena především hodnotou zastavené nemovitosti a schopností klienta splácet poskytnuté finance.

6. Bankovní záruka

Bankovní záruka je kvalitní zajištění různých druhů závazků, které vyplývají z obchodních vztahů. Banka se zavazuje uhradit věřiteli sjednanou částku v případě, že klient svůj závazek

nesplní. Tato bankovní záruka pomáhá zvýšit klientovi důvěryhodnost u obchodních partnerů a umožňuje mu získat v obchodních vztazích lepší podmínky.

Leasing

Leasing je forma financování, kdy se pronajímatel a nájemce dohodnou na pronájmu předmětu leasingu na určitou dobu a za stanovenou odměnu pro pronajímatele. Předmětem leasingové smlouvy může být věc movitá i nemovitost. Jsou tři základní typy leasingu: finanční leasing, operativní leasing a zpětný leasing.

Factoring

Factoring je financování, které spočívá v odkupu krátkodobých pohledávek před dobou jejich splatnosti. Při využití factoringu postoupí podnikatel na banku nebo factoringovou společnost své pohledávky za odběrateli. Existují různé typy factoringových obchodů – regresivní factoring a bezregresivní factoring. (21)

3 Analýza problému a současné situace

V této kapitole se budu věnovat nejdříve průzkumu trhu na téma restaurací v Brně. Potom popíší hostinskou činnost z hlediska legislativy a dále se zde budou nacházet jednotlivé ekonomické analýzy.

3.1 Průzkum trhu na téma "Restaurační zařízení v Brně"

Ve dnech 4. 4. 2010 – 14. 4. 2010 byl proveden průzkum trhu, kdy byla oslovena široká veřejnost obyvatel v Brně. Průzkum probíhal formou internetového serveru www.vyplnto.cz v délce 240 hodin. Z oslovených nakonec odpovědělo na dotazník 187 respondentů. Ti odpovídali na 9 klíčových otázek na téma problematiky restauračních zařízení v Brně. Konečná vypovídací hodnota je pro náš záměr přínosná. Na tento průzkum bude brán zřetel při tvorbě podnikatelského záměru a na nejdůležitější aspekty se zaměřím podrobněji.

Na tento dotazník odpovídali muži i ženy v poměru cca 65:35. Průměrná věková hranice se pohybovala v rozmezí 20-30 let.

V následujících odstavcích tento průzkum rozeberu, každý výsledek se budu snažit zdůvodnit a vyjádřit přidanou hodnotu pro naši restauraci. Otázky jsou zaměřeny jak obecně k restauračním podnikům, tak i detailněji k nabízeným produktům.

1. Jak často navštěvujete restaurační zařízení?

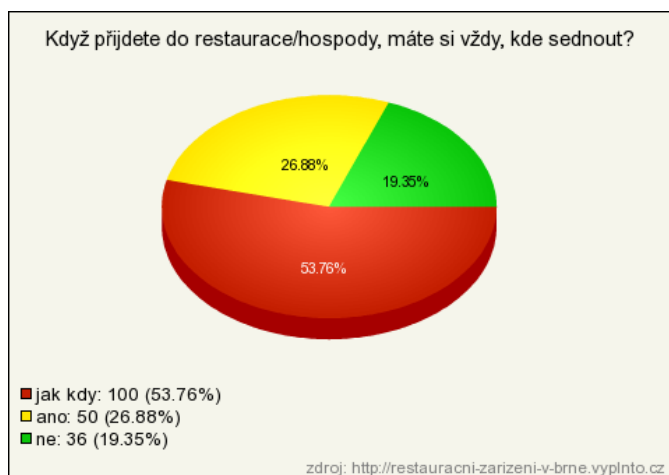
U úvodní otázky jsem se snažil zjistit, jak často chodí lidé do restaurací. Zde jsem tyto výsledky očekával. Dle grafu vidíme, že lidé navštěvují restaurační zařízení docela často. Asi 35% dotazovaných navštěvuje restaurace dokonce více než 2x týdně. Na jednu stranu možná zarážející výsledky, na druhou stranu pro nás jako novou konkurenci dostatečný přísun potenciálních zákazníků.



Graf 1: Jak často navštěvujete restaurační zařízení? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

2. Když přijdete do restaurace/hospody, máte si vždy kde sednout?

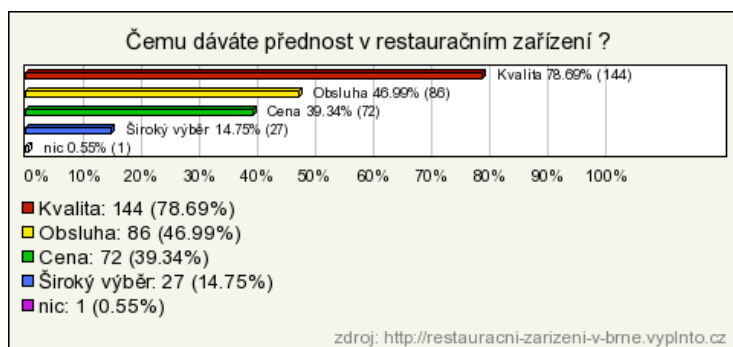
Velice důležitá otázka, která nám říká jak velká je poptávka po restauracích. Více než polovina lidí odpověděla "jak kdy" a pro skoro 20% respondentů není volné místo v restauracích. Tato čísla mají vysokou vypovídající hodnotu. Vidíme, že vstup do této sféry je stále možný a v současné době trh není schopný tuto poptávku pokrýt. Jsem si jist, že pokud restaurace neudělá při startu žádnou výraznou chybu, je schopna se i ve velké konkurenci prosadit.



Graf 2: Když přijdete do restaurace/hospody, máte si vždy kde sednout? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

3. Čemu dáváte přednost v restauračním zařízení?

U této otázky respondent mohl jako odpověď vybrat více možností. Na prvním místě se umístil aspekt "kvalita" následovaný "obsluhou". Volbu „cena“ vybralo relativně málo odpovídajících. Je zřejmé, že lidé si v oblasti restaurací vybírají dle kvality podniku a poté až řeší otázku ceny. Důležitý aspekt, kdy nevyhrála cena, vypovídá, že zákazníci chtějí kvalitní služby, z toho vychází, že se nesmíme řídit jen pravidlem „hlavně levně“, ale musíme se držet kvality nabízených služeb.



Graf 3: Čemu dáváte přednost v restauračním zařízení? Zdroj: Restauracní zařízení v Brně (23)

4. Zkoušíte rádi nové restaurační zařízení?

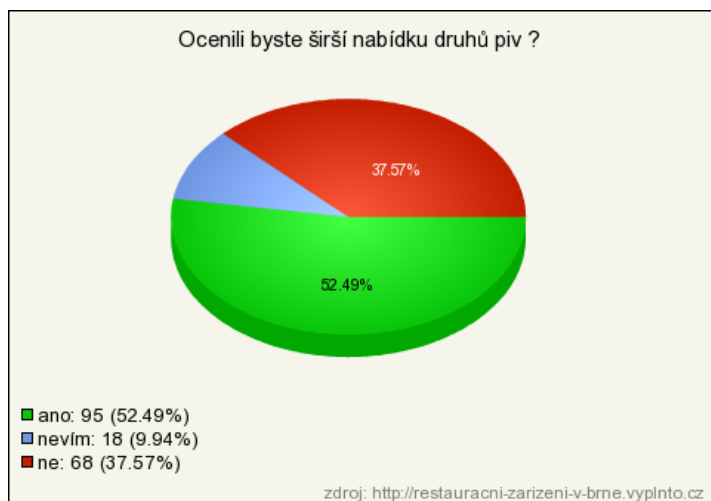
Pro nás velice pozitivní odpověď. Vidíme, že 80% lidí rádi vyzkouší novou restauraci, což je pro náš podnikatelský záměr velice významné. Základním kamenem pro úspěch nového podniku je kvalitní a vkusná reklama, která přiláká zákazníky. Vidíme dle průzkumu, že se potenciální zákazníci nebrání ničemu novému, chtějí zkusit nové věci a naše restaurace toho určitě využije. Zásadním momentem bude první dojem, který náš podnik poskytne, dále potom kvalita našich nabízených služeb. Musíme vzbudit takový dojem, aby se k nám lidé rádi vraceli. Také bude nezbytně nutné vyhnout se počátečním chybám, které by mohly velice poškodit pověst naší firmy.



Graf 4: Zkoušíte rádi nové restaurační zařízení? Zdroj: Restauracní zařízení v Brně (23)

5. Ocenili byste širší nabídku druhů pív?

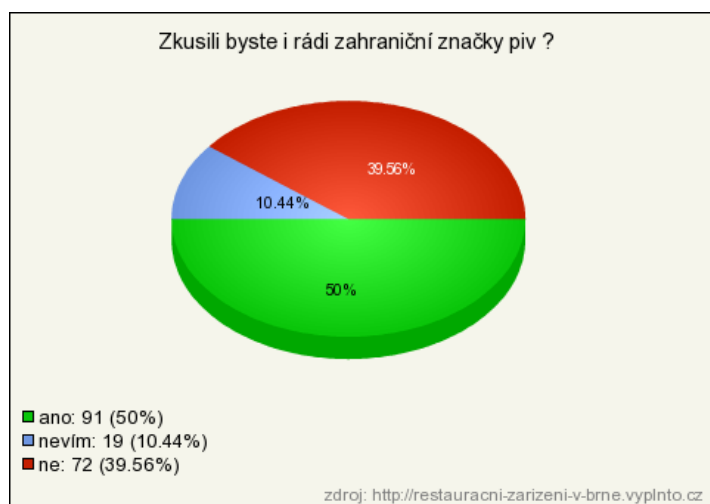
Chceme se nějak odlišit od konkurence, nabídnout více než jiné podniky, proto chceme nabídnout mimo kvalitních služeb, také větší sortiment. Přece jenom si většina zákazníků vybírá restauraci podle nabídky nápojů. Chceme poskytovat služby širokému spektru lidí, proto nabídneme rozmanitý výběr druhů pív. Dle průzkumu vidíme, že přes 50% respondentů odpovědělo ano.



Graf 5: Ocenili byste širší nabídku druhů piva? Zdroj: Restauracní zařízení v Brně (23)

6. Zkusili byste i rádi zahraniční značky pív?

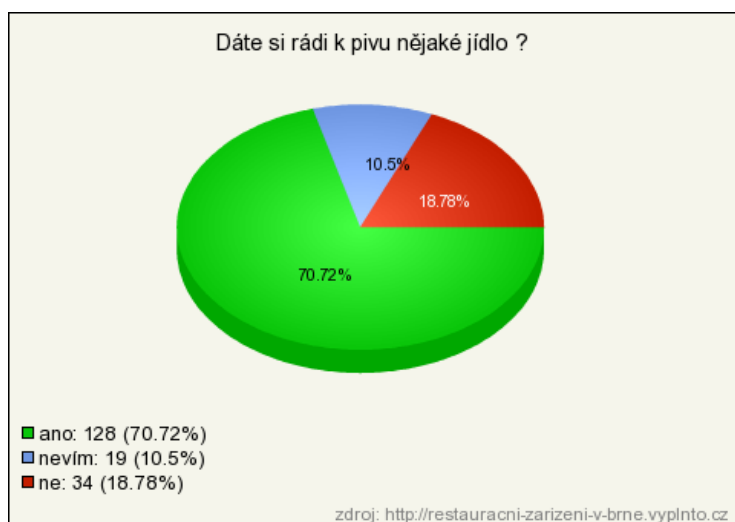
Další otázka navazuje na předchozí, zde se zaměříme na „zahraniční“ nabídku. Pokusíme se nabídnout aspoň nějaké zahraniční speciály, na kterých si pošmáknou i ti největší gurmáni. Tato nabídka nemusí být stálá, možná tyto zahraniční speciály nabídneme formou nějaké časově omezené akce. Zde je situace podobná jako u předešlé otázky. 50% lidí odpovědělo ano. Zkusíme se v naší restauraci zaměřit na více značek.



Graf 6: Zkusili byste i rádi zahraniční značky pív? Zdroj: Restaurační zařízení v Brně (23)

7. Dáte si rádi k pívu nějaké jídlo?

Kuchyně, základ kvalitní restaurace. Samozřejmě se budeme snažit udržet kvalitu naší kuchyně na vysoké úrovni. Nabízet budeme jak různé pochutiny k nápojům tak i rozmanité druhy dalších pokrmů. Zde máme jednoznačnou odpověď ano, kdy 70% tázaných lidí si dají rádi nějakou pochutinu k pívu. Věříme, že kuchyně v naší restauraci bude mít své důležité místo. Bude nutné do našeho jídelníčku zařadit nejen masitá, ale i bezmasá jídla. Musíme se vyhnout tomu, aby nepřišel zákazník, a nebyl schopný si vybrat. V dnešní společnosti jsou lidé vybíraví, někteří nedají dopustit na pořádný steak, jiní si zase dají nějakou vegetariánskou specialitu.



Graf 7: Dáte si rádi k pivu nějaké jídlo? Zdroj: Restauracní zařízení v Brně (23)

8. Ocenili byste otevřenou kuchyni do pozdních ranních hodin?

Vyplatí se mít otevřenou kuchyni i do pozdních hodin? Nebudou zbytečně vyšší náklady za provoz a kuchaře? Opět otázka na kuchyň a zase většina respondentů říká ano. Je zřejmé, že kuchyni se vyplatí v restauraci mít otevřeno i po půlnoci. Je tomu opravdu tak, dnešním trendem, hlavně u mladých lidí, je vyrazit do restaurace i v pozdějších hodinách, jídla po půlnoci nejsou nic neobvyklého.



Graf 8: Ocenili byste otevřenou kuchyni do pozdních ranních hodin? Zdroj: Restauracní zařízení v Brně (23)

9. Dáváte přednost nekuřácké restauraci/hospodě?

Trend dnešní doby nekouřit se projevuje i u poslední otázky. Otevřít novou restauraci a nemít oddělenou část vyhrazenou pro nekuřáky by byla velká chyba. Už jen z dotazníku vidíme jednoznačný výsledek. Téměř 64% oslovených hlasovalo pro nekuřáckou restauraci.

V našem podniku bude restaurace rozdělena na dvě části, kdy menší z nich bude patřit právě nekuřácké klientele. Samozřejmě úplně se kouři vyhnout nedá, ale i tak je rozdíl v nekuřácké a kuřácké části markantní.



Graf 9: Dáváte přednost nekuřácké restauraci/hospodě? Zdroj: Restauriční zařízení v Brně (23)

Jak můžeme vidět, dotazník má velice dobrou vypovídací hodnotu. Našli jsme odpovědi na otázky, které jsme nutně potřebovali vědět pro tvoření podnikatelského záměru. Víme, na co se teď zaměřit a co je v dnešní době trendem. V některých věcech, jako je např. otevřená kuchyň do pozdních hodin nebo rozmanitý výběr piva, kdy jsem si nebyl úplně jistý, zda by se tento krok vyplatil, jsem si udělal jasno. U většiny otázek je jednoznačná odpověď, můžeme z nich tudíž vycházet. Samozřejmě se asi nikdy nezavděčíme všem, naše restaurační zařízení se ale i přesto pokusí vyhovět co nejširší populaci.

3.2 Postup při zřizování živnosti

Každá živnost má svá specifika a živnostenský zákon neřeší situace a pravidla pro každou živnost zvlášť. Při provozování hospody je nutné se řídit i dalšími zákony, které se týkají oboru, aby podnikatel neměl problémy s úředníky a nedostal pokutu či nemusel svou živnost zavřít.

3.2.1 Podnikatelské oprávnění

Hostinská činnost je podle živnostenského zákona (příloha č. 1) živností řemeslnou a je nutné pro tuto činnost získat živnostenský list. Vzhledem k tomu, že se nejedná o živnost volnou, je nutné kromě všeobecných podmínek (min. 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, bez daňových nedoplatků) splnit i požadavky na odbornou způsobilost dle §21 (např. výučním listem v oboru, maturitním vysvědčením v oboru atd.), praxi v oboru a způsobilost pro práci s potravinami, která se doloží platným zdravotním průkazem. Zároveň nám život ztěžují překážky pro provozování živnosti.

Pokud fyzická osoba nemá požadované vzdělání, lze předepsané doklady o odborné způsobilosti nahradit podle §22 vzděláním v příbuzném oboru, rekvalifikačním kurzem nebo kvalifikační zkouškou a k tomu vždy dokladem o vykonání praxe.

Za příslušné vzdělání v oboru se považují zejména obory:

Kuchař-číšník, číšník-servírka, kuchař, kuchařské práce.

Za příbuzné obory se považují obory, které užívají stejných nebo obdobných pracovních postupů a odborných znalostí. Jedná se např. o obor pekař, cukrář, řezník a uzenář.

Praxi v oboru se rozumí výkon odborných činností, které náleží do oboru nebo do příbuzného oboru živnosti, přičemž fyzická osoba je bezprostředně odpovědná za řízení těchto činností, popř. vykonává samostatné odborné práce v rámci odpovídajícího oboru živnosti.

Podnikat v oboru hostinská činnost však může i ta fyzická osoba, která nesplňuje odbornou způsobilost. Musí však ustanovit za sebe odpovědného zástupce, který podmínky pro založení této živnosti splňuje. Za právnickou osobu prokazuje splnění odborné způsobilosti odpovědný zástupce.

3.2.2 Vznik živnostenského oprávnění

Provozovat živnost může fyzická i právnická osoba. Vznik živnostenského oprávnění se však u každé osoby liší.

Fyzická osoba – podnikání může zahájit ode dne, kdy svou činnost ohlásí na živnostenském úřadě, který je místně příslušný dle jejího bydliště. Obdobné podmínky platí i pro zahraniční fyzickou osobu, která pochází z EU nebo Evropského hospodářského prostoru.

Právníká osoba – pokud byla založena, ale není ještě zapsána v Obchodním rejstříku, musí nejdříve ohlásit svou živnost na živnostenském úřadě místně příslušnému dle jejího sídla. Musí však vyčkat, dokud jí není vydán živnostenský list. Po jeho obdržení je povinna do 90 dnů požádat o zápis do Obchodního rejstříku. Začít podnikat pak může až ode dne zápisu do Obchodního rejstříku. Totéž platí i pro zahraniční fyzickou (mimo země EU a Evropský hospodářský prostor) i právnickou osobu.

Je-li právnická osoba již zapsána v Obchodním rejstříku, vznikne jí živnostenské oprávnění pro provoz např. právě hostinské činnosti již dnem ohlášení této živnosti.

3.2.3 Vymezení oboru hostinská činnost

Obsahovou náplň jednotlivých živností stanovuje nařízení vlády č. 469/2000 Sb. Podle tohoto nařízení patří do řemeslné ohlašovací živnosti „hostinská činnost“ tyto činnosti:

- činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů určených k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, přičemž činnost může být provozována samostatně nebo společně s poskytováním ubytování (např. hotel, motel, penzion). Zde je potřeba se pak řídit vyhláškou Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu.

Pojem pokrm vysvětluje Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví v §23. Podle tohoto zákona je pokrmem potravinu včetně nápoje, která je kuchyňsky upravena studenou nebo teplou cestou nebo ošetřena tak, aby mohla být přímo nebo po ohřevu podána ke konzumaci v rámci stravovací služby (výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozované hostinské živnosti).

Podle informací z Hospodářské komory je rozhodujícím kritériem pro posouzení, zda se jedná o hostinskou činnost, rovněž skutečnost, že pokrm je podáván k bezprostřední spotřebě v hostinské provozovně. Provozovnu pak definuje §17 živnostenského zákona jako prostor, v

němž je živnost provozována, přičemž provozovnou může být i stánek, pojízdná prodejna a obdobné zařízení, které slouží k prodeji zboží nebo služeb.

Podávání pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně pak může být poskytováno buď:

- samostatně (např. v provozovně typu restaurace, bar, rychlé občerstvení atd.),
- společně s poskytováním ubytování ve stanovených ubytovacích zařízeních, která poskytují stravovací služby (např. hotel, penzion, motel apod.). Pro provozování těchto zařízení nemusí mít podnikatel živnostenské oprávnění pro živnost ubytovací služby, postačí pouze oprávnění pro hostinskou činnost. Ubytovacím zařízením však není bytový a rodinný dům a stavba pro individuální rekreaci.
- pomocí automatů – ať už nápojových nebo občerstvovacích.

Další činnosti, které může podnikatel v rámci hostinské činnosti vykonávat

Podnikatel může v rámci živnostenského oprávnění pro hostinskou činnost provádět také doplňkový prodej (např. na tabákové výrobky, upomínkové předměty či na základní hygienické potřeby atd.), může prodávat pokrmy a nápoje „přes ulici“, provozovat hry (např. kulečnick), půjčovat společenské hry, noviny a časopisy atd. Ovšem tyto činnosti mohou být vykonávány pouze v omezeném rozsahu tak, aby byla zachována povaha hostinské živnosti a tyto činnosti byly stále jen jako doplňkové v porovnání s vlastní hostinskou činností.

V rámci hostinské činnosti lze vykonávat i činnosti, které běžně spadají do volné živnosti „ubytovací služby“. Jde tedy o nabízení ubytování v ostatních ubytovacích zařízeních jako jsou turistické ubytovny, kempy a skupiny chat či bungalovů atd., a v jiných kategoriích staveb (bytových a rodinných domech, ve stavbách pro individuální rekreaci). Pokud se jedná o ubytování v jiných kategoriích staveb s kapacitou do 10 lůžek, lze zde podávat i snídaně ubytovaným hostům.

Činnosti, které rozhodně nelze provozovat v rámci oprávnění pro hostinskou činnost

Hospodářská komora v rámci své příručky pro hostinskou činnost upozorňuje, že v žádném případě nemůže podnikatel provozující hostinskou činnost na základě živnostenského oprávnění pro tuto živnost provozovat tělovýchovná a sportovní zařízení a zařízení sloužící k regeneraci, přestože by tato zařízení byla vázána bezprostředně na prostory spojené s

hostinskou provozovnou. Zároveň nelze v rámci hostinské živnosti provozovat kulturní a společenské akce. (20)

3.3 Analýza vnějšího prostředí - SLEPT analýza

SLEPT analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. Bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů. Mluvíme o metodě, která zkoumá různé vnější faktory působící na společnost. Pomáhá pochopit vnější okolí, ve kterém podnik působí.

3.3.1 Sociální faktory

Mezi hlavní sociální faktory patří demografické charakteristiky, jako jsou např. velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení apod. Dále zde řadíme makroekonomické charakteristiky trhu práce, jako jsou rozdělení příjmů a míra nezaměstnanosti. Do sociálně-kulturních sociálních faktorů můžeme zahrnout životní úroveň, populační politiku a rovnoprávnost pohlaví. Mezi ostatní sociální faktory patří dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi nebo diversita pracovní síly.

Demografické charakteristiky

Brno je počtem obyvatel i rozlohou druhé největší město v České republice a zároveň největší město Moravy. Podle posledních údajů statistického úřadu zde k 1. 4. 2011 bydlí něco přes 404 tisíc obyvatel. V následující tabulce vidíme věkové složení obyvatelstva k 31. 12. 2009. Z tabulky je patrné, že nejpočetnější skupiny jsou kolem 20-40 let, na tyto skupiny se zaměří náš sortiment. Také počítáme s velkým počtem studentů, kteří často vyhledávají restaurace k posezení s přáteli.

Věková skupina	Celkem	Muži	Ženy
0	4 417	2 259	2 158
1-4	15 794	8 094	7 700
5-9	15 385	7 833	7 552
10-14	12 986	6 598	6 388
15-19	17 413	8 922	8 491
20-24	23 272	11 957	11 315
25-29	28 266	14 727	13 539
30-34	33 797	17 363	16 434
35-39	30 280	15 574	14 706
40-44	23 476	11 813	11 663
45-49	24 138	11 841	12 297
50-54	23 874	11 511	12 363
55-59	26 196	12 333	13 863
60-64	25 778	11 350	14 428
65-69	21 731	9 651	12 080
70-74	14 820	6 285	8 535
75-79	12 426	4 835	7 591
80-84	10 114	3 602	6 512
85-89	5 696	1 666	4 030
90-94	1 267	307	960
95+	245	46	199
0-14	48 582	24 784	23 798
15-64	256 490	127 391	129 099
65+	66 299	26 392	39 907
Celkem	371 371	178 567	192 804

Tab. 1 : Věkové složení obyvatel Brno-město. Zdroj: Věkové složení obyvatelstva (31)

Makroekonomické charakteristiky trhu práce

Jihomoravský kraj patří k regionům s nadprůměrnou nezaměstnaností v rámci ČR. K 30. říjnu 2010 dosáhla míra nezaměstnanosti 9,4 % (ČR – 8,5 %). Vývoj nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji kopíruje vývoj nezaměstnanosti v ČR. Po nástupu hospodářské krize na podzim roku 2008 bylo maximální míry dosaženo v únoru 2010 (11,4 %), od té doby se počet nezaměstnaných zvolna snižuje. Nejlepší situace je v zázemí Brna (okres Brno-venkov – 7,9 %). Nadprůměrná i v rámci ČR je situace v Brně (8,2 %). Nezaměstnanost ovšem roste úměrně ke vzdálenosti od centra kraje, Brna.

Další charakteristiky

V roce 2010 dosáhl průměrný evidenční počet zaměstnanců (přepočtené počty) v subjektech se sídlem v Jihomoravském kraji téměř 393 tisíc osob, proti roku 2009 se snížil o 15,0 tisíc osob, tj. o 3,7 %.

Průměrná mzda dosáhla v Jihomoravském kraji výše 22 143 Kč, meziročně vzrostla o 230 Kč (o 1,0 %). Průměrná mzda byla mezi kraji 4. nejvyšší, ovšem nižší růst průměrné mzdy byl v mezikrajském srovnání zaznamenán pouze v Hl. m. Praze (o 0,4 %).

Spotřebitelské ceny se v roce 2010 zvýšily o 1,5 %, reálná mzda se tak v kraji proti roku 2009 snížila o 0,5 %. (19)

3.3.2. Legislativní faktory

Podnikání v oblasti gastronomie je samozřejmě ovlivňováno a usměrňováno různými zákony a nařízeními. Tyto normy je nutno plnit a jsou kontrolovány hygienickými stanicemi v jednotlivých krajích.

Naše restaurační zařízení se musí kromě zákona v potravinářství řídit dalšími legislativami, jakou jsou: zákon o odpadech, zákon o potravinách a tabákových výrobcích, zákon o obalech apod. Tyto nejrozličnější novely zákona, na které musí majitel pružně reagovat, ať už to jsou nařízení z hlediska uchovávání potravin, zákazu používání materiálu při zpracování surovin apod. Tyto nejrozličnější novely mohou mít také dopad na finanční situaci podniku, pokud s sebou přinesou nějaký nutný zásah do inovace stávajícího zařízení.

Tyto zákony nejsou jediné, které musí podnikatel v tomto oboru dodržovat. V obecném slova smyslu podnikání musí splňovat postupy v rámci Občanského zákoníku, Zákoníku práce a Živnostenského zákoníku.

Klíčem k bezpečnému pohostinství je dodržování potravinového práva v EU a s tím i související legislativa v ČR.

NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES)

- 178/2002 základní principy potravinového práva
- 852/2004 obecné zásady hygieny potravin
- 853/2004 specifické zásady pro živočišné potraviny
- 854/2004 pravidla provádění úředních kontrol u ŽP
- 882/2004 o úředních kontrolách
- 37/2005 hluboce zmrazené potraviny
- 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny

SOUVISEJÍCÍ LEGISLATIVA ČR

- 183/2006 Stavební zákon
- 137/1998 Požadavky na výstavbu (počty WC)
- 361/2007 Pracovní prostředí (osvětlení, odvětrání, vytápění)
- 148/2006 Ochrana zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací
- 110/1997 Zákon o potravinách (+ komoditní vyhlášky)
- 379/2005 „Protikuřácký zákon“
- 258/2000 Zákon o ochraně veřejného zdraví
- 490/2000 Rozsah znalosti pro výkon epidemiologicky rizikových činností
- 137/2004 Stravovací služby + novela 602/2006

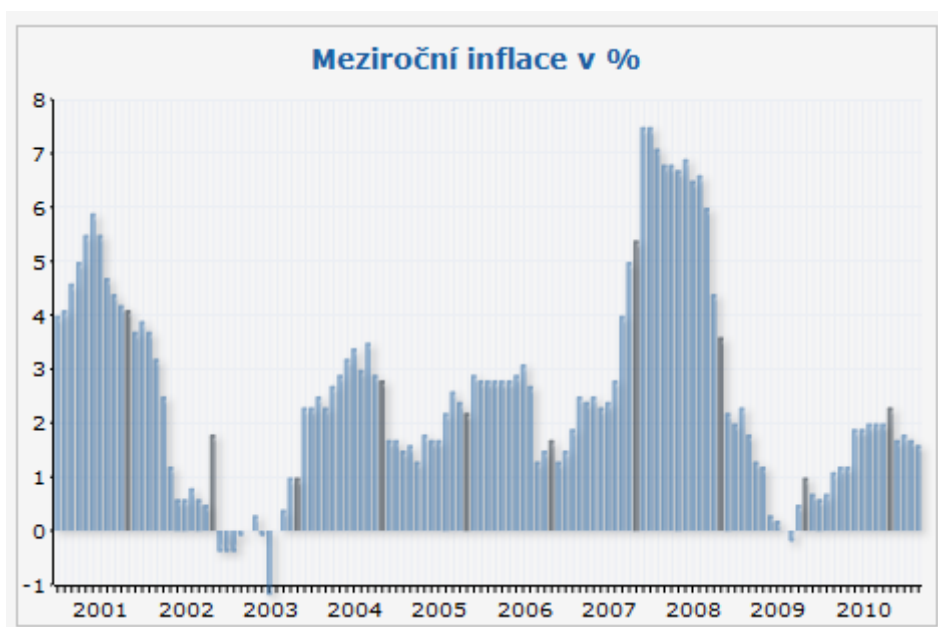
(27)

3.3.3 Ekonomické faktory

Od roku 2009 se Česká republika potýká s následky celosvětové finanční krize. Samozřejmě to mělo velký vliv i na restaurační zařízení. S úbytkem zákazníků se potýkaly hlavně luxusní restaurace, které ve velkém počtu případů musely omezit provoz, případně úplně zavřít. Češi omezili chození do restaurací, hospod, mají méně peněz, a proto se snaží šetřit. V současné době už je situace znatelně lepší a většina restaurací má opět plno.

Zásadním ekonomickým faktorem je daňové zatížení v České republice, potom také inflace a vývoj kurzu české měny. Podnikatelský subjekt si musí také uvědomit, že dle výše daňového zatížení platí přímo úměrně podíl ze zisku státu.

Inflace má za následek pokles kupní síly peněz, protože za stejnou částku lze koupit méně zboží a služeb. Míra inflace znázorněna přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12-ti předchozích měsíců. V následující m grafu můžeme vidět vývoj hladiny inflace za posledních deset let.



Graf 10: Inflace – 2011. Zdroj: Kurzy.cz (24)

3.3.4. Politické faktory

Činnosti vlády a dalších orgánů, jako jsou např. soudy, burzy a politické strany, mohou ovlivňovat aktivitu firem.

V České republice rozhoduje dvoukomorový parlament, vláda a prezident. Systém, který tady působí, je stabilní a demokraticky fungující.

Minimální mzda je pro rok 2011 stanovena na částce 8000Kč. Její růst a případné změny pracovní doby v zákoníku nijak výrazně společnost neovlivní, a to z důvodu poměrně nízkého počtu zaměstnanců.

Zákonem č.362/2009 Sb., byly přijaty některé změny zákonů v souvislosti s návrhem zákona o státním rozpočtu ČR na rok 2010. Její 5. část obsahuje změnu zákona č. 235/2004 Sb, o dani z přidané hodnoty. Od 1. 1. 2010 se změnila sazba daně z 9% na 10% a základní sazby daně z 19% na 20%. Touto změnou bude ovlivněna i naše restaurace. V roce 2011 se zatím žádné změny v sazbách neudály.

Naše restaurační zařízení také musí brát zřetel na zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách. Povinností subjektů je vybavení prodejního místa certifikovanou registrační pokladnou MFČR. Tento zákon platí od 1. 1. 2007. (32)

3.3.5 Technologické faktory

Inovace a modernizace je důležitý aspekt ve všech odvětvích podnikání. Naše restaurace bude od začátku používat moderní zařízení a samozřejmě bude dodržování hygienických předpisů.

Náš podnik musí fungovat efektivně, ať už to bude při přípravě pokrmů, hospodaření s náklady, inovacemi v restauraci apod. Musí se dohlížet na elektronické zařízení, jestli je v pořádku, zda nebere příliš energie. Je nutné zvážit možné investice a propočítat jejich návratnost a výhodnost.

Aktuálním tématem z hlediska technologických faktorů je informační systém v podniku. Samozřejmě musíme počítat s vyššími náklady na pořízení, na druhou stranu systém zpřístupní veškerý přehled nad všemi náklady i zásobami. Takový informační systém při správném využití dokáže ušetřit nemalé částky.

3.4 Analýza oborového prostředí – Porterova analýza

Porterova analýza má za úkol posoudit základní interakci prvků vlivu vnějšího prostředí a zkoumané společnosti. Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty)

a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví. Je to jeden z velmi silných nástrojů pro stanovování obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí firmy.

3.4.1 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Oblast jako jsou restaurace, hospody apod. je natolik rozšířená, že by nás neměla nová konkurence ohrozit. Samozřejmě bude udržení kvalit na vysoké úrovni, abychom nedávali příležitost našim, ať už stálým nebo příležitostným zákazníkům, důvod zkoušet jinou, novou variantu. Tomuto riziku se ale nikdy zcela nevyhneme, jelikož spousta lidí chce poznávat a zkoušet nové věci (např. novou restauraci v blízkosti jejich bydliště). Naším úkolem proto bude zajistit, aby se i po této nové zkušenosti tito zákazníci zase vrátili k nám.

3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Našimi dodavateli budou zejména české pivovary, jelikož náš steakový a pivní bar bude oslovovat své zákazníky širokou nabídkou druhů pív. V dnešní době je velký výběr dodavatelů, proto je naše vyjednávací síla velká a tudíž budeme snáze vyjednávat dodací podmínky. V případě, že bychom se s nějakým dodavatelem na podmínkách neshodli, je zde široká nabídka alternativ. Jednou z možností je využití jiného pivovaru, tou další potom nákup piva u velkoobchodních řetězců specializovaných pro gastro prodeje např. HYVEco, JASO, Makro. Co se týče dodavatelů potravin, je naše vyjednávací síla také velká, jelikož společností se zajišťováním potravin pro restaurační zařízení je velké množství. Pro jejich výběr bude rozhodovat cena, kvalita a jejich rychlost a přesnost dodání surovin.

Dodavatelé surovin a nápojů:

- HYVEco, s.r.o.
- JASO-distributor, spol. s. r.o.
- MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Dodavatelé piva:

- Plzeňský Prazdroj a.s.
- Pivovar Svijany a.s.

- Pivovary Staropramen a.s.
- Pivovar Litovel a.s.
- Budějovický Budvar, n.p.
- Pivovar Holba a.s.
- Akciový pivovar Dalešice a.s.
- a jiné menší pivovary

Zahraniční piva - Innes, Hoeagerden , Stella Artoys, Guyness. Bavaria

3.4.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběrateli našich služeb jsou lidé, kteří navštíví naši restauraci. Všem našim návštěvníkům se budeme snažit poskytovat kvalitní služby. Bude však záležet na tom, aby při zakoupení jakéhokoli, levnějšího nebo dražšího produktu, byli s tímto produktem spokojeni. V momentě, kdy tomu tak nebude, o tyto zákazníky přijdeme.

3.4.4 Ohrožení substituty

Díky široké nabídce sortimentu nápojů i pokrmů se vyvarujeme tomu, že by k nám konzumenti nepřišli z důvodu malého výběru. U nás v tomto ohledu nebude problém pokrýt většinu nároků potenciálních zákazníků.

3.4.5 Rivalita mezi existujícími podniky

V současné době je restaurací velké množství. Je důležité zaujmout a zákazníka si získat na svou stranu. Toho chceme dosáhnout právě širokou nabídkou nejen českých, ale i zahraničních značek pív, i lákavým výběrem jídel. Důležité je také inovovat, udržovat kvalitu nabízených služeb. Zákazník se musí vracet do našeho podniku rád. Jakýkoliv nedostatek, problém z naší strany, nás může stát úbytek potenciálních zákazníků. Tomu se musíme vyvarovat a možným rizikům předcházet.

Hlavní konkurenti podobného gastronomického zaměření:

Steakový a pivní bar Pod lékárnou, Modrá růže:

Výhodou je široký sortiment nápojů a pív, kuchyně do ranních hodin. Obě restaurace jsou v centru Brna. Mezi nevýhody řadím malé prostory, často přeplněné a zakouřené prostředí.

Zelené dveře:

Umístění v centru Brna. Je to relativně nový podnik, který si rychle vybudoval svou početnou klientelu. Výhodami jsou široký sortiment, a také kuchyně otevřená do pozdních hodin včetně dopoledních menu. Opět narážíme na stejné problémy, hlavně zakouřené prostředí bývá až nepříjemné. Není zde vybudován komplexní systém klimatizace. Obrovským nedostatkem je často přeplněný lokál a hodně hluku.

V Brně je konkurence vysoká a v centru města obzvlášť. Podobných barů, restaurací a hospod je spousta. Ale těch kvalitních je málo, jsou přeplněné nebo kvalita neodpovídá požadavkům zákazníků. Naše restaurační zařízení se bude snažit poučit z chyb druhých. Bude nabízet kvalitní služby, široký sortiment a navíc příjemné prostředí. Pokud bychom tyto podmínky nesplnili, nemá cenu se pouštět do nelítostného konkurenčního boje, který panuje v moravské metropoli.

3.5 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• široký sortiment • kvalita služeb • moderní design • kvalifikovaný personál • dobrá lokalita • cenová politika • hygienicky vyhovující prostředí • odlišnost od konkurence • poutavá webová prezentace	• omezený rozsah zkušeností s vedením podniku • nízký počáteční kapitál • přísné normy nařízení na provoz • podnik je nováčkem na již zavedeném trhu
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
• rozšíření jména • rozšíření nabízených služeb • zlepšení a zvýšení počtu reklamních činností • inovativní marketingové taktiky • inovace – denní menu, letní zahrádka	• vysoká konkurence • rozšíření nabízených služeb a sortimentu konkurencí • kvalitnější služby u konkurence • zvýšení nákladů – jak výše mezd, tak i pořizovací ceny • změna zákonů, omezení činnosti, ekologické změny apod. • v případě nespokojenosti zákazníka – šíření špatného jména podniku • nespokojenost zákazníků • sezónní výkyvy návštěvnosti hostů

Tab. 2: SWOT analýza. Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.1 Silné stránky

Silnými stránkami našeho podniku bude určitě kvalita nabízených služeb. Majitel podniku si dá záležet na perfektním výběru personálu, který se bude chovat jak profesionálně, tak i vstřícně a mile k zákazníkům. Můžeme mít jakkoliv výborné jídlo, pití, ale pokud je obsluha nepříjemná a neochotná, tak o jinak spokojené zákazníky okamžitě přijdeme. Kvalifikovaný personál bude základem našeho restauračního zařízení. Udržení vysokého standardu nabízených služeb povede k udržení stálých zákazníků.

Druhou zásadní silnou stránkou bude široký sortiment nabízených produktů v naší restauraci. Chceme jak z hlediska nápojů, tak i jídel poskytovat rozsáhlý výběr produktů, aby si vybral opravdu každý. Nabízet budeme velké množství druhů piva od klasických, po silnější a nakonec i sladké piva s příměsí různých sirupů. V jídelním menu najdeme rozmanité pochutiny k pití, velký výběr luxusních pokrmů z masa a také vegetariánské jídla. Zavedeme se opravdu každému. O vysoký počet potenciálních zákazníků by nemělo být pochyb.

Další silnou stránkou je dobrá lokalita. Naše restaurace se bude nacházet v centru města Brna, kde je vynikající dostupnost ze všech částí města. Na jednu stranu je zde samozřejmě vysoká konkurence, s tím si ale zkusíme poradit kvalitou služeb, širokým sortimentem a také marketingovou strategií, jak přilákat zákazníky. Cenovou politiku se pokusíme podpořit různými speciálními akcemi, hromadnými slevami na internetových portálech apod. Internetové stránky budou moderní, vkusné a hlavně pravidelně aktualizované, také zde bude možnost rezervovat si stůl přímo přes webový formulář.

Naše restaurace bude mít i poutavý moderní design interiéru. Většina restaurací má klasický styl, dekorace ve stylu historických předmětů apod. My půjdeme opačnou cestou. Naše restaurace bude mít moderní design a vkusné dekorační doplňky, které budou ukazovat dnešní trendy. Určitě hodně lidí přiláká i tato naše přednost.

3.5.2 Slabé stránky

Největší slabou stránkou je omezený rozsah zkušeností s vedením restaurace. Důležitým článkem bude správný výběr provozního, který se bude starat o chod našeho restauračního zařízení. Budeme muset pečlivě vybrat člověka na tuto pozici s dlouholetou praxí.

Také nízký a omezený počáteční kapitál bude zajisté velkou překážkou. Počáteční vyšší náklady se budou muset řešit bankovním úvěrem. A pokud nastanou nějaké finanční potíže, jen těžko se s nimi bude podnik vyrovnávat. Na toto si budeme muset dát opravdu bedlivý pozor.

3.5.3 Příležitosti

Největší příležitostí je rozšíření jména našeho podniku. Jak už jsem zmiňoval, bude to postavené na tom, zda podnik bude mít vysokou kvalitu služeb, vynikající personál a odpovídající marketingovou strategii. Pokud tyto body splní, nesení dobrého jména podniku nebude problém. Dalšími prvky v této skupině jsou rozšíření sortimentu služeb a, v případě dobrých výdělků, investice do letní zahrádky a také zavedení denních menu. Abychom plnili tyto příležitosti, bude nezbytné nejprve získat dostatečný počet pravidelných zákazníků a tomu odpovídající zisk, ze kterého můžeme čerpat na inovace.

3.5.4 Hrozby

Největším problémem a zároveň hrozbou bude vysoká konkurence. I přes opravdu obrovskou konkurenci se naše hospoda nebojí, že zapadne. Základním kamenem bude vyvarovat se poklesu kvality, nespokojenosti ať už s personálem nebo s nabízenými službami. Tyto výkyvy můžou mít fatální následky do budoucna z důvodu možného šíření špatného jména podniku. K tomu patří i to riziko, pokud naše konkurence rozšíří sortiment a vyrovná se našim nabídkám.

Další nebezpečné faktory jsou zvyšování cen pořizovacích nákladů i nároky na vyšší mzdu zaměstnanců. Mezi hrozby, které nemůžeme ovlivnit, patří také změny legislativy, omezení činnosti, případně sezónní výkyvy hostů.

S většinou těchto hrozeb bude ale bojovat i naše konkurence, tudíž jsou pro všechny podniky na trhu podmínky podobné.

3.6 4P Marketingový mix

Základní složky marketingového mixu tvoří výrobek, cena, podpora prodeje a distribuce. Všechny tyto složky jsou vzájemně závislé, přičemž při stanovení jejich optimální kombinace je třeba vycházet z charakteristik trhu a zvolené strategie projektu

3.6.1 Product (produkt)

Bude se jednat o restauraci klasického stylu. Prostor je rozdělen na kuřáckou část s barem a menší nekuřáckou místnost. Podnik se zaměří na široký sortiment piva a kvalitní kuchyni. Samozřejmostí jsou různé pochutiny, které k tomu patří. Velká rozmanitost nabídky pokryje široké spektrum zákazníků a vybere si každý. Ať už "obyčejný pivař", tak i gurmán.

Výběr piv bude rozmanitý. Od klasických výčepních piv, přes silnější ležáky různých značek až po pivní speciály. Také nabídneme zahraniční piva a v rámci různých akcí další druhy tohoto nápoje. Pro ženy nabídneme i oblíbená ochucená piva sirupem.

Z hlediska jídelního lístku najdeme chuťovky k nápojům, topinky, tatarský biftek, pečené koleno, pečená žebra a další. Samozřejmě také nabídneme rozsáhlý výběr pokrmů z masa a k nim nepřeborné množství omáček a příloh. Spíše než na obvyklé druhy jídel se zaměříme na speciality, které jinde nedostanete. Pro vegetariány budou speciální nabídky jídel.

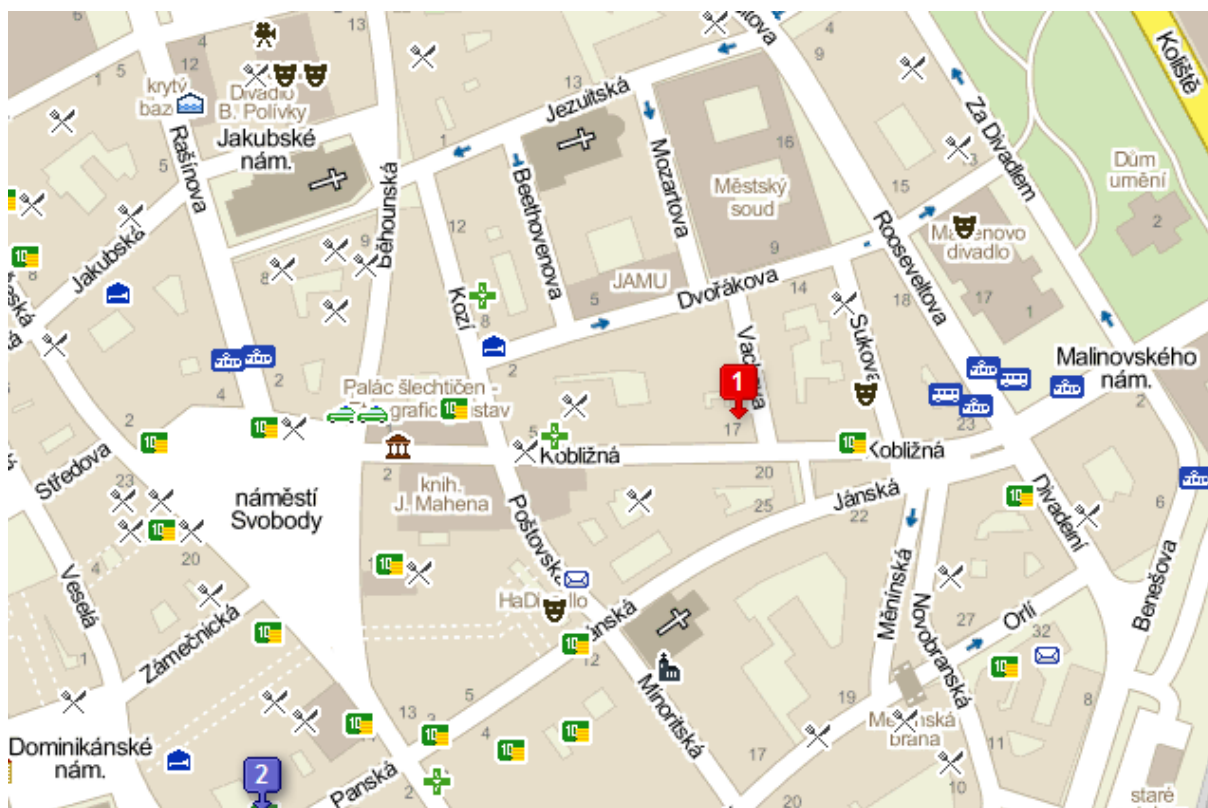
Kompletní nápojový a jídelní lístek můžeme vidět v příloze č.: 2

3.6.2 Price (cena)

Při stanovení prodejních cen je třeba zvažovat více faktorů, mezi něž patří především výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny), slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, obecně přijímaná politika rabatů, platební podmínky a podmínky dodávek, a nelze opomenout ani statní politiku cenové regulace, která existuje v určitých oborech.

V našem restauračním zařízení je možno platit pouze v hotovosti, případně stravenkami. Z důvodu vysokých pořizovacích nákladů zatím nebude akceptována platba kartou, nad touto formou platby se ale uvažuje do budoucna.

Restaurace se bude nacházet v blízkosti centra města Brna, do které bude mít snadný přístup většina obyvatel z okolí. Podnik leží na Vachově ulici s vynikající dostupností městské hromadné dopravy. V okolí našeho podniku se nachází hodně restauračních zařízení, nicméně v našem gastronomickém zaměření mnoho konkurence není. Lokalita a okolí je známa svou historií.



Obr. 2: Mapa Brna. Zdroj: mapy.cz (26)

3.6.4 Promotion (propagace)

Nestačí pouze nabídnout bezvadné služby za zajímavou cenu. Pokud totiž tyto služby nikdo nezná (nic o nich neví), poptávka ani zisk nepřijdou. Zde je třeba využít vhodné reklamy. Reklama zahrnuje všechny prostředky, které na dálku a bez osobních kontaktů působí na potenciální zákazníky, pomáhají je přesvědčit o přednostech nabízených výrobků a služeb.

Musíme ale myslet i na to, že ne každá reklama je účinná, pokud nabídka výrobků není odpovídající. Reklama může zvýšit úspěšnost hospody, ale nemůže nahradit chybějící složky.

Dobrá reklama je zaměřena na jedinečnost nabídky a je vhodně doplněna ostatními prvky marketingového mixu.

Základními otázkami při tvorbě reklamy jsou: *kdo* bude reklamu vyrábět, jestli sám podnik nebo řada odborníků, *co* by mělo reklamní sdělení obsahovat, *komu/kde* na jaké cílové skupiny se reklama upíná.

I my budeme muset investovat určité finanční prostředky do reklamy. Jako nejúčinnější zvolíme reklamu v novinách a na internetu. Dále bude potřeba nechat udělat letáky, rozdat je budoucím zákazníkům do schránek. Nesmíme zapomenout ani na jídelní lístky, které necháme vyrobit v grafickém studiu.

Způsoby propagace

1. Distribuce reklamních letáků

V prvních měsících zkusíme vyrobit reklamní letáky s naší rozsáhlou nabídkou. Tyto letáky také budou poukazovat na slevové akce. Tyto akce se budou různě měnit a budeme se snažit zaujmout první naše zákazníky. I když letáky nejsou úplně oblíbené, i přesto je to nejčastější způsob propagace. Letáky umístíme také kolem vysokých škol, kolejí a na frekventovaných místech centra města.

2. Reklamní tabule před restaurací

V prostorách před restaurací vystavené menu a také tabule obsahující speciální nabídky a akce. Vystavená tabule musí vždy upozorňovat na aktuální slevu. Také musí být na dobře viditelném místě. Kdokoliv se na ni podívá, měla by ho nabídka okamžitě zaujmout.

3. Reklamní místo na leták v MHD

Efektivnost této formy propagace není úplně jistá, ale zkusíme i do této varianty investovat menší částku. Přeci jen se start nové restaurace nesmí podcenit.

4. Internetové stránky

V dnešní době je absolutní samozřejmost mít přehlednou, vkusnou a moderní webovou prezentaci. Důležitá je i pravidelná aktualizace o změnách v sortimentu a nabízených službách. Naše prezentace bude obsahovat také vhodné fotografické ilustrace a návštěvní knihu, do které mohou naši zákazníci reagovat na naše služby, případně psát připomínky a nápady. Dalším prvkem našich stránek bude možnost dotazu pomocí formuláře a s ním i možnost rezervace přes toto rozhraní.

5. Reklama v inzerci

Musíme využít tiskoviny, které jsou zdarma. Dále zkusíme uplatnit reklamu v některém z brněnských deníků. Vyplatí se určitě investovat do všech médií, alespoň na začátku.

6. Hromadné slevy

Hromadné nákupy jsou asi největším fenoménem mezi zákazníky na českém internetu v posledním půlroce.

Princip fungování slevových serverů je následující: Nabídnou atraktivní slevu na zboží nebo službu v řádech desítek procent z původní ceny. Ale sleva platí pouze v případě, že se sejde dostatek zájemců ochotných si zlevněné zboží nebo službu nakoupit. Pokud se nesejde dostatečné množství zájemců, pak sleva neplatí.

Výhody pro zákazníky jsou jasné – ušetří. Samozřejmě, že i podnikatelé, kteří slevu nabízejí, mají z tohoto obchodu výhody – jde o výtečnou reklamu, zvláště když je podpořena kvalitní službou. Neprodělají a současně získají desítky až stovky zákazníků, kteří se k nim mohou vracet a nakupovat již za plnou cenu.

V nabídce slevových serverů jsou většinou záležitosti jako restaurace, masáže, víkendové pobyty, kurzy atd.

Existuje již několik desítek serverů, které (většinou) denně přicházejí s novou nabídkou. Vše začal Slevomat.cz a v těch dobách bylo jednoduché se každý den „zajít“ podívat na aktuální slevu.

S rostoucím počtem serverů s hromadnými slevami se naštěstí začaly objevovat i jejich agregátory – tedy stránky, kde návštěvník dostane přehled o aktuálně nabízených slevách u většiny serverů nabízejících kolektivní nakupování.

Hromadné slevy jsou pro gastronomická odvětví obrovská příležitost. Z restaurace, která neprosperuje, se může rázem stát velice výnosný podnik. Jeden skutečný příklad za vše: 1kg pečených žeber + 150g tatarského bifteku s přílohou a to vše za 99Kč. Nejedna z nás si možná řekne, že se to ani nemůže majiteli ani vyplatit. Jenže opak je pravdou, tuto nabídku využilo něco přes 3500 zákazníků. Na jídle sice restaurace velký zisk neutrhá, jenomže to se vyrovná výdělkem za případné nápoje k jídlu a hlavně restaurační zařízení získá obrovský počet zákazníků, kteří tuto restauraci předtím třeba vůbec neznali. Pokud nabídku splní a zákazník bude spokojený, pro restauraci to znamená, že se tam bude rád vracet. A to je hlavní důvod těchto slev. Samozřejmě se musí počítat se zaplacením provize serveru, který tuto službu zprostředkuje. Ta se pohybuje mezi 20-30% nové ceny, dle firmy, a to z každého prodaného kupónu na slevu. I přesto, se tato investice velice vyplatí a z marketingového hlediska je to úžasná příležitost.

Náš podnik by tuto příležitost určitě využil hned při otevření restaurace. Snažili bychom se koncipovat nabídku trochu jinak a nabídli bychom slevu na veškeré jídlo s velice výhodnou slevou, aby mohli zákazníci ochutnat celý náš sortiment. Také bychom nabídku omezili počtem slevových kupónů a radši nabídku několikrát zopakovali. Sami bychom poté viděli, jestli se tato marketingová strategie vyplatí nebo ne. Každopádně je zřejmé, že tyto kolektivní slevy jsou velice výhodné jak pro majitele, tak i pro poskytovatele webových stránek nabízejících slevy, a v neposlední řadě také pro koncového zákazníka.

7. Osobní doporučení

Nejefektivnější a mnohdy nejlevnější reklamou je osobní doporučení. Není nic lepšího, než když spokojený zákazník sdělí pocity ve svém okolí a okamžitě se informace začne šířit na

všechny strany. Samozřejmě je tato propagace nebezpečná a dokáže se obrátit přímo proti nám v případě, že se začnou šířit o našem restauračním zařízení negativní informace.

3.7 Koupit nebo pronajmout?

Jako začínající podnikatel ve sféře pohostinské činnosti je nutné si uvědomit zásadní otázku: provozovat podnikatelskou činnost v pronajatých prostorách nebo odkoupit celý objekt, ve kterém se bude naše restaurace nacházet? Obě tyto varianty mají své výhody i nevýhody. V následujících řádcích zjistíme, jaké řešení bude pro nás nejvýhodnější.

Koupit prostory do osobního vlastnictví

Logicky zásadní výhoda je, že máme svoje prostory, nejsme ničím omezováni. Neplatíme měsíční nájem majiteli. Ale je nutné si uvědomit, že pokud bychom chtěli odkoupit nějaké prostory do osobního vlastnictví, nejsme schopni „utáhnout“ počáteční náklady. Byla by potřeba si vzít nemalý úvěr od banky v rámci několika miliónů. Takže bychom neplatili nájem, ale zato měsíční splátky bance. To musíme uvažovat, že pokud máme vlastní prostory nebo dům, je nutné počítat i s investicemi do budoucna v rámci nejrůznějších oprav a údržby stavby. Varianta odkoupení by se mohla jevit výhodnější, pokud by nabízela další prostory a my je pronajímali někomu jinému. Tyto peníze bychom potom použili na placení měsíčních úroků věřiteli.

Pronájem prostor restauračního zařízení

Hlavní výhodou jsou velice nízké počáteční náklady. Nemusíme se zadlužovat vysokou částkou bance a vystavit náš podnik velkým zadlužením. Pokud bychom se rozhodli pro tuto variantu, je nezbytné vybrat vyhovující řešení pro naše restaurační zařízení. Prostory musí vyhovovat pro naše potřeby. Nejlepší řešením by bylo, pokud by tyto prostory byly zřízeny už majitelem pro provoz restaurace, případně už v nich restaurace byla zřízena před námi.

Když se nad těmito řešením zamyslím, vychází mi jednoznačně výhodnější řešení pronajmout si prostory pro naše restaurační zařízení. Pokud vybereme tuto variantu, nedostaneme se do platební neschopnosti. Vzít si úvěr několika miliónů mi přijde jako nerealizovatelná možnost, která by se těžce splácela. Pro OSVČ by jistě byl i velký problém vůbec tento úvěr získat. Pokud by se podařilo, tak by se roční splátky určitě vyšplhaly k jednomu miliónu korun, což

je v rámci podnikatelské činnosti dosti neefektivní. Jediná možnost, kdy by se nabídka odkoupení mohla jevit výhodná, je změnit právní formu podnikání, a to na společnost s ručením omezeným. Pak bychom mohli získat další investory, kteří by pomohli splácet vysoký dluh v začátcích. Varianta odkoupení prostor je pro mé řešení těžko realizovatelná, proto v mé práci počítám s variantou pronájmu prostor.

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této části mé diplomové práce popíši více do detailu náš vytvořený podnik. Následovat bude rozsáhlý finanční plán, z kterého potom vyjdeme a vypočítáme důležité ekonomické ukazatele. Na konci této kapitole najdeme analýzu rizik a časový harmonogram pro otevření našeho restauračního zařízení.

4.1. Popis podniku

Pracovní název pro naše restaurační zařízení je „Polární záře“ a bude se jednat o restauraci v moderním stylu. Trh je přeplněn klasickým designem a my zkusíme jít přesně opačnou cestou. Design podniku bude poskytovat dnešní trendy, barvy v místnostech budou sladěny do modrých barev. Využijeme efektní nasvícení, osvětlení baru, na zdech bude možno shlédnout různé obrazy a fotografie vztahující se k tématice polární záře. Stoly budou také stylové, vyrobené ze skla. Budeme se snažit zaujmout nápaditým designem. Dřevěné lavice používané ve většině jiných podniků nahradí pohodlné polstrované židle a různé sedačky. Náš podnik bude mít celkově rozlohu asi 345m² a bude se skládat z první hlavní místnosti, kde bude také prostorný bar. V této části bude k sezení 10 stolů se 4-8 místy a k tomu posezení na baru. Z této místnosti půjdeme do druhé, menší, která bude nekuřácká. Zde bude 5 stolů také po cca 4-8 místech. Dále se v restauraci budou nacházet moderní toalety, přístupné i pro tělesně postižené. Také zde samozřejmě najdeme samozřejmě kuchyň, chladicí box a 2 sklady, kde jeden bude pro bar (pití, bečky, apod.) a druhý pro kuchyň (suroviny na vaření). Při zásobování se musí hlídat každý balík/paleta ihned evidovat, proto nesmí chybět kancelářský „kout“ co nejbližší manipulačnímu prostoru. Bečky se skládají do suterénu skluzem a vedou do skladu nápojů. Pivo a ostatní nápoje musí být odděleny.

Forma podnikání

Podnikat budeme na základě živnostenského oprávnění, tzn. v oblasti vázané na hostinské služby. Já jakožto majitel tyto podmínky nesplňuji, proto budu mít pro svou restauraci odpovědného vedoucího – provozního, který má požadované vzdělání a také dlouholeté zkušenosti v oboru.

Provozovna

Restaurace se bude nacházet v centru města Brno na Vachově ulici. Jedná se o sklepní prostory o rozloze cca 345m² v rekonstruovaném domě. Tyto prostory jsou ideální pro provoz restaurace. Zařízení není žádné, je zde pouze instalována klimatizace, WC a protipožární ochrana.

Provozní doba restaurace

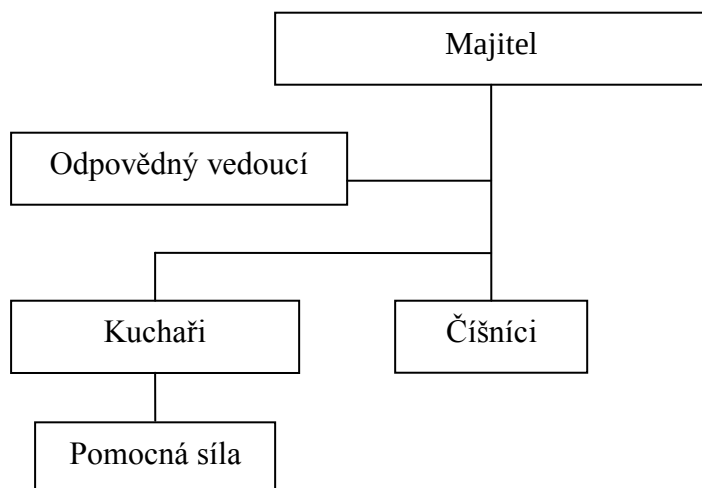
Pondělí:	15:00 – 3:30
Úterý:	15:00 – 3:30
Středa:	15:00 – 3:30
Čtvrtek:	15:00 – 3:30
Pátek:	15:00 – 3:30
Sobota:	15:00 – 3:30
Neděle:	15:00 – 3:30

Po celou pracovní dobu je otevřena kuchyně.

Personál restaurace

Za provoz bude ručit zodpovědný provozní, který má dlouholeté zkušenosti v pohostinství a také má oprávnění OSVČ. Na směně budou vždy 2 číšníci, 1 kuchař a také 1 pomocná pracovní síla, která bude uklízet každý den po směně. Celkem budeme zaměstnávat 4 číšníky, 2 kuchaře, 2 pracovníky na pomocnou sílu a 1 provozního. Tito zaměstnanci se budou střídat dle rozpisu směn a potřeby restauračního zařízení.

Organizační schéma



Obr. 3: Organizační schéma. Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Finanční plán

Finanční plán je jedním z nejdůležitějších a z hlediska náročnosti a zpracování jedním z nejnáročnějších dílčích plánů podniku. Vyplývá to ze skutečnosti, že finanční plán je kvalitativním vyjádřením všech podnikatelských aktivit zaměřených na provoz a růst podniku.

Finanční plán by měl promítat podnikatelský záměr do peněžních toků. Je spojovacím článkem mezi představami začínajícího podnikatele a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje potenciálního investora o jeho výnosnosti. V neposlední řadě dokáže modelovat možné varianty budoucího vývoje podniku.

Finanční plán by měl v první řadě obsahovat přesný a promyšlený výpočet základacích a pořizovacích výdajů, např. poplatky za vystavení živnosti, poplatky při ověřování listin, poplatky za zřízení účtů, náklady za případné sepsání nájemních a pracovních smluv, nákup základního kancelářského, popřípadě strojního vybavení, a další administrativní výdaje související se založením podniku.

V dalším bodě by měl obsahovat náklady spojené s pronájmem vhodných prostor pro podnikání včetně služeb (telefony, energie), cestovné a náklady na pohonné hmoty, mzdu pro

podnikatele a pro případné zaměstnance včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění, a v neposlední řadě odhad potřebné finanční rezervy.

Nejhorší situace může nastat v odhadu toku prostředků do podniku, kde by se plán měl pokusit odhadnout příjmy a výnosy z realizovaných zakázek.

Výstupem kompletního finančního plánu by však měl být výkaz cash flow a podrobněji projektované výsledky pro první kvartál podnikání a následně pak již spíše předpokládané výdaje a příjmy v prvním roce podnikání. Dále pak stručné prognózy peněžních toků pro následující jeden až dva roky.

4.2.1 Jednotné pořizovací náklady

Tyto náklady obsahují veškeré pořizovací náklady, které musíme vynaložit, abychom mohli restauraci otevřít. Zásadní částku samozřejmě tvoří stavební práce a vybavení restaurace. Mezi nehmotné investice patří software pro účetnictví a také náklady spojené se založením živnosti (správní poplatky apod.)

Výdaje	Cena v Kč
Budova - pronájem	30 000
Stavební úpravy	300 000
Vybavení restaurace	700 000
Dekorace	80 000
Nehmotné investice (software, ostatní zřizovací náklady)	50 000
Propagace - reklama	40 000
Celkové investiční náklady	1 200 000

Tab. 3: Jednotné pořizovací náklady. Zdroj: Vlastní zpracování

Samotná částka na propagaci při založení podniku je následující. Cca 15 000 Kč bude použito na vytvoření vkusné webové prezentace, která bude obsahovat základní informace o restauraci, jídelní a nápojový lístek a aktuality. Bude potřeba také vytisknout letáky, zaplatit reklamu v rádiích, novinách a na visačkách v tramvajích. Samozřejmě pokud částka nebude stačit, bude se muset investovat do dalších oblastí marketingu.

Výdaje na propagaci a reklamu	Cena (Kč)
Tisk a distribuce letáků	8 000
Reklama v rádiu	7 000
Reklama v novinách	7 000
Reklama v tramvaji	3 000
Webová prezentace	15 000
Celkem	40 000

Tab. 4: Výdaje na propagaci a reklamu. Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Předpokládané měsíční výdaje

Zde vidíme předpokládané měsíční výdaje na provoz restaurace. Přímý materiál obsahuje položky na zásobování restaurace. Jedná se o částky potřebné na nákup nápojů a jídla. Zaměstnávat budeme 4 číšníky s tím, že na směně budou vždy 2. O hladký chod restaurace se bude starat provozní. Plat majitele se bude odvíjet od získaného příjmu. Číšníci budou placeni od hodiny 75Kč sazbou, získají navíc podíl z „dýšek“ od zákazníků. Kuchaři se budou střídát dva, kdy za jeden den práce budou ohodnoceni částkou 1300Kč.

Režijní náklady zahrnují nájem a s ním spojenou energii. Dále se také musí počítat s náklady na pohonné hmoty, opravy, telekomunikace, pojištění a ostatní nepředvídatelné poplatky.

Typ nákladu	Měsíční výdaj (Kč)	Roční výdaj (Kč)
PŘÍMÉ NÁKLADY CELKEM	413 200	4 958 400
Přímý materiál	280 000	3 360 000
Přímé mzdy	120 000	1 440 000
Platba SZP	13 200	158 400
REŽIJNÍ NÁKLADY CELKEM	54 200	650 400
Nájem	30 000	360 000
Energie	15 000	180 000
Pohonné hmoty	1 500	18 000
Opravy a údržba	2 000	24 000
Kancelářské potřeby	500	6 000
Telekomunikační služby	2 500	30 000
Pojištění majetku	700	8 400
Ostatní poplatky	2 000	24 000
CELKEM	467 400	5 608 800

Tab. 5: Předpokládané měsíční výdaje. Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.3 Celkové příjmy a výdaje za rok

Celkové roční příjmy za rok

Zde se pokusím určit pesimistickou a optimistickou prognózu příjmů za rok. Při pesimistické variantě počítám se 120 zákazníky na den. Průměrnou útratu jsem určil na částku 120Kč. U druhé, optimistické možnosti, to bude 170 zákazníků za den. V další tabulce vyčísím celkové výdaje za rok a určím přibližnou hodnotu zisku.

	Pesimistická prognóza	Optimistická prognóza
Počet zákazníků za den	120	170
Denní příjem	14 400	20 400
Roční příjem	5 184 000	7 344 000

Tab. 6: roční příjmy za rok. Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové výdaje za rok

Výdaj	Cena (Kč)
PŘEDPOKLÁDANÉ PROVOZNÍ VÝDAJE	5 608 800
<i>Přímé náklady celkem</i>	4 958 400
<i>Režijní náklady celkem</i>	650 400
SPLÁTKA ÚVĚRU	189 075
CELKEM	5 797 875

Tab. 7: Celkové výdaje za rok. Zdroj: Vlastní zpracování

Tady vidíme celkové výdaje za rok, které obsahují veškeré provozní výdaje a také sumu za úvěr.

Příjmy / výdaje

	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
Příjmy	5 184 000	7 344 000
Výdaje	5 797 875	5 797 875
Zisk	-613 875	1 546 125

Tabulka 8: Příjmy / Výdaje. Zdroj: Vlastní zpracování

Nejdůležitější vyčíslení celého finančního plánu je určení toho, zda je podnik schopen i vykazovat zisk. Z uvedených čísel vidíme, že pokud se potvrdí pesimistická varianta, podnik nemá šanci zisk vytvářet. Bude-li se však počet zákazníků pohybovat přibližně uprostřed intervalu mezi těmito dvěma variantami, měla by restaurace měla vykazovat stálý zisk.

4.2.4 Předpokládané cash flow

Peněžní tok nebo také cash flow je jednoduše řečeno příjem nebo výdej peněžních prostředků. Peněžní tok za určité období představuje tedy rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za toto období.

V podnikové praxi je peněžní tok důležitou veličinou, která vypovídá o schopnosti podniku generovat peníze. Schopnost přinést podniku peněžní prostředky je také jedním z rozhodujících kritérií při výběru a hodnocení investičních projektů.

	2011	2012	2013	2014	2015
Počáteční stav p. prostředků	500 000	466 125	955 556	1 468 293	2 004 336
Peněžní vklady	700 000	0	0	0	0
Příjmy	6 264 000	6 577 200	6 890 400	7 203 600	7 516 800
Výdaje	6 997 875	6 087 769	6 377 663	6 667 557	6 957 451
Konečný stav p. prostředků	466 125	955 556	1 468 293	2 004 336	2 563 685

Tab. 9: Předpokládané cash flow. Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.5 Zdroje financování

Je nutné počítat s velkými pořizovacími náklady, které budou zahrnovat výstavbu restaurace v pronajatém prostoru. Majitel restauračního zařízení vloží vklad 500 000 Kč z naspořených úspor. Zbýlá částka 700 000 Kč bude kryta z bankovního úvěru.

Bankovní úvěr na 700 000Kč na 5 let

Rozhodl jsem, že si vezmeme bankovní úvěr od Komerční banky. Bude to profí úvěr FIX na 700 000Kč s dobou splacení 5 let. Interval splácení bude čtvrtletní.

Profí úvěr FIX je střednědobý bankovní úvěr se splatností do 5 let. Profí úvěr se splácí postupně měsíčními splátkami od měsíce, který následuje po vyčerpání úvěru. Tento úvěr je specializovaný pro podnikatele a malé střední podniky. Má výrazně zkrácený a zjednodušený schvalovací proces s možností operativního financování podnikatelských potřeb. Splátky budou čtvrtletní

Anuita:

$$S = U \cdot \frac{q^n \cdot (q - 1)}{q^n - 1}$$

Anuita = úrok + úmor

Anuita³ je konstantní platba pro smluvené období. Obvykle se jedná o pravidelnou splátku úvěru.

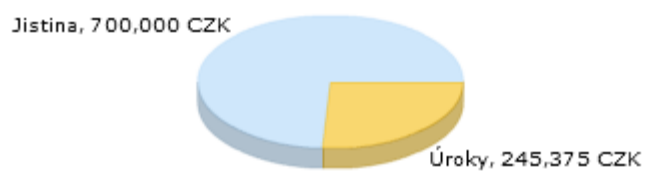
Jedná se o platbu, která je složena ze splátky jistiny a úroku. Její výše je ve zvoleném období neměnná, plynule se mění pouze poměr mezi splátkou (úmorem) a úrokem, kdy zpočátku je vyšší poměr mezi úrokem a splátkou jistiny. Na konci doby splatnosti se poměr snižuje.

Výška úvěru	700 000 Kč	<i>Výška sjednaného úvěru.</i>
Úroková míra	12,2 %	<i>Úroková míra, kterou se úročí poskytnutý úvěr.</i>
Doba splácení	5 let	<i>Kolik let se bude úvěr splácet.</i>
Interval	4 - čtvrtletní	<i>Počet splátek v roce</i>
Splátka splácená	Na konci intervalu	<i>Kdy se úvěr splácí</i>
Pravidelná splátka	47 268,77 Kč	<i>Pravidelná splátka úvěru</i>
Celkově splacené	945 375,38 Kč	<i>Celková suma peněz na splácení úvěru</i>
Zaplacené úroky	245 375,38 Kč	<i>Suma zaplacených úroků</i>

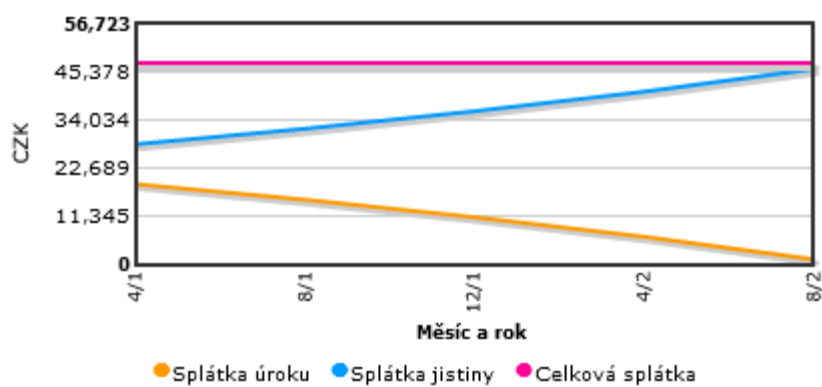
Tab. 10: Úvěr. Zdroj: Vlastní zpracování

³ Z lat. annuus, roční, zastarale annuita neboli ročina.

Rozložení celkové splátky úvěru



Vývoj splátky úvěru v čase



Graf 11: Vývoj splátky. Zdroj: Úvěrová kalkulačka (30)

Splátkový kalendář

Splátka	Výše splátky (Kč)	Úrok (Kč)	Úmor (Kč)	Úvěr (Kč)
1	47 268,77	21 350,00	25 918,77	674 081,23
2	47 268,77	22 559,48	26 709,29	647 371,94
3	47 268,77	19 744,84	27 523,92	619 848,02
4	47 268,77	18 905,36	28 363,40	591 484,61
1. rok	189 075,08	82 559,68	108 515,38	
5	47 268,77	18 040,28	29 228,49	562 256,12
6	47 268,77	17 148,81	30 119,96	532 136,17
7	47 268,77	16 230,15	31 038,62	501 097,55
8	47 268,77	15 283,48	31 985,29	469 112,56
2. rok	189 075,08	66 702,72	122 372,36	
9	47 268,77	14 307,92	32 960,85	436 151,41
10	47 268,77	13 302,62	33 966,15	402 185,26
11	47 268,77	12 266,65	35 002,12	367 183,14
12	47 268,77	11 199,09	36 069,68	331 113,46
3. rok	189 075,08	51 076,28	137 998,80	
13	47 268,77	10 098,96	37 169,81	293 943,65
14	47 268,77	8 956,28	38 303,49	255 640,16
15	47 268,77	7 797,02	39 471,74	216 168,42
16	47 268,77	6 593,14	40 675,63	175 492,79
4. rok	189 075,08	33 445,40	155 620,37	
17	47 268,77	5 352,53	41 916,24	133 576,55
18	47 268,77	4 074,08	43 194,68	90 381,86
19	47 268,77	2 756,65	44 512,12	45 869,740
20	47 268,77	1 399,03	45 869,74	0,00
5. rok	189 075,08	13 591,29	175 492,78	
Celkem	947 375,40	247 375,40	700 000	

Tab. 11: Splátkový kalendář. Zdroj: Úvěrová kalkulačka (30)

4.2.6 Návratnost investice

Návratností myslíme to, aby se nám vrátily zpět vynaložené prostředky, a tak přinášely další výnos. Odpovídá nám na otázku: Za jak dlouho se nám vrátí finanční prostředky vložené do investic.

Měsíční zisk jsem spočítal při použití zisku z poloviny intervalu mezi optimistickou a pesimistickou variantou. Tudíž průměrně 145 zákazníků za den při útratě 120Kč. Měsíční výdaje jsem určil podílem celkových výdajů za rok na 1 měsíc.

$$\begin{aligned} \text{Vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál} + \text{úroky z cizího kapitálu} &= \text{celkový vložený kapitál} \\ 500\,000 + 700\,000 + 245\,375 &= 1\,445\,375\text{Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Celkový vložený kapitál} / \text{měsíční zisk} &= \text{doba navrácení investic} \\ 1\,445\,375 / 38\,844 &= 37,2 \text{ měsíců} \end{aligned}$$

Investice vložené do podnikání můžeme očekávat navrácené nazpět za 3 roky od zahájení podnikání.

4.2.7 Hodnocení investice - čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota je ukazatel, který počítá pouze s budoucím cash flow. Vlastně nám říká, kolik peněz nám za zvolenou dobu životnosti projektu daný projekt přinese anebo sebere. Nezajímá se tedy o účetní položky, jako jsou výnosy a náklady, nezajímá se o nějakou hodnotu společnosti, ale řeší pouze a jen peněžní toky, které nám daná investice nebo obecně vzato jakýkoliv projekt přinese. Základem výpočtu ČSH je schopnost kvalifikovaně odhadnout budoucí finanční toky související s danou investicí či projektem.

Správná hodnota čisté současné hodnoty je jakékoliv nezáporné číslo. Nulová hodnota nám říká, že z pohledu cash flow nám daná investice nic nepřinese, ale také nám nic nesebere. Je ale zjevné, že velká část aktivit společnosti má i nepeněžní přínosy, které tato metoda nezohledňuje. Jakákoliv kladná hodnota výpočtu je dobrá. Říká nám, že investicí vyděláme. ČSH se také používá pro porovnání investičních příležitostí, kdy podle této metody z pohledu cash flow je nejlepší ta investice, která má největší ČSH. (22)

Při určení hodnocení investice jsem vyšel z diskontní sazby pro středně rizikové projekty, která se pohybuje kolem 8 – 10%. Já vybral pro výpočet 9% úrokovou sazbu. Výdaje potřebné pro výpočet zahrnují počáteční náklady na založení podniku. Tyto výdaje obsahují pronájem za prostory, stavební úpravy, vybavení restaurace, dekorace, nehmotné investice a propagaci. Celkem tato částka je 1 200 000Kč.

$$\text{ČSH} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

Popis	Data
Roční diskontní sazba. Může představovat míru inflace nebo úrokovou míru z alternativní investice.	9%
Pořizovací cena investice	-1 200 000
Výnos v prvním roce	466 125
Výnos ve druhém roce	955 556
Výnos ve třetím roce	1 468 293
Výnos ve čtvrtém roce	2 004 336
Výnos v pátém roce	2 563 685
Současná čistá hodnota investice	4 251 843,08 Kč

Tab. 12: ČSH. Zdroj: Vlastní zpracování.

Čistá současná hodnota našeho projektu na vybudování a provoz restaurace je kladné číslo, které nám říká, že na investici vyděláme. Celý projekt na podnikatelský záměr při námi určené sazbě 9% je přijatelný.

4.3 Identifikace faktorů rizik a jejich předcházení

Je nesmírně důležité identifikovat rizika, která mohou nastat v našem restauračním zařízení. Těmto rizikům se musí podnik snažit předcházet. Rizika musí být pravidelně monitorovány a budeme hledat nejvýhodnější cestu, jak těmto rizikům předcházet. Touto činností se bude zabývat přímo majitel restaurace, který bude také dohlížet na činnost zaměstnanců a na správu účetnictví a administrativy.

Rizika rozdělím podle jejich věcné stránky na tři skupiny:

1. Rizika spojená s majetkem podniku

- krádež majetku
- poškození majetku vlivem živelných pohrom

Firma si sjedná pojištění proti případu krádeže. Jde hlavně o drahé kuchyňské spotřebiče; ztráta sklenic a dalších drobných položek by nebyla tak zásadním problémem z důvodu nízkých pořizovacích nákladů. Rovněž pro případ živelných pohrom si firma zařídí pojištění.

2. Rizika spojená s poskytováním služeb zákazníkům

- nezájem klientů
- zdraví zaměstnanců (úrazy)
- změna právní legislativy

Při výskytu rizika nezájmu klientů použije firma marketingové nástroje pro získání nových zákazníků. Finanční prostředky budou použity na reklamu na internetu (www stránky, sociální sítě – Facebook apod.). Také si nechá vytisknout propagační letáky, případně slevové

kupóny apod. Pro předejití odpovědnosti za škodu vzniklou na životě a zdraví zaměstnanců se sjedná pojištění. Pokud se změní legislativa, podnik s tím nic neudělá, protože to postihne všechny subjekty bez rozdílu. Restaurace se musí pouze přizpůsobit.

3. Rizika spojené s bojem v konkurenčním prostředí

- návštěvnost konkurenčních restaurací
- konkurenční ceny
- vybava restaurace – zastarávání
- vyšší provozní náklady

Firma musí monitorovat konkurenční restaurace v okolí, snažit se přilákat zákazníky na svou stranu, a to za pomoci akcí a různých výhodných cenových nabídek. Pokud se u konkurence vyskytne výhodnější cena, naše restaurace se pokusí nabídnout podobnou nabídku. Pokud restaurace bude mít vysoké náklady, je nezbytné se snažit zvyšovat i její výnosy. Hlavně si dát pozor v obdobích s nižší návštěvností jako je např. období zimy.

4.4 Časový harmonogram

Zahájení provozu podnikatelské činnosti vyžaduje určité činnosti, které mu předcházejí. Je velice dobré si sestavit časový plán, abychom byli schopni dodržet předem stanovený termín zahájení restaurace. Tento plán nám ukáže, jak dlouho budou jednotlivé činnosti trvat, jaká bude celková doba přípravy, případně možná riziková místa.

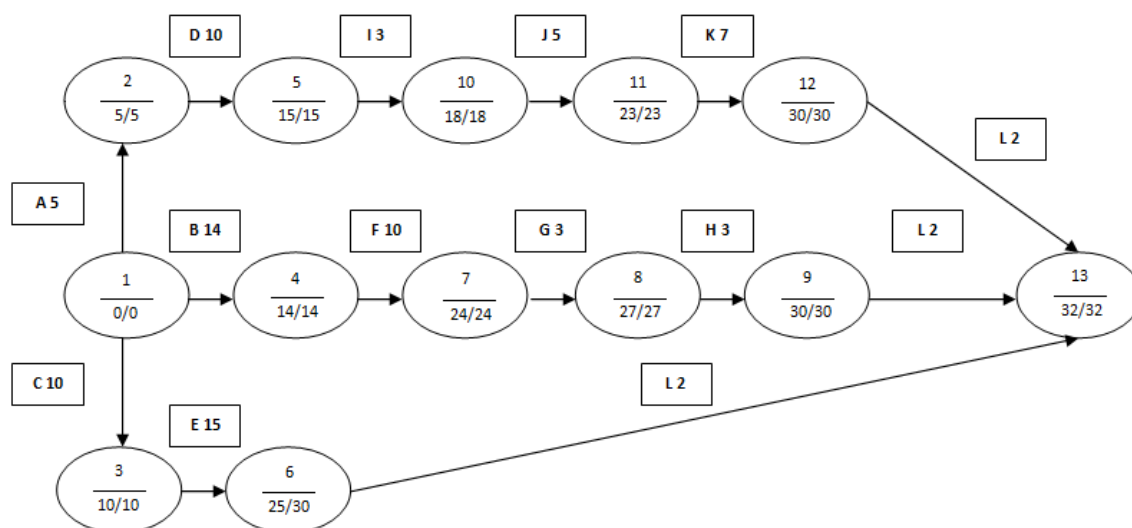
Časový harmonogram budu řešit pomocí metody CPM⁴. Pro řešení metodou kritické cesty využíváme tzv. síťový graf, který se skládá z uzlů a orientovaných hran. Hrany odpovídají jednotlivým dílčím činnostem úkolu. Danou činnost jednoznačně určují počáteční a koncový uzel, kterými je každá činnost ohraničena. Činnost označujeme uspořádanou dvojicí čísel (i, j) , přičemž musí platit $i < j$, tj. v grafu se nevyskytují cykly a rovnoběžné hrany. Na realizaci činnosti je třeba určit doby, tzv. doby trvání činnosti t_{ij} , a vynaložení určitých nákladů.

⁴ Crytical path metod

Realizace podnikatelského planu

Název činnosti	Činnost	Předěslá činnost	Doba trvání ve dnech
Založení živnosti	A	-	5
Získání úvěru	B	-	14
Uzavření smlouvy o pronájmu	C	-	10
Výběr personálu	D	A	10
Stavební práce	E	C	15
Objednání nábytku	F	B	10
Instalace nábytku	G	F	3
Koupě kuchyňského zařízení	H	G	3
Vytvoření jídelního lístku	I	D	3
Výběr dodavatelů surovin	J	I	5
Vytvoření propagačních materiálů	K	J	7
Zahájení provozu	L	E,G,H,K	2

Tab. 13: Realizace podnikatelského plánu. Zdroj: Vlastní zpracování.



Obr. 4: Metoda CPM. Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku vidíme, že restaurace bude uvedena do provozu přibližně za 1 měsíc. Před stěžejními stavebními úpravami je potřeba vyřídit všechny právní záležitosti, sjednat úvěr. Další činnosti jsou sjednání podmínek pronájmu prostor, kde se bude nacházet restaurační zařízení, poté domluvit výběrové řízení na zaměstnance. Stavební práce zahrnují opravy prostor, malířské práce, instalace nábytku, instalace veškerého zařízení apod., nakonec proběhne samotná dekorace restaurace a propagačního materiálu.

4.5 Investice do budoucna

Samozřejmě vše záleží na výši příjmu, zisku. V budoucnu by naše restaurační zařízení chtělo zavést polední menu, která by mohla přilákat další zájemce o naše služby. Tato investice by ale měla také zvýšené výdaje na provoz. Delší otevírací doba, nároky na personál apod. Nicméně v rámci 1-2 let bychom rádi tuto službu zavedli. Další možností jak získat potenciální zákazníky je otevřít letní zahrádku před restaurací. Sic pozice domu pro tuto možnost nabízí otázku, zda se to vyplatí, musela by se zvýšit pracovní síla o jednoho číšníka, který by se staral o zahrádku. Také se musí počítat vyšší investice na venkovní zařízení zhruba 100 tisíc. I přesto bychom tuto možnost vyzkoušeli.

Závěr

Sestavený podnikatelský záměr by měl sloužit jako podklad pro rozhodnutí podnikatele, jestli je analyzovaný investiční projekt pro něj výhodný, nebo ne. Diplomová práce zobrazuje konkrétní plán, týkající se založení restauračního zařízení v centru města Brna. Pracovní název provozovny je Polární záře a nacházet se bude na Vachově ulici. Podnikání bude probíhat na základě živnostenského oprávnění v oboru poskytování hostinských služeb. Samozřejmě bude dodržování legislativních náležitostí.

Nejsilnější stránky našeho podniku budou široký sortiment nabízených služeb, kvalita, moderní design a dobrá lokalita. Budeme se snažit odlišit od konkurence. Nechceme být typická restaurace v klasickém designu ze staré doby. My půjdeme přesně opačnou cestou. Moderní prvky, vynikající kuchyně a široký výběr nápojů se zaměřením na pivo budou naše stavební kameny pro úspěch našeho podniku. Samozřejmě si dáme záležet i na kvalitě nabízených služeb.

Největší slabinou bude omezený rozsah zkušeností s vedením restaurace, nicméně o chod restaurace se bude starat provozní s dlouholetou praxí. Druhým nedostatkem bude omezený počáteční kapitál. Pokud by nastaly finanční problémy, restaurace by se s nimi těžko vyrovnávala.

Propagace je také sféra podnikatelské činnosti, kterou nechceme podcenit. Ze začátku se budeme snažit využít všechny dnešní formy reklamy, včetně aktuálně velice oblíbených hromadných slev. Jsme si vědomi, že začátek provozu restaurace je nejdůležitější, proto vynaložíme nemalé prostředky a úsilí na vhodnou propagaci.

V oblasti finančního plánu počítáme s vyššími náklady na počáteční stavební úpravy a vybavení, proto budeme muset krýt část těchto nákladů bankovním úvěrem. Z hlediska příjmů jsme brali ohled na pesimistickou a optimistickou variantu, kdy pouze optimistická možnost vykazuje zisk. Hodnocení efektivnosti investice nám vyšlo kladně, proto můžeme projekt na vytvoření podnikatelského plánu přijmout. Celková investice do našeho restauračního zařízení se dle výpočtů vrátí asi za 3 roky.

Největší hrozbou pro náš podnik je vysoká konkurence na trhu. S tímto budeme bojovat, pružně reagovat na současný trend a nabízet vysoký standard nabízených služeb.

Tento podnikatelský plán může sloužit jako návod pro zahájení podnikání v oblasti restauračních zařízení. Také by měl sloužit jako efektivní nástroj pro rozhodování v určitých fázích podniku a hlavním prvkem pro plánování. Trh se ale stále mění, a proto je nutné jej neustále analyzovat a bránit se potenciálním hrozbám.

Podnikatelský záměr na založení restauračního podniku se dle všech dostupných zdrojů, analýz a výpočtů jeví jako výhodný, ale je nutné dodržovat veškerá pravidla pro správné fungování a vyvarovat se chyb, které by mohly veškeré úsilí zhatit.

Seznam použité literatury

Literatura

- 1) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Europa, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- 3) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 4) HECZKOVÁ, M. *Marketing malých a středních firem*. 1. vydání. Karviná:OPF SLU, 1999. 140 s. ISBN 80-7248-039-1.
- 5) HISRICH, R.D. PETERS, M.P., *Založení nového podniku*. 1.vydání Praha: Victoria Publishing 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 6) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno. 2004. ISBN 80-214-2564-4.
- 7) KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán* 1. vydání Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 8) KROH. M. *Jak si vzít úvěr*. Praha: Grada Publishing, 1999. 154 s. ISBN 80-7169-617-X.
- 9) MARTINOVIČOVÁ, D. *Základy ekonomiky podniku*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 184 s. ISBN 80-86851-50-8.
- 10) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6.
- 11) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management I. část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- 12) REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management II. část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.
- 13) SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s 2009, 360s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- 14) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přepracované a doplněné vydání.

Praha: C.H.BECK, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

- 15) VEJDĚLEK, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 1999. 1.vydání. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

Zákony

- 16) Zákon č. 513/1991 Sb., o obchodním zákoně
17) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Internetové zdroje

- 18) *6 základních chyb, které se dopouštějí podnikatelé* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.ipodnikatel.cz/Priprava-na-podnikani/6-zakladnich-chyb-kterych-se-dopousteji-zacinajici-podnikatele.html>>.
- 19) *Byznys v Jihomoravském kraji* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/jihomoravsky-kraj/byznys-v-jihomoravskem-kraji/1000924/59511>>.
- 20) DOMANSKÁ, Lucie. *Podmínky hostinské činnosti jako živnost* [online]. 2008, [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/podminky-hostinske-cinnosti-jako-zivnosti/>>.
- 21) *Financování podniku* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.ipodnikatel.cz/Financovani/financovani-podniku.html>>.
- 22) *Hodnocení investic* [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-cista-soucasna-hodnota-npv-strucne-a-jasne>>
- 23) HOŠKO, Lukáš. *Restaurační zařízení v Brně* [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/restauracni-zarizeni-v-brne/>>.
- 24) *Inflace - 2011* [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
- 25) *Jak Obchodní zákoník definuje podnikání* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: < <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-obchodni-zakonik-definuje-podnikani.html>>.

- 26) *Mapa města Brno* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz/#mm=ZTtTcP@sa=s@st=s@ssq=brno@sss=1@ssp=113826924_122171084_156753004_156626636@x=138226176@y=132846720@z=13>.
- 27) *Potravinové právo EU* [online]. 2009 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: <<http://haccp.webnode.cz/potravinove-pravo-eu/>>.
- 28) *Proč je důležité před zahájením podnikání sepsat podnikatelský záměr* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: <<http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/proc-je-dulezite-pred-zahajenim-podnikani-sepsat-podnikatelsky-zamer.html>>.
- 29) *SWOT analýza* [online]. c2005-2009 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: <<http://www.financemanagement.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.
- 30) *Úvěrová kalkulačka* [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: http://kalkulacky.idnes.cz/cr_uverova-kalkulacka.php
- 31) *Věkové složení obyvatel Brno-město* [online]. 2011 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatel_v_okrese_brno_mesto>.
- 32) *Změny sazeb DPH od 1.1.2010* [online]. 2010 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/zmeny-sazeb-dph-leden-2010/1001635/55658>>.
- 33) *Provozní hygiena* [online]. 2009 [cit. 2011-03-19]. Dostupné z: <<http://haccp.webnode.cz/provozni-hygiena/>>.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma plánovacího procesu. Zdroj: Podnikatelský plán (7)

Obrázek 2: Mapa Brna. Zdroj: mapy.cz (26)

Obrázek 3: Organizační schéma. Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4: Metoda CPM. Zdroj: Vlastní zpracování

Seznam grafů

Graf 1: Jak často navštěvujete restaurační zařízení? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 2: Když přijдете do restaurace/hospody, máte si vždy kde sednout? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 3: Čemu dáváte přednost v restauračním zařízení? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 4: Zkoušíte rádi nové restaurační zařízení? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 5: Ocenili byste širší nabídku druhů piva? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 6: Zkusili byste i rádi zahraniční značky pív? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 7: Dáte si rádi k pivu nějaké jídlo? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 8: Ocenili byste otevřenou kuchyni do pozdních ranních hodin? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 9: Dáváte přednost nekuřácké restauraci/hospodě? Zdroj: Restaurace v Brně (23)

Graf 10: Inflace – 2011. Zdroj: Kurzy.cz (24)

Graf 11: Vývoj splátky. Zdroj: Úvěrová kalkulačka (30)

Seznam tabulek

Tabulka 1 : Věkové složení obyvatel Brno-město. Zdroj: ČSÚ (31)

Tabulka 2: SWOT analýza. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3: Jednotné pořizovací náklady. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Výdaje na propagaci a reklamu. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Předpokládané měsíční výdaje. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: roční příjmy za rok. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Příjmy / Výdaje. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Předpokládané cash flow. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Úvěr. Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Splátkový kalendář. Zdroj: Úvěrová kalkulačka (30)

Tabulka 11: ČSH. Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka 12: Realizace podnikatelského plánu. Zdroj: Vlastní zpracování

Seznam příloh

Příloha č. 1: Inventář pro výbavu restaurace

Příloha č. 2: Provozní hygiena

Příloha č. 3: Jídelní a nápojový lístek

Příloha č. 1: Inventář pro výbavu restaurace

Bar

- bar, barové židle, stoly, vybavení baru
- lednice (Coca-cola), ledník, kávovar, mlýnek na kávu, odpadkové koše, kasa – pokladna + restaurační systém + počítač, terminál na karty, police na alkohol apod., cedule
- výčepní zařízení, dřez, vodovodní baterie, barová myčka na nádobí

Sklo

- červené víno 50ks, bílé víno 50ks, pivo – ke každému pivu od dodatele 20 velkých a 10 malých sklenic
- sklenice k nealku pivu od dodavatele, malé 10ks + velké 20ks
- nealko sklenice – long sklenice – 50ks
- čajový set – 50ks
- kávový set – 30 ks – od dodavatele – hrnky a sklo na různé druhy káv + podšálky, malé, střední, dlouhé lžičky, plecháček – malý + velký,
- sklenice na tvrdý alkohol – 100ks
- šampusky – 40ks
- na aperitiv sklenice – 40ks

Vybavení kuchyně

- konvektomat
- obyčejná trouba s varnou deskou
- 2x mikrovlnná trouba
- velký pult
- 2 x lednice – velká
- menší mrazák
- dřezy 2x
- police na nádobí a ostatní věci
- talíře – sady – 120ks
- příbory – sady – 140ks
- pánve, hrnce, naběračky
- fritézy – 2ks
- elektronická váha
- a další...

Sklad

Sklad pro kuchyň – velký mrazák, police, lednice velká
Sklad pro bar - bečky, nealkoholické nápoje

Příloha č. 2: Provozní hygiena

Desatero hygieny práce

1. Udržuj osobní hygienu.
2. Myj si co nejčastěji ruce, po příchodu do práce, při odchodu ze špinavé práce na čistou, po každém použití WC před jídlem a po jídle.
3. Nehty udržuj čisté, krátce střižené, nenalakované.
4. Používej jen čistý pracovní oděv, u nebalených poživatin vhodnou pokrývku hlavy a určenou obuv.
5. Pracovní oděv ukládej odděleně.
6. Nesedej tam, kam se ukládají potraviny a poživatiny.
7. Dodržuj zákaz kouření.
8. Skříňky na ukládání oděvů udržuj v čistotě.
9. Potraviny nenechávej tam, kde jsou škodlivé látky.
10. Čistota na pracovišti je dobrá jak pro zaměstnavatele, ale i zaměstnance.

Hygiena surovin a polotovarů

Veškeré suroviny a polotovary, které se mají zpracovávat, musí být zdravotně nezávadné a musí odpovídat příslušným normám jakosti. Suroviny, u kterých byly dodatečně zjištěny známky narušení zdravotní nezávadnosti - plíseň, červivost, hniloba apod. se nesmějí dále zpracovávat.

Zpracované suroviny mají přijít co nejméně do styku s lidskýma rukama. Z velké části tomu zabraňují nově zaváděné tvarovací, stříkácí máčecí, roztírací, krájecí a jiné stroje, jejichž použitím se tedy nejen zvyšuje produktivita práce, ale zlepšuje se i hygiena výroby.

Výběr surovin je prvním a nejdůležitějším předpokladem dobré jakosti a nezávadnosti hotových výrobků. Suroviny přejímá kvalifikovaný pracovník.

Musí se dbát těchto zásad:

- suroviny a polotovary se smějí přejímat jen v původních a neporušených obalech
- musí odpovídat normám jakosti a množství, aby neohrozily ostatní skladované suroviny nebo výrobní proces.
- pozornost musí být věnována přejímce surovin, u kterých ručí dodavatel za jakost jen

do okamžiku převzetí, např. smetana ke šlehaným vaječným obsahům apod.

- dodané suroviny musí být okamžitě řádně uskladněny ve skladu surovin a nesmějí být ponechány jinde ani dočasně. (33)

Příloha č. 3: Jídelní a nápojový lístek

JÍDELNÍ LÍSTEK

POLÉVKY

0,3 l Domácí česnečka se šunkou a sýrem	33,-
0,3 l Domácí česnečka v chlebu	43,-
0,3 l Cibulačka se sýrovým toastem a vejcem	33,-
0,3 l Hovězí vývar s játrovými knedlíčky	36,-
0,3 l Gulášová polévka	36,-
0,3 l Gulášová polévka v chlebu	46,-
0,3 l Zelňačka	36,-
0,3 l Bramboračka v chlebu	43,-

CHUŤOVKY K PIVU

100 g Cibulové kroužky v pивním těstíčku	28,-
240 g Pivní sláma s česnekem	32,-
120 g Pražené mandle	45,-
1 ks Nakládaný hermelín, opečené bagetky	55,-
2 ks Pikantní utopenci, chléb	60,-
1 ks Topinka s pikantní masovou směsí	65,-
150 g Uzený bůček s křenem, kozími rohy a hořčicí	81,-
100 g Talíř domácích chipsů, výběr omáček (sýrová, česneková, bylinková, pepřová)	95,-

STEAKY

150 g Pikantní steak z kuřecích prsou podávaný na směsi z jablek, skořice, koriandru, calvadosu a zakysané smetany	165,-
150 g Steak z krůtích prsou podávaný se směsí baby karotky, pórků a smetany, zdobený mangem	165,-
200 g Kořeněný krůtí stehenní steak podávaný na směsi z lišek, artyčoků, slaniny, červené cibule a česneku, ochucené čerstvým tymiánem	170,-
150 g Marinovaný kořeněný steak z hovězí roštěné přelitý brusinkovo-vinnou omáčkou	160,-
200 g Marinovaný steak z hovězí roštěné se směsí medu, koňaku, cibule, kari, tabasca a worchestru	195,-
150 g Steak z hovězí svíčkové se směsí cibule a žampionů, ochucený sherry a sojovou omáčkou, zdobený šlehačkou	235,-
200 g Steak z hovězí svíčkové podávaný s bylinkovým máslem	260,-

VEPŘOVÉ MASO

150 g Smažené řízečky v parmazánové strouhance	110,-
150 g Medailonky z panenky, restované fazolky na slanině	125,-
200 g Panenka plněná švestkami, rozinkami a mandlemi, burgundská omáčka	145,-
200 g Panenka plněná slaninou, špenátem a balkánským sýrem	145,-
200 g Masová směs z cibule, poličanu a hermelínu ve staročeském bramboráku	145,-
200 g Steak obalený v drčeném pepři, podlitý vinnou smetanovo-pepřovou omáčkou	145,-
200 g Pečený steak, přelitý zeleninovou směsí z cibule, rajčat, černých oliv a bazalky	155,-

KUŘECÍ MASO

200 g Smažená kuřecí prsa	95,-
200 g Kuřecí soté na kari se smetanovou omáčkou s kousky ananasu	125,-
200 g Kuřecí fileť s mozzarellou, bazalková omáčka	125,-
200 g Kuřecí medailonky zapečené šunkou, chřestem a eidamem	130,-
200 g Kuřecí kapsa plněná eidamem a listovým špenátem, smetanovo-špenátová omáčka	135,-
200 g Prsní steak se smetanovo-malinovou omáčkou s lískovými oříšky	135,-
200 g Kuřecí steak s grilovanou hruškou, nivová omáčka	135,-

VEGETARIÁNSKÁ JÍDLA

250 g Ratatouille na másle	65,-
250 g Dušená brokolice s kari omáčkou	75,-
250 g Zapečená brokolice s bylinkovou omáčkou a parmazánem	85,-
300 g Kuskus se zeleninou a žampiony	95,-
350 g Dušené fazole s kukuřicí, chilli papričkami, česnekem a čerstvou paprikou	105,-

SÝROVÉ POKRMY

6 ks Smažené sýrové copánky	60,-
120 g Smažený sýr	80,-
120 g Smažený hermelín	85,-
120 g Niva se slaninou	110,-
120 g Mandlový hermelín (hermelín špikovaný mandlemi, usmažený v sezamové strouhance, zdobený brusinkami)	120,-

RYBY

200 g Úhoř na roštu	125,-
200 g Pstruh na roštu	125,-
200 g Pstruh na mandlích	135,-
200 g Losos na grilu s čerstvými bylinkami	145,-
200 g Losos se smetanovo-kaparovou omáčkou	155,-

SPECIALITY

250 g Masový špíz zapečený sýrem (vepřová panenka, kuřecí prsíčka, cibule, slanina, česnek)	145,-
250 g Krůtí maso na jehle prokládané sušenou švestkou balenou v anglické slanině	135,-
250 g Kuřecí pikantní směs v kotlíku (kuřecí prsa, zeleninová směs, chlebový kotlík)	155,-
300 / 600 g Pečené koleně bez kosti	95,- / 175,-
500 / 1000 g Pečená medová žebírka	115,- / 225,-
200 g Tataráček, 8 půlek topinek	145,-

TĚSTOVINY

350 g Spaghetti Bolognese	90,-
350 g Spaghetti Carbonara	90,-
350 g Penne se smetanovo-nírovou omáčkou	95,-
350 g Penne se sušenými rajčaty, černými olivami a parmskou šunkou sypané čerstvou bazalkou	95,-
350 g Gnocchi s kuřecím masem a listovým špenátem ve smetanové omáčce	100,-

PŘÍLOHY

200 g Vařené brambory s máslem a petrželkou	25,-
200 g Opékané brambory	25,-
200 g Americké brambory	30,-
200 g Americké brambory s česnekem	30,-
200 g Šťouchané brambory s cibulkou a slaninou	35,-
200 g Bramborové hranolky	30,-
200 g Bramborové krokety	30,-
200 g Bramboráčky	30,-

200 g Dušená rýže	25,-
200 g Těstoviny	30,-
200 g Teplá zelenina s máslem	35,-
4 ks Pečivo	15,-
3 ks Rozpečené bagetky s bylinkovým máslem	20,-
40 g Tatarská omáčka	15,-
40 g Kečup	15,-
40 g Hořčice	15,-

SALÁTY

200 g Okurkový salát	35,-
200 g Rajčatový salát	35,-
200 g Hlávkový salát se slaninou	35,-
200 g Míchaný salát	35,-
200 g Šopský salát	40,-
200 g Řecký salát	45,-
200 / 450 g Těstovinový salát s parmskou šunkou a mozzarellou	60,- / 100,-
450 g Zeleninový salát se smaženými sýrovými nugetkami, rozpečené bylinkové toasty	115,-
450 g Salát z kousků grilovaného kuřecího masa, hlávkového salátu, pomeranče, ananasu, kapie a oliv	130,-

OMÁČKY

60 g Česneková omáčka	25,-
60 g Pepřová omáčka	25,-
60 g Smetanovo-nírová omáčka	25,-
60 g Jemně pikantní sladko-kyselá omáčka (vhodná ke grilovaným pokrmům)	25,-
60 g Sladko-kyselá omáčka z vína a brusinek	30,-

60 g Omáčka z pravých hříbků a smetany	30,-
60 g Velmi ostrá omáčka z čerstvých chilli papriček	35,-

DEZERTY

100 g Staročeský medovník	35,-
100 g Jablečný závin s domácí šlehačkou	40,-
100 g Tiramisu	45,-
120 g Citronový sorbet zdobený čerstvou mátou	50,-
150 g Horké maliny s vanilkovou zmrzlinou	55,-
150 g Broskev přelitá karamelovou omáčkou s vanilkovou zmrzlinou	55,-
200 g Banán opečený v karamelové směsi, flambovaný rumem, zdobený vanilkovou zmrzlinou a šlehačkou	70,-
300 g Palačinky s lesní směsí a domácí šlehačkou	60,-
300 g Palačinky s povídky a domácí šlehačkou sypané mákem	60,-
300 g Palačinky s čerstvými jahodami a domácí šlehačkou	65,-
300 g Palačinky se zmrzlinou, ovocem a domácí šlehačkou	70,-

POCHUTINY

100 g Olivy (zelené / černé)	35,-
Tyčinky Bohemia	20,-
Chipsy Bohemia	25,-
Arašídny	25,-
Kešu	30,-
Pistácie	30,-
Mandle	35,-
Žvýkačky Orbit	15,-

NÁPOJOVÝ LÍSTEK

PIVO

0° Radegast Birell Nealkoholický	24,-
10° Gambrinus	24,-
10° Černé Budweiser	22,-
10° Řezané	22,-
10° Jahodové pivo	24,-
10° Bylinkové pivo	24,-
11° Svijanský Máz	26,-
11° HOLBA Šerák	23,-
12° Plzeňský Prazdroj	30,-
12° Hoegaarden	39,-
12° Stella	30,-
13° Svijanský Kníže	29,-
13° Budweiser	29,-
14° Černá Hora Kvasar	28,-

+ speciální akce každý týden

VÍNO

0,2 l Rulandské bílé	35,-
0,2 l Ryzlink rýnský	35,-
0,2 l Tramín červený	35,-
0,2 l Merlot	35,-
0,2 l Svatovavřínecké	35,-
0,2 l Cabernet Sauvignon	35,-

0,75 l Veltlínské zelené	150,-
0,75 l Ryzlink rýnský	150,-
0,75 l Tramín červený	150,-
0,75 l Rulandské bílé	150,-
0,75 l Rulandské šedé	170,-
0,75 l Sauvignon	170,-
0,75 l Chardonnay	170,-

0,75 l Frankovka	150,-
0,75 l Modrý Portugal	150,-
0,75 l Merlot	150,-
0,75 l Svatovavřínecké	150,-
0,75 l Cabernet Sauvignon	170,-
0,75 l Rulandské modré	170,-
0,75 l Zweigeltrebe	170,-

0,75 l Bohemia demi sec	230,-
0,75 l Bohemia Regia Brut	230,-

APERITIVY

0,1 l Metropol bianco, citron	35,-
0,1 l Metropol rosso, citron	35,-
0,1 l Cinzano bianco, citron	45,-
0,1 l Cinzano rosso, citron	45,-
0,1 l Cinzano dry, oliva	45,-
0,1 l Martini bianco, citron	45,-
0,1 l Martini rosso, citron	45,-
0,1 l Martini dry, oliva	45,-
0,1 l Campari	95,-

NEALKO

0,4 l Kofola točená	25,-
0,25 l Bonaqua	25,-
0,2 l Coca – cola	25,-
0,2 l Coca – cola light	25,-
0,2 l Fanta	25,-
0,2 l Sprite	25,-
0,2 l Kinley tonic	25,-
0,2 l Nestea	25,-
0,2 l Cappy	25,-
0,25 l Semtex	40,-
0,25 l Red bull	50,-
0,25 l Red bull light	50,-

TEPLÉ NÁPOJE

Espresso Lavazza (lungo, piccolo, ristretto)	29,-
Cappuccino	38,-
Latte macchiato	42,-
Turecká káva	29,-
Vídeňská káva	38,-
Alžírská káva	45,-
Irská káva	65,-

Čaj Dilmah	25,-
Horké jablko	30,-
Horká čokoláda se šlehačkou	35,-
Grog	35,-
Horká griotka	35,-
Svažené víno	38,-

LIHOVINY

0,04 l Rum	30,-
0,04 l Becherovka, Becherovka lemond	30,-
0,04 l Fernet Stock, Fernet Stock Citrus	30,-
0,04 l Jelzin (různé chutě)	30,-
0,04 l Koskenkorva peach	30,-
0,04 l Zelená	30,-
0,04 l Finlandia	40,-
0,04 l Bacardi	40,-
0,04 l Malibu	40,-
0,04 l Beefeater	40,-
0,04 l Magister	40,-
0,04 l Slivovice	45,-
0,04 l Bailey's	45,-
0,04 l Carolans	45,-
0,04 l Jägermeister	55,-
0,04 l Absinth	50,-
0,04 l Ballantines	50,-
0,04 l Four Roses	50,-
0,04 l Jim Beam	50,-
0,04 l Johnnie Walker	50,-
0,04 l Metaxa*****	55,-
0,04 l Metaxa*****	80,-
0,04 l Jameson	55,-
0,04 l Tullamore	55,-
0,04 l Jack Daniels	60,-
0,04 l Tequila stříbrná	70,-
0,04 l Tequila zlatá	75,-

Děkujeme za Vaši návštěvu a
těšíme se znovu na shledání!