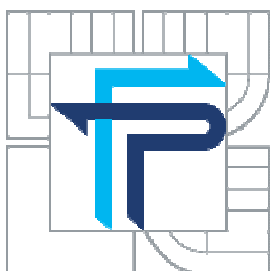


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR FIRMY

BUSINESS PROJECT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

FRANTIŠEK KMÍNEK

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

ING JITKA STUDENÍKOVÁ

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kmínek František

Ekonomika a procesní management (6208R161)

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 bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr firmy

v anglickém jazyce:

Business Project

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. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

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

KORÁB, V, PETERKA, J, REŽŇÁKOVÁ M. Podnikatelský plán. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

POKORNÝ, J. Předdiplovní seminář jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci. 1. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3.

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

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jitka Studeníková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

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

V Brně, dne 29.05.2012

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro založení malého podniku, zabývajícího se hostinskou činností. První část práce tvoří úvod. Teoretická část obsahuje informace o tvorbě podnikatelského plánu, problematice hostinské činnosti a podnikání v České republice. Vlastní práce popisuje vznik podnikatelského plánu pro vytvoření nové restaurace. Celá práce tvoří podklady pro budoucí realizaci celého projektu.

Abstract

Subject of bachelor's thesis is about creating a business plan for establishing small company, which will be from restaurant sphere. First part of work includes the introduction. Teoretical part of work includes information about making business project, issues about catering and business in the Czech Republic. Main work describes creation of business project for establishing a new restaurant. All work is making support for future realization of all project.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, hostinská činnost, restaurace, financování, marketingová analýza, založení firmy

Key words

Business plan, catering, restaurant, funding, marketing analysis, establishing a company

Bibliografická citace mé práce

KMÍNEK, F. *Podnikatelský záměr firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 75 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jitka Studeníková.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2012

.....
František Kmínek

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval paní Ing. Jitce Studeníkové za odbornou pomoc, rady a vstřícné vedení při vytváření této bakalářské práce, panu Robinu Solařovi za odborné rady, rodině a přátelům za podporu při celé délce studia.

OBSAH

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce.....	12
2. Teoretická východiska práce.....	13
2.1. Podnikání, podnikatel, podnik.....	13
2.1.1 Právní formulace podnikání	13
2.1.2 Historie a motivace podnikání.....	13
2.1.3 Podnikatel.....	14
2.1.4 Právní formy podniku	14
2.1.5 Dělení podniků	18
2.2 Podnikatelský plán.....	18
2.2.1 Realizační resumé	19
2.2.2 Charakteristika firmy a jejich cílů.....	19
2.2.3 Organizace řízení a manažerský tým	20
2.2.4 Přehled výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu	20
2.2.5 Shrnutí a závěry	20
2.2.6 Přílohy.....	21
2.3 Marketingový plán	21
2.3.1 Struktura marketingového plánu	21
2.3.2 SWOT analýza	21
2.3.3 Marketingový mix	22
2.3.4 SLEPT analýza.....	23
2.3.5 Porterův model konkurenčních sil.....	23
2.4 Finanční a organizační plán.....	24
2.4.1 Finanční plán.....	24
2.4.2 Organizační plán	24
2.4.3 Druhy peněžních úvěrů	24
2.5 Obor hostinství v České republice	25
2.5.1 Vymezení oboru.....	25
2.5.2 Požadavky pro obor	25
2.6 Franchising.....	26
2.6.1 Rizika franchisingu	26
2.6.2 Výhody a nevýhody poskytovatele franchisy	26

3 Analýza problému a současné situace	27
3.1 SLEPT analýza	27
3.1.1 Sociální okolí	27
3.1.2 Právní okolí	27
3.1.3 Ekonomické okolí	28
3.1.4 Politické okolí	29
3.1.5 Technologické okolí	29
3.2 Analýza konkurence	30
3.2 Porterův model	34
3.2.1 Riziko vstupu nových konkurentů	34
3.2.2 Rivalita mezi konkurenty	35
3.2.3 Smluvní síla odběratelů	35
3.2.4 Smluvní síla dodavatelů	35
3.2.5 Hrozba substitučních výrobků	36
4. Vlastní návrh řešení	37
4.1 Popis podniku	37
4.1.1 Charakteristika	37
4.1.2 Cíle podniku	39
4.1.3 Organizace	40
4.1.4 Právní hledisko	42
4.2 SWOT analýza	43
4.2.1 Silné stránky	44
4.2.2 Slabé stránky	45
4.2.3 Příležitosti	45
4.2.4 Hrozby	45
4.2.5 Strategie	46
4.3 Marketingový mix	47
4.3.1 Výrobek	47
4.3.2 Cena	49
4.3.3 Umístění	53
4.3.4 Propagace	55
4.4 Finanční plán	57
4.4.1 Harmonogram	57
4.4.2 Počáteční náklady	58

4.4.3 Kalkulace výdajů, příjmů a zisku	62
4.4.3 Cash-flow	65
4.5 Návratnost investice a výpočet čisté současné hodnoty	66
4.6 Zhodnocení finanční situace.....	67
4.6.1 Scénáře budoucího vývoje	67
5 Závěr	69
6 Seznam literatury	70
7 Přílohy.....	72

Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si zvolil tvorbu podnikatelského záměru. Chtěl bych založit nový podnik s restaurační sféry. Vybrané téma mě bylo sympatické hned od počátku mého studia na Fakultě Podnikatelské. Již delší dobu se zajímám o restaurace a podnikání a mým velkým snem je si jednou dobře prosperující restauraci otevřít, proto bych také chtěl, aby byl můj celý podnikatelský záměr realizovatelný. Jelikož jsem v tomto oboru amatér, kontaktoval jsem pana Robina Solaře, majitele dvou brněnských restaurací, který mi poskytl mnoho cenných rad z praxe a ukázal mi, jak má vypadat správně fungující podnik zabývající se hostinskou činností.

Práce je strukturovaná do pěti hlavních částí. První část obsahuje informace o cílech, kterých chci dosáhnout, a vymezuje základní problematiku.

Druhá část je teoretická a slouží k charakteristice všech metod, analýz a pojmů, které se budou v práci později objevovat.

Třetí část nazvaná Analýza problému a současné situace konkrétněji popisuje problematiku podniku, jeho okolí vnitřní a vnější vlivy a současnou ekonomickou situaci v celé České Republice. V analytické části pracuji s literaturou a prezentuji informace o struktuře podnikatelského záměru.

V praktické části mé bakalářské práce se zabývám vlastním návrhem firmy od její možnosti založení, financování, organizační problematiku, marketingový plán až po výpočet všech potřebných kalkulací včetně očekávaného budoucího výnosu celého restauračního zařízení. V závěrečné kapitole okomentuji celou práci, její přínos a realizovatelnost podnikatelského záměru, vyvodím celkový závěr a určím další doporučení.

1 Vymezení problému a cíle práce

Podnikání v oboru hostinské činnosti je velmi riziková záležitost s velkou konkurencí. Myslím však, že v České republice máme naprosto unikátní podmínky pro tento druh podnikatelské činnosti. Celkově se u nás gastronomie za posledních 5 let stala velmi populární a nejen ve svém okolí pozoruji, že čím dál tím více lidí vyrazí na oběd nebo večeři do restaurací. Je ovšem zajímavé, že většina těchto “restaurací” pracuje s nekvalitními surovinami, jejich zaměstnanci mají obrovské mezery ve vzdělání a lákají zákazníky pouze na cenu svých produktů. Díky tomu si myslím, že se na trhu vyskytla malá mezera, kterou bych rád zaplnil svým podnikem, kde si musí sice host za jídlo trochu připlatit oproti jiným restauracím, ale dostaneme se mu výborný servis, posezení v příjemném prostředí a hlavně gastronomický zážitek na vysoké úrovni.

U každého podnikatelského záměru je důležité si stanovit, jestli existují nějaké bariéry vstupu nového podniku na trh, analyzovat umístění, konkurenci a specifikovat potřeby potenciálních zákazníků. Neméně důležité je vlastní financování společnosti, tedy výběr mezi vhodným úvěrem nebo rozhodnutí jestli uzavřít nájemní smlouvu či požadované prostory odkoupit.

Hlavním cílem práce je zpracování podnikatelského záměru pro novou restauraci v centru Brna. Tento plán by měl být pro podnikatele nejen ziskový, ale do budoucna počítá s franchisingovým růstem celé společnosti.

Díličními cíli jsou zajistit zdroje financování, sestavit marketingový plán a organizační strukturu firmy a samozřejmě vyřešit úvodní fáze života podniku.

2. Teoretická východiska práce

V teoretické části práce budu pracovat s literaturou a vytvořím souhrnný přehled o důležitých pojmech objevujících se v práci.

2.1. Podnikání, podnikatel, podnik

2.1.1 Právní formulace podnikání

Obchodní zákoník definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.¹

- **Soustavná činnost** je činnost, která není pouze příležitostní, ale pravidelně se opakuje. Za soustavnou činnost se dá považovat i podnikatel, který je normálně zaměstnán a podniká ve svém volném čase.
- **Vlastní jméno** je základní rys podnikání tedy, že podnikatel je odpovědný vlastním jménem za závazky celé společnosti. Ručí za společnost nejen majetkem obchodním, ale i tím, který je určen pro vlastní spotřebu.
- **Dosažení zisku** je hlavní cíl a smysl podnikání a také základní důvod proč lidé začínají podnikat.

2.1.2 Historie a motivace podnikání

Prvním příkladem podnikání je obchodník Marco Polo, který se snažil vybudovat obchodní trasy mezi Evropou a Asií. Avšak první opravdový rozvoj této činnosti byl zaznamenán v 17. a 18. století, kdy již podnikatel nesl rizika spjatá se svojí činností. Koncem 19. a začátkem 20. století již bylo podnikání podobné tomu dnešnímu.

U nás se s podnikáním doslova „roztrhl pytel“ až po roce 1989, kdy byli všichni nadšení s nově nabytými svobodami. Mnoho lidí se snažilo rychle zpěněžit svoje nápady, které za komunismu nebyly realizovatelné. Lidé si tehdy mysleli, že je to způsob jak

¹ zákon č.513/1991 Sb. Obchodní zákoník

rychle a jednoduše zbohatnout. Dnes už ale víme, že podnikání není obor pro každého a za úspěchem pár jedinců je skrytá tvrdá práce.

Motivace je hnací síla podnikání. Základní motivací všech podnikatelů je finanční zisk. Je třeba ale mít další důvody proč podnikat jako např. služba veřejnosti, postavení ve společnosti, naplnit osobní aspirace, být nezávislý, budování kariéry nebo kreativita. Pro podnikání je často důležité se obětovat a vzdát se mnoha věcí, abychom naplnili náš sen. Je možné, že nám podnikání vezme velmi mnoho času, způsobí rodinné problémy a budeme se muset rozhodovat a čelit mnoha hrozbám. Pokud má však člověk talent, dobrý nápad a je ochoten se učit novým věcem, žádná překážka nemusí být nepřekonatelná.

2.1.3 Podnikatel

Podnikatel je definován v České republice dle obchodního zákoníku:

„Podnikatelem je fyzická nebo právnická osoba, tuzemská nebo zahraniční, která:

- je zapsána do obchodního rejstříku,
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (např. lékař se soukromou praxí, advokát, daňový poradce)
- provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštních předpisů.“²

2.1.4 Právní formy podniku

Státní podniky

Státní podnik je založen státem, který má tedy nad podnikem plnou kontrolu. Do vedení takového podniku je zpravidla dosazen ředitel a kontrolním orgánem je dozorčí rada a představenstvo. Nejznámějšími státními podniky jsou u nás např. Česká pošta, Lesy ČR nebo Letiště Praha.

² zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Živnosti

Živnostenské podnikání upravuje v České republice zákon č. 455/1991 Sb.

Základní podmínky, které musí živnostník splnit jsou:

- minimální věk 18 let
- způsobilost k právním úkonům
- bezúhonnost
- odborná způsobilost, vyžaduje-li to daná živnost

Živnost se dělí podle živnostenského zákona na obchodní, výrobní a poskytující služby (hostinská činnost) a dále se dělí na dvě hlavní skupiny a to na ohlašovací a koncesované.

Ohlašovací živnosti: jsou provozovány na základě ohlášení a dělí se na:

- **řemeslné** vyžadující odbornou způsobilost vyučením v oboru (řeznictví, zámečnictví)
- **vázané**, pro tyto živnosti je již třeba doložit potřebnou úroveň vzdělání (např. masérské služby můžeme provádět až po splnění masérského kurzu)
- **volné**, možné provádět bez odborné způsobilosti

Koncesované: provozování koncesované živnosti vyžaduje státní souhlas. Smějí být provozovány pouze na základě koncese. Tímto stát reguluje počet těchto živností.

Obchodní společnosti

„Zakládání obchodních společností, se v České republice řídí zákonem č. 513/1991 Sb. Obchodním zákoníkem. Tento právní předpis byl od svého vydání mnohokrát novelizován tak, aby co nejvíce odpovídal aktuálním podmínkám podnikatelské praxe. V obecném ustanovení druhé části obchodního zákoníku, tj. v §56 je obchodní společnost definována takto:

- *Obchodní společnost je právnickou osobou založenou za účelem podnikání.*

Obchodními společnostmi jsou dle obchodního zákoníku:

- *Veřejná obchodní společnost*

- *Společnost s ručením omezením*
- *Komanditní společnost*
- *Akciová společnost*”³

Veřejná obchodní společnost

Koráb a Mihalisko charakterizují veřejnou obchodní společnost tak, že v ní musejí podnikat minimálně dvě osoby a ručí za její závazky. Společníkem může být jak fyzická tak i právnická osoba, ale práva a povinnosti této právnické osoby musí vykonávat ve veřejné obchodní společnosti její statutární orgán. Firma musí dále nést označení „Veřejná obchodní společnost“, veř. obch. spol. nebo v.o.s. V této společnosti existuje také možnost, aby všechny právní úkony prováděl pouze jeden člověk zvaný „prokurista”. Společnost odpovídá za své závazky celým svým majetkem a to tak, že všichni společníci ručí společně a nerozdílně.

Společenská smlouva společnosti musí obsahovat:

- Firmu a sídlo společnosti
- Určení společníků uvedením firmy nebo názvu a dísla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby
- Předmět podnikatelské činnosti

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným může být založena jednou osobou a to právnickou nebo fyzickou. Základní kapitál této společnosti tvoří vklady společníků až do výše nesplacených vkladů. Maximální počet společníků je 50 a výše základního kapitálu musí činit minimálně 200 000 Kč, ale musí být dodržena výše vkladu jednoho společníka na minimální hranici 20 000 Kč. Obě tyto podmínky musí být splněny. Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti. Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Jednatelů může být i více, potom má každý právo jednat jménem společnosti a jsou oprávněni také k obchodnímu jednání. Tato společnost si může (ale

³ Koráb, Vojtěch. Mihalisko, Marek. *Založení a řízení společnosti*, 2005, s 78.

nemusí) zřídit dozorčí radu, která bude dohlížet na činnosti jednatelů nebo kontrolovat rozdělení zisku. Základní podmínkou je, že jednatel nemůže být členem dozorčí rady.

Společenská smlouva musí obsahovat:

- Firmu a sídlo společnosti
- Určení všech společníků
- Předmět podnikání
- Výše základního kapitálu a výše vkladu jednotlivých společníků
- Jména a bydliště jednatelů a členů dozorčí rady, pokud se zřizuje
- Určení správce skladu

Komanditní společnost

Základní charakteristika této společnosti dle Korába je, že jeden nebo více společníků ručí za závazky společnosti do výše nesplaceného vkladu, nazývá se komandista a jeden nebo více společníků ručí celým svým majetkem, nazývá se komplementář.

Společenská smlouva musí obsahovat:

- Firmu a sídlo společnosti
- Určení všech společníků
- Předmět podnikání
- Určení, který ze společníků je komadista respektive komplementář
- Výši vkladu všech komandistů
- Komandista je povinen vložit do základního kapitálu společnosti vklad minimálně 5000 Kč
- K obchodnímu vedení společnosti jsou oprávněni pouze komplementáři

Akciová společnost

Je společnost, jejíž kapitál je rozdělen na stejné podíly mezi akcionáře. Tito akcionáři kupují akcie na kapitálových trzích a ručí za závazky společnosti pouze svým podílem. Základní kapitál společnosti musí být minimálně 2 000 000 Kč a u společnosti

s veřejnou nabídkou akcií 20 000 000 Kč. Společnost může být založena jednou právnickou nebo minimálně dvěma fyzickými osobami.⁴

2.1.5 Dělení podniků

Podniky se podle velikosti dělí na mikropodniky, malé, střední a velké podniky. Pro toto rozdělení je určující počet zaměstnanců podniku a suma roční rozvahy.

Tab. 1: Dělení podniků podle velikosti. (Zdroj: Koráb, Vojtěch. Mihalisko, Marek. *Založení a řízení společnosti*).

Typ podniku	Počet zaměstnanců	Suma roční rozvahy
Mikropodnik	0 > 10	do 2 mil. €
Malé podniky	10 > 50	2 - 10 mil. €
Střední podniky	50 > 250	10 - 43 mil. €
Velké podniky	250 a více	nad 43 mil. €

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dokument, který pomáhá podnikateli jednak v počátcích jeho podnikání, kdy vytváří podmínky pro zahájení činnosti, ale také později, kdy plán slouží ke kontrole dosažených výsledků podniku a podnikatel si může podle svých konkrétních dat zjistit jak je na tom s plněním svých zadaných cílů. Podnikatelský plán by měl také sloužit jako významný dokument při financování celého projektu. Právě tento plán slouží bankám k posouzení, jestli je projekt natolik dobrý a konkurenceschopný, aby na něj banka vystavila úvěr. V plánu by se měly objevit informace, sloužící k posouzení reálnosti a úspěšnosti celého projektu a také jeho

⁴ Koráb, Vojtěch. Mihalisko, Marek. *Založení a řízení podniků*, 2003, s 26 - 29.

budoucnosti. Odhaduje se, že v USA zahajuje každý rok svoji činnost asi 700 000 nových podnikatelů, avšak pouze 20% z nich bude podnikat ještě za deset let.

Keřkovský se domnívá, že podnikatelský plán by měl stavět na aktuálních příležitostech a na silných stránkách podnikatele, slabé stránky a hrozby by pak měly být eliminovány.⁵

Každý plán by měl splňovat následující požadavky:

- stručnost přehlednost a jednoduchost
- popsat výhody produktu pro uživatele
- orientace na budoucnost
- věrohodnost a realističnost
- nebýt příliš optimistický ani pesimistický
- nezakrývat slabá místa projektu
- upozornit na výhody projektu a silné stránky firmy
- prokázat schopnost zhodnocení kapitálu
- kvalitní zpracování po formální stránce

2.2.1 Realizační resumé

V realizačním resumé by se měly dle Korába objevit základní informace o podniku jako jeho adresa nebo kontaktní osoba. Dále je potřeba charakterizovat produkt nebo službu, kterou podnik nabízí. Popsat trh, na kterém se má firma uplatnit a distribuční cesty, které bude využívat. Je dobré si také naplánovat jaké bude strategické zaměření firmy. Tento souhrn je sice první kapitolou podnikatelského záměru, ale měl by být vypracován až na závěr, protože stručně shrnuje všechny následující kapitoly.

2.2.2 Charakteristika firmy a jejich cílů

V této kapitole je třeba popsat nejen historii a přítomnost, ale i nastínit budoucnost dané firmy. Dále také charakterizovat nabízené produkty a to zejména jejich životnost, uplatnění, rysy a vývoj. Součástí kapitoly je i popis sledovaných cílů. Ty

⁵ Keřkovský, Miroslav. *Podnikatelský projekt. 2002, s 7*

zahrnují jednak cíle strategické, kterých se firma snaží dosáhnout, ale i cíle specifické, které již vedou ke konkrétním krokům budoucího úspěchu firmy. Všechny cíle by měly být reálné a dostatečně motivující.

2.2.3 Organizace řízení a manažerský tým

Následující kapitola by měla dle Fotra obsahovat informace popisující organizační schéma celé společnosti tj. pravomoce, odpovědnost, platové ohodnocení a požadavky na jednotlivé pracovníky. Fotr se domnívá, že je třeba přesně specifikovat nároky na úspěch ve výběrovém řízení pro budoucí zaměstnance, což je jeden z nejdůležitějších faktorů posuzování investičních společností. Je dobře známo, že mnoho investorů preferuje průměrný produkt, zajišťovaný perfektním manažerským týmem před produktem prvotřídním s průměrným manažerským týmem. Kdybych toto tvrzení měl konkretizovat na můj model podniktalského záměru, znamená to, že pokud nebudu zaměstnávat kvalitní personál (ať už se jedná o kuchaře, provozního nebo servis) výsledky se okamžitě projeví, zákazník nebude spokojen a už se pravděpodobně nevrátí.

2.2.4 Přehled výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie projektu

Kapitola má poskytnout přehledné informace týkající se finančně-ekonomické stránky projektu. Především tedy všechny kritéria pro posouzení ekonomické výhodnosti celého projektu, které představují pro poskytovatele kapitálu klíčové informace. Všechny tyto informace, především číselné povahy, by měly být srozumitelné a demonstrovat financování, marketingovou strategii, výkonnost firmy nebo rizika celého projektu a tedy poskytnout nezaujatý pohled na celou problematiku.

2.2.5 Shrnutí a závěry

Popisuje splnění zadaných cílů a časový plán realizace. Koordinuje všechny aspekty firmy a její jedinečné rysy.

2.2.6. Přílohy

Do příloh podnikatelského plánu bych mohl uvést např. životopisy klíčových osob firmy, výsledky průzkumu trhu, výpisy z obchodního rejstříku, technologické schéma, výkazy zisků a ztrát, rozvahy nebo propočty kritických bodů.⁶

2.3 Marketingový plán

2.3.1 Struktura marketingového plánu

Marketingový plán má dle Korába a Mihaliska následující podobu:

- celkové shrnutí (představení podniku a cílů)
- situační analýza (analýza podniku, situace na trhu, analýza prostředí, SWOT analýza)
- marketingové cíle (popis budoucího stavu podniku, vytvoření měřitelných cílů)
- marketingová strategie (popisuje, jakým způsobem se podnikatel dostane k vytyčeným cílům, konkrétní zpracování představuje marketingový mix)
- akční programy (rozpracování dané strategie do jednotlivých úkolů, sestavení časového plánu)
- rozpočet (stanovení očekávaných nákladů a marketingové tržby)
- systém měření a kontroly (způsob vyhodnocení výsledků)⁷

2.3.2 SWOT analýza

Je metoda díky, které můžeme analyzovat silné a slabé stránky firmy nebo její příležitosti a hrozby. SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní prostředí (podnik, zaměstnanci, rozpočet) i na vnější prostředí (zákazníci, konkurence, nové trendy). Interní analýza pomáhá odhalit silné a slabé stránky firmy a externí potom možné příležitosti a hrozby celého podniku.

⁶ Fotr, Jiří. Koráb, Vojtěch. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*, 2003, s 305 - 309.

⁷ Koráb, Vojtěch. Mihalisko, Marek. *Založení a řízení společnosti*, 2005, s 60 - 63.

Tab. 2: Členění SWOT analýzy. (Zdroj: Blažková Martina. *Marketingové řízení a podnikání pro malé a střední firmy*⁸).

	Příležitosti	Hrozby
Vnitřní prostředí	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější prostředí	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

- SO – ofenzivní strategie snaží se využít silných stránek podniku a příležitostí
- WO – strategie spojení se snaží eliminovat své slabé stránky a využít příležitostí
- ST – defenzivní strategie, která se pokouší využít silných stránek a eliminovat hrozby
- WT – strategie úniku, která eliminuje své slabé stránky a hrozby

2.3.3 Marketingový mix

“Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.”⁹

Marketingový mix se dělí na 4 základní části:

- výrobek (označuje samotný výrobek, jeho sortiment a návrh, ale i všechny další faktory, které slouží k uspokojení spotřebitele)
- cena (stanovení prodejní ceny a slev)
- místo (uvádí, kde se bude výrobek prodávat, popisuje distribuční kanály a logistické řešení)
- propagace (zahrnuje reklamu, podporu prodeje)

⁸ Blažková Martina. *Marketingové řízení a podnikání pro malé a střední firmy*, 2007, s 155 - 161

⁹ Kotler, Philip. Armstrong Gary. *Marketing*, 2004, s. 105

2.3.4 SLEPT analýza

SLEPT analýza se používá jako prostředek pro zkoumání okolí projektu. Toto okolí je rozděleno do 5 skupin (sociální okolí, právní okolí, ekonomické okolí, politické a technologické okolí). Celková analýza pak zjišťuje nejen současný vliv těchto prvků na zkoumaný projekt, ale mapuje i budoucí situaci pěti faktorů tvořících okolí projektu.

2.3.5 Porterův model konkurenčních sil

Pomocí Porterova modelu se zjišťuje síla konkurence a analyzuje konkurenční riziko. Díky tomuto modelu mohou firmy snadno vyhodnotit konkurenční prostředí okolo jejich firmy. Model tedy v podstatě určuje stav konkurenčních sil, které jsou rozděleny do 5 oblastí:

- *„Riziko vstupu potenciálních konkurentů – Jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?*
- *Rivalita mezi stávajícími konkurenty – Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?*
- *Smluvní síla odběratelů – Jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?*
- *Smluvní síla dodavatelů – Jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo nebo naopak hodně?*
- *Hrozba substitučních výrobků – Jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými? ”¹⁰*

¹⁰Metody Marketingu: Porterův model[online] [cit. 2011-05-12]. Dostupný z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

2.4 Finanční a organizační plán

2.4.1 Finanční plán

Finanční plán slouží k udržení finanční rovnováhy podniku. Liší se podle velikosti a struktury podniku. Měl by ale především obsahovat způsob financování podniku (čili výběr vhodného úvěru), seznam příjmů a výdajů, rozvahu, analýzu bodu zvratu, plánovanou cash-flow a výsledek hospodaření podniku.

2.4.2 Organizační plán

Organizační plán popisuje vnitřní strukturu podniku, tedy seznam zaměstnanců, jejich povinnosti a celkovou hierarchii.

2.4.3 Druhy peněžních úvěrů

Podnikatelé, kteří nevlastní dostatečný peněžní kapitál pro založení nové firmy si často zajišťují financování své firmy prostřednictvím peněžního úvěru od banky.

Příklady některých peněžních úvěrů:

- Kontokorentní úvěr –kontokorentní úvěr si mohou sjednat klienti, jen pokud si u určité banky založí účet nebo již mají účet někde založen. Banka jim pak dovolí z účtu čerpat finanční prostředky, až do určitého bodu. Klient se tedy zpravidla dostane do mínusových hodnot na svém kontě, které pak musí do sjednané doby uhradit.
- Investiční úvěr – u investičního úvěru je opět výhodnější pokud si ho klient sjedná u banky, kde již má veden nějaký účet. Tento typ úvěru slouží zejména k pokrytí nákladů na určité modernizace nebo nákup nových zařízení na které firma nemá v současnosti peníze. Podmínky splatnosti a úroku jsou u každého jedince individuální a záleží také na současné ekonomické situaci.
- Eskontní úvěr – princip eskontního úvěru spočívá v odkupu směnky bankou před lhůtou splatnosti. Hlavní výhodou je jednoznačně rychlé získání finančních

prostředků. Nevýhodou naopak, že klient nezíská všechny finanční prostředky najednou.

- Spotřebitelský úvěr – je určen pro spotřebitelské potřeby. Nejčastěji se používá pro nákup nějakého zboží nebo vybavení a splátky jsou většinou měsíční.
- Hypoteční úvěr – musí být vždy zajištěn vlatnictvím nemovitosti na území České Republiky a dělí se na dva druhy: účelová hypotéka (úvěr lze použít na koupi nové nemovitosti) a neúčelová hypotéka (úvěr lze použít na cokoliv, avšak nevýhodou tohoto druhu je, že má značně vyšší úroky). Doba splatnosti je v řádech desítek let, ale závisí na konkrétních podmínkách banky a žadatele o hypoteční úvěr.

2.5 Obor hostinství v České republice

2.5.1 Vymezení oboru

Hostinskou činnost upravuje nařízení vlády č. 469/2000 Sb. Podle tohoto nařízení se jedná o činnost, která spočívá v přípravě pokrmů a nápojů určených k přímé spotřebě v dané provozovně. Tato činnost potom může být provozována samostatně nebo s poskytnutím ubytování. Pojem pokrm upravuje zákon č. 258/2000 Sb. a pojem provozovna definuje §17 živnostenského zákona. Podnikatel může ale provozovat další činnosti jako je doplňkový prodej, provoz kulečnickového stolu nebo např. půjčovat společenské hry. Naopak činnosti, na které nemá podnikatel oprávnění k provozu, jsou pořádání kulturních akcí nebo provoz tělovýchovných či regeneračních zařízení.

2.5.2 Požadavky pro obor

Hostinská činnost je dle živnostenského zákona živností řemeslnou a proto je nutné kromě obecných podmínek (min. 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, bez daňových nedoplatků) splnit i požadavky na odbornou způsobilost (vzdělání v oboru nebo praxi v oboru). Pokud žadatel o živnost tyto podmínky nesplňuje, nemůže dostat oprávnění k provozování hostinské činnosti. Je však možné absolvovat rekvalifikační kurz nebo mít vzdělání v oboru příbuzném, možností je ale také zvolit si za svou osobu odpovědného zástupce, který tyto odborné podmínky bude

splňovat. Další podmínkou je způsobilost pro práci s potravinami, která musí být doložena platným zdravotním průkazem a dodržování hygienických a technických norem.¹¹

2.6 Franchising

Franchising je metoda prodeje služeb nebo zboží, kdy individuálně vlastněný podnik operuje jako součást velkého řetězce. V praxi to znamená, že jeden subjekt (poskytovatel) prodá licenci druhému subjektu (příjemce). Tohoto příjemce to opravňuje k podnikání pod záštitou poskytovatele. Tato metoda je v posledních letech velmi populární zejména v oblastech restauračního stravování, prodeje silničních vozů nebo pojišťovnictví.

2.6.1 Rizika franchisingu

Řezníčková se domnívá, že je franchising spojen s určitými riziky. Je třeba, aby se obě strany domluvili na licenční smlouvě (franchisa) a aby ujednali finanční podmínky. Franchising je vhodný jen pro aktivní a samostatné osoby a vyžaduje nutnost podřídit se pravidlům. Rizikem je zejména nevhodný výběr příjemce franchisy.

2.6.2 Výhody a nevýhody poskytovatele franchisy

Výhody:

- zvýšení zisku
- nenáročnost na kapitál
- rychlý rozvoj podniku
- rozšíření distribuční sítě

Nevýhody:

- nutnost kontroly příjemců
- snaha příjemců být nezávislým
- neztotožnění se s pravidly franchisy¹²

¹¹Podnikatel: podmínky hostinské činnosti[online] [cit. 2008-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/podminky-hostinske-cinnosti-jako-zivnosti/>

¹²Řezníčková Martina. Franchising - Podnikání pod cizím jménem, 2009, s. 228

3 Analýza problému a současné situace

V analytické části práce se zaměřím na vytvoření SLEPT analýzy a analýzy konkurence a prostřednictvím Porterova modelu zhodnotím rizika podnikání.

3.1 SLEPT analýza

Při tvorbě SLEPT analýzy se zaměřím na sociální, právní, ekonomické, politické a technologické okolí podniku. Tedy jaká panuje situace v těchto oblastech nejen v blízkém okolí firmy, ale i v celé České Republice.

3.1.1 Sociální okolí

Aktuální sociální situace státu je důležitým prvkem pro založení nového podniku. Počet obyvatel České Republiky se pohybuje v posledních letech okolo hodnoty 10,5 mil. obyvatel a hustota zalidnění je asi 133 obyvatel na km². Průměrný věk se pohybuje okolo hodnoty 42 let a je nižší u mužů, díky nižší porodnosti chlapců a také vyšší úmrtnosti u mužů než u žen. Nejvíce obyvatel spadá do věkové skupiny 30 – 38 let, avšak v posledních letech můžeme i u nás zaznamenávat celoevropský trend a tedy nárůst starší populace již v neproduktivním věku.

V Brně je počet stálých obyvatel asi 385 000, ovšem musíme připočítat i další občany, kteří sem dojíždějí za prací či studiem z celého kraje a tvoří velkou skupinu potenciálních zákazníků pro celý pohostinský sektor služeb. Tento druh podnikání mohou dočasně podpořit i další události v Brně, jako veletržní výstavy, závody Moto GP nebo festival ohňostrojů Ignis Brunensis. Dobrým signálem je i rozvoj brněnského letiště, zavádění nových letů a tedy i příval nových turistů, kterých do Brna zavítalo v roce 2011 přes 1 milion.

3.1.2 Právní okolí

Do právního a legislativního okolí spadají jednak základní podmínky pro zabezpečení podnikatelské činnosti, ale i další neméně důležité legislativní a právní

úpravy. Základní podmínky jsou dodržování obchodního práva, funkčnost soudů, celková vymahatelnost práva, daňové zákony, ochrana osobního vlastnictví a autorského práva. Důležitá je také podpora podnikání ze strany právních nařízení a systém zabezpečení růstu nových malých a středních podniků. Dílčími prvky legislativního okolí mohou být ze strany zaměstnavatele zabezpečení vhodných pracovních a hygienických podmínek pro své zaměstnance nebo dodržování ekologických norem.

Pohledem lokálním je pro fungování restaurace důležitá budoucí podoba zákonů ohledně kouření v restauračních provozovnách.

3.1.3 Ekonomické okolí

HDP

HDP je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období nejčastěji za rok. Používá se pro určení výkonosti ekonomiky. Tendence křivky HDP je v posledních letech rostoucí, kromě výkyvu v roce 2009, způsobeném celosvětovou ekonomickou krizí.

Nezaměstnanost

Podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle byl k 30.4. 2012 8,4 % v celé ČR a 9,53 % v Jihomoravském kraji. Vysoká nezaměstnanost v kraji může negativně ovlivnit ochotu lidí navštěvovat restaurace.

Průměrná mzda

Mezi další ukazatele můžeme zařadit hodnotu průměrné hrubé mzdy, která činila za rok 2011 23 488 Kč. A její hodnota, každým rokem roste. Ovšem tento faktor nemá tak vysokou vypovídací hodnotu o ekonomické situaci, protože hodnota bývá často zkreslená.

Hodnota hrubé mzdy v kraji která činí 23 538 Kč vypovídá lépe o lokální situaci. Jelikož je tato finanční částka srovnatelná s celorepublikovým průměrem můžeme soudit,

že lidé vlastní srovnatelné finanční prostředky jako v ostatních částech republiky. A tento kraj tedy není z tohoto hlediska znevýhodněn oproti krajům ostatním.¹³

3.1.4 Politické okolí

Politické okolí má zásadní vliv na podnikání v hostinství. Je nutné dodržet vybrané obchodní a živnostenské zákony a normy, které se vztahují k tomuto oboru podnikání. Pro podnikání je obecně příznivá pravicová vláda. V České Republice nyní vládne středopравicová koalice, kterou tvoří strany ODS, Věci veřejné a TOP 09. Premiérem je Petr Nečas, který byl jmenován 13. července 2010 prezidentem Václavem Klausem. Dalšími důležitými jmény pro podnikatelskou činnost jsou Martin Kuba – ministr průmyslu a obchodu a Miroslav Kalousek – ministr financí.

Primátorem města Brna je od roku 2006 pan Roman Onderka, který zastupuje politickou stranu ČSSD, která získala v posledních volbách v Jihomoravském kraji největší počet hlasů.

3.1.5 Technologické okolí

Každý člověk zakládající nový podnik by měl být obeznámen s aktuálními trendy a technologickými inovacemi. Pro hostinskou činnost to znamená zajistit svým zaměstnancům kvalitní a moderní vybavení, obstarat pro ně školení a rozvíjet jejich osobní i karierní růst. Přispívá to totiž k funkčnosti a zdokonalení celého restauračního procesu. Je také důležité, jaké výdaje je potřeba přispívat každým rokem do sektoru výzkumu a vývoje, abychom zachovali určitou technologickou úroveň podniku. Ve 21. století existuje mnoho nových prvků, které se neustále zdokonalují a mohou přispět k našemu podnikání, ať už se jedná o osobní automobil, připojení k internetu, ale i třeba dobrý informační systém, pro celé vedení podniku, organizování objednávek, plateb nebo i ukládání informací o zaměstnancích a zákaznících.

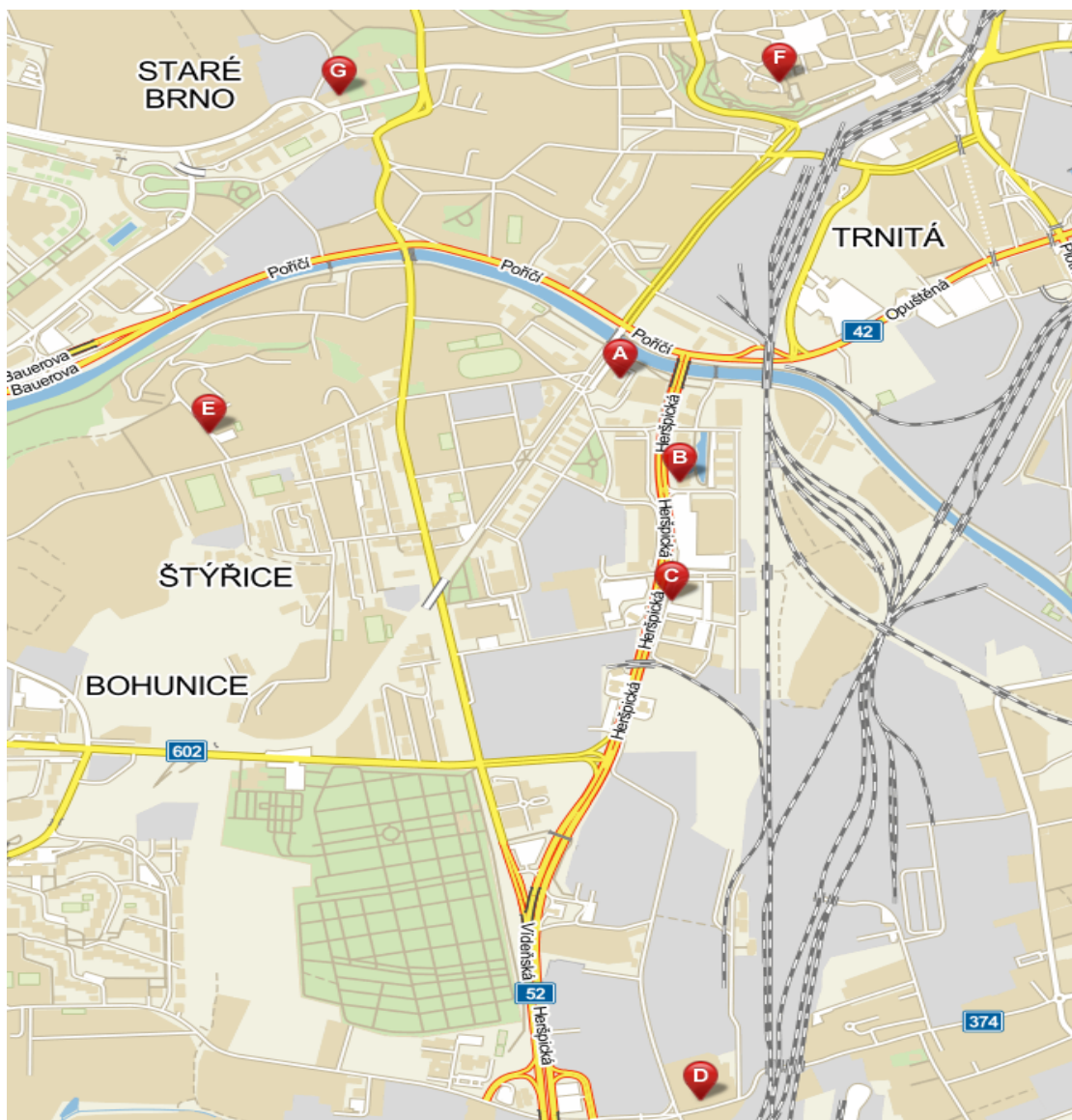
¹³ Český statistický úřad: Jihomoravský kraj dostupný z WWW:
<http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/home>

3.2 Analýza konkurence

Situace okolo hostinství se v posledních pěti letech značně změnila. Velmi populární jsou pořady a reality show o vaření a vzrůstá zájem lidí o kvalitní a zdravé stravování. Ze svého okolí pozoruji velký nárůst zájmu o stravování v restauracích. Lidé upřednostňují kvalitní regionální kuchyni, což je nyní v podstatě celosvětový trend. Dá se očekávat, že zájem lidí o hostinskou činnost se bude dále zvyšovat, ale tím budou narůstat i nároky, kterým je potřeba vyhovět.

Úspěšné bývají ty podniky, které zákazníkům nenabízí velký sortiment jídla, ale soustředí se na menší počet kvalitně připravených pokrmů z čerstvých surovin. Životně důležité je dobře kalkulovat cenu jídla a najít optimální hranici mezi množstvím peněz, které je zákazník ochoten utratit za daný pokrm a velikostí marže z každého jídla.

V okolí podniku se nachází mnoho konkurenčních provozoven. Pro podrobnější popis jsem vybral jen ty, které nabízejí podobné produkty a představují tedy hlavní konkurenty. V kapitole Marketingový mix, která je součástí Vlastního návrhu řešení se dále budu zabývat některými se zmíněných restaurací. V průzkumu se zaměřím především na ceny nabízených služeb nikoliv na obecnou charakteristiku, která je hlavní součástí analýzy konkurence.



Obr. 1: Mapa okolí restaurace (Zdroj: server www.mapy.cz)

- bod A: reprezentuje budoucí polohu mé restaurace: Grand Restaurant
- bod B: Rebio Sun s.r.o. restaurace zdravého životního stylu. Podnik Rebio láká hosty na vlastní volbu menu, zákazník se tedy může rozhodnout podle intuitivní chuti. Interiér je velmi příjemný s množstvím denního světla a dětským koutkem. Rebio sází na produkty ekologického zemědělství a jejich koncept vypadá tak, že se snaží propojit restauraci s přírodou, čemuž přispívá i filozofie ekologické šetrnosti. Jedná se tedy o biorestauraci s pestrou nabídkou převážně vegetariánských pokrmů. Rebio dále nabízí 86 míst k posezení, bezbariérový

vstup, WiFi zdarma a klimatizaci celého prostoru. Otvírací doba je od pondělí do pátku denně od 8:00 do 18:00.

- bod C: Café Restaurant M-Palác se nachází v 15. patře výškové multifunkční budovy. Interiér podniku je elegantní a příjemný a neruší výhled na ojedinělé panorama. Prostor restaurace je kruhový a prosklený a tudíž nabízí krásný výhled do okolí. Otvírací doba je od pondělí do pátku denně od 10:00 do 22:00 a v sobotu od 11:00 do 17:00. V jídelní nabídce se objevují pokrmy mnoha různých kuchyní. Restaurace se snaží nalákat hosty na pestrost nabízených produktů, která je však prezentována na úkor přehlednosti. Celkově se dá říci, že Café Restaurant je zážitkovým druhem podniku, který slouží k posezení u vína s krásným výhledem na Brno a prodej jídla je zde spíše doplňkovou aktivitou.
- Bod D: Valoria Restaurant nabízí své služby již od roku 1996 a za tu dobu si našla širokou klientelu. Hosté si v tomto podniku mohou vychutnat špičkovou gastronomii připravovanou těmi nejlepšími kuchaři. Restaurace prezentuje výhradně české pokrmy a nabízí degustační menu, speciální nabídky jídel a poslední dobou se rozšířila jejich nabídka služeb o catering. Součástí Valorie je také zahrádka ve stylu oázy, která nabízí příjemné posezení v letních dnech, a salonek pro slavnostní příležitosti a větší rezervace. Dostupnost podniku je skvělá díky poloze poblíž dálnic D1 a D2 a vlastního parkoviště. Otvírací doba je od pondělí do soboty denně od 11:00 do 23:00. Jídelní i nápojový lístek je pestrý a vybere si z něj opravdu každý, ocenil bych zejména širokou nabídku vín. Podnik se snaží oslovit především zákazníky, kterým nevadí nízká cenová diverzifikace nabízených pokrmů, odměnou jim však je krásné prostředí a vynikající služby.
- Bod E: Restaurace Rustical se nachází na Červeném kopci v těsné blízkosti nemocnice. Je charakteristická tradiční českou kuchyní s důrazem na prezentaci vyhotovených jídel. Součástí restaurace je rozlehlé parkoviště. Interiér tvoří rozmanité možnosti posezení od menších stolků určených pro romantické večeře ve dvou až po větší stoly vhodné spíše pro rodinné nebo firemní akce. Otvírací

doba je od pondělí do pátku denně od 11:00 do 15:00. Rustical se tedy soustřeďuje především na prodej denních menu.

- Bod F: L'Eau Vive je název restaurace nacházející se na okraji Denisových sadů na ulici Petrské asi 100 metrů od divadla Husa na Provázku. Tato restaurace má kapacitu 54 míst, dalších 16 míst se nachází v přilehlém salónku, celkem tedy 70 míst. Pro interiér restaurace je charakteristický vysoký strop a decentní výzdoba. L'Eau Vive se snaží nalákat převážně zahraniční klienty a turisty na lokální speciality a klasická zahraniční jídla. Výhodou je unikátní prostředí ve středověkém stylu a vstřícná obsluha.
- Bod G: Pivovarská Brno, je velmi známý podnik s dlouholetou historií sídlící na Mendlově náměstí v těsné blízkosti pivovaru Starobrna. Podnik je rozčleněn do několika objektů které tvoří celý komplex. V Pivovarské najdeme pivnici, restauraci, terasu, bar, kavárnu, salónek a pivovarský sál. Pivovarská je jedna z nejtradičnějších hostinských provozoven na území Brna s obrovskou kapacitou a skvělou dostupností. Největším prostorem je pivnice, která je ročleněna na dvě patra a terasa, která nabízí množství míst k sezení venku a často zde probíhá grilování různých masových specialit.

Tab. 3: Výhody a nevýhody konkurenčních podniků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název podniku	Výhody	Nevýhody
Rebio Sun	příjemné prostředí	omezené spektrum nabízených jídel
	sázka na zdravý životní styl	
Café Restaurant M-Palác	výhled do okolí	nejasná nabídka jídel
	pestrý nápojový lístek	pomalý servis
Valoria Restaurant	zaběhlá klientela	cenová náročnost
	dobrá dostupnost	
Restaurace Rustical	originální nabídka jídel	absence webových stránek
		omezená otvírací doba
L'Eau Vive	zajímavá lokalita	nový neznámý podnik
Pivovarská Brno	pestrost prostor	nedostatek číšníků
	tradice	
	skvělé pivo	

3.2 Porterův model

3.2.1 Riziko vstupu nových konkurentů

Pro nového konkurenta představují bariéry vstupu splnění obchodních norem a požadavků k živnostenskému oprávnění pro podnikání v oboru hostinské činnosti. Pro nového konkurenta není příliš obtížné vstoupit na trh, ovšem klíčové je v tomto oboru

“přežít“ první dva roky, potom už se z konkurence stává vážný kandidát na ohrožení Grand REstaurant. Riziko vstupu nových konkurentů je tedy poměrně vysoké a je potřeba sledovat nové podniky stejného zaměření, které začínají podnikat v blízkosti restaurace a připravit se na potenciální konkurenční boj.

3.2.2 Rivalita mezi konkurenty

Rivalita mezi konkurenty je obrovská. Snahou každé restaurace je oslovit co nejvíce zákazníků a hlavně udržet si již stávající klientelu. Výhodou je ovšem, že na trhu není jedna dominantní společnost, ale více menších podniků. Počet kvalitních restaurací je v Brně narozdíl od fastfoodových prodejen minimální a ani konkurenční boj nedosahuje takových poměrů. Z franchisingového hlediska by měla být konkurenční firmou německá Nordsee, která však nabízí jen omezený sortiment a v Brně má jen jednu prodejnu. Naneštěstí poblíž naší prodejny v galerii Vaňkovka, podobné je to se sítí vegetariánských restaurací Rebio.

3.2.3 Smluvní síla odběratelů

Největší výhodou odběratele je jak rychle a účinně může zadarmo šířit reklamu a propagovat společnost. Stačí, aby byl klient, spokojen se svým jídlem, s prostředím kde si ho vychutnával, s obsluhou a celkovým konceptem restaurace, měl hodně přátel, kteří se od něj okamžitě dovědí kde je tedy to místo, kam si chodí každý den na oběd. Na druhou stranu, pokud nebude spokojen a bude odcházet otrávený s obsluhy a jídla, můžeme si být jisti, že on ani jeho přátelé se už pravděpodobně v našem podniku nikdy neobjeví. První dojem je tedy rozhodující a v tom právě tkví síla odběratelů.

3.2.4 Smluvní síla dodavatelů

Škála dodavatelů je velmi široká. Problémem, ale bývá najít si toho pravého, který plní své závazky včas a v požadované kvalitě. Pro naše potřeby je třeba si zajistit širší počet dodavatelů. Mělo by se jednat o ekofarmy z nejbližšího okolí, produkující

opravdu kvalitní a čerstvé suroviny, které později budou předpokladem pro spokojeného zákazníka a ulehčí práci kuchařům, protože je již nebude potřeba dlouze zpracovávat.

3.2.5 Hrozba substitučních výrobků

Situace ohledně substitučních výrobků je v tomto oboru podnikání dost specifická. On totiž každý konkurent prodává v nabídce určitý druh substitutu. Produkty v podnicích na podobné úrovni se od sebe liší často jen drobnostmi a v těchto případech dává zákazník přednost výsledné chuti, dojmu z prostředí a samozřejmě ceně daného produktu, poslední dobou je také důležitá mít internetové stránky s nabídkou a možností on-line rezervace stolu. Tedy hrozba substitutů je obrovská a trvalá, ale trh si s ní zatím vždy dokázal poradit tak, že nepotřebným podnikům nedal šanci na přežití, ale naopak podniky s originální nabídkou prosperují.

4. Vlastní návrh řešení

Kapitola popisuje všechny aspekty, nápady, problémy, ale i výpočty a kalkulace, které by měly být podkladem pro zahájení podnikání. Důraz je kladen zejména na finanční řešení celého podnikatelského záměru.

4.1 Popis podniku

Popis podniku poskytuje základní informace o fungování restaurace. V první části popíši organizační strukturu a zvolenou formu podnikání. Dále zjistím jaký styl a celkový koncept bude restaurace mít a nakonec uvedu cíle, kterých chce podnik dosáhnout.

4.1.1 Charakteristika

Základní údaje

- Název: Grand Restaurant s.r.o.
- Sídlo: Brno – město, Bakalovo nábřeží 1, PSČ: 602 00
- Vlastník: František Kmínek, narozen 30. 9. 1988
- Náplň podnikání: restaurátérství a hostinská činnost
- Forma podnikání: společnost s ručením omezeným
- Sektor podnikání: služby

- Provozní doba:

Po: 7:00 – 23:00

Út: 7:00 – 23:00

St: 7:00 – 23:00

Čt: 7:00 – 23:00

Pá: 7:00 – 24:00

So: 11:00 – 24:00

Ne: zavřeno

Provozní doba je určující pouze pro bar. Kuchyně funguje v době snídání, obědů a večeří.

Styl restaurace

Velmi důležitým bodem při založení nové restaurace je si vymezit celkový koncept a stylové řešení podniku. Většina restaurací totiž dělá tu chybu, že interiér nesjednotí s nabízenými službami a tyto služby, v našem případě tedy jídelní a nápojový lístek, obsahuje všechno, ale ve výsledku nenabízí nic, a tak zákazník vlastně ani neví, kde je, a co si má o podniku myslet.

Základem pro Grand Restaurant je, že se bude snažit vařit českou kuchyní v moderním pojetí. Je možné, že se v restauraci vyskytnou některé suroviny typické spíše pro kuchyni francouzskou nebo italskou, ale měly by sloužit právě pro zatraktivnění nabízených výhradně českých jídel jak pro turisty, tak pro lokální klientelu. Jídla budou připravována kvalitně na úkor kvantity. Nemyslím tím, že bude host čekat 2 hodiny na svou objednávku, ale že si bude moci vybrat z omezeného počtu jídel, která ale zabírají široké spektrum od vyložené dietních pokrmů, až po steaky a pečeně. Kromě stálé nabídky bude k dispozici omezená akce na sezónní speciality, jako zvěřinové nebo zabijačkové hody (podzim, zima), rybí speciality (období výlovu rybníků), gastronomické speciality, chřestová ochutnávka (jaro), sezónní zelenina a ovoce a další speciální akce. Nápojový lístek obsahuje množství tuzemských vín, aby si každý mohl vybrat to, které se nejvíce hodí k jeho objednávce, dobré české pivo, široké spektrum nealkoholických nápojů, domácí limonádu, horké nápoje a lihoviny.

Interiér i exteriér podniku bude korespondovat s celkovým zaměřením restaurace na českou kuchyní. Výzdoba by měla být decentní a mít jednotnou tematiku. Důležité je také sladit tyto drobné dekorace s umístěním podniku, který se nachází v Brně na Bakalově nábřeží, poblíž Justičního paláce a řeky Svatky, proto mě napadá, že by mohlo být dobré například vyvěsit pár fotografií této oblasti i celého města počátkem minulého století, aby si host uvědomil, kde se nachází, a jakou má ono okolí restaurace včetně kostela Petrov nebo sportovní haly Rondo historickou hodnotu. Pro vybavení restaurace bych rád použil spíše přírodní materiály, které jsou pro takový podnik praktičtější. Exteriér zapadá do celkového prostředí, restaurace se totiž bude nacházet v nově zrekonstruované budově.

4.1.2 Cíle podniku

Cíle podniku

Krátkodobé cíle:

- v prvních 3 měsících dosáhnout 70% - ní vytíženosti restaurace i za cenu nízkého zisku nebo dokonce lehké finanční ztráty
- do 6 měsíců stabilizovat personál
- v období 6 – 12 měsíce se soustředit na ziskovost podniku a zdvojnásobit tržby oproti období předcházejícímu
- do dvou let od založení restaurace zajistit čistý zdaněný zisk, který bude okamžitě dále investován, ve výši minimálně 2 000 000 Kč.

Dlouhodobé cíle:

- do 5 let si zajistit dobré jméno v očích veřejnosti, kladné hodnocení restaurátérských kritiků a pokusit se přilákat zahraniční klientelu (měřeno dotazníkem)
- v období 5 – 15 let vykazovat minimální roční zisk 2 000 000 Kč.
- do 7 let získat některé z ocenění (Internationale gastronomic guide, Bib gourmand: "dobré jídlo za přijatelné ceny", European Centre for Ecology and Tourism: "Dobrá restaurace regionální a národní kuchyně")
- do 15 let od vzniku otevřít 2 nové restaurace

Budoucí podoba podniku

Podnik by měl v budoucnu zaplnit mezeru na v trhu v dané lokalitě. Dodržovat zásady tradiční české kvalitní gastronomie a přilákat co nejvíce hostů. Díky aktuálnímu trendu v této oblasti je tento typ podnikání v České Republice na rozkvětu a proto by celý podnikatelský záměr měl být úspěšný. V rámci dlouhodobého hlediska, bych chtěl vytipovat další zajímavé lokality ať už v rámci měst nebo poblíž hlavních dopravních tahů, kde by se daly otevřít další restaurace v rámci franchisy. Nároky na splnění franchisy však budou velké a není jisté, zda se najdou podnikatelé s dostatečnou odvahou a kapitálem, aby tyto nároky splnili a hlavně udrželi po celou dobu provozu.

Proto je důležité, jasně konkretizovat určitá pravidla pro založení, provoz, komunikaci a kontrolu těchto možných nových budoucích restaurací.

4.1.3 Organizace

Následující kapitola poskytuje informace o personální struktuře v restauraci. Důraz je kladen jednak na určení postavení každého jednotlivce v podniku, ale také na požadavky, které by měly být splněny před vstupem do práce, dále výčet povinností během pracovní doby, určení této doby a v neposlední řadě také finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnanců. Situace se ale bude měnit podle finančních bonusů, rezervací, vytíženosti, ročního období atd.

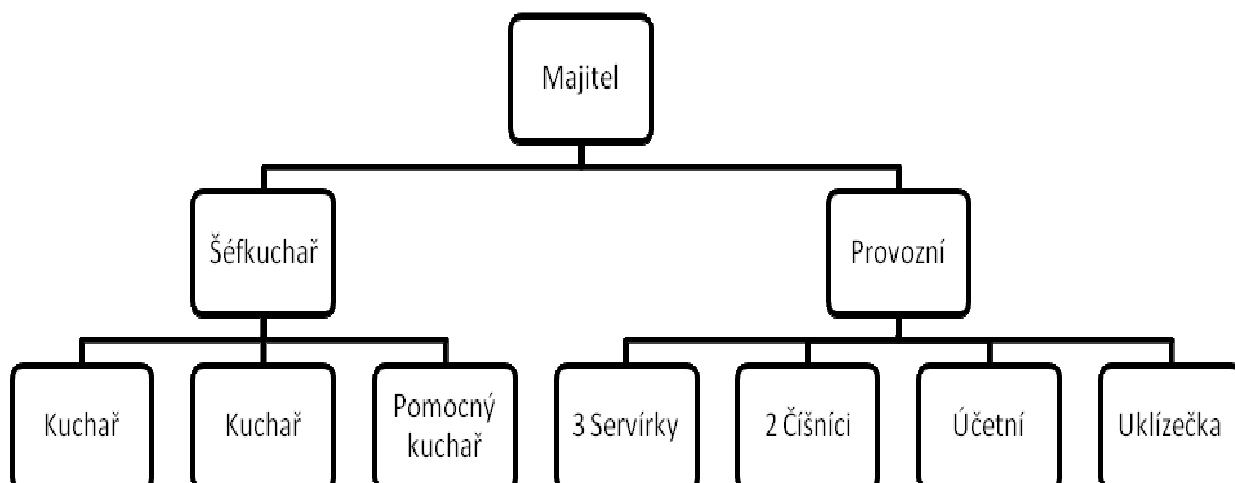


Schéma 1: Organizační schéma (Zdroj: Vlastní zpracování)

Časová a mzdová organizace

Tab. 4 Tabulka časové a mzdové organizace v podniku (Zdroj: vlastní zpracování)

Pozice	Úvazek	Hrubá mzda	Hodin týdně	Kč/h
Šéfkuchař	plný	30 000 Kč	35	200
Provozní	plný	25 000 Kč	35	150
Kuchaři	plný	16 000 Kč	40	100
Servírky + Číšníci	plný	12 000 Kč	40	70
Účetní	poloviční	8 000 Kč	20	100
Pomocný kuchař	poloviční	7 000 Kč	25	70
Uklízečka	poloviční	4 000 Kč	20	50

Specifikace podnikových pozic

Tab. 5: Specifikace pozic v podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pozice	Požadavky	Náplň práce	Zodpovědnost
Majitel	podnikatelský talent, zkušenosti s vedením podniku, zapálení do práce	kontrola chodu podniku, komunikace s šéfkuchařem a provozním, reprezentace podniku, nákup surovin	plnění cílů, finanční stabilita
Šéfkuchař	praxe v oboru 5 let, praxe na pozici šéfkuchař 2 roky	vedení kuchyně, příprava denního menu, specialit a sezónních akcí, předávání zkušeností, nákup surovin	zodpovědnost za jídelní lístek a kvalitu připravovaných pokrmů

2 kuchaři	praxe v oboru 3 roky	příprava pokrmů, vzorné plnění úkolů a vlastní kreativita	zodpovědnost za svoji směnu
Pomocný kuchař	vyučen v oboru	pomocné práce v kuchyni	své úkoly
Provozní	zkušenosti s prací na této pozici, flexibilita, pečlivost, týmový duch	nákup surovin, vedení servisu v restauraci, vyhledávání nových dodavatelů	komunikace s podřízenými, zodpovědnost za nápojový lístek, servis, nákup surovin a kvalitu nápojů
2 servírky a číšník	praxe v oboru 2 roky, příjemný vzhled a vystupování	reprezentace podniku, vzorné plnění úkolů, komunikace s kuchyní	za spokojenost hosta
Účetní	maturita v oboru, praxe 2 roky	vedení účetnictví, komunikace s majitelem a provozním	za všechny účetní doklady, platby a další finanční transakce
Uklízečka	základní vzdělání	uklíd v prostorách podniku	čistotu a dodržování hygienických norem

4.1.4 Právní hledisko

Založení společnosti

Celý právní postup pro založení, vedení a zrušení společnosti s ručením omezeným upravuje § 105 až § 153 obchodního zákoníku. Nemá tedy asi cenu zde vypisovat všechny podmínky, které je potřeba splnit, proto se pokusím vyjmenovat pouze nejdůležitější informace o nové společnosti.

- název, sídlo a předmět podnikání: viz kapitola 4.1.1 Základní údaje
- společníci: jediný společník je František Kmínek se sídlem v Brně na ulici Majdalenky 13
- základní kapitál: tvoří vklad jediného společníka v hodnotě 200 000 Kč
- valná hromada: její působnost vykonává zakladatel jako jediný společník svým rozhodnutím
- jednatel: jedním jednatel společnosti je pan František Kmínek
- rezervní fond: vytvořen z čistého zisku a to nejméně ve výši 10%, avšak ne více než 5% základního kapitálu, každoročně se doplňuje o minimálně 5% z čistého zisku

Oprávnění k podnikatelské činnosti

Kromě základních podmínek jako dosáhnout minimálního věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, bez daňových nedoplatků atd. je nejdůležitější podmínkou, kterou je potřeba splnit dosažení odborné způsobilosti pro služby veřejného stravování a hostinskou činnost, kterou je možné získat absolvováním rekvalifikačního kurzu. Pokud nedostanu toto osvědčení, budu nucen si za sebe zvolit odborného zástupce (provozního), který všechny podmínky bude splňovat. Dále je nutné zajistit, aby byla provozovna způsobilá pro provozování živnosti, splnit stavební, hygienické, bezpečnostní a protipožární normy, dodržovat zákon o ochraně spotřebitele, pracovněprávní předpisy, bezpečnost práce a provozu, zákon o účetnictví a daní ze zisku. A nakonec je nutné samozřejmě ohlásit živnost na živnostenském úřadě a zapsat nově vzniklou společnost do obchodního rejstříku, čímž splníme všechny základní předpoklady právního hlediska a můžeme začít s provozem restaurace.

4.2 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je pokusit se identifikovat a využít silné stránky podniku, eliminovat slabé stránky, maximálně využívat dané příležitosti a omezit všechny vznikající hrozby.

4.2.1 Silné stránky

Mezi silné stránky restaurace patří rychlá a dobře organizovaná výroba, která se řídí známým sloganem: „Náš zákazník, náš pán.“ Tato výroba, v našem případě tedy příprava a prodej pokrmů, pracuje s kvalitními surovinami, které již není třeba dlouze a náročně připravovat, čímž se sníží celkové náklady a tím můžeme zvýšit naši marži plynoucí z prodeje.

Dalším bodem je pozice dodavatele. V celé firmě je snaha nakupovat od menších lokálních podniků (nebál bych se dokonce použít slovo rodinných), které si nemohou až tolik diktovat podmínky a jejich suroviny splňují potřebné nároky na kvalitu a čerstvost.

Významným prvkem ve firmě je motivace všech zaměstnanců. Každým rokem získávají určité finanční bonusy odvozující se od výše celkového ročního zisku. Tím pádem by každý, kdo v restauraci pracuje, měl mít zvýšený zájem na prosperitě podniku. I získávání zaměstnanců nových má jasný systém, kdy jsou přesně vymezeny požadavky na jednotlivé pozice, jejich náročnost, zodpovědnost a finanční ohodnocení.

Většina výkazaného zisku je okamžitě znovu investována zpět do podniku, díky tomu můžeme pracovat s kvalitní technikou a podporovat růst firmy.

Vzhled podniku, jeho exteriér a rohový vchod, který upoutá okamžitě pozornost.

Podle mého názoru je nejsilnější stránkou podniku jeho umístění a unikátní produkty, které nemají v blízkém okolí substituty. Umístění blízko centra Brna nabízí možnosti jak oslovit střední třídu místního obyvatelstva, které již nemá chuť na produkty italské, fast-foodové a hospodské kuchyně a je ochotna si připlatit za kvalitní českou gastronomii.

Výsledek hospodaření je tou poslední částí, která v podstatě obsahuje všechny předešlé body. Musí být silnou stránkou každého podniku, jinak dochází k jeho postupnému úpadku. Patří sem maximalizace rentability při zachování optimální likvidity, postavení na trhu, růst tržeb, ideální stav zásob, vyrovnaná kapitálová struktura a nízký podíl rizikových pohledávek.

4.2.2 Slabé stránky

Jelikož si vybíráme pouze menší dodavatele, kteří ve většině případů nejsou schopni svoje zboží dovážet až k nám do Brna, je potřeba obětovat čas a pro zboží si jezdit.

Protože jsme firmou novou, tak zákazníci neznají naši značku a mohou jí zpočátku nedůvěřovat. Pozice na trhu a stav konkurence je v tomto oboru velmi proměnlivá.

Další slabinou je počáteční zadluženost společnosti. Jelikož si většinu potřebného kapitálu opatříme výběrem vhodného úvěru, který budeme nuceni po dlouhé období splácet, je potřeba udržet rovnoměrné finanční příjmy, které pokryjí nejen náklady na jednotlivé splátky, ale i další náklady spojené s provozem firmy.

4.2.3 Příležitosti

Sestavení kvalitního týmu zaměstnanců, kteří budou efektivně a spolehlivě pracovat.

Získání ocenění za produkty, tvořené podnikem.

Pokud bude restaurace v prvních měsících úspěšná, začne fungovat tzv. tichá reklama, takže lidé si navzájem budou doporučovat tento podnik, což povede k nárůstu nové klientely a upevnění té stávající.

Oslovení potenciální zahraniční klientely.

Vybudovat skvělé vztahy s dodavateli a najít nové distribuční síť.

Modernizace podniku, výstavba dodatečných prostor.

Expanze podniku, vytvoření sítě nových restaurací po celé České Republice.

4.2.4 Hrozby

Přijmutí nevyhovujícího zaměstnance, který nebude plnit své povinnosti a může odradit hosty.

Odchod klíčového zaměstnance nebo zákazníka.

Extrémní nárůst nájemného, pokles tržeb, náhlá změna úrokových a daňových sazeb, politická nestabilita, změna trendu v hostinství.

Vznik nové konkurence v blízkém okolí.

Finanční problémy, neposkytnutí dalších úvěrů od banky, ztráta věrohodnosti.

4.2.5 Strategie

Přibližná podoba SO strategie:

- vybírat si menší dodavatele, kteří nemají tak silné postavení na trhu to povede k dobrým vztahům a spolehlivosti pro obě zainteresované strany
- umístění podniku, které vede k získání zahraniční klientely
- dobrá odhadovaná budoucí finanční situace podniku povede k modernizaci a výstavbě dalších dodatečných prostor
- výroba kvalitních produktů může pozitivně ovlivnit marketing, tím že restaurace získá důležité ocenění a lidé si budou o podniku povídat a šířit informace ostatním
- dobrý výběr personálu a zvýšení jejich motivace povede k sestavení výborně fungujícího pracovního týmu
- splnění všech předešlých bodů, bude mít za následek dobrý výsledek hospodaření, což povede k rozšíření restaurace do dalších míst v České Republice

Přibližná podoba WO strategie:

- snaha snížit hrozbu vstupu mé společnosti na trh oslovením zahraniční klientely, která nemá přehled o restauracích v Brně a tak jí nebude vadit zajít do nového neprověřeného podniku
- snížení zadluženosti díky sestavení efektivně pracujícího týmu zaměstnanců

Přibližná podoba ST strategie:

- využít systém výběru nových zaměstnanců k potlačení hrozby v podobě příchodu zaměstnance nevyhovujícího

- sestavení funkčního pracovního týmu povede k potlačení hrozby odchodu klíčových zaměstnanců
- dobře zvolené umístění restaurace může snížit hrozbu příchodu nového konkurenta

Přibližná podoba WT strategie:

- snížení počáteční zadluženosti může vést k eliminaci možných budoucích finančních problémů
- snížení rizika vstupu mé restaurace na trh může odstranit hrozbu v podobě ztráty věrohodnosti zákazníků

4.3 Marketingový mix

V této kapitole se pokusím charakterizovat 4P, které by měly vést k nárůstu poptávky u zákazníků. Kromě základních informací o výrobku, jeho ceně, umístění provozovny a způsobu propagace, budu také pracovat s informacemi, které tuto kapitolu rozšiřují.

4.3.1 Výrobek

Tato podkapitola informuje o tom, jaký výrobek budeme prodávat, jak tyto výrobky vypadají, čím by měly zaujmout a jak vypadá celý výrobní proces. Jelikož nabízená škála výrobků je opravdu široká tak vytipuji pouze některé a ty popíšu, ostatní budou k dispozici ve formě jídelního lístku, který bude součástí závěrečných příloh.

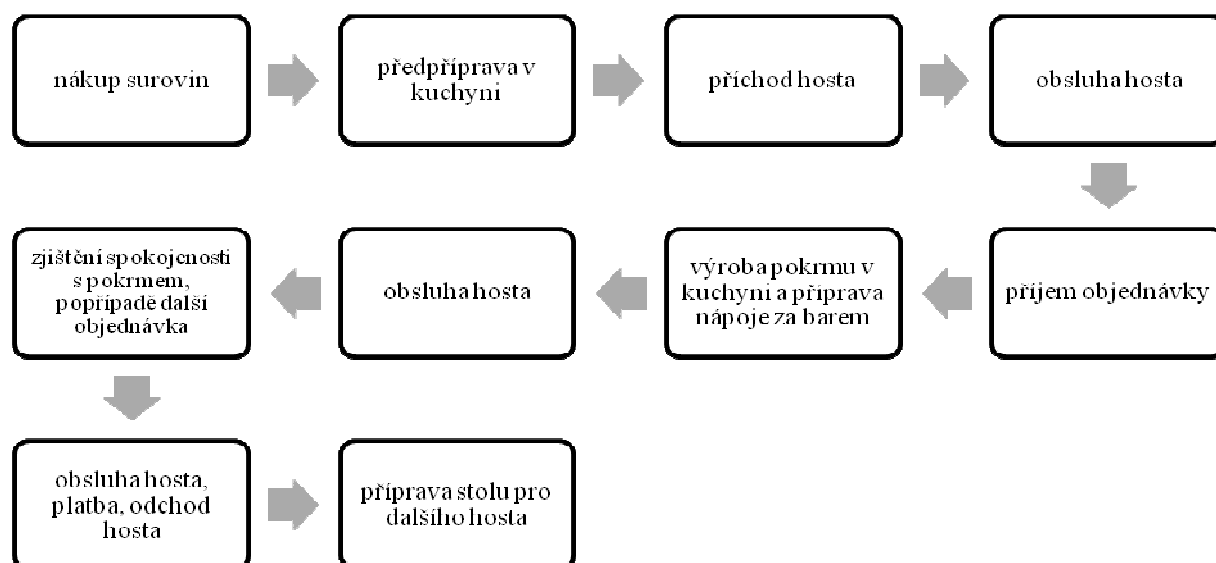


Schéma 2: Proces přípravy jídla a obsluhy hosta v restauraci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obecná charakteristika výrobků

Naše výrobky se dělí do dvou kategorií, první jsou pokrmy, ty jsou připravovány v kuchyni pod vedením šéfkuchaře, kuchařů a za asistence pomocného kuchaře. Tyto produkty se tvoří s předem nakoupených surovin. Jídelní lístek neobsahuje velké množství jídel, avšak zahrnuje široké spektrum, s kterého by si měl každý vybrat. Patří sem předkrmy, saláty, polévky, masová i dietní jídla, ryby, těstoviny, speciality a dezerty. Všechna jídla obsahují chuť, která je pro suroviny použité v pokrmu typická. Tedy snažíme se, aby jídlo nebylo zbytečně překořeněné, ale jen lehce ochucené a aby k sobě jednotlivé složky pokrmu ladily a dotvářely tak celkový vyvážený chuťový dojem pro hosta. Chuť připraveného jídla je tedy ta nejzákladnější charakteristika našich výrobků. Ta další je vzhled. Jídlo by mělo zaujmout i na pohled. Důležitým aspektem je tedy servírování a aranžování na talíř, které musí být „tak akorát“. Tedy pokud talíř bude přeplněn různými ozdobami a přílohami, tak host nebude ani vědět co vlastně jí, ale pokud dostane jen řízek s bramborovým salátem, tak mu jídlo bude připadat zase příliš obyčejné, důležité je tedy najít optimální harmonii mezi dvěma extrémy. Další

charakteristikou je teplota podávaných jídel. Polévka je například servírována skoro vařící, salát naopak vychlazený a steak se po ugrilování nechává 5 minut vychladnout. Touto ideální teplotou, pro každý pokrm jinou, dosáhneme té správné chuti. Důležitá je také velikost porce, která by neměla ve většině případů přesáhnout 200 gramů, s přílohou pak 400. Je to kvůli tomu, aby si host přiojednal k jídlu dezert, polévku nebo předkrm a také aby se necítil přejezen. Jsou tu ale výjimky a je potřeba mít na jídelním lístku alespoň 2 pokrmy, které mají přes půl kila, aby si mohl vybrat opravdu každý.

Druhá kategorie výrobků podávaných v Grand Restaurantu jsou nápoje. Nápoje se chystají za barem a o jejich přípravu se stará číšník-braman. Nealkoholický sortiment obsahuje minerální vody, horké nápoje, džusy, colu, domácí limonádu a další běžně dostupné nealkoholické nápoje. Alkoholický potom pivo, víno a lihoviny. Každý nápoj musí mít svou ideální teplotu a musí být dodržen jeho tradiční způsob servírování s ohledem na roční období. Speciální kategorií je potom vinný lístek. Vína musí splňovat přísnější kritéria než obyčejné nápoje. Každý člen personálu má přehled o chuti jednotlivých vín a ví, ke kterému pokrmu se hodí a jak se má servírovat. Značky vín jsou především z Jižní Moravy a sortiment je opět velmi široký obsahující vína suchá, polosuchá, sladká, polosladká, pozdí sběry, výběry z hroznů, slámová i ledová vína, ale i růžová nebo archivní. Každý typ vína má specifické vlastnosti a podle toho je také víno nabízeno a servírováno.

4.3.2 Cena

V následující kapitole uvádím informace o tom, jakou cenovou politiku chce firma nasadit, jaká jsou základní kalkulační pravidla pro stanovení výsledné ceny produktů. A v jaké cenové relaci nabízí své produkty vybrané konkurenční restaurace.

Základní pravidla

Nejdůležitější je najít optimální hranici mezi mírou našeho zisku a ochotou zákazníka za produkt zaplatit. V jiných oblastech podnikání se kalkuluje s mnohem menší mírou zisku z jednoho produktu, než s jakou budeme počítat my. Je to dáno tím, že restaurace nejsou schopny prodat takové množství svých produktů jako podniky

zabývající se např. výrobní činností. Proto jsem na doporučení lidí z oboru vybral za optimální sto procentní ziskovou přírážku, která by měla pokrýt všechny režijní i fixní náklady a kalkulovat dostatečný finanční přínos pro podnikatele. Nesmíme však zapomenout k výsledné ceně připočítat DPH ve výši dvaceti procent.

Jelikož chceme oslovit poměrně širokou klientelu, musíme vymyslet strukturu produktů, které zaujmou takto široké spektrum. Samozřejmě, že všem se vždycky nedá vyhovět, ale rozhodně nesmíme nabízet produkty jen z jedné cenové skupiny. Proto jídelní lístek obsahuje dva nebo tři produkty do padesáti korun, kterou jsou vhodné jako předkrm nebo malá svančinka. Jídla do sto korun, vyrobená z levnějších surovin, velké množství pokrmů mezi stem a dvěma sty a také speciality, za které si náročnější host již musí připlatit. Kromě stálé nabídky je hostům k dispozici polední menu za cenu 80 – 90 Kč, které obsahuje polévku a hlavní chod a snídaně cenově od 40 do 70 Kč.

Pro kalkulaci ceny je zásadní strategie podniku. My přicházíme jako nový podnik a nechceme zákazníka odlákat vysokými cenami, avšak z něčeho žít musíme. Důležitá je tedy pružnost cen, reakce na konkurenci a okolí. S cenami tedy můžeme v průběhu fungování podniku hýbat. Nemělo by se však nějak výrazně zdražovat a rozhodně ceny nebudou klesat od stávajících propočtů. Použijeme tedy strategii nízkých cen při vstupu na trh a podle reakce klientely budeme adekvátně reagovat. Dále bych chtěl v podniku dodržet jednotné ceny pro všechny, čili nebudeme poskytovat slevy pro studenty či důchodce nebo tzv. happy hours. Důležité je se chovat korektně k zákazníkovi, takže mi nepřijde rozumné zaokrouhlovat např. jídlo, které stojí 95 Kč na 99 Kč, nebo vytvářet falešné slevy a dopouštět se podobného neetického chování.

Ceny konkurenčních výrobků

- Spielberk café (Holandská 8, vzdálenost cca 300 metrů)

Představuje konkurenta, především díky své blízkosti od Grand Restaurant. Největším konkurenčním zbožím jsou snídaně, jako roastbeef nebo míchaná vejce v cenové relaci 40 – 65 Kč. Tento podnik dále nabízí pár druhů salátů, dezerty a bagety od 70 až po 120 Kč.

- Rebio Sun (Holandská 1, vzdálenost cca 500 metrů)

Podnik Rebio Sun nabízí pouze omezený sortiment zboží specializovaný na zdravou výživu a jídla vhodná pro vegetariány, vegany a podobně. Konkurenci představují polední menu v cenové relaci 85 Kč, 92 Kč a 105 Kč nabízející robit maso, jasmínovou rýži, zapečené bio brambory, vegetariánský burger, kus-kus atd.

- Café Restaurant M-Palác (Heršpická 5, vzdálenost cca 1 km)

Tento podnik situovaný v 15. patře budovy M-Paláce nabízí krásný pohled po okolí Brna a má zajímavý interiér. Nabízí denní menu v hodnotě 89 nebo 99 Kč skládající se z obyčejných jídel jako steak s volským okem nebo lívance s ovocem. Jejich stálá nabídka už představuje větší konkurenci, najdeme v ní velké množství studených a teplých předkrmů za 80 – 160 Kč a nabídku vepřového, hovězího a kuřecího masa i ryb. Cenově je tento podnik dražší (pstruh na másle 180 Kč nebo hovězí steak 200g za 300 Kč) a tak si myslím, že hlavní výhodou je pouze zajímavá poloha této restaurace.

- Restaurace Valoria (Bohunická 2, vzdálenost cca 2,5 km)

Restaurace Valoria, ačkoliv dost vzdálená představuje nejzásadnějšího konkurenta. Nabízí totiž podobné produkty. Zaměřuje se na česko-francouzskou kuchyni v moderním pojetí, také vyhledává suroviny od místních prověřených dodavatelů a hlavně její jméno je již zaběhlé a vytvořila si svoji stálou klientelu. Cenově je však rozhodně dražší než náš Grand Restaurant, která se nezaměřuje až tolik na zážitkovou gastronomii jako Valoria, která má na kartě čtyři hlavní jídla

české kuchyně cenově od 265 do 359 Kč, nabídku čerstvých ryb (289 – 329 Kč), předkrmy (155 – 255 Kč) a jako hlavní příklad konkurenčního boje bych uvedl jejich jehněčí kolínko s lanýžovým olejem a bramborovým fondánem za 399 Kč. Grand Restaurant oproti tomu nabízí levnější alternativu v podobě jehněčí kýty za 252 Kč.

- Další konkurenti

Restaurace Kavalerie vzdálená asi 400 metrů, nemůže se svojí omezenou nabídkou představovat silného konkurenta (př. Kuřecí prsa s broskví 129 Kč). Na druhé straně řeky Svratky se nechází dvě pizzerie a to Pizzerie LaPeda a Fortis Pizza. LaPeda nabízí zajímavá polední menu od 75 do 99 Kč a Fortis se specializuje spíše na rozvoz pizzy a jiné produkty neposkytuje. Konkurenta představuje i asi 1 kilometr vzdálená Galerie Vaňkovka s množstvím fast foodových restaurací a prodejen s jídlem, vyzdvihl bych zejména jedinou restauraci v Brně franchisingové společnosti NordSee. Dalším konkurentem by do jisté míry mohl být i McDonald u M-Paláce a supermarket Interspar, který také nabízí polední menu zaměřená na českou kuchyni za 59 nebo 79 Kč.

Cenová kalkulace vybraných produktů

Tab. 6 Cenová kalkulace vybraných jídel (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název jídla	Cena surovin	100% - ní marže	Cena bez DPH	DPH (20%)	Cena s DPH
Pečená jitrnice	36 Kč	36 Kč	72 Kč	14,4 Kč	87 Kč
Domácí ravioli	68 Kč	68 Kč	136 Kč	27,2 Kč	164 Kč
Česká smaženka	16 Kč	16 Kč	32 Kč	6,4 Kč	39 Kč
Filet z candáta	83 Kč	83 Kč	166 Kč	33,2 Kč	199 Kč
Jehněčí kýta	105 Kč	105 Kč	210 Kč	42 Kč	252 Kč

4.3.3 Umístění

Další podkapitola marketingového mixu informuje o umístění restaurace z pohledu lokálního i obecného, způsobu zásobování a dopravy a také popisuje komplexně distribuční cestu od nákupu surovin, přes zpracování až po finální prodej v restauraci.

Lokální umístění a klientela

Z pohledu lokálního je podnik umístěn v okrese Brno – město, v těsné blízkosti centra. Nejbližší okolí tvoří nábřeží řeky Svatky a nově postavený Justiční palác. Celá tato oblast tvoří nejmodernější část města Brna, která má velký potenciál se v budoucnu dále rozšiřovat. Hlavními dopravními tahy jsou ulice Vídeňská, Heršpická, Poříčí a Rennenská třída. Dostupnost jak autem, tak i městskou hromadnou dopravou je proto na nejvyšší možné úrovni. V okolí sídlí mnoho významných firem a institucí s velkým počtem zaměstnanců. Nejvýznamnějšími stavbami jsou komplexy kancelářských budov Brno Business Park a Spielberk office center, M-palác, Justiční palác, Nemocnice Milosrdných bratří, Hala Rondo a Pedagogická fakulta Masarykovy Univerzity.

V budoucnu by měli k atraktivitě této lokace prospět i stavby AZ Tower, která bude po dokončení se svými 111 metry nejvyšší budovou v ČR, a přebudování Hlavního vlakového nádraží, která bude spojena i s rekonstrukcí přilehlých oblastí.

Lokální klientelu tedy budou tvořit zaměstnanci, kteří pracují v této oblasti. Jedná se nejen o pracovnících na nižších a středních pozicích ale i o vrcholné manažery a právníky, pohybující se v okolí restaurace. Předpokládá se, že tito lidé budou mít zájem především o snídaně a polední menu, protože v této době zrovna pracují a nemyslím si, že by do restaurace chodili pravidelně povečeřet. Další cílovou skupinou jsou studenti Masarykovy Univerzity a návštěvníci Haly Rondo, které by měla nalákat k návštěvě v odpoledních a večerních hodinách příjemná atmosféra a dobré nápoje.

Obecné umístění a klientela

Z pohledu obecného je podnik umístěn v městě Brně, kde skýtá největší možnosti, ve vztahu k lokálnímu umístění, centrum města, výstaviště, Ústřední autobusové nádraží Zvonarka, Avion shopping park nebo Galerie Vaňkovka. Důležitá je také blízkost hlavních dopravních tahů a dálnic D1 a D2.

Lidé, kteří bydlí v širším okolí restaurace, by měli tvořit základní klientelu pro odpolední a večerní hodiny. Blízkost hlavních dopravních tahů nám ale umožňuje oslovit ještě širší spektrum hostů včetně turistů a to i zahraničních. Díky blízkosti všech důležitých nádraží a modernizaci letiště je velký předpoklad, že především v letních měsících bude kumulace turistů ve městě nejvyšší. Klientelu „večerních hodin“ bude tedy tvořit opět střední třída obyvatelstva města Brna, lidé, kteří městem projíždějí, a turisté.

Zásobování a doprava

Zásobování je vyřešeno tak, že potravinový sklad je umístěn přímo v provozovně, není tedy nutné dojíždět do externího skladu, čímž bychom ztratili mnoho času a zbytečně by narostly náklady. Ve skladu jsou oddělené sektory, vybavené příslušnou technikou na mražené potraviny, ovoce a zeleninu, čerstvé potraviny a nápoje. Doprava je řešena především prostřednictvím majitele a provozního, kterým sděluje své požadavky na nákup surovin šéfkuchař. Většina surovin je pak dovážena

autem přímo od dovoze. Tuto dopravu nezajišťuje dodavatel, ale odběratel, který se pro zboží musí sám dopravit a odvézt si ho. Mezi typické dodavatele můžeme zařadit ekofarmy, rybářství, vinařství, řeznictví a uzenářství drobných podnikatelů z oblastí Jižní Moravy a Vysočiny. Ostatní nápoje jako pivo, limonády nebo džusy jsou už dodavatelem dováženy přímo do podniku.

Distribuce

Distribuci popisuje následující schéma. Na tvorbě nákupního plánu se podílí především šéfkuchař, kterému mohou asistovat kuchaři a provozní. Díky tomuto plánu, který je vytvořen na každý týden, se nakupují potřebné suroviny. Jejich nákup bývá dvakrát nebo třikrát týdně podle aktuální materiálové spotřeby a zajišťuje ho provozní a majitel restaurace, kteří společně či jednotlivě objíždí vybrané dodavatele.

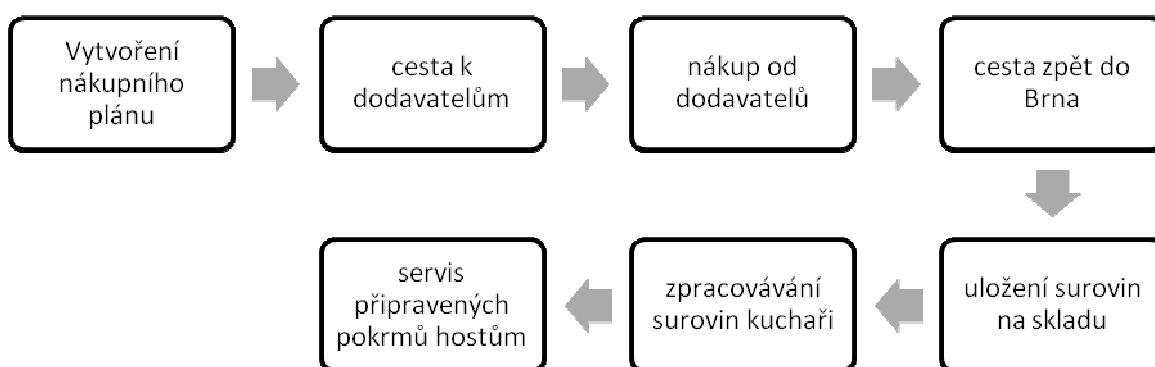


Schéma 3: Proces nákupu surovin a jejich distribuce (Zdroj: Vlastní zpracování)

4.3.4 Propagace

Aby byl podnik úspěšný a přilákal klientelu, musí se potenciální zákazníci o nové restauraci dozvědět, což řeší právě tato kapitola.

Internet a reklama

V moderní době se žádná společnost neobejde bez IT podpory a internetových stránek. Tyto stránky by měli být hlavně přehledné a mít spíše informativní hodnotu,

než že by přímo lákali na určité výrobky. Host by se měl dozvědět, kde restaurace leží, nějaké základní informace o stylu podniku a personálu, který tam pracuje, dále je důležité uvést kontaktní informace a představit nabízené výrobky a služby, čili jednak



denní menu na celý týden a také stálý jídelní a nápojový lístek. Kromě všech těchto běžných služeb, chci v restauraci zprovoznit on-line rezervaci stolů, kdy si host sám určí, v kolik hodin by chtěl přijít, kolik osob si s sebou bere a u kterého stolu chce sedět. Tyto informace budou postupně zpracovávány v databázi a tak budou zákazníci okamžitě vědět, které stoly jsou ještě volné v jejich požadovaný čas. Pokud bude klient chtít, může se stát členem restaurace, tím že uvede svoji e-mailovou adresu a tím mu budou zaslány novinky ohledně restaurace a informace o speciálních sezónních nabídkách nových produktů. Tento systém bude fungovat i na, v poslední době velmi oblíbené, sociální síti Facebook.

Obr.2: Umístění billboardu. Bod A představuje umístění restaurace, bod B umístění reklamního billboardu (Zdroj: server mapy.cz)

Co se týká reklamy, tak nejsem zastáncem nutit za každou cenu lidem svůj produkt prostřednictvím reklamy v novinách, rádiu nebo v televizi a už vůbec ne prostřednictvím letáku vhazovaných do poštovních schránek.

Chtěl bych vytvořit pouze jeden hlavní billboard a to na nejstrategičtější pozici, kterou představuje ulice Vídeňská směrem do centra. Na silnicích Heršpická a Rennenská budou potom nainstalovány směrovky se jménem restaurace, aby si lidé všimli, že se v jejich okolí otevřel nový podnik. Tímto ale končí veškerá klasická reklama. Jak tedy lidé zjistí, že se otevřel nějaký nový podnik? Bude to díky předtavení produktů a personálu přímo v okolí restaurace a v centru města v prvních měsících provozu nebo před konáním nějaké speciální sezónní akce. Toto představení bude fungovat formou

ochutnávky, kde si lidé budou moci vyzkoušet zadarmo degustační porci jídel, která se pak budou v restauraci normálně vařit. K tomu dostanou malý leták s informacemi o restauraci a nabízených produktech. Myslím, že tato reklamní kampaň je pro tento typ podnikání nejvhodnější, člověku nic nevnucuje, ale dokáže zaujmout.

Podpora prodeje

Nyní jsem již ujasnil jakým způsobem nalákat zákazníky do restaurace. Dalším důležitým bodem je, jak je zaujmout a udržet si je po delší dobu. Opět si nemyslím, že by pro tento druh podnikání fungovaly klasické způsoby podpory prodeje jako soutěže, slevy, reklamní poutače, dárkové předměty, reklamní potisky a podobně. Vhodné je spíše při větší objednávce dát hostům nějakou malou pozornost. Například ke stolu přijde rodina na slavnostní oběd, každý si obědná polévku a hlavní chod plus třeba nějaké víno a je vidět že v restauraci asi utratí dost peněz. Takových hostů si tedy musíme vážit a přinést jim zadarmo třeba malý předkrm nebo jinou „pozornost podniku“.

4.4 Finanční plán

Kapitola Finanční plán obsahuje rozbor ekonomické situace podniku. Nejdříve vyjádřím, jaký bude časový harmonogram všech důležitých událostí v podniku, dále se pokusím vyčíslit zřizovací výdaje a zajistím zdroje financování prostřednictvím výběru vhodného úvěru. Následovat bude rozvaha a kalkulace. Neméně důležitým bodem je také vyčíslení hodnoty měsíčního zisku, cash-flow a návratnosti investice. Na konci kapitoly pak celou finanční situaci zhodnotím

4.4.1 Harmonogram

Harmonogram se skládá z 12 hlavních kroků, které je potřeba podniknout před otevřením restaurace. Marketing a otevření (provoz) restaurace mají pouze datum uskutečnění, protože jejich činnost bude dále pokračovat.

Tab. 7 Harmonogram prací před otevřením podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kroky	Název kroku	Od kdy	Do kdy
1.	Založení s.r.o.	1. 6. 2012	1. 8. 2012
2.	Nalezení vhodných prostor	1. 6. 2012	1. 8. 2012
3.	Úprava prostor	1. 8. 2012	1. 9. 2012
4.	Hygienická povolení	1. 9. 2012	15. 9. 2012
5.	Nákup vybavení	1. 9. 2012	15. 9. 2012
6.	Hledání zaměstnanců	1. 9. 2012	1. 10. 2012
7.	Nákup vybavení	1. 9. 2012	15. 9. 2012
8.	Marketing	1. 9. 2012	-
9.	Výbava provozovny	15. 9. 2012	1. 10. 2012
10.	Smlouvy pracovní	1. 10. 2012	1. 11. 2012
11.	Nákup materiálu a zásob	1. 11. 2012	15. 11. 2012
12.	Otevření restaurace	1. 12. 2012	-

4.4.2 Počáteční náklady

Tato kapitola popisuje, jakým způsobem se bude celý podnikatelský záměr financovat a vyčísluje potřebné zřizovací výdaje.

Zdroje financování

Opatřit si zdroj financování podnikatelského záměru je naprosto klíčová událost pro celý projekt. Společnost s ručením omezeným disponuje na začátku pouze s částkou 200 000 Kč, která je pro naše účely naprosto nedostatečná, proto jsem zvolil jako zdroj financování finanční úvěr.

Výběr úvěru

Pro provozování podnikatelské činnosti jsem si vybral investiční podnikatelský úvěr, který je určen k pořízení hmotného i nehmotného majetku a je vhodný pro začínajícího podnikatele, který chce rozvíjet svoji podnikatelskou činnost. Výhodou je že se úvěr dá čerpat jednorázově a délka splatnosti může být až 20 let. K zajištění slouží nejčastěji nemovitost. Výše úroku je individuální a záleží na bonitě klienta (do které se dají zahrnout i budoucí příjmy), druhu zajištění a individuálních potřeb žadatele.

základní údaje o úvěru:

- druh úvěru: investiční podnikatelský úvěr
- žadatel: právnická osoba starší 18 let, nebo fyzická s trvalým pobytem na území ČR
- výše úvěru: 4 000 000 Kč
- doba čerpání: jednorázově na účet žadatele
- doba splácení: 10 let
- úroková míra: 10% p. a.
- zajištění úvěru: nemovitost

splátkový kalendář

Tab. 8 Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Úroky (Kč)	Úmory (Kč)	Anuitní splátka (Kč)	Zůstatek dluhu (Kč)
2012				4 000 000
2013	400 000	250 981	650 981	3 749 019
2014	374 902	276 079	650 981	3 472 940
2015	347 294	303 687	650 981	3 169 253
2016	316 925	334 056	650 981	2 835 197
2017	283 520	367 461	650 981	2 467 736
2018	246 774	404 207	650 981	2 063 529
2019	206 353	444 628	650 981	1 618 901
2020	161 890	489 091	650 981	1 129 810
2021	112 981	538 000	650 981	591 840
2022	59 184	591 840	650 981	0
Σ	2 650 981	4 000 000	6 650 981	

Kalkulace zřizovacích výdajů

Kalkulace zřizovacích výdajů je důležitá abychom mohli spočítat, jaké množství financí budeme potřebovat. Následující tabulka obsahuje položky a jejich ocenění, které tvoří náklady na zřizovací výdaje. Náklady na založení s.r.o. a vklad 200 000 Kč budu hradit z vlastních a rodinných zdrojů.

Tab. 9 Kalkulace zřizovacích výdajů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Vybavení provozovny (židle, stoly atd.)	500 000 Kč
Vybavení kuchyně (trouba, myčka, nádobí atd.)	1 000 000 Kč
Vybavení baru (výčep, sklenice, nábytek atd.)	500 000 Kč
Vybavení sklepa (lednice, mrazáky atd.)	300 000 Kč
Platba nájmu za prvních 6 měsíců provozu	600 000 Kč
Suroviny a materiál	300 000 Kč
Ostatní náklady	200 000 Kč
Rezerva	600 000 Kč
Σ	4 000 000 Kč

Rozvaha

Tab. 10 Zahajovací rozvaha k: 1. 12. 2012 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha k 1. 12. 2012 (v Kč.)			
AKTIVA		PASIVA	
Hmotný majetek	400 000	Vlastní zdroje	200 000
Zřizovací výdaje	2 500 000	Cizí zdroje	4 000 000
Zásoby a materiál	300 000		
Peněžní prostředky	1 000 000		
AKTIVA CELKEM	4 200 000	PASIVA CELKEM	4 200 000

4.4.3 Kalkulace výdajů, příjmů a zisku

Odhadované průměrné útraty jsou vypočítány na základě nabídky jídelního lístku a cen vybraných pokrmů.

Tab. 11 Průměrné útraty a velikost marže (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Snídaně	Oběd	Večeře
Průměrná útrata/zákazník	70 Kč	110 Kč	220 Kč
Marže	35 Kč	55 Kč	110 Kč

Následující tabulka představuje tři odhady příjmů podniku: optimistický, střední a pesimistický odhad. Dále vyčísluje denní a měsíční příjmy.

Tab. 12 Kalkulace měsíčních příjmů (Zdroj: Vlastní zpracování)

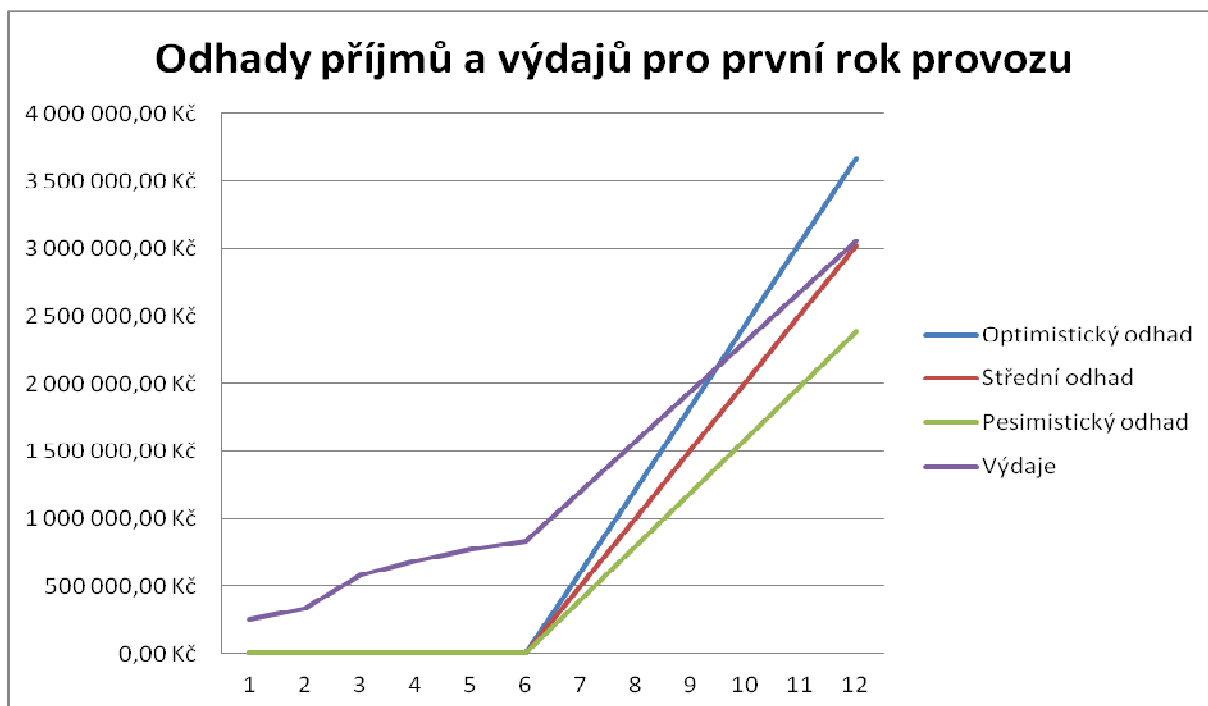
Odhad příjmů	zákazníci / snídaně	zákazníci / oběd	zákazníci / večeře	příjem / den	příjem / měsíc
Optimistický dohad	70	200	100	24 450 Kč	611 250 Kč
Střední odhad	50	175	80	20 175 Kč	504 375 Kč
Pesimistický odhad	30	150	60	15 900 Kč	397 500 Kč

Další tabulka vyčísluje odhadované měsíční výdaje nutné k bezproblémovému chodu restaurace.

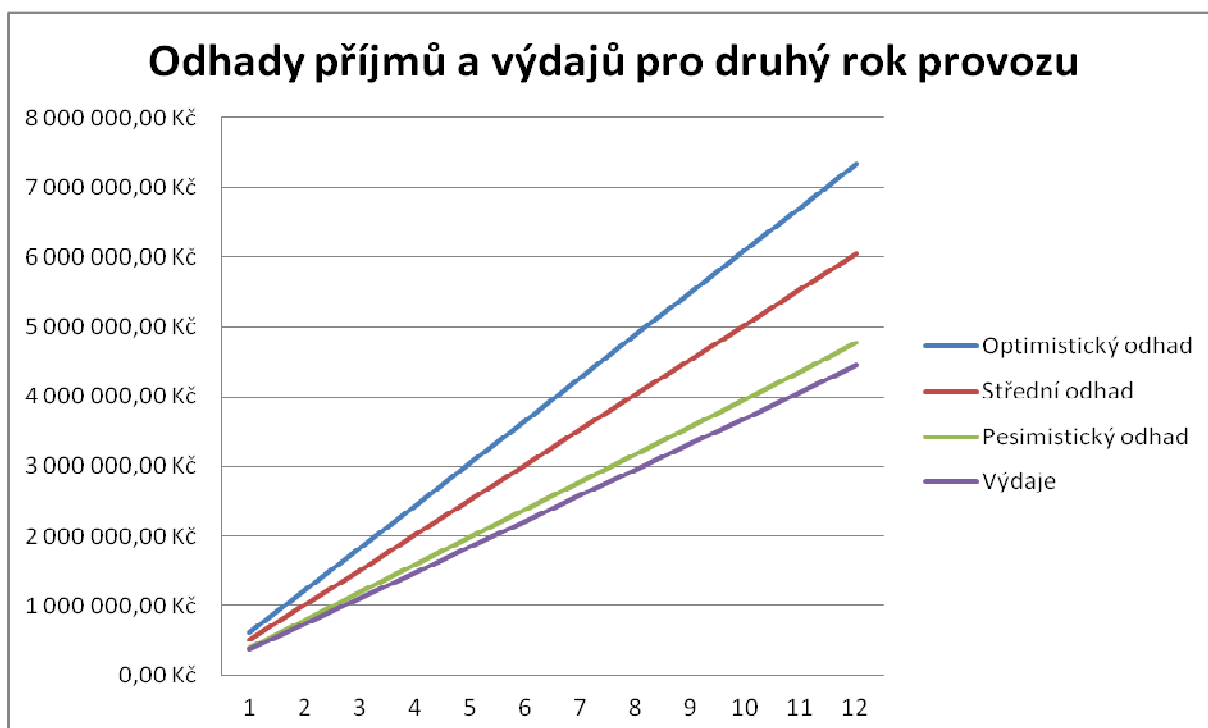
Tab. 13 Kalkulace měsíčních výdajů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaj	Měsíční hodnoty
Mzdy	166 000 Kč
Energie a voda	25 000 Kč
Nájem	100 000 Kč
Ostatní	15 000 Kč
Úvěr	54 249 Kč
Marketing	10 000 Kč
Σ	370 249 Kč

Následující stránka obsahuje dva grafy, které popisují odhady příjmů a výdajů v prvních dvou letech provozu. Z harmonogramu je jasné že podnik nevydělává prvních 6 měsíců od svého založení, což se projevuje v prvním grafu. V prvních dvou kvartálech narůstají výdaje, protože je potřeba zaplatit marketingovou kampaň, vyhledat a upravit prostory a splácet úvěr, který je k dispozici pro potřebné investice již po založení s.r.o. Naopak příjmy začínají konstatně růst až v 6 měsíci, kdy bude podnik slavnostně otevřen. Střední odhad příjmů počítá s virovnanou bilancí ve vztahu k výdajům na konci prvního roku. V druhém roce již příjmy převyšují výdaje, což je patrné z druhého grafu.



Graf 1: Odhady příjmů a výdajů pro první rok provozu (Zdroj: vlastní zpracování).



Graf 2: Odhady příjmů a výdajů pro druhý rok provozu (Zdroj: vlastní zpracování).

Celkové měsíční zisky před zdaněním jsou tedy:

- pro optimistický odhad: 611 250 Kč – 370 249 Kč = **241 001 Kč**
- pro střední odhad: 504 375 Kč – 370 249 Kč = **134 126 Kč**
- pro pesimistický odhad: 397 500 Kč – 370 249 Kč = **27 251 Kč**

Celkové měsíční zisky po zdanění pak:

- pro optimistický odhad: 241 001 Kč – 45 791 Kč = **195 210 Kč**
- pro střední odhad: 134 126 Kč – 25 484 Kč = **108 642 Kč**
- pro pesimistický odhad: 27 251 Kč – 5 178 Kč = **22 073 Kč**

4.4.3 Cash-flow

Hodnotu odhadované cash-flow budu počítat pro střední odhad příjmů, protože se tato možnost jeví jako nejpravděpodobnější.

Tab. 14 Výpočet odhadované stručné cash-flow pro první 3 roky provozu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Roky	Počáteční stav	Příjmy	Výdaje	Konečný stav
1. rok	4 200 000 Kč	+ 3 026 250 Kč	- 5 856 739 Kč	1 369 511 Kč
2. rok	1 369 511 Kč	+ 6 052 500 Kč	- 4 442 988 Kč	2 979 023 Kč
3. rok	2 979 023 Kč	+ 6 052 500 Kč	- 4 442 988 Kč	4 588 535 Kč

Z tabulky vidíme, že v prvním roce výdaje převyšují příjmy, protože je potřeba investovat 2 800 000 Kč do vybavení podniku, aby byl provozuschopný, a příjmy jsou nižší než v obdobích následujících. V druhém roce nastává bod zvratu, tedy že podnik začne vydělávat a po 10-ti letech se sníží i výdaje, protože již bude splacen podnikatelský úvěr.

4.5 Návratnost investice a výpočet čisté současné hodnoty

Návratnost investice je vypočítána pomocí doby návratnosti investice, která je dle následující tabulky stanovena na 4 roky, a výpočtem čisté současné hodnoty.

Tab. 15 Výpočet doby návratnosti investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

Počáteční investice	Čistý zisk 1. rok	Kumulovaný čistý zisk v 2. roce	Kumulovaný čistý zisk v 3. roce	Kumulovaný čistý zisk v 4. roce
4 200 000 Kč	1 303 704 Kč	2 607 408 Kč	3 911 112 Kč	5 214 816 Kč

Následující výpočet udává výši čisté současné hodnoty. Životnost projektu byla stanovena na 10 let, poté bude potřeba pravděpodobně další investice, aby byl projekt konkurenceschopný. Výsledek 2 597 749 Kč vypovídá o tom, že lze projekt doporučit k realizaci.

Výpočet ČSH:

$$\text{ČSH} = \frac{P_1}{(1+i)} + \frac{P_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{P_N}{(1+i)^N} - K$$

ČSH = čistá současná hodnota

$P_{1,2,N}$ = peněžní příjmy v jednotlivých letech

i = úroková míra

N = doba životnosti

K = kapitálový výdaj

$$\begin{aligned} \text{ČSH} &= \frac{-30\,489}{(1+0,1)} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^2} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^3} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^4} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^5} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^6} \\ &\quad + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^7} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^8} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^9} + \frac{1\,303\,704}{(1+0,1)^{10}} - 4\,200\,000 \\ &= -27\,717 + 1\,077\,441 + 979\,492 + 890\,447 + 809\,497 + 735\,906 + 669\,006 \\ &\quad + 608\,127 + 552\,908 + 502\,642 - 4\,200\,000 = 2\,597\,749 \text{ Kč} \end{aligned}$$

4.6 Zhodnocení finanční situace

Finanční situace podniku umožňuje splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů. Bude dosažen poměrně vysoký roční zisk přes 1 mil. korun. I pro pesimistickou variantu počítá podnik s určitým minimálním ziskem, který však nepokrývá rizika spojená s podnikáním. Rentabilita je zajištěna v podobě dostatečné finanční rezervy, která bude sloužit k pokrytí nenadálých událostí. Je zachována i optimální likvidita, takže většina peněžních prostředků je dále využívána. Bod zvratu bude dosažen hned ve druhém roce provozu a návratnost investice by měla být do čtyř let. Z výdajů podnik nejvíce zatěžují mzdy, které se ale snížit nedají, protože potřebujeme dostatečný personál pro obsluhu hostů a zajištění správného chodu restaurace. Další vysokou výdajovou položkou je nájem. Jelikož se restaurace nachází v zajímavé lokalitě a její prostory dokáží pojmout velké množství hostů nemůže být hodnota měsíčního nájmu nižší. Řešením by mohlo být do budoucna odkoupení celé nemovitosti a následné splácení hypotéky.

4.6.1 Scénáře budoucího vývoje

Tato podkapitola popisuje tři hlavní scénáře, jak by to v budoucnu s celou společností Grand Restaurant mohlo vypadat.

Úspěch a franchisingový růst po celé republice

První scénář je nejvíce optimistický. Předpokladem pro něj je splnění všech hlavních i dílčích cílů a také velký zájem u veřejnosti, růst hodnoty společnosti a celkového zisku. Pokud jsou splněny tyto podmínky, bude možné nejen investovat do již vzniklé restaurace, ale založit i dvě další. Později pak sepsat podmínky franchise pro další podnikatele a tuto franchisu jim potom za předem dohodnutých podmínek prodávat, čímž budeme efektivně navyšovat hodnotu celé společnosti, zvyšovat její obrát i zisk. Rizikem však je, aby tyto nově vzniklé restaurace měly naprosto stejnou kvalitu, servis a příjemné prostředí jako ta, kterou jsme založili první. Pokud tomu tak nebude, může zájem klientů upadat a společnost ztratí své dobré jméno a postavení na

trhu. Jestli bude v budoucnu panovat pořád stejný nebo i větší zájem o kvalitní českou gastronomii je možná i expanze do zahraničí.

Soustředění se na růst dané restaurace bez dalšího rozšiřování

Další scénář popisuje takzvanou „zlatou střední cestu“ a tudíž si myslím, že i variantu nejpravděpodobnější. Počítá se splněním většiny krátkodobých a některých dlouhodobých cílů. Kvůli velkému konkurenčnímu boji v této oblasti není totiž jisté, zda firma bude mít dostatek finančních prostředků, aby se mohla rozšiřovat za hranice města Brna. Peníze, které podnik vydělá, by pak byly investovány pouze zpátky do restaurace např. rekonstrukce parkoviště poblíž podniku, nákup nového vybavení, najmutí dodatečné pracovní síly nebo modernizace letní zahrádky.

Neúspěch a nutná změna konceptu a nabízených služeb restaurace

Jelikož nevidíme do budoucnosti, je třeba počítat i s tím, že podnik z nějakého důvodu bude ztrátový. Může například opadnout zájem o stravování v restauracích, v okolí podniku budou postaveny nové konkurenční restaurace nebo bude rekonstruována důležitá komunikace, musíme počítat i s přírodními katastrofami atd. všechny tyto události by měly za následek rychlý odliv zákazníků. Pokud tato situace nastane, bude potřeba rychle reagovat, změnit celý koncept restaurace a nabízených služeb (italská pizzerie, středomořská kuchyně, kavárna, pivnice nebo thajská restaurace) pro současné potřeby trhu. Krajní variantou je potom zavření celého podniku a prodej majetku. Pevně však věřím, že tento podnikatelský záměr bude úspěšný, v budoucnu počítám s jeho realizací a pokud se mě bude aspoň trochu držet štěstí, tato varianta by neměla nastat.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský záměr pro založení nové společnosti v oboru hostinská činnost. Tato společnost nese název Grand Restaurant s.r.o.

V první části jsem uvedl, jak budu postupovat a jak je práce strukturována, jakých cílů chci dosáhnout a proč jsem si vlastně vybral toto téma bakalářské práce.

Druhá část obsahující teoretické poznatky, které jsem čerpal s doporučené literatury, obsahuje všechny informace o podnikání, podniku nebo podnikatelském plánu. Všechny použité analýzy jsou zde podrobně popsány a tak dávají obecný přehled o pojmech, které jsou později v práci často používány.

Analytická část práce zkoumá okolní prostředí podniku, všechny možné konkurenty a je tedy základem pro vytvoření nejrozsáhlejší části práce a to návrhu vlastního řešení.

V poslední části najdeme všechny mé osobní nápady a myšlenky pro tvorbu podnikatelského záměru. Na úvod jsem charakterizoval celou společnost její umístění, organizaci, budoucí cíle a vize podniku. A na závěr jsem sestavil finanční plán, díky kterému bude Grand Restaurant schopná a do budoucna velice prosperující firma, která má vysoké ambice dále růst a rozšiřovat se za regionální hranice města Brna. Nejdůležitějším faktorem zde bylo správně odhadnout počet budoucích zákazníků a cenovou kalkulaci jednotlivých produktů. S tímto úkolem mi pomohl pan Robin Solař, majitel dvou brněnských restaurací, za což mu moc děkuji a vím, že bez jeho rad bych těžko věděl jak správně tyto odhady sestavit.

Na závěr bych chtěl říct, že do budoucna počítám s realizací tohoto projektu a myslím si, že jeho tvorba mě přinesla mnoho nových poznatků, ale i pár nových otázek a rizik, které bude potřeba ještě prodiskutovat s odborníky v tomto oboru.

6 Seznam literatury

Seznam použité literatury

- [01] zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
- [02] KORÁB, VOJTĚCH. MIHALISKO, MAREK. *Založení a řízení společnosti*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [03] KORÁB, VOJTĚCH. MIHALISKO, MAREK. *Založení a řízení podniků*. Brno: Computer Press, 2003. 128 s. ISBN 80-214-2513-X.
- [04] KEŘKOVSKÝ, MIROSLAV. *Podnikatelský projekt*. 6. Vydání. Brno, 1997. 54 s. ISBN 80-86510-51-4.
- [05] FOTR, JIŘÍ. SOUČEK, IVAN. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 353 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [06] BLAŽKOVÁ, MARTINA. *Marketingové řízení a podnikání pro malé a střední firmy*. 1. Vydání. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [07] KOTLER, PHILIP. ARMSTRONG, GARY. *Marketing*. 6. Vydání. Praha: Grada, 2003. s. 864. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [08] ŘEZNÍČKOVÁ, MARTINA. *Franchising – Podnikání pod cizím jménem*. 3. Vydání. Praha: C.H. Beck, 2009. s. 190. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [09] HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. *Oborová příručka pro obor hostinská činnost*. 2006. 33 s. ISBN 80-239-7734-2.

Seznam dalších zdrojů

- [10] Metody Marketingu: Porterův model [online] [cit. 2011-05-12]. Dostupný z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/porteruv-model-konkurencnich-sil/>

[11] Podnikatel: podmínky hostinské činnosti [online] [cit. 2008-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/podminky-hostinske-cinnosti-jako-zivnosti/>

[12] Český statistický úřad: Jihomoravský kraj dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/home>

Seznam tabulek, grafů, schémat a obrázků

Tabulka 1: Dělení podniků podle velikosti

Tabulka 2: Členění SWOT analýzy

Tabulka 3: Výhody a nevýhody konkurenčních podniků

Tabulka 4: Tabulka časové a mzdové organizace v podniku

Tabulka 5: Specifikace pozic v podniku

Tabulka 6: Cenová kalkulace vybraných jídel

Tabulka 7: Harmonogram prací při otevření podniku

Tabulka 8: Splátkový kalendář

Tabulka 9: Kalkulace zřizovacích výdajů

Tabulka 10: Zahajovací rozvaha

Tabulka 11: Průměrné útraty a velikost marže

Tabulka 12: Kalkulace měsíčních příjmů

Tabulka 13: Kalkulace měsíčních výdajů

Tabulka 14: Výpočet odhadované stručné cash-flow pro první 3 roky provozu

Tabulka 15: Výpočet doby návratnosti investice

Graf 1: Odhady příjmů a výdajů pro první rok provozu

Graf 2: Odhady příjmů a výdajů pro druhý rok provozu

Schéma 1: Organizační schéma

Schéma 2: Proces přípravy jídla a obsluhy hosta v restauraci

Schéma 3: Proces nákupu surovin a jejich distribuce

Obrázek 1: Mapa okolí restaurace

Obrázek 2: Umístění billboardu

7 Přílohy

Podrobný popis vybraných produktů

Pro podrobný popis jsem si vybral pět různých jídel, každé odlišné jak cenově, tak svým složením. Nyní u každého jídla sepiši všechny suroviny, jejich cenu a gramáž.

Pečená jitrnice ze Slámová Uzenářství, šťouchaný brambor, mladé zelí

Surovina	gramáž	cena
jitrnice	200 g	20 kč
brambory	200 g	5 kč
zelí	150 g	5 kč
máslo	-	2 kč
petrželka	-	1 kč
koření	-	1 kč
sádlo	-	1 kč
sůl, pepř	-	1 kč

Domácí ravioli plněné jelením masem s máslovou omáčkou a ovčím sýrem

Surovina	gramáž	cena
mouka	200 g	5 kč
vejce	1 ks	6 kč
olivový olej	-	5 kč
máslo	-	3 kč
mleté jelení maso	70 g	25 kč
ovčí sýr	30 g	10 kč
sůl, pepř	-	1 kč
bylinky	-	3 kč
bílé víno	100 ml	10 kč

Klasická česká smaženka

Surovina	gramáž	cena
vejce	1 ks	6 kč
chléb	1 krajíc	2 kč
hořčice	15 g	1 kč
okurka	-	1 kč
cibule	-	1 kč
sýr eidam	10 g	3 kč
olej, sůl, pepř	-	2 kč

Filet z candáta od Šopíka s cibulovým ragů

Surovina	gramáž	cena
candát	150 g	45 Kč
cibule	200 g	5 Kč
šalotka	100 g	5 Kč
jarní cibulka	100 g	3 Kč
máslo	-	3 Kč
červené víno	100 ml	10 Kč
šalvěj	-	5 Kč
sůl	-	2 Kč
olivový olej	-	5 Kč

Jehněčí kýta z ekofarmy U Prokopů, listový špenát, bramborové noky

Surovina	gramáž	cena
jehněčí kýta	200 g	60 Kč
špek	30 g	5 Kč
rozmarýn	-	5 Kč
olej	-	2 Kč
sůl, pepř	-	3 Kč
špenát	200 g	15 Kč
cibule, česnek	100 g	8 Kč
mouka	50 g	2 Kč
brambory	150 g	5 Kč

Návrh pokrmů do jídelního lístku

Předkrmy	
Růžovky pečené na másle s kmínem, podávané na chlebu	57 Kč
Bramborový knedlíček s uzeným pstruhem a kysanou smetanou	79 Kč
Sýrové minipalačinky plněné špenátem	64 Kč
Zapečený kozí sýr s vlašskými ořechy a křupavou bagetkou	59 Kč
Klasické české smaženky	39 Kč
Polévky	
Domácí bramboračka	35 Kč
Selská česneková polévka	35 Kč
Silný hovězí vývar	35 Kč
Hráškový krém s krutony	35 Kč
Hlavní chody	
Pečené kuře s jemnou nádivkou	108 Kč
Kuřecí roláda s bylinkami a citronovou omáčkou	112 Kč
Krůtí stehno na rozmarýnu s liškami	162 Kč
Telecí medailonky na majoránce	183 Kč
Pečená krkovička se zelím a chlupatými knedlíky	122 Kč
Grilovaný steak s hovězího roštěnce na slanině podávaný s fazolkami a vinným přelivem	246 Kč
Jehněčí kýta z ekofarmy U Prokopů, listový špenát, bramborové noky	252 Kč
Domácí ravioli plněné jelením masem s máslovou omáčkou a ovčím sýrem	164 Kč
Zeleninové lasagne s žampiony zapečené sýrem Gran Moravia	95 Kč
Bramborák s uzeninou na sádle	73 Kč
Pečená jitrnice ze Slámovaly Uzenářství, šťouchaný brambor, mladé zeli	87 Kč
Tradiční česká sekaná pečeně	65 Kč
Speciality šéfkuchaře	
Holoubata s jalovcovou omáčkou	384 Kč
Kančí se šípkovou omáčkou a polentou	247 Kč
Setonův hrnec (vepřové a kuřecí zabalené do kopřiv pečené v alobalu)	154 Kč
Králík na hořčici s kapustovým zelím	170 Kč
Confit z kachny s červeným zelím a bramborovým knedlíkem	192 Kč
Ryby	
Filet z candáta od Šopíka s cibulovým ragú	199 Kč
Pstruh na tymiánu s celerovými chipsy	137 Kč
Kapr na černém pivě	105 Kč

Saláty	
Salát z grilované zeleniny s bylinkovou majonézou	73 Kč
Pikantní fazolový salát s kousky hovězího masa	105 Kč
Směs salátů s cherry rajčátky a uzeným lososem	112 Kč
Zelný salát s křenem	45 Kč
Zahradní salát se sázeným vejcem	57 Kč
Přílohy	
Brambory na loupáčku s petrželkou	35 Kč
Opékané brambory	35 Kč
Šťouchané brambory se slaninou	35 Kč
Grilovaná zelenina	45 Kč
Listový špenát	55 Kč
Jasmínová rýže	40 Kč
Bramborové hranolky	30 Kč
Dezerty	
Jablková zemlovka s domácí šlehačkou	52 Kč
Knedlíčky plněné lesním ovocem sypané perníkem	47 Kč
Koblížky plněné jahodovou marmeládou	38 Kč
Ovocný špíz v karamelu	62 Kč
Grilovaný ananas se zmrzlinou	45 Kč