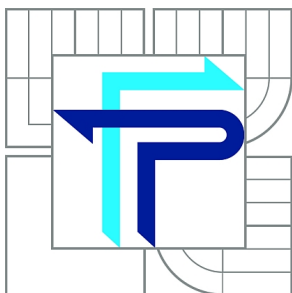


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ RESTAURACE

THE BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF RESTAURANT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. DOMINIKA VAŠENDOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROMAN PTÁČEK, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Vašendová Dominika, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Podnikatelský plán na založení restaurace

v anglickém jazyce:

The Business Plan for the Establishment of Restaurant

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. Manažerské finance. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KORÁB, V. a M. MIHALSKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

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

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2.vyd. Praha: Grada, 2008, 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Ptáček, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu na založení restaurace ve Frenštátě pod Radhoštěm. První část se zaměřuje na teoretická východiska, která vymezují pojmy spjaté s tvorbou podnikatelského plánu. Analytická část převádí teoretické poznatky do praxe. Obsahuje analýzy makro i mikroprostředí a marketingový průzkum k ověření poptávky po novém restauračním zařízení v dané lokalitě. Výsledkem je návrh podnikatelského plánu pro založení podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnik, podnikání, podnikatelský plán, restaurace, riziko, SWOT analýza

ABSTRACT

This diploma thesis deals with making business plan for the establishment of restaurant in Frenstat pod Radhostem. There is theoretical basis connected with realizing business plan in first part. Analytical part of the thesis comprises macro and micro environmental analysis at market research to detect potential demand in defined area. Result of business plan is establishment proposal.

KEY WORDS

Company, business, business plan, restaurant, risks, SWOT analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE

VAŠENDOVÁ, D. *Podnikatelský plán na založení restaurace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Roman Ptáček, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 20. května 2015

.....
Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Romanu Ptáčkovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Úvod do podnikání	12
1.1.1 Podnikatel	12
1.1.2 Podnikání	13
1.1.3 Podnik	13
1.1.4 Živnostenské podnikání	14
1.2 Podnikatelský plán	17
1.2.1 Účel podnikatelského plánu	17
1.2.2 Financování podnikatelského plánu	18
1.2.3 Druhy podnikatelského plánu	20
1.2.4 Struktura podnikatelského plánu	21
1.3 Postup k založení společnosti	24
1.4 Analýzy potřebné k sestavení podnikatelského plánu	26
1.4.1 Marketingové prostředí firmy	26
1.4.2 Segmentace trhu	29
1.4.3 Marketingový mix	31
1.4.4 Marketingový průzkum	32
1.4.5 SWOT analýza	32
1.5 Analýza rizik	34
1.5.1 Metoda RIPRAN	35
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	37
2.1 Stanovení cílového trhu	37
2.2 Segmentace cílového trhu	37

2.3	SLEPT analýza.....	38
2.4	Porterův model konkurenčních sil	44
2.5	Marketingový průzkum.....	50
2.6	SWOT analýza	59
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	62
3.1	Titulní strana	63
3.2	Exekutivní souhrn	63
3.3	Popis podniku.....	63
3.4	Obchodní plán	64
3.5	Marketingový plán	65
3.6	Organizační plán	72
3.7	Finanční plán.....	74
3.7.1	Předpokládané příjmy	74
3.7.2	Předpokládané náklady	78
3.7.3	Plán příjmů a výdajů	89
3.7.4	Cash flow	89
3.8	Hodnocení rizika	91
3.9	Harmonogram realizace projektu	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM GRAFŮ	102
	SEZNAM TABULEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Tématem mé diplomové práce je založení restaurace. Jako absolventce Střední školy hotelnictví a gastronomie ve Frenštátě pod Radhoštěm je mi oblast gastronomie velmi blízká. Při výběru závěrečné práce jsem zvažovala více směrů, kterými se bude má diplomová práce ubírat. Zvítězila myšlenka spojit mé získané vědomosti za celou dobu studia a vytvořit jeden komplexní soubor, ve kterém se budou tyto znalosti vzájemně prolínat a doplňovat. Celý tento projekt bude navíc v praxi využitelný. Je také velmi důležité před samotnou tvorbou podnikatelského plánu si ověřit jeho reálnost a životaschopnost.

Důvodů, proč sestavit podnikatelský plán, je samozřejmě více. Patří mezi ně například potřeba získat chybějící finanční prostředky, nalezení společníka ke společnému podnikání, informovat své obchodní partnery či zaměstnance apod. Především začínající podnikatel pomocí zpracovaného podnikatelského plánu zjistí celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů a možnosti jejich zhodnocení. Zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosné i pro podnikatele samotného. V procesu sestavování plánu si například ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak oslovit zákazníky, na kterých trzích bude svůj produkt nabízet, jak silná je konkurence a jak je schopen se od ní odlišit, kolik zaměstnanců bude pro svou činnost potřebovat atd.

Celá práce je rozdělena do třech hlavních částí. První část je teoretická, která poskytuje odborný teoretický základ pro vypracování podnikatelského plánu. Tato část diplomové práce je dále rozčleněna do třech podkapitol podle jejich věcného obsahu – úvod do podnikání, účel, financování a struktura podnikatelského plánu a popis jednotlivých analýz, které jsou potřebné k sestavení podnikatelského plánu. Druhá část práce je část analytická, ve které je pozornost soustředěna na analýzu mikroprostředí a analýzu makroprostředí. Nemalý význam má provedený marketingový průzkum, který je zajištěn formou dotazníkového šetření. Analytická část je uzavřena SWOT analýzou, ve které jsou vyhodnoceny zjištěné informace. Třetí, tedy poslední část diplomové práce, obsahuje návrh podnikatelského plánu na založení restaurace.

CÍLE PRÁCE, METODY

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro úspěšné zahájení podnikatelské činnosti v oblasti pohostinství. K dosažení tohoto cíle je nutné splnit několik dílčích cílů.

Prvním krokem je vymezení teoretických východisek pro založení podniku, které budu čerpat z odborné literatury. V další části práce budu analyzovat současnou situaci, pro jejíž zhodnocení použiji analýzu makroprostředí a mikroprostředí, provedu segmentaci trhu a marketingový průzkum trhu prostřednictvím dotazníkového šetření. V rámci marketingového průzkumu si kladu za cíl získat potřebné množství informací o přáních a potřebách potenciálních zákazníků. Stejně tak je vhodné podle demografického členění zjistit, kdo jsou budoucí zákazníci. Po zpracování výsledků dotazníkového šetření bude jasnější určit, které produkty zahrnout do nabídky poskytovaných služeb a stanovit přibližnou cenu těchto produktů.

Spojením všech těchto faktorů budu moci sestavit podnikatelský plán, jehož výsledkem bude doporučení, zda je vhodné projekt realizovat.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce se budu zabývat interpretací základních pojmů, které jsou nutné k vypracování této práce. V první části bude uvedeno, co je to podnikání, podnikatelský plán a objasním jeho strukturu. Dále se budu zabývat rozdělením podniků podle právních forem. V další části se budu především soustředit na popis vnitřní a vnější analýzy podniku. Tato část diplomové práce bude vycházet převážně z odborné literatury.

1.1 Úvod do podnikání

Tato část zahrnuje základní pojmy, které jsou potřebné k podnikání a také volbu právní formy podnikání již zaměřené na založení restaurace.

1.1.1 Podnikatel

Podnikatel dle §2 odst. 2, obchodního zákoníku je definován jako osoba¹:

- zapsaná v obchodním rejstříku;
- podnikající na základě živnostenského oprávnění
- podnikající na základě jiného než živnostenského oprávnění
- fyzická, provozující zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

V §420 nového občanského zákoníku nalezneme tuto definici podnikatele: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele².“

¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

² Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník

1.1.2 Podnikání

Obchodní zákoník České republiky v §2 definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku³.

Ekonomické teorie popisují podnikání jako činnost, která využívá výrobní faktory především prostřednictvím inovací a změn, zvyšuje jejich hodnotu oproti hodnotě prvotní, proces, jenž vytváří přidanou hodnotu. I když existuje mnoho definicí, téměř všechny se shodují na tom, že pojem podnikání je jednání, jenž má společná hlediska, kterými jsou novost, organizování, kreativita, blahobyt (či bohatství) a přejímka rizika. Díky těmto rysům lze podnikání definovat i jako proces stvoření něčeho nového a hodnotného na základně vynaloženého úsilí a času, s čímž souvisí ujímání finančního, psychického a společenského rizika. Výsledkem tohoto procesu je nárok na peněžní odměnu a osobní uspokojení⁴.

1.1.3 Podnik

Podle obchodního zákoníku je podnik soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. Z toho plyne, že k podniku náleží věci, práva a další majetkové hodnoty patřící podnikateli, které slouží k provozování podniku⁵.

Za malý podnik je považován ten, kde kapitál poskytl a podnik vlastní jednatel či malá skupina. Management firmy je nezávislý a manažeři firmy jsou většinou i vlastníky firmy. Počet zaměstnanců malého podniku nepřevyšuje 200 osob. Střední podnik zaměstnává 200 až 500 osob, operuje především na regionálním až celostátním trhu a nemá na něm dominantní postavení.

Oba dva typy podniků se vyskytují ve všech odvětvích národního hospodářství, především v zemědělské, rostlinné a živočišné výrobě; v potravinářském, mrazírenském, textilním průmyslu; ve stavebnictví a dopravě; ve službách například cestovní kanceláře, hotelová a jiná ubytovací zařízení, zábavní, rekreační, vzdělávací služby apod.). K hlavním výhodám malých a středních podniků patří pružnost a

³ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

⁴ ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. 2008. s. 28.

⁵ Tamtéž s. 30.

přizpůsobivost požadavkům a změnám. Využívají méně kapitálu na jednoho zaměstnance a vykazují často vyšší poměr přidané hodnoty k fixnímu kapitálu, než je tomu u velkých firem. Za nevýhodu je považován nedostatek kapitálu, současné úvěrové a úrokové podmínky, doposud nevyjasněné vlastnické vztahy k půdě a restituce, poměrně málo informací o záměrech územních plánů měst a obcí a restriktivní charakter některých předpisů státní správy, jako např. negativní vlivy daňové soustavy na financování (tzn. odčerpávání hotovosti podniku odvodovými povinnostmi daní z příjmu dle úrovně zisku předchozího roku)⁶.

1.1.4 Živnostenské podnikání

Živnost podle živnostenského zákona je „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem⁷“.

Existuje řada činností, které nemohou být provozovány na základě živnostenského oprávnění, jelikož provozování těchto činností je vyhrazené zákonem pro stát nebo je upraveno zvláštním právním předpisem. Tyto činnosti jsou upraveny v § 3 živnostenského zákona (jedná se o činnost pošt, lékařů, advokátů, bank, pojišťoven, zemědělství apod.)⁸.

Pro provozování živnosti musí podnikatel splňovat všeobecné podmínky, jimiž jsou⁹:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- splnění daňové povinnosti vůči státu.

Kromě těchto všeobecných podmínek pro provozování živnosti existují i zvláštní podmínky pro podnikání, jež musí živnostník splňovat, jestliže to živnostenský nebo

⁶ VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1997. s 13-15.

⁷ Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

⁸ VEBER, J.; J. SRPOVÁ, a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 81.

⁹ Tamtéž s. 82.

jiný předpis vyžaduje. Zvláštními podmínkami jsou odborná nebo jiná způsobilost, které se podle požadavků dělí na ohlašovací a koncesované.

Ohlašovací živnost vzniká dnem ohlášení na příslušném živnostenském úřadu. Živnostník dokládá osvědčený výpis z živnostenského rejstříku.

- Řemeslné živnosti jsou získány vyučením v oboru a praxí (zámečnictví, zednictví, hostinská činnost apod.).
- Vázané živnosti, kdy odborná způsobilost je stanovena pro každou živnost samostatně. Je stanovena v příloze živnostenského zákona (např. výroba, montáž, opravy a revize plynových zařízení, elektrických zařízení apod.).
- Volné živnosti, kdy žadatel není povinen prokázat způsobilost ani vzdělání v oboru, tedy odborná způsobilost není stanovena¹⁰.

Provozování restaurace lze zahrnout do ohlašovací živnosti řemeslné - hostinské činnosti. Doprovodné služby u této kategorie podnikání lze zahrnout do ohlašovací živnosti volné - zprostředkování obchodu a služeb.

Koncesované živnosti se mohou provozovat jen na základě koncese (povolení), jež přiděluje příslušný orgán státní správy. Pro získání musí mít podnikatel požadované vzdělání, absolvované speciální kurzy apod. Takovou živností je například hubení škodlivých živočichů, rostlin a mikroorganismů, vývoj, výroba, opravy zbraní, pohřební nebo taxi služba aj.)¹¹.

¹⁰ WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 2003. s. 40.

¹¹ Tamtéž s. 40.



Obrázek 1: Základní rozdělení živností¹²

Podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná (dále jen OSVČ) má své výhody i nevýhody. Mezi výhody podnikání jednotlivce patří například to, že není stanoven minimální povinný vklad, dále minimum formálně - právních povinností při zakládání firmy, samostatnost a volnost při rozhodování, zdanění zisku daní z příjmu fyzických osob (je možno uplatnit nezdanitelné částky a jiné odpočitatelné položky) a nemalou výhodou také je, že podnikatelskou činnost lze zahájit ihned po ohlášení (výjimku tvoří koncesované živnosti nebo živnosti, které vyžadují zvláštní povolení).

Za nevýhody můžeme považovat velké riziko, které vyplývá z neomezeného ručení majetkem podnikatele, vysoké požadavky na odborné a ekonomické znalosti živnostníka, velmi vysoké odvody sociálního pojištění při dosaženém vysokém zisku z podnikání. Další nevýhodou je, že smrtí podnikatele se podnik nedědí a jako poslední nevýhodu uvedu také to, že podnikatel má omezený přístup k bankovním úvěrům¹³.

¹² KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 87.

¹³ VEBER, J.; J. SRPOVÁ, a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 68.

1.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán představuje podnikatelem sestavený písemný dokument, který mu pomáhá definovat cíle podnikatelské činnosti a způsoby, jak je dosáhnout. Popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní faktory související se založením vznikajícího podniku. Podnikatelský plán také pomáhá jako vhodný nástroj při řízení podniku v období růstu, je podkladem při žádosti o získání zdrojů pro financování podniku a snižuje i riziko neúspěchu¹⁴. Definovat podnikatelský plán můžeme i jako: „*písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory související se založením i chodem podniku*“¹⁵.

Každý podnikatelský plán by měl dodržovat určité požadavky pro zpracování. Pro správné zpracování podnikatelského plánu by budoucí podnikatel měl dodržet tyto obecné náležitosti¹⁶:

- stručnost a přehlednost (délka plánu by neměla být více než padesát stránek)
- jednoduchost, logičnost
- orientace na budoucnost
- demonstrace výhod produktu pro zákazníka
- odkrytí slabých míst a rizik projektu (investor může objevit určité negativní faktory, které mohou v jeho očích oslabit důvěryhodnost projektu).
- věrohodnost a realističnost
- upozornění na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy.

1.2.1 Účel podnikatelského plánu

Přínosy podnikatelského plánu spočívají především v tom, že jeho zpracování slouží jako manažerský nástroj, který je určen k řízení živnosti nebo společnosti a jako podklad pro získání cizích (finančních) zdrojů.

Jako „sekundární“ využití podnikatelského plánu lze uvést argumentaci při prosazení podnikatelského záměru před společníky ve firmě či obhajobě záměru před týmem

¹⁴ KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 23

¹⁵ HISRISCH, R.; M. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1996. s. 52.

¹⁶ FOTR, J.; I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 309.

vedení, lze ho prodiskutovat se známými a s odborníky a tak, krok za krokem, zdokonalovat podnikatelský plán, při zastavení společného majetku, poskytnutí půjčky nebo vkladu do podnikání (poskytnutí určitých „nevlastních“ zdrojů jako například prostor pro podnikání). Podnikatelský plán rovněž slouží k pozdějšímu srovnání se skutečností - každá firma se zajímá, zda je realistické její plánování obratu, nákladů a finančních příjmů¹⁷.

1.2.2 Financování podnikatelského plánu

Kromě vybavení dlouhodobým majetkem, v našem případě se jedná o vybavení kuchyně a provozovny, je nutné podnik vybavit i oběžným majetkem, především zásobami. Část prostředků musí firma uchovávat i ve formě volných peněžních prostředků.

Zdroje financování v jednotlivých fázích životního cyklu mohou být pro firmu různé. V období vzniku podniku to může být vklad podnikatele, tichého společníka, business angels či leasing. V období růstu se jedná o venture capital, bankovní úvěr nebo dotace. V tomto období také firma začíná generovat interní zdroje, jež může využít ke svému financování. Jako nejvhodnější ve stádiu expanze se jeví využití rozvojových forem venture kapitálu nebo emise dluhopisů. V období poklesu firmy je možné získat strategického partnera, získat sanační bankovní úvěry či financování ze zdrojů získaných odprodejem části majetku. Ve všech stádiích životního cyklu lze využívat obchodní úvěry poskytované dodavateli¹⁸.

Interní zdroje financování

Jsou to vlastní činnosti firmy, které se označují jako zdroje samofinancování. Pro podnik je využívání interních zdrojů výhodné, neboť firma je nezávislá na externích poskytovatelích finančních zdrojů a může využít existující tržní příležitost (investovat do výnosných investičních cílů). Pokud ale podnik využívá jen zdroje samofinancování,

¹⁷ KORÁB, V.; J. PETERKA, a M. REŽNÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 2007. s. 42

¹⁸ SRPOVÁ, J.; V. ŘEHOŘ, a kol. *Základy podnikání*. 2010. s. 330.

tak růst firmy je většinou pomalejší a výnosnost vlastníků nižší. Interní zdroje financování lze rozdělit na odpisy a nerozdělený zisk minulých let.

Odpisy lze charakterizovat jako peněžní vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku a jako stabilní zdroj financování firmy - hodnotu odpisů podnik získává inkasem tržeb (v cenách prodané produkce).

Nerozdělený zisk je část zisku po zdanění, jenž není využita na výplatu podílu ze zisku ani na tvorbu fondů ze zisku, ale je především využívána k reinvestování a zůstává ve firmě jako součást vlastního kapitálu¹⁹.

Externí zdroje financování

Mezi externí zdroje financování patří obchodní a bankovní úvěry, leasing a fondy soukromého kapitálu.

Obchodní úvěr je považován za levný zdroj financování, protože není explicitně úročen. Obchodní úvěry se poskytují v naturální formě mezi firmami na základě odběratelsko-dodavatelských vztahů. Odběratel obdrží zboží či služby od dodavatele bez okamžité úhrady a dodavatel souhlasí, že odběratel uhradí zboží či služby k pozdějšímu datu. U odběratele vzniká závazek z obchodního styku, u dodavatele pak pohledávka z obchodního styku.

Bankovní úvěry jsou poskytovány na základě žádosti o úvěr. Součástí žádosti je podnikatelský záměr, informace o dosavadních výsledcích činnosti z hlediska účetních výkazů a finanční plán na dobu, na kterou by měl být úvěr poskytnut. Dostupnost bankovních úvěrů pro podniky záleží jak na objemu disponibilních zdrojů, které vlastní banky a jejich ceně (úrokové sazbě úvěrů), tak i na úvěruschopnosti (bonitě) žadatele o úvěr. Bankovní úvěry lze členit na krátkodobé a dlouhodobé (hypoteční, investiční a sanační úvěr). Krátkodobé bankovní úvěry jsou poskytovány bankami firmám na financování oběžného majetku a běžné provozní činnosti. Dlouhodobé se využívají k pořízení dlouhodobého majetku.

¹⁹ SRPOVÁ, J.; V. ŘEHOŘ, a kol. *Základy podnikání*. 2010. s 330.

Leasing lze charakterizovat jako pronájem dlouhodobého majetku leasingovou společností firmě. Podnik platí leasingové společnosti pravidelné splátky. Z hlediska délky pronájmu se dá leasing rozlišit na operativní a finanční. U operativního leasingu je pronájem sjednáván na kratší dobu, než je životnost zařízení. Jakmile doba pronájmu skončí, pronajímané zařízení zůstane ve vlastnictví leasingové společnosti, která jej dále pronajímá dalším zájemcům. Finanční leasing představuje dlouhodobý pronájem. Pokrývá větší část životnosti zařízení a zpravidla končí jeho převodem do vlastnictví nájemce.

Fondy soukromého kapitálu zahrnují tzv. obchodní anděly (business angels) a fondy rizikového a rozvojového kapitálu (venture capital). Tuto formu financování vyhledávají především začínající firmy, které mají obecně těžší přístup k bankovním úvěrům z důvodu krátké historie a omezené možnosti záruky na úvěr. Business angels jsou bývalí manažeři, kteří využívají své zkušenosti a disponibilní finanční zdroje k podpoře firem, které jsou na začátcích svého podnikání. Venture capital lze označit jako institucionální investory, jež poskytují peněžní zdroje formou navýšení vlastního kapitálu na předem určenou dobu.

1.2.3 Druhy podnikatelského plánu

Existuje mnoho plánů, jelikož v podniku lze naplánovat téměř cokoli. Při zahajování podnikatelské činnosti je ale nejdůležitějším plánem plán podnikatelský. Dalšími druhy plánů, souvisejících s podnikatelským, mohou být²⁰:

- Marketingové - hledají odpovědi na otázky, jak mohu získat zákazníky, za jakou cenu nebo jakým druhem reklamy.
- Výrobní - kladou si otázky typu, jak velká má být výrobní plocha, jaké stroje budou potřeba apod.
- Organizační - dávají odpověď na otázky, jaké jsou znalostní požadavky na zaměstnance, jak bude vypadat organizační struktura firmy aj.

²⁰ KORÁB, V.; J. PETERKA, a M. REŽNÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 2007. s. 13-14.

- Finanční - hledají odpovědi na otázky, kolik finančních prostředků bude podnikatel potřebovat na začátku podnikání nebo jaké budou osobní příjmy podnikatele z podnikání.
- Plány řízení kvality - jak uspokojí výrobky či služby zákazníky nebo jak bude podnikatel řídit kvalitu výrobků či služeb.

Dalšími typy plánů mohou být plány z hlediska termínování. Tyto plány dělíme do tří kategorií: krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. U krátkodobých plánů se jedná o operativní plány, střednědobé jsou taktické plány a u dlouhodobých hovoříme o strategii²¹.

1.2.4 Struktura podnikatelského plánu

Jelikož má každý autor jiný pohled na sestavení struktury podnikatelského plánu, tak se dá říci, že přesný návod na sestavení plánu neexistuje. Jednotliví autoři se odlišují především v uspořádání jednotlivých kapitol (i když se téměř shodují). Struktura plánu závisí i na účelu, pro který byl stvořen. V následujícím textu je uvedeno obvyklé složení podnikatelského plánu²²:

Titulní strana

Měla by obsahovat základní identifikační údaje o společnosti: označení, o jaký podnik se jedná, jména vlastníků s uvedením kontaktu (telefonní číslo, e-mail), možnostech financování a druhu podnikání²³.

Exekutivní souhrn

Tato kapitola by měla při sestavování podnikatelského plánu zabrat nejvíce času. Exekutivní souhrn by měl představovat abstrakt celého podnikatelského plánu. Tato část by tedy měla obsahovat hlavní myšlenku a motivy, proč podnikatelský plán uskutečnit.

²¹ KORÁB, V.; J. PETERKA, a M. REŽNÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 2007. s. 14.

²² KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 28.

²³ Tamtéž s. 28.

V podstatě je to stručné shrnutí, které patří k nejdůležitějším aspektům podnikatelského plánu - základní myšlenka, silné stránky, očekávání, finanční stránky podnikatelského plánu. Úkolem této kapitoly je zaujmout potenciální investory, kteří se na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda budou pokračovat v prostudování celého záměru²⁴.

Analýza odvětví

V této části by se mělo analyzovat prostředí, ve kterém by se podnikatelský plán měl realizovat. Patří sem především analýza konkurenčního prostředí, v němž jsou zahrnuti podstatní konkurenti včetně jejich slabých i silných stránek a také možností, jak by mohli negativně ovlivnit tržní úspěch nového podniku. Důležité je také analyzovat odvětví z pohledu vývojových trendů a historických výsledků, dále by se měly uvést předpovědi, které se vydávají v rámci odvětví nebo se vydávají vládními orgány. Také je nutná analýza zákazníků a na základě provedení segmentace trhu by měl být vytipován cílový trh pro nový podnik.²⁵

Popis podniku

Tato kapitola podnikatelského plánu by měla podrobně popsat nový podnik tak, aby si potenciální investor udělal představu o jeho velikosti a záběru. K tomu by měly sloužit následující prvky:

- výrobky nebo služby,
- umístění (lokalita) a velikost podniku,
- přehled zaměstnanců podniku, organizační schéma,
- kancelářské zařízení a další technické vybavení,
- příprava podnikatele - znalostní vybavení a předchozí praxe nebo reference²⁶.

Výrobní plán

V této části by měl být zachycen celý výrobní proces podniku. Vzhledem k tomu, že restaurace neprodukuje vlastní produkty, ale pouze k nakoupeným surovinám dodá

²⁴ KORÁB, V.; J. PETERKA, a M. REŽNÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 2007. s. 53.

²⁵ KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 29.

²⁶ Tamtéž s. 29.

přidanou hodnotu, bude v této části popsán obchodní plán podniku. Obchodní plán by měl obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory a také zde měl být zachycen proces poskytování služeb a vztahy s dodavateli²⁷.

Marketingový plán

Tato kapitola patří k nejdůležitějším částem podnikatelského plánu, protože objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Podnikatel by měl také v této části objasnit marketingový mix, který zahrnuje tzv. 4P (produkt, cena, distribuce, propagace). Existuje i rozšířená verze tzv. 5P, do které je zahrnuta oblast lidé, můžeme hovořit i o 7P, která obsahuje procesy a fyzický vzhled. Jako nejvhodnější nástroj pro tvorbu marketingové strategie se jeví SWOT analýza. Tvorbě marketingového plánu také napomáhá provedení marketingového průzkumu²⁸.

Organizační plán

Popisuje formu vlastnictví nového podniku (osobní vlastnictví, obchodní společnost atd.). Jestliže se jedná o obchodní společnost, tak je nutné detailně rozvést informace o managementu podniku a poté uvést podle právní formy údaje o obchodních podílech. Dále se v organizačním plánu uvádějí hlavní vedoucí pracovníci, jejich vzdělání a praxe, určuje se zde nadřízenost a podřízenost pracovníků, a vše se poté znázorňuje v organizační struktuře podniku²⁹.

Hodnocení rizik

Před každým novým podnikem existují určitá rizika, která by měl podnikatel rozpoznat a připravit účinnou strategii k jejich zvládnutí. Mezi největší rizika lze zařadit ta, která plynou z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby nebo manažerského týmu či technologického vývoje. Podnikatel by měl tato rizika analyzovat a připravit strategii pro případ, že se některé riziko projeví³⁰.

²⁷ KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 29.

²⁸ SRPOVÁ, J.; V. ŘEHOŘ, a kol. *Základy podnikání*. 2010. s. 231.

²⁹ KORÁB, V.; J. PETERKA, a M. REŽNÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 2007. s. 38

³⁰ KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 30.

Finanční plán

Určuje potřebné množství investic, které nový podnik potřebuje. Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- předpoklad příjmů a výdajů s výhledem minimálně na tři roky,
- vývoj Cash-flow na další tři roky,
- odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku³¹.

Přílohy

Přílohy slouží k doplňování informací, které jsou obsažené v podnikatelském plánu. Příkladem takových informativních materiálů mohou být výpisy z obchodního rejstříku, životopisy, požadavky na jednotlivé pracovní pozice, výkazy zisků a ztrát, rozvaha a peněžní toky, technologické postupy, výsledky průzkumů trhu aj³².

1.3 Postup k založení společnosti

Před založením podniku je nutné, aby si podnikatel zvolil místo a obor podnikání. Důležitým krokem při zápisu nové společnosti do obchodního rejstříku je kontrola, zda zamýšlený název firmy již není zaregistrován. Celý proces je rozdělen do několika kroků³³:

- sepsání společenské smlouvy,
- prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu,
- získání živnostenského oprávnění,
- obchodní rejstřík, návrh na zápis do obchodního rejstříku, výpis z obchodního rejstříku,
- další podání právnické osoby.

³¹ KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 30

³² FOTR, J.; I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 2005. s. 308.

³³ KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 52.

Sepsání společenské smlouvy

Společenská smlouva je dokument, kterým se zakládá obchodní společnost. Smlouva musí být podepsána všemi zakladateli. Společenská smlouva musí obsahovat náležitosti jako je název firmy a sídlo společnosti, určení společníků uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzických osob a předmět podnikatelské činnosti. Po sepsání této smlouvy lze podnik prohlásit za založený.

Prohlášení správce vkladů, vklad základního kapitálu

Výše a povinnost tvořit minimální základní kapitál se podle jednotlivých typů podniků liší. Správcem vkladu je zakladatel, který je ve společenské smlouvě touto činností pověřený. Správcem vkladu se může stát i banka či notář.

Získání živnostenského oprávnění

Aby podnikatel získal živnostenské oprávnění, musí nejdříve požádat o výpis z rejstříků trestů a to nezávisle na tom, jakou živnost bude provozovat. Poté musí podnikatel zaplatit správní poplatek, který se liší v závislosti na provozované živnosti. Tento poplatek se pohybuje od 1 000 Kč do 10 000 Kč. Dalším krokem je vyplnění formuláře k ohlášení živnosti, případně žádost o koncesi. V rámci ohlášení živnosti či žádosti o koncesi je nutné předložit doklady o odborné nebo jiné způsobilosti.

Obchodní rejstřík, návrh na zápis do obchodního rejstříku, výpis z obchodního rejstříku

Obchodní rejstřík je veřejný seznam v elektronické podobě, do kterého se zapisují zákonem stanovené údaje o podnikatelích a jejich společnostech. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává na příslušném krajském soudu podle sídla obchodní společnosti do 90 dnů od založení společnosti.

Další podání právnické osoby

Tento krok následuje až po vzniku dané společnosti. Především je nutné provést tato podání:

- přihlášení k registraci u místně příslušného správce daně do 30 dnů od získání živnostenského oprávnění,
- do 8 dní přihlásit zaměstnance u místně příslušné správy sociálního zabezpečení,
- do 8 dní přihlásit zaměstnance u jimi zvolených zdravotních pojišťoven,
- podat přihlášku k povinnému úrazovému pojištění za zaměstnance³⁴.

1.4 Analýzy potřebné k sestavení podnikatelského plánu

Tato kapitola diplomové práce obsahuje teoretické poznatky z jednotlivých druhů analýz. Pokud podnikatel chce, aby jeho podnikatelský plán byl úspěšný, je třeba zjistit současné podnikatelské podmínky v České republice, stejně tak i podmínky v konkurenčním prostředí, ve kterém by se měl nový podnik vyskytovat. Důležitá je také analýza silných a slabých stránek, která vyzdvihne příležitosti i hrozby, se kterými se podnikatel u vznikajícího podniku může setkat. V této části diplomové práce budou popsány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

1.4.1 Marketingové prostředí firmy

Marketingové prostředí obsahuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost podniku rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy s cílovými zákazníky. Toto prostředí lze rozdělit na marketingové makroprostředí a mikroprostředí. Tyto složky tvoří vnější prostředí firmy. Na obrázku je znázorněné makroprostředí zahrnující faktory (vlivy, síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ale s různou intenzitou a mírou dopadu³⁵.

³⁴ KORÁB, V.; M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti*. 2005. s. 52.

³⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2013. s. 98.



Obrázek 2: Vnitřní a vnější prostředí firmy³⁶

Makroprostředí

Marketingové makroprostředí vytváří řada vnějších faktorů (okolnosti, vlivy, situace), které podnik svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Makroprostředí tvoří vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, technologické, ekologické aj. Jako strategický audit makrookolí lze využít **PEST analýzu**, neboli analýzu politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických faktorů, které ovlivňují činnosti podniku. Rozšířená analýza PESTEL obsahuje i vlivy ekologické³⁷.

Politicko-právní faktory silně ovlivňují marketingové chování firem. Jedná se o právní normy týkající se existence firem i trhů, ochranu spotřebitelů, životní prostředí i vlastní práva. Z hlediska politického k těmto faktorům lze začlenit přístup vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu státních výdajů a daňový systém.

Ekonomické prostředí ovlivňuje kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele, je důležitým faktorem pro vytváření koupěschopné poptávky. Součástí ekonomických faktorů jsou hrubý domácí produkt a tempo jeho růstu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, měnové kurzy, průměrná výše důchodů obyvatelstva, dávky státní sociální podpory a další.

³⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2013. s. 98.

³⁷ Tamtéž s. 100.

Sociokulturní faktory se zkoumají ve dvou rovinách. První rovinu tvoří faktory, které jsou spojené s kupním chováním spotřebitelů: kulturní (např. spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image apod.) a sociální (jedná se o sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl, úroveň vzdělání aj.). Druhou rovinu tvoří faktory, které podmiňují chování organizací.

Technologické faktory se zabývají otázkami infrastruktury (doprava - potrubní, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), komunikační, skladovací, informační, sociální technologie. Technologické prostředí jsou pro firmy zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost a humanizovat práci³⁸.

V analýze PEST i PESTEL chybí dvě podstatné složky, a to demografické a přírodní. K demografickým faktorům patří velikost populace, hustota a rozmístění osídlení, porodnost, délka života, věková skladba, rasová a národnostní struktura, charakter rodin (sňatky, rozvody) apod. Mezi přírodní zdroje lze zahrnout přírodní zdroje, klimatické podmínky, počasí. Tyto zdroje představují pro firmy vstupy.

Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ty faktory, které jsou pro určitý podnik důležité. Při této analýze je nutné, aby ti, kdo analýzu sestavují, věnovali maximální úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možnému dopadu na podnik³⁹.

Mikroprostředí

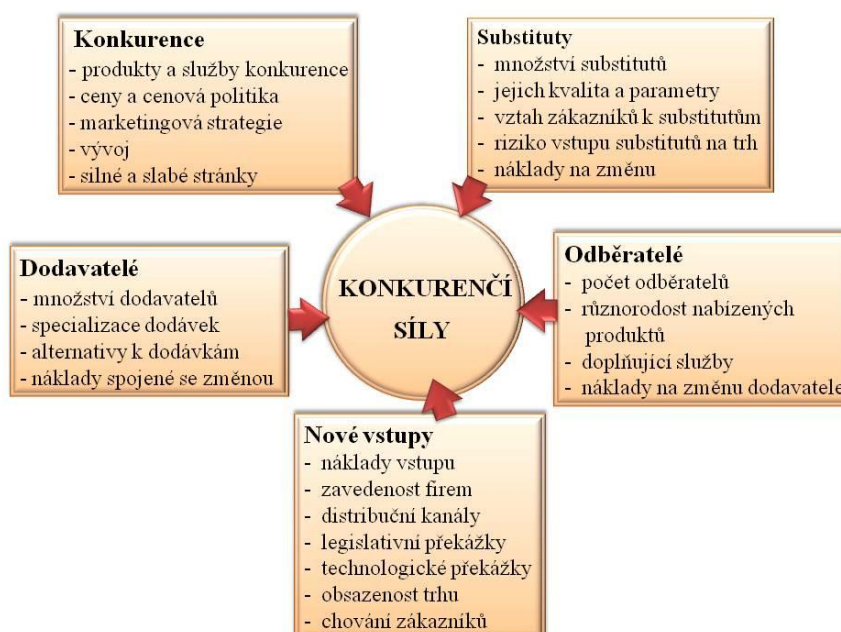
Marketingové mikroprostředí (prostředí, kde firma podniká) vytváří řada faktorů (okolnosti, vlivy, situace), které podnik svými aktivitami může ovlivnit. Mikroprostředí zahrnuje partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, dopravce aj.), zákazníky, konkurenci, veřejnost apod. Cílem této analýzy je zjistit základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem působí na činnost podniku.

Reálnou nebo i potencionální konkurenci lze vyjádřit pomocí **Porterova modelu pěti konkurenčních sil**. Tento model identifikuje pět základních skupin hrozeb, kterým

³⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 100 - 101.

³⁹ Tamtéž s. 101.

může být podnik vystaven. Jedná se o hrozbu nových konkurentů, konkurenci v branži, hrozbu substitučních výrobků a služeb, vyjednávací schopnosti odběratelů a vyjednávací schopnosti dodavatelů⁴⁰. Tyto síly působí různě podle odvětví, ale jejich celkové působení je předpokladem k dosažení konečného zisku v odvětví. Analýza mikroprostředí neboli oborového prostředí, je průzkum tržní sféry a podmínek, ve které se podnik vyskytuje. Účelem konkurenční strategie je nalézt v odvětví takové postavení, ve kterém může podnik čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch⁴¹.



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil⁴²

1.4.2 Segmentace trhu

Segmentace trhu je jedním ze základních součástí marketingu. Je důležité brát v potaz, že se spotřebitelé často ve svých parametrech liší – ve svých potřebách, zájmech, zaměstnání, věku apod. Vytváření nabídky pro každého spotřebitele není možné, proto

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2013. s. 103.

⁴¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 2006. s. 56.

⁴² Převzato z www.braintools.cz

společnosti hledají spotřebitele s podobnými požadavky. Tito spotřebitelé pak utvářejí cílové skupiny – segmenty⁴³.

Pokud mezi spotřebiteli nejsou žádné odlišnosti ve spotřebním chování, je společnostmi volen tzv. tržně nediferencovaný přístup, který můžeme rozdělit do dvou podob. První má podobu masového marketingu, kdy se jediný produkt nabízí na celém trhu. Druhou má podobu výrobkově diferencovaného marketingu, u kterého se nabízí několik rozdílných produktů na celém trhu.

Jestliže se spotřebitelé rozdělují do určitých segmentů podle diferenciací spotřebního chování, je organizacemi volen cílený marketing, který lze také rozdělit do dvou podob. První je koncentrovaný marketing zaměřující se na jediný spotřebitelský segment. Druhá podoba je diferencovaný marketing, kde se firma zaměřuje na všechny důležité segmenty, ale pro každý segment využívá samostatný marketingový mix⁴⁴.

Trh lze segmentovat podle následujících kritérií⁴⁵:

- Demografická segmentace – spotřebitel je začleněn do cílových skupin na základě věku, vzdělání, pohlaví, příjmů.
- Geografická segmentace – zákazník je zařazen podle míst, ve kterých se pohybuje jeho země, oblast, město či část města.
- Psychologická segmentace – spotřebitel je zařazen podle životního stylu a hodnot, které uznává.
- Behaviorální segmentace – zařazuje zákazníka podle jeho chování, znalostí, postoji k výrobku a věrnosti k značce.

Spotřebitelé nejsou vždy rozdělování jen podle jednoho hlediska, ale i podle několika hledisek najednou, jako například použití geografického zacílení spotřebitele (město, kde žije) a poté zařazení spotřebitele podle výše příjmu

⁴³ URBÁNEK, T. *Marketing*. 2010. s. 51

⁴⁴ Tamtéž s. 52

⁴⁵ Tamtéž s. 52

1.4.3 Marketingový mix

Prostřednictvím marketingového mixu dosahuje podnik svých marketingových cílů. Jedná se o soubor úkolů, jež pomáhají uspokojit potřeby a přání zákazníků tak, aby umožnily společnosti dosáhnout jejich cílů. V literatuře se často hovoří o skupině čtyř složek - produkt (product), prodejní cena (price), prodejní místo (place), marketingová komunikace (promotion), které musejí být vzájemně kombinovány a harmonizovány, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám, tj. trhu⁴⁶.

Marketingový mix je podstatný pro vyváření vhodného základu z hlediska finančních a lidských zdrojů, pomáhá při vymezování zodpovědnosti, dokáže analyzovat pružnost a usnadňuje komunikaci⁴⁷.



Obrázek 4: Marketingový mix 4P⁴⁸

„Označení 4P se používá pro jednoduchost a stručnost. Ve skutečnosti může být marketingových aktivit, které jsou iniciovány podnikem za účelem formování nabídky, mnohem více. Navíc každá z proměnných 4P sama o sobě je souborem aktivit, se kterými podnikatelé pracují“⁴⁹. “ To je patrné z obrázku č. 2.

⁴⁶ FORET, M.; P. PROCHÁZKA, a T. URBÁNEK. *Marketing - základy a principy*. 2003. s. 53.

⁴⁷ JAKUBIKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2013. s. 194.

⁴⁸ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009. s. 40.

⁴⁹ Tamtéž s. 40.

1.4.4 Marketingový průzkum

Nedílnou součástí úspěchu v podnikatelské soutěživosti je právě marketingový průzkum. Je to ucelený postup, který slouží k efektivnímu získání informací o zákaznících, jejich potřebách, očekáváních a přáních. Díky pečlivě vybrané metodě, dobře promyšleným postupem, jeho realizací až po jeho vhodné vyhodnocení lze zjistit možné příležitosti i hrozby, které se na trhu objeví.

Podle novosti dat lze marketingový průzkum rozdělit na primární (prvotní sběr informací) a sekundární výzkum (využívá již dříve získané data z procesu primárního výzkumu). Primární výzkum lze dále dělit na kvalitativní a kvantitativní. Kvalitativní metoda se zaměřuje více do hloubky, její snahou je odhalit prvotní příčiny názoru či chování. Oproti kvantitativní metodě je časově a finančně méně náročná. Nevýhodou je ale málo respondentů, kteří představují jen určitou část populace. Naproti tomu kvantitativní metody jsou zaměřeny na větší skupiny respondentů. Účelem této metody je především získat dostatečně velký reprezentativní vzorek. Nejběžnějším prostředkem k provedení kvantitativní metody je dotazníkové šetření⁵⁰.

1.4.5 SWOT analýza

Patří mezi nejčastěji využívané metody zejména kvůli integrujícímu charakteru získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků. SWOT analýza funguje na bázi získaných dat a informací, které byly v průběhu hodnocení zjištěny. Tuto metodu lze využít například jako podklad pro definování vize, jako podklad pro zformulování strategických cílů nebo pro identifikaci kritických oblastí⁵¹.

Metoda SWOT je strategická analýza stavu firmy, která je založena na kombinaci silných stránek (**Strenghts**), slabých stránek (**Weaknesses**), příležitosti (**Opportunities**) a ohrožení (**Threats**). U této analýzy se jako nejvhodnější jeví začít analýzou vnějšího prostředí, tedy **příležitostí a hrozeb** (OT). Ty přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí. Jedná se zejména o politické, ekonomické, sociální technologické, legislativní a ekologické prostředí. Hrozby se týkají především vysoké diferenciaci v odvětví, státní regulace, know-how, pomalého růstu odvětví,

⁵⁰ FORET, M. a J. STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum*. 2003. s. 12.

⁵¹ GRASSEROVÁ, M a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 295 - 297.

hrozeb substitučních výrobků, hrozeb vstupu nového výrobce apod. Příležitosti se mohou definovat jako příležitost, která vyplývá z charakteru okolí. V takovém případě mohou být příležitosti závislé na tom, zda se jedná o trh ve fázi zralosti, sestupu nebo zda se jedná o mezinárodní nebo globální trhy⁵².

Po definování vnějšího okolí vybrané firmy se provádí analýza vnitřního prostředí, tím lze docílit analýzou **silných a slabých stránek** (SW) firmy. Pojem silná stránka je chápán jako složka, jež zvýhodňuje postavení firmy v tržním prostředí. Slabá stránka je jakousi překážkou v efektivním řízení společnosti. Úkolem managementu firmy je tyto překážky eliminovat nejdříve. Součástí analyzování vnitřního prostředí je přiřazení jednotlivým faktorům důležitost.

Celková analýza SWOT není však jen pouhým výčtem vnitřních a vnějších kladných a záporných faktorů. Je nutné je propojit ve vzájemném kontextu, tedy například vnější prostředí je nutné sledovat ve vztahu k silným a slabým stránkám⁵³.

Podle kombinace převládajících vnitřních a vnějších faktorů lze rozdělit čtyři typy strategických situací⁵⁴:

- WT = mini - mini, jestliže převažují slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším prostředí
- WO = mini - maxi, jestliže převažují slabé stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším prostředí
- ST = maxi - mini, jestliže převažují silné stránky uvnitř podniku, ale hrozby ve vnějším prostředí
- SO = maxi - maxi, jestliže převažují silné stránky uvnitř podniku, ale příležitosti ve vnějším prostředí.

⁵² VEBER, J. a kol. *Management*. 2009. s. 534

⁵³ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 2009. s. 105.

⁵⁴ Tamtéž s. 105



Obrázek 5: SWOT analýza⁵⁵

1.5 Analýza rizik

Riziko lze na jedné straně spojit s nadějí na dosažení uspokojivých hospodářských výsledků – pozitivní stránka, a na druhé straně lze riziko spojit s nebezpečím podnikatelského neúspěchu vedoucího ke ztrátám, které mohou mít tak závažný charakter, jenž výrazně naruší finanční stabilitu podniku a může vést k úpadku firmy – negativní stránka⁵⁶.

Rozdělení rizik dle jejich věcné náplně:

- Technicko – technologická: morální zastarání projektu
- Ekonomická: růst cen nákladových položek
- Tržní: velikost prodeje
- Finanční: nepříznivé změny úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami
- Legislativní: hospodářská a legislativní politika vlády
- Politická: stávky, války

⁵⁵ Převzato z www.sunmarketing.cz

⁵⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. s. 241

- Environmentální: podoba nákladů na odstranění škod na životním prostředí
- Rizika spojená s lidským činitelem
- Informační
- Zásahy vyšší moci: živelné pohromy atd.

1.5.1 Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN (RIsk PROject ANalysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů, která vychází z procesního pojetí analýzy rizika a akceptuje filozofii jakosti TQM. Autorem metody je Bronislav Lacko.

Metoda RIPRAN vychází ze čtyř základních kroků:

- identifikace nebezpečí projektu,
- kvantifikace rizik projektu,
- reakce na rizika projektu,
- celkové posouzení rizik projektu.

Krok 1 – identifikace nebezpečí

Projektový tým či skupina provádí identifikaci rizik sestavením seznamu, nejlépe ve formě tabulky. Výstupem z prvního kroku je seznam dvojic hrozba a scénář. Jestliže znám hrozbu, identifikuji scénář otázkou: Co se stane, když...?

Krok 2 – kvantifikace rizik

Metoda umožňuje kvantifikaci číselnou nebo verbální. Číselná kvantifikace neboli kvantitativní přístup pracuje s přesnými čísly. Kvalitativní přístup (verbální kvantifikace) pracuje pouze s pojmy, jako velká, střední, malá. Výsledná hodnota rizika se vypočte jako součin pravděpodobnosti a dopadu.

Krok 3 – reakce na rizika

V této fázi se sestavují opatření, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň. Po sestavění opatření prověříme návrhy z hlediska realizovatelnosti, potřebných nákladů na realizaci, potřebných organizačních opatření a účinnosti.

Krok 4 – celkové posouzení rizik

V poslední fázi se posuzuje celková hodnota rizika a vyhodnotí se, jak vysoce je projekt rizikový a jestli je možné pokračovat v jeho realizaci bez zvláštních opatření.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

V této části diplomové práce se zaměřím na analýzu prostředí, ve kterém bude nově založený podnik působit. Konkrétně se jedná o analýzu mikroprostředí pomocí SLEPT analýzy, analýzu makroprostředí pomocí Porterova pětifaktorového modelu a provedení dotazníkového šetření. Tuto část práce zakončím SWOT analýzou.

2.1 Stanovení cílového trhu

Stanovení cílového trhu spočívá v umístění restaurace, která se bude nacházet ve Frenštátě pod Radhoštěm v okrese Nový Jičín. Vzhledem k lokaci v blízkosti turistických památek, historického centra města, středních škol a státních institucí umístěných v těsné blízkosti restaurace, budou velkou skupinou turisté, zaměstnanci těchto institucí a studenti. Neopomenutelnou skupinou zákazníků budou také obyvatelé města Frenštát p. R.

2.2 Segmentace cílového trhu

Podle chování zákazníků lze trh rozdělit do několika segmentů dle následujících kritérií: geografické, demografické, psychologické.

Geografické kritérium

Z geografického hlediska bude cílovým trhem město Frenštát pod Radhoštěm a jeho okolí – Trojanovice, Tichá, Lichnov, Planiska a Bystré s celkovým počtem 17 418 obyvatel (stav k 31. 12. 2014⁵⁷). Vzhledem k tomu, že zmíněné obce jsou ve velmi blízkém okolí Frenštátu, lze předpokládat, že zákazníci restaurace budou také obyvatelé právě těchto obcí, protože je pro ně Frenštát dostupný pěšky či na kole po okolních polních, vedlejších a lesních stezkách.

⁵⁷ Převzato z www.cszo.cz

Demografické kritérium

Věk - pro zákazníky restaurace není stanovena žádná věková hranice, ale vzhledem k nabídce nápojů se předpokládá, že bude možnou zastávkou pro zákazníky starších 18 let. Samozřejmě není vyloučena i návštěva zákazníků mladších 18 let, jelikož se restaurace bude nacházet v blízkosti středních a základních škol.

Pohlaví – posezení v restauraci je určeno jak ženám, tak i mužům.

Povolání, vzdělání – povolání ani vzdělání by nemělo mít žádnou váhu při návštěvě restaurace, jestliže se nebude brát v potaz možný vliv příjmu dotyčného na výši jeho útraty za občerstvení.

Národnost - národnost nebude důležitá pro návštěvnost restaurace. Vzhledem k lokalitě bude zřejmě převažovat česká národnost zákazníků.

Psychologické kritérium

Osobnost, životní styl – potenciální zákazníci budou pravděpodobně společenší lidé, kteří se rádi setkávají s ostatními a navazují nové kontakty, dále pak milovníci piva a ti, kteří mají rádi americkou či českou kuchyni.

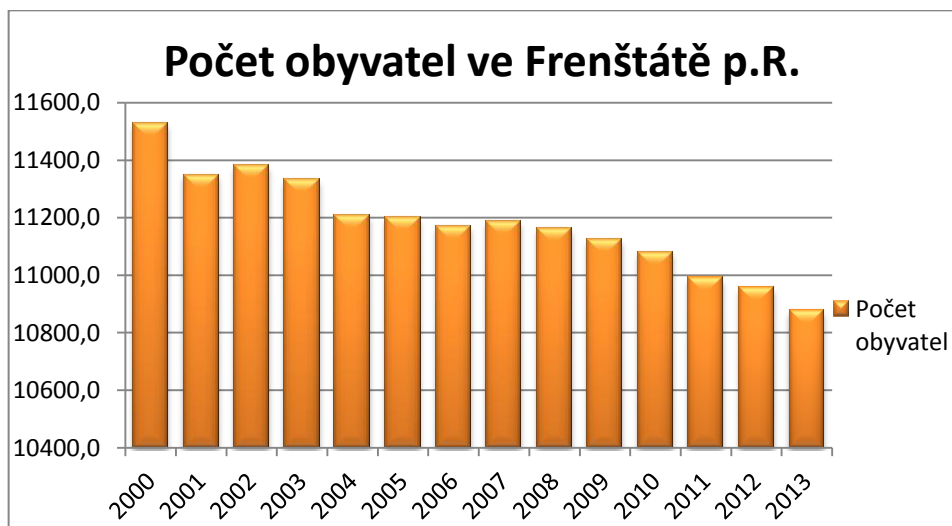
2.3 SLEPT analýza

Tato analýza se bude zabývat současnou situací v České republice po jednotlivých oblastech zaměření.

Sociální oblast

Okres Nový Jičín eviduje k 31. 12. 2013 celkový počet obyvatel 151 899. Nejpočetnější skupinu obyvatel tvoří lidé ve věku od 35 do 39 let a dále lidé ve věku od 25 do 29 let. Frenštát pod Radhoštěm, město, ve kterém bude podnik působit, čítá 10 958 občanů, přičemž nejpočetnější skupinu obyvatel tvoří lidé ve věku 35-39 let, druhou nejpočetnější skupinu je věková kategorie 25-29 let. Proto především na tyto věkové skupiny bude restaurace zaměřena.

Vývoj počtu obyvatel ve Frenštátě pod Radhoštěm od roku 2000 mírně klesá, to ilustruje graf č. 1. K meziročnímu nárůstu obyvatel došlo naposledy v roce 2002 z 11 350 na 11 381 obyvatel⁵⁸.



Graf 1: Vývoj počtu obyvatel ve Frenštátě p.R.⁵⁹

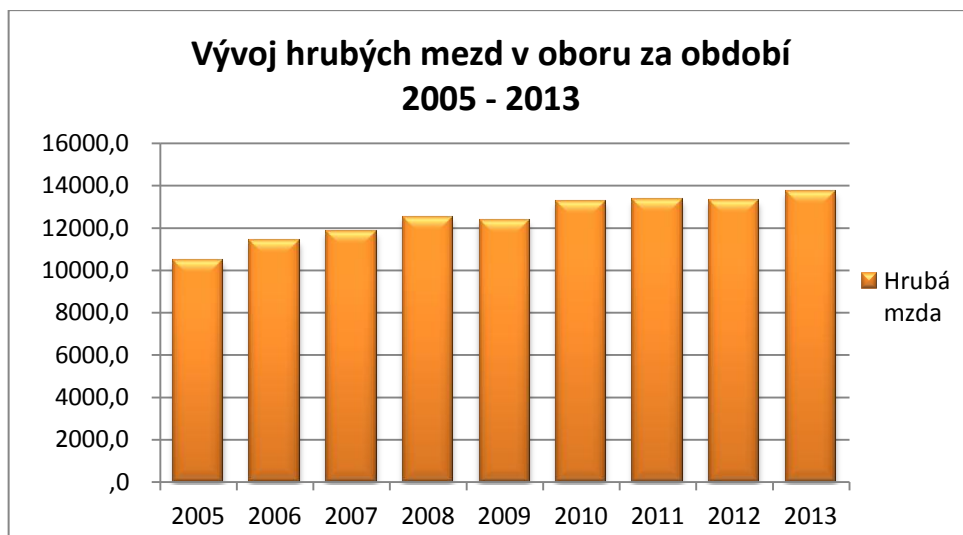
Obecná míra nezaměstnanosti v ČR byla k 31. 12. 2013 na úrovni 8,17 %. V okrese Nový Jičín byla ke stejnému datu naměřena nižší nezaměstnanost o 0,12 %, tedy 8,05 %, což představuje 8 672 nezaměstnaných osob. Ukazatel nezaměstnanosti má vliv na návštěvnost restaurace – jestliže je nezaměstnanost vysoká, lidé nemají finanční prostředky na to, aby se stravovali v restauracích.

Průměrná hrubá měsíční mzda v České republice na konci roku 2013 dosáhla 25 078 Kč. V okrese Nový Jičín je průměrná mzda nižší než průměrná mzda v ČR o 1 464 Kč, tedy měsíční hrubá mzda činí 23 614 Kč. V roce 2013 průměrná hrubá měsíční mzda v ubytovací, hostinské a stravovací činnosti činila 13 696 Kč⁶⁰. Pro přehled vývoje hrubých mezd v oboru v České republice uvádím následující graf.

⁵⁸ Převzato z www.czso.cz

⁵⁹ Tamtéž

⁶⁰ Tamtéž



Graf 2: Vývoj hrubých mezd v oboru za období 2005-2013⁶¹

Z grafu je zřejmé, že se od roku 2005 mzdy postupně navyšovaly. Průměrná hrubá mzda v tomto období vzrostla o 24 %.

Legislativní oblast

Provozovatelé restaurací se musí v ČR řídit živnostenským zákonem. Hostinská činnost je živnost řemeslná, proto musí podnikatel splňovat všeobecné podmínky provozování živnosti i podmínku odborné způsobilosti. Jestliže zakladatel nesplňuje podmínku odborné způsobilosti, může pověřit odpovědného zástupce, který tuto podmínku splňuje.

Podnikání v oblasti stravovacích služeb je podmíněno mnohými zákony, které musí každé stravovací zařízení respektovat a dodržovat. Nejvýznamnější z těchto předpisů je Nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č.852/2004 o hygieně potravin. Dalšími zákony jsou například zákon 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích, zákon 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, vyhláška 602/2006 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby, zákon 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele. Dále se provozovatelé musí řídit zákonem o účetnictví, o dani z příjmu fyzických osob, o dani

⁶¹ Převzato z www.czso.cz

z přidané hodnoty atd. Daň z příjmu fyzických osob od roku 2008 činí 15 % ze superhrubé mzdy, kterou tvoří součet hrubé mzdy a sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele⁶².

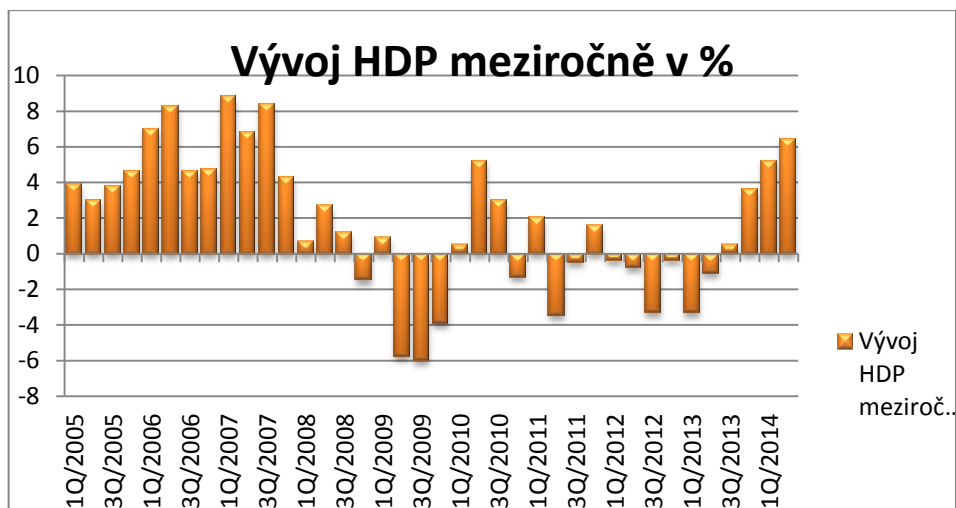
Ekonomická oblast

Z ekonomických hledisek má největší vliv především daňové zatížení v ČR, které má také vliv na podíl na zisku, který musí zakladatel ze zákona platit státu. Dále je to pak vývoj HDP, vývoj kurzu české koruny a vývoj inflace.

Na následujícím grafu lze vidět vývoj HDP v České republice od prvního kvartálu roku 2005. V období let 2005-2008 prožila Česká republika nejpříznivější období své moderní historie, HDP v tomto období vzrostl v průměru o více než 5 %, což bylo způsobeno exportní výkonností. Významné zpomalení a pokles výkonnosti české ekonomiky přišel v roce 2008 a svého vrcholu dosáhl v druhé polovině roku 2009. Poté začal pozvolný růst, který na konci roku 2011 opět polevuje, ale od prvního kvartálu roku 2013 mírně roste. Reálný hrubý domácí produkt vykázal v druhém čtvrtletí roku 2014 mezičtvrtletní růst o 0,3 %. Za celý letošní rok by HDP mohl meziročně vzrůst o 2,4 % a obdobnou dynamiku by mohl vykázat v roce 2015. Tento růst by měl být tažen především domácí poptávkou⁶³.

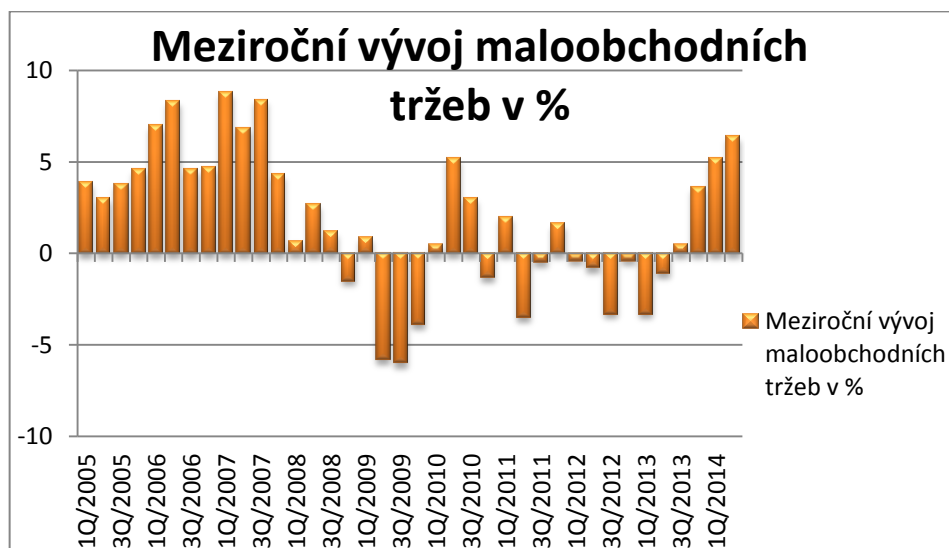
⁶² Převzato z www.haccp.cz

⁶³ Převzato z www.czso.cz



Graf 3: Vývoj HDP meziročně v %⁶⁴

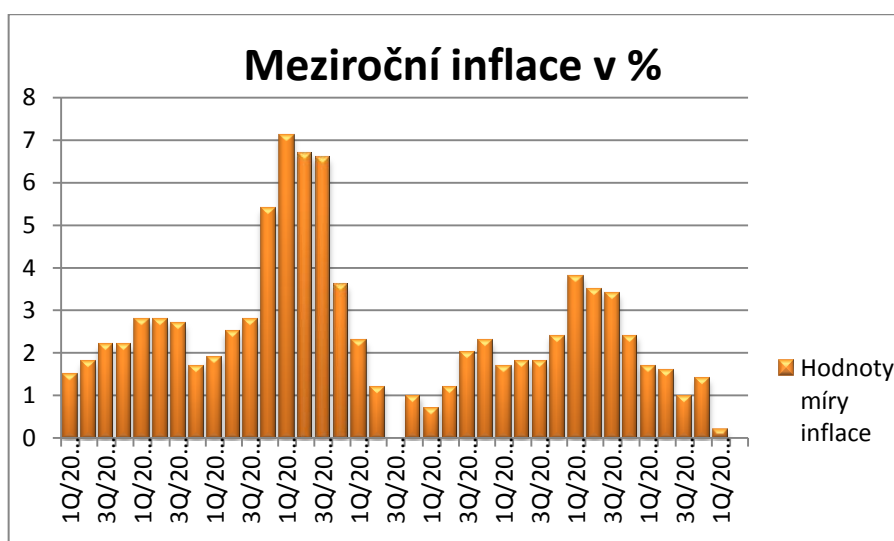
Vývoj HDP souvisí s vývojem tržeb ve službách. Následující graf zobrazuje meziroční vývoj maloobchodních tržeb v České republice za posledních devět let. HDP je součtem výdajů obyvatelstva či důchodů, které plynou z nákupu produktu, proto je velmi podobný průběh jako u grafu číslo 3. Lze očekávat i podobný průběh vývoje tržeb v následujících letech jako u vývoje HDP.



Graf 4: Meziroční vývoj maloobchodních tržeb v %⁶⁵

⁶⁴ Převzato z www.czso.cz

Dalším ekonomickým faktorem je míra inflace. Inflace znamená růst cenové hladiny v čase, vychází z měření čistých cenových změn pomocí indexů spotřebitelských cen. Inflace má tedy vliv na zvyšování cen výrobků a služeb a tím ovlivňuje i hospodaření podniku. Na následujícím grafu jsou uvedeny průměrné hodnoty míry inflace v České republice od roku 2005, kdy hodnota míry inflace byla na 1,7 %. Od tohoto roku do roku 2009 se postupně zvyšovala, avšak v roce 2009 se pohybovala kolem nuly. Průměrná roční míra inflace v roce 2014 byla 0,4 %⁶⁶.



Graf 5: Meziroční inflace v ČR⁶⁷

Politická oblast

Vláda v České republice je formou demokratickou a řídí se podle parlamentního volebního systému, což znamená, že zde funguje moc zákonodárná a výkonná. Podnikáním se v ČR zabývá ministerstvo průmyslu a obchodu v čele s ministrem Janem Mládkem. Po vstupu České republiky do Evropské unie se změnila některá ustanovení týkající se zejména dodržování odděleného skladování a přípravy masa od zeleniny, pořízení specifických varných nádob a také vybudování bezbariérových přístupů.

⁶⁵ Převzato z www.kurzy.cz

⁶⁶ Tamtéž

⁶⁷ Tamtéž

V roce 2013 předložil tehdejší ministr průmyslu a obchodu Martin Kuba novou Koncepti MSP 2014+ pro podporu malých a středních podnikatelů na období 2014-2020. Koncepte MSP 2014+ je dokument, který vymezuje padesát konkrétních opatření s cílem efektivního fungování a celkového rozvoje malých a středních podnikatelů. Tato Koncepte bude klást důraz na posilování konkurenceschopnosti malých a středních podniků prostřednictvím vytváření a šíření inovací. Cílem koncepte je tedy stanovení prioritních oblastí podpory pro programovací období 2014-2015, jejichž opatření budou financována ze strukturálních fondů EU a z národních prostředků.

Technologická oblast

Do tohoto faktoru SLEPT analýzy, v případě založení restaurace, bych zařadila záležitosti týkající se chodu restaurace. Jedná se zejména o technologie, které jsou klíčové při přípravě pokrmů, dále se jedná o využití moderních elektrospotřebičů, které budou zefektivňovat práci zaměstnanců. U přípravy pokrmů se kontroluje hospodárnost nákladů, hygiena a inovace zařízení vedoucí k úsporám elektřiny, proto se sledují výkony elektrospotřebičů. Dalším faktorem v této oblasti je informační systém, který umožňuje sledování zásob. Částka informačního systému je poměrně vysoká, ale investice do tohoto systému se vyplatí v podobě ušetřené finanční částky a také času.

2.4 Porterův model konkurenčních sil

Tento model se zaměří na analýzu konkurenčního prostředí v pěti oblastech. V následující části budou tyto oblasti zanalyzovány detailněji.

Stávající konkurence

Ve Frenštátě pod Radhoštěm existuje mnoho podniků, které poskytují stravovací služby. Mezi největší konkurenty podniku jsem vybrala následující restaurace:

- Valašská rychta – restaurace ve valašském stylu se nachází v blízkosti místního aquaparku a autokempu, který se v roce 2013 stal čtvrtým nejlepším kempem

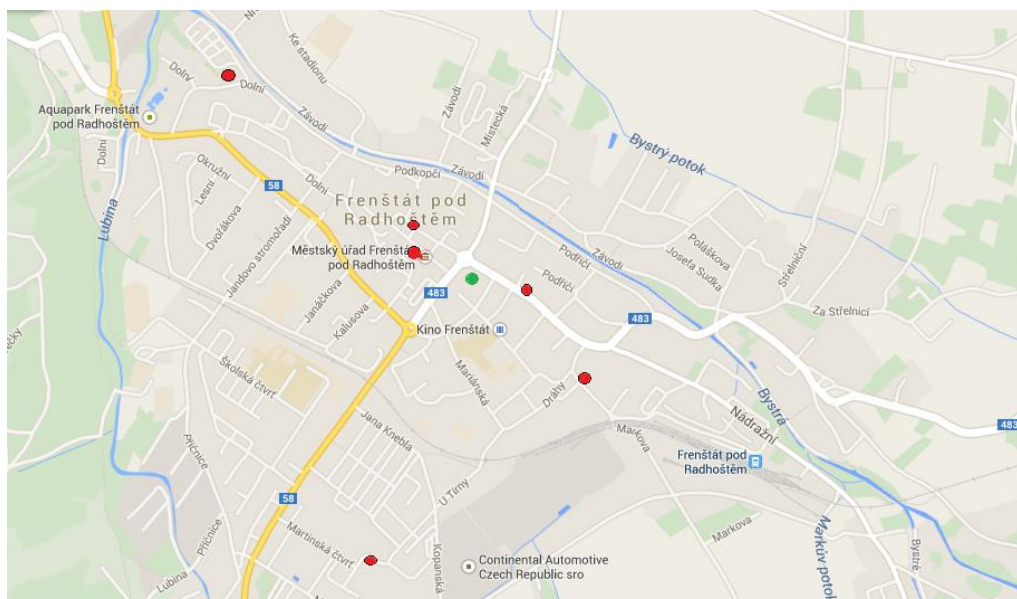
v České republice⁶⁸. Valašská rychta nabízí kuchyni s domácími a krajovými specialitami, italskou pizzu, polopenzi a plnou penzi, pořádá svatební oslavy, firemní večírky, taneční večery s country hudbou. Součástí této restaurace je venkovní posezení s možností využití dětského hřiště. V nápojovém lístku je výběr ze tří pivních značek.

- Radniční restaurace se nachází v samém centru města, která nabízí pokrmy zejména české kuchyně. Restaurace má celkem 61 míst k sezení bez možnosti venkovního posezení. Provozní doba restaurace je každý den od 10:00 hod., v pátek a sobotu je otevřeno do 24:00 hod., v ostatní dny do 22 hod. Radniční restaurace nabízí tři druhy pivních značek.
- Hotel Přerov s restaurací a letní zahrádkou je umístěn také v centru města. Tato restaurace se prezentuje kuchyní především českou. Nápojový lístek nabízí dvě značky piva.
- Hospůdka U Kumpána a picérka nabízí teplá i studená jídla včetně italské pizzy, K dispozici je nekuřácký prostor a malá letní zahrádka. Podnik se zaměřuje na každodenní stravování, obchodní jednání, sledování sportovních událostí a společenských oslav.
- Zebra bar – restaurant působí opravdu dobrým dojmem, od interiéru, obsluhy až po nabídku českých i mezinárodních jídel. Velkou výhodou této restaurace jsou její prostory, které zahrnují i poměrně velký dětský koutek. Za nevýhodu restaurace považují její umístění, které je poměrně vzdálené od centra města. Ceny hlavních jídel se pohybují okolo dvou set korun. Jedná se asi o největšího konkurenta, který má podobnou vizi.
- Restaurace U Veterána má celkovou kapacitu 55 míst. Restaurace pořádá soukromé i firemní akce, oslavy, svatby. V jídelníčku lze nalézt české i mezinárodní pokrmy, mezinárodní kuchyně je především zastoupena italskou pizzou. Součástí restaurace je i zahrádka pro 36 osob s možností grilování.

Na následujícím obrázku jsou červeně vyznačeny konkurenční podniky ve Frenštátě pod Radhoštěm. Založení restaurace by bylo možné v centru města, kde jsou k tomuto i

⁶⁸ Převzato z www.dokempu.cz

vhodné prostory a poměrně mnoho potenciálních zákazníků. Toto místo je vyznačeno zeleně. V těchto prostorách již restaurace byla, ale původní majitel nejevil zájem o další rozvoj podniku, tudíž je tato plocha v současné době nevyužívána. Kuchyně v předchozí restauraci byla plně vybavena veškerými spotřebiči, proto se tyto přístroje nemusí pořizovat.



Obrázek 6: Rozložení konkurenčních podniků ve Frenštátě p. R.⁶⁹

Všechny zmíněné podniky mají k dispozici přibližně od 50 do 90 míst, poskytují zdarma bezdrátové připojení k internetu. Cenová relace hlavních jídel se pohybuje obdobně, a to okolo dvou set korun. Konkurenční podniky nabízí polední menu, které se pohybuje okolo devadesáti korun.

Na první pohled se zdá, že počet konkurenčních podniků je značný, ale tyto podniky se od sebe liší jen minimálně. Otevírací doba všech restaurací je téměř totožná, nabídka pokrmů a nápojových lístků rovněž. Na základě konkurenční analýzy bylo zjištěno, že žádný z podniků si nezakládá na více druzích pivních značek, lze tedy říci, že v tomto směru je současná konkurence velmi malá, či skoro nulová. Jak lze vidět na

⁶⁹ Převzato z www.maps.google.cz

následujícím grafu, nejčastěji se jedná o klasickou nabídku značek. Konkurenční výhodou nově zakládaného podniku může zcela jistě být rozšířená nabídka pivních značek, které nejsou v regionu příliš zastoupeny.

Tabulka 1: Nabídka piv vybraných restaurací

Název restaurace	Druh nabízených pivních značek
Valašská rychta	Radegast 10°, Pilsner Urqell 12°, Černý Kozel
Radniční restaurace	Radegast 10°, Pilsner Urqell 12°,
Hotel Přerov	Radegast 10° a 12°, Pilsner Urqell 12°,
Hospůdka U Kumpána a picírka	Koníček 11°, Radegast 10°,
Zebra bar – restaurant	Pilsner Urqell 12°, Radegast 10°, Velkopopovický Kozel 10°
Restaurace U Veterána	Pilsner Urqell 12°, Radegast 10°

Hrozba nových konkurentů

V celé České republice k 31. 12. 2013 je počet stravovacích zařízení (restaurace, kavárny, bistra, pizzerie, bufety aj.) 41 000, z toho 4 000 zařízení je v Moravskoslezském kraji⁷⁰. Počet vydaných koncesí na provoz restaurací a jiných gastronomických zařízení stále roste. V roce 2013 bylo vydaných 124 099 živnostenských oprávnění na provoz restaurace, v roce 2008 jich bylo „pouze“ 107 607. Odborníci přesto tvrdí, že ekonomická recese se v tomto oboru přesto projevuje. Podle odhadů Asociace hotelů a restaurací gastronomických zařízení každoročně ubývá asi o 5 %⁷¹.

Celosvětově je podnikání v oboru pohostinství považováno za jedno z nejrizikovějších, restaurační zařízení v průměru krachují dvakrát častěji než podnikání v jiných oborech. Na místě zkrachovalých restaurací vznikají často restaurace nové, proto hrozba nových konkurentů je pravděpodobná. Faktorem neúspěchu může být i neznalost podnikatele důležitých vědomostí, faktem je i to, že společnost může být i přes dobré strategické

⁷⁰ Převzato z www.mmr.cz

⁷¹ Převzato z www.probyznysinfo.hned.cz

umístění a nejnovější zařízení podniku vedena k neúspěchu. Nově zřízená restaurace se bude snažit o udržení na trhu, o konkurenceschopnost a o získání pravidelných zákazníků, kteří se budou vracet.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Protože se podnik zaměří právě na zákazníky do 45 let, je tu možnost hrozby substitučních výrobků ve formě nákupu vlastních surovin a vaření přímo doma. V nákupních střediscích je možnost koupě polotovarů, které se mohou snadno a rychle připravit v domácnostech. Další hrozbou substitučních výrobků a služeb může být i typ restaurace s podobným zaměřením, proto je třeba být originální a vnímat potřeby zákazníků. Snahou nově vybudovaného podniku bude vytvořit bezkonkurenční atmosféru, kterou zákazníci ve svých domácnostech nezískají, a příjemné prostředí, ve kterém se budou moci scházet.

Vyjednávací schopnost odběratelů

Odběratelé, v tomto případě zákazníci, jsou jedním z faktorů, který na podnik působí. Restaurace bude zaměřená především na fyzické osoby ve věku od 20 do 35 let, protože právě tato věková kategorie je ve městě Frenštátu zastoupena nejvíce. Jestliže bude mít restaurace málo zákazníků, nevykáže téměř žádný zisk. Pokud podnik bude mít zákazníků mnoho, ale budou to jen náhodní zákazníci, v blízké době se jejich počty vyčerpají. Cílem restaurace bude proto získat stálou klientelu, která se bude pravidelně vracet. Podnik se bude snažit o neustálé zlepšování svých služeb a samozřejmě o získání i nových zákazníků s jejich pravidelnou návštěvou.

Vyjednávací schopnost dodavatelů

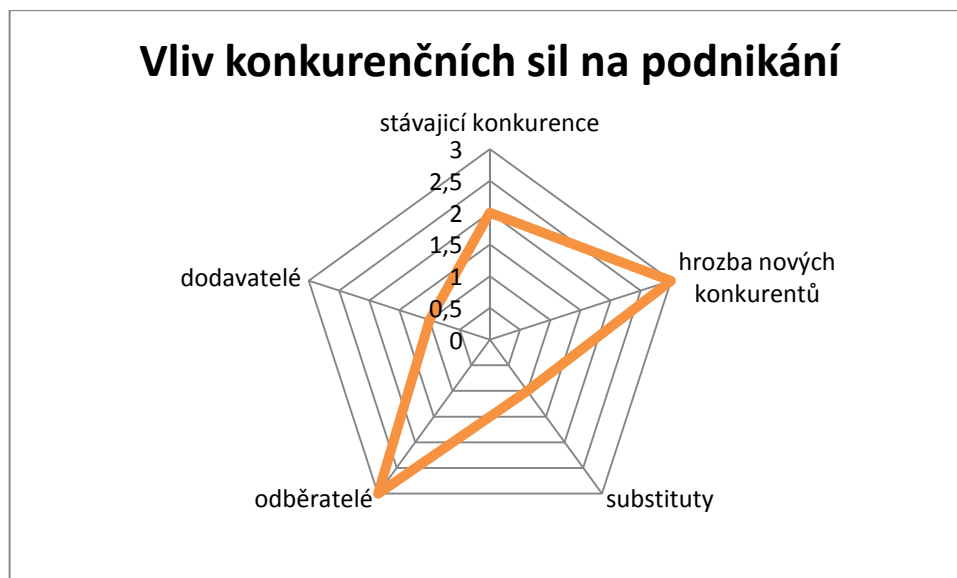
Společnost bude především využívat trh s potravinami. Ten je zastoupen velkým počtem subjektů, proto se nepředpokládá velká vyjednávací síla dodavatelů. Přesto bude snaha navázat dlouhodobou spolupráci s určitými podnikatelskými subjekty. Potřebné zboží bude dodáváno především externě. Cena surovin je ovlivňována daňovými

sazbami a inflací, která tlačí cenu produktů stále výš, a i proto se dodavatelé snaží získat majitele hostinských zařízení pomocí různých zvýhodnění a akcí. To se týká především alkoholických a nealkoholických nápojů.

Na základě Porterovy analýzy lze hodnotit jednotlivé konkurenční síly prostřednictvím následující tabulky. Konkurenční síly jsou hodnoceny podle vlivu na podnikání od 0 do 3, kde 0 znamená neutrální vliv, 1 = mírný vliv, 2 = střední a 3 = velký vliv. V grafu č. 6 je pak znázorněna oblast, ve které konkurenční síly nejvíce působí. Z grafu lze vyčíst, že největší vliv na podnikání budou mít případní noví konkurenti a odběratelé, tedy zákazníci.

Tabulka 2: Vliv konkurenčních sil na podnikání

Oblasti	0	1	2	3
stávající konkurence			X	
hrozba nových konkurentů				X
substituty		X		
odběratelé				X
dodavatelé		X		



Graf 6: Vliv konkurenčních sil na podnikání

2.5 Marketingový průzkum

K zjištění případného zájmu o navrhovaný záměr byl proveden marketingový průzkum, který probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření. Ten byl šířen pomocí internetu a sociálních sítí. V dotazníkovém šetření jsem využila především formu uzavřených otázek, u kterých byla možnost výběru jedné nebo více z možných odpovědí. V případě otevřených otázek bylo možné vyjádřit svůj názor.

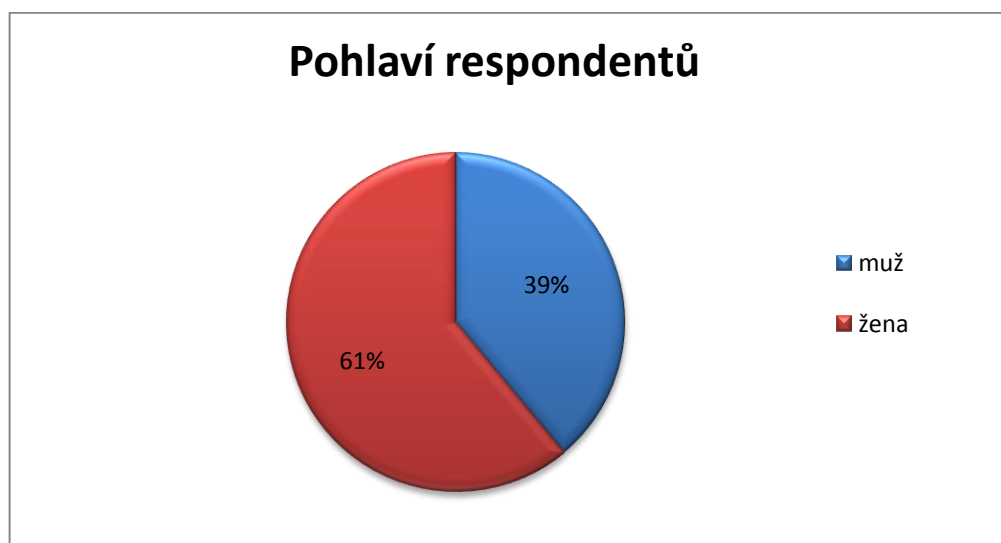
Dotazníkového šetření se zúčastnili občané Frenštátu pod Radhoštěm a jeho okolí v období od 13. 3. 2015 do 31. 3. 2015. Na vyplnění dotazníku se podílelo celkem 154 respondentů. Marketingový výzkum byl primárně koncipován k průzkumu lokálních zákazníků, jež budou potenciálně navštěvovat nově vzniklou restauraci. Kromě základních otázek byl dotazník zaměřen na zjištění popularity restaurací ve městě, žádoucích cen mezi zákazníky a preferencí pivních značek.

Výsledky průzkumu

Výsledky průzkumu jsou uvedeny v následujících grafech.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví

Z celkového počtu 154 respondentů se průzkumu zúčastnilo 61% žen a 39% mužů.



Graf 7: Pohlaví respondentů

Otázka č. 2: Kolik je Vám let

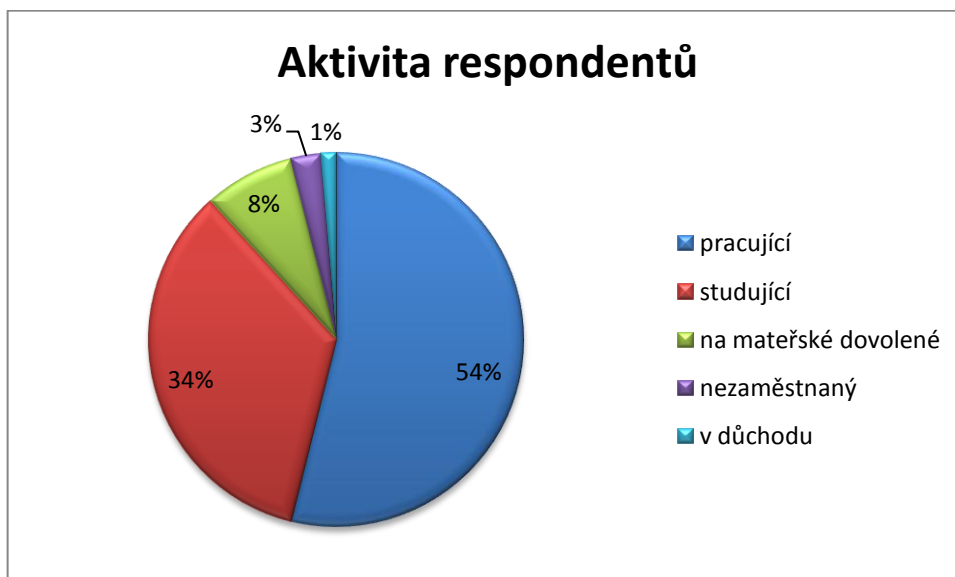
Respondenti byli nejvíce zastoupeni věkovou skupinou 19 až 30 let s účastí 78 %. Další věkové kategorie byly v mnohem menším zastoupení. Věkovou kategorii 46 až 60 let zastoupilo celkem 10 % dotazovaných, u věkové kategorie 31 - 45 let se jedná o 8 %, věková skupina 0 až 18 let byla zastoupena čtyřmi procenty a ve věkové kategorii nad 61 let se nikdo dotazníku nezúčastnil.



Graf 8: Věková skupina

Otázka č. 3: Jste:

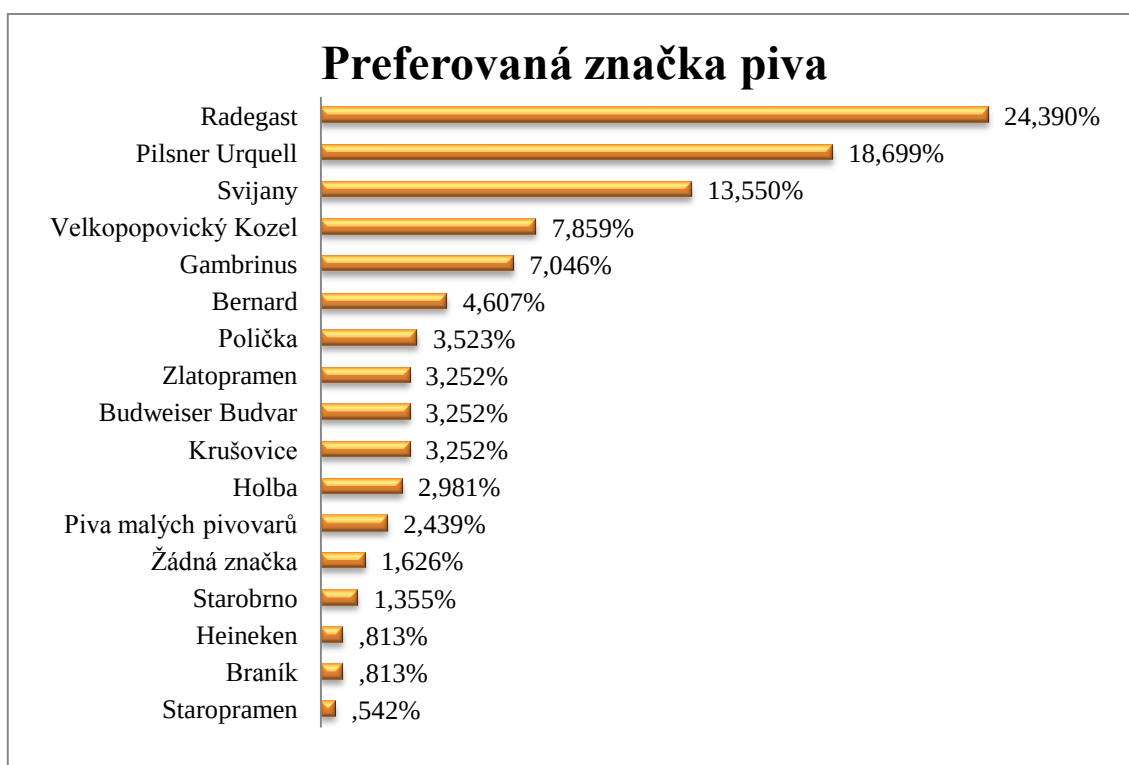
Největší skupinu z hlediska ekonomické a sociální činnosti tvořili pracující s 54 % účastí. Se 34 % podílem se průzkumu zúčastnili studující, 8 % zúčastněných byly osoby na mateřské dovolené, tři procenta dotázaných byli nezaměstnaní lidé a pouze jedno procento dotázaných představovali lidé v důchodu.



Graf 9: Aktivita respondentů

Otázka č. 4: Jakou značku pív preferujete?

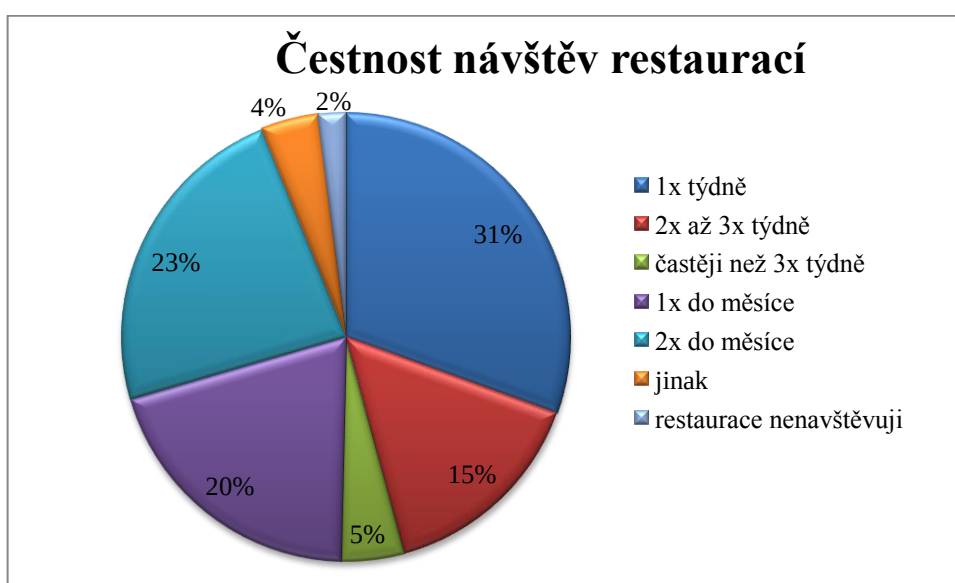
Z předchozích analýz bylo zjištěno, že konkurenční podniky nabízí pouze několik málo pivních značek, proto spatřuji konkurenční výhodu v rozšířené nabídce pív. I proto jedna z mých otázek zněla, jaké pivo respondenti preferují. U této otázky mohli respondenti označit více druhů pív. Výsledné preference byly přepočteny tak, aby jejich součet činil 100%. V oblíbenosti pivních značek zvítězila značka Radegast s více než 24 %. Asi o 5 % méně se na druhém místě umístila značka Pilsner Urquell. Třetí nejoblíbenější značkou se stal Velkopopovický Kozel, dále pak Gambrinus, Bernard, Polička. Zlatopramen, Budweiser Budvar a Krušovice získaly 3,25 % oblíbenosti, v závěsu za nimi je s necelými třemi procenty Holba. Více než 2 % respondentů preferuje piva malých pivovarů a 1,6 % dotázaných uvedlo, že pivo nepije nebo nemá oblíbenou značku.



Graf 10: Preferovaná značka piva

Otázka č. 5: Jak často navštěvujete restauraci?

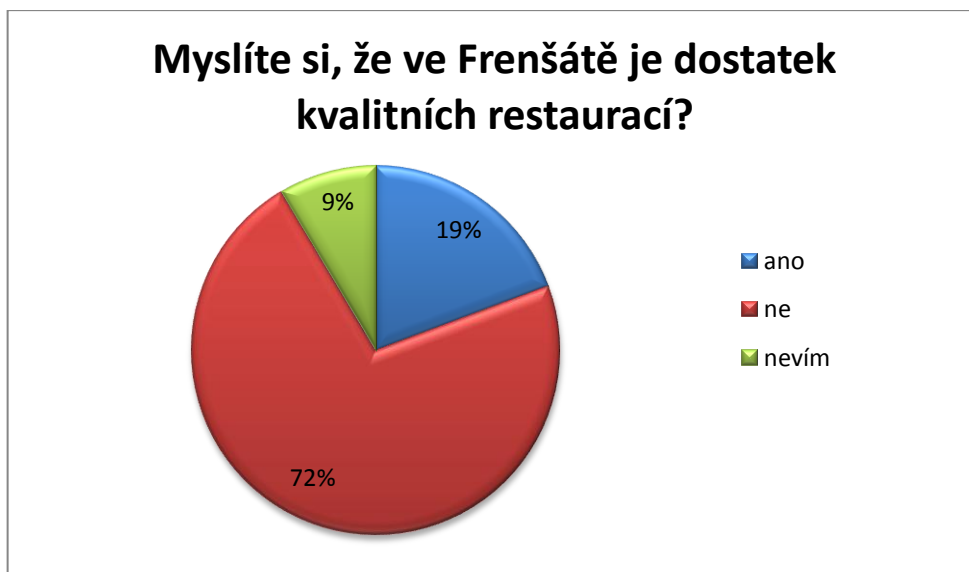
Nejvíce dotázaných respondentů navštěvuje restauraci jednou týdně, 23 % ji navštíví v průměru dvakrát do měsíce a 21 % ji navštíví jednou za měsíc. Patnáct procent respondentů chodí do restaurace dvakrát až třikrát týdně a více než pět procent ji navštíví více než třikrát za týden. Necelé dvě procenta dotázaných uvedla, že do restaurací vůbec nechodí. V jiném intervalu restaurace navštěvuje 4% dotázaných. Z těchto 4 % uvedli tři lidé, že zavítají do restaurací jednou za tři měsíce a jeden respondent uvedl, že restauraci navštěvuje výjimečně a to pouze v letních měsících.



Graf 11: Četnost návštěv restaurací

Otázka č. 6: Myslíte si, že ve Frenštátě p.R. je dostatek kvalitních restaurací?

Na otázku, zda si zákazníci myslí, že je ve Frenštátě dostatek kvalitních restaurací, odpověděla značná část dotazovaných zápornou odpovědí. To může být zapříčiněno nižší kvalitou podávaného jídla, prostředím restaurace nebo neznalostí obsluhy. 19 % respondentů se ke kvalitě restaurací ve městě vyjádřilo kladně a 9% se vyjádřilo neutrálně.



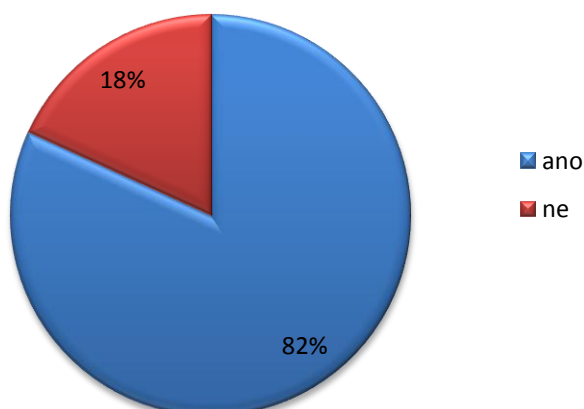
Graf 12: Myslíte si, že ve Frenštátě je dostatek kvalitních restaurací?

Otázka č. 7: Uvítal/a byste ve Frenštátě restauraci typu „pivní a steaková restaurace“? (Rozšířena nabídka pív, hamburgerů, steaků).

Tato otázka měla charakter polootevřené otázky. Respondenti si mohli vybrat odpověď ze dvou nabízených možností a následně svou odpověď odůvodnit. Na otázku, zda by zákazníci uvítali ve Frenštátě restauraci typu „pivní a steakový bar“, odpovědělo 82 % respondentů kladně. Mezi nejčastěji udávané důvody patřilo to, že lidem ve městě schází nabídka pív různých druhů, kvalitní jídlo a typ restaurace, o které je uvažováno v tomto projektu. Dotazovaní zmiňovali i přeplněnost některých stávajících restauračních zařízení především o víkendu a v době podávání obědů během pracovního týdne.

Osmnáct procent dotázaných respondentů by restauraci tohoto typu neuvítalo. Jako důvod tito respondenti především uvedli, že navštěvují zcela odlišný typ restaurací, např. se zdravou výživou nebo s jídlem zaměřenou na rostlinnou bílkovinu.

Uvítal/a byste ve Frenštátě restauraci typu "pivní a steaková restaurace"?



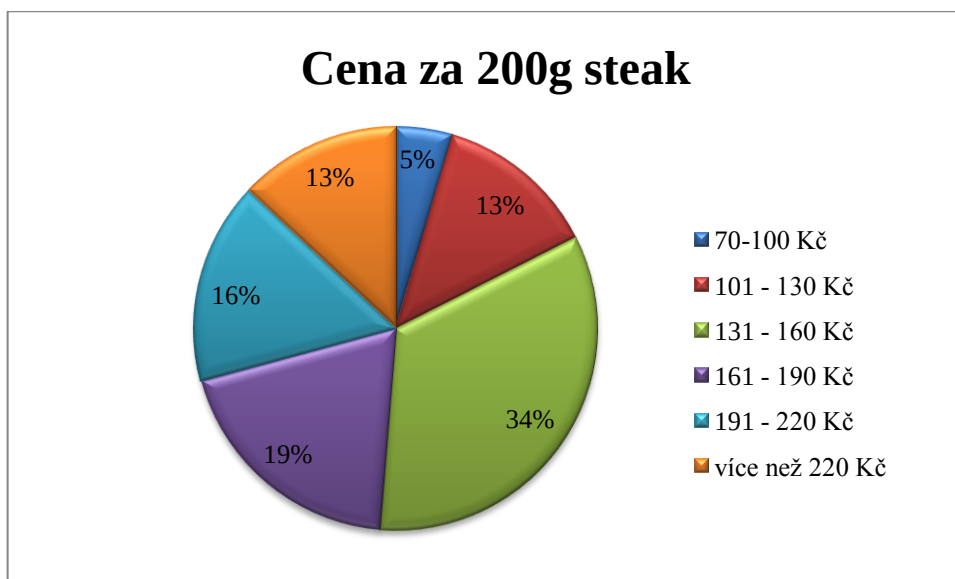
Graf 13: Uvítal/a byste ve Frenštátě restauraci typu "pivní a steaková restaurace"?

Otázka č. 8: Kolik jste ochoten/a zaplatit za 200g steak v restauraci?

Cena, kterou by byli respondenti ochotni zaplatit za 200g steak, se pohybuje v rozmezí 131 až 160 Kč. Tuto cenu zvolilo 34 % dotázaných, 19 % respondentů zvolilo cenu vyšší, a to v intervalu 161 – 190 Kč. Skupina s 16 procentními body by byla ochotna zaplatit za steak 191 – 220 Kč. Uhradit vyšší cenu než 220 Kč by byla ochotna zaplatit 13 % skupina respondentů. Třinácti procentní skupina je ochotna za steak zaplatit od 101 do 130 Kč, pět procent dotázaných by zaplatilo méně než 100 Kč za 200g steak.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že nejvhodnější cenovou kategorií za steak je interval 131 – 160 Kč, což je podle provedeného průzkumu u konkurenčních podniků i cenou obvyklou. Jestliže vezmu v úvahu fakt, že chci poskytovat kvalitní služby a tímto se diferencovat od konkurence, je vhodné stanovit cenu při horní hranici tohoto intervalu nebo i cenu vyšší. Z průzkumu je totiž zřejmé, že druhou hranicí, kterou jsou lidé za steak ochotni zaplatit, je rozmezí 161 – 190 Kč. Pokud by cena za pokrm byla příliš vysoká, potenciální zákazníci by mohli preferovat návštěvu konkurence, v lepším případě by si z nabídky zvolili jiný druh pokrmu. Jestliže by byla cena za steak podsazená, mohl by být kvalitní produkt a služby nedoceny a podnik by přicházel o část možného zisku. Zároveň by v očích zákazníků poklesly produkty a služby na nižší

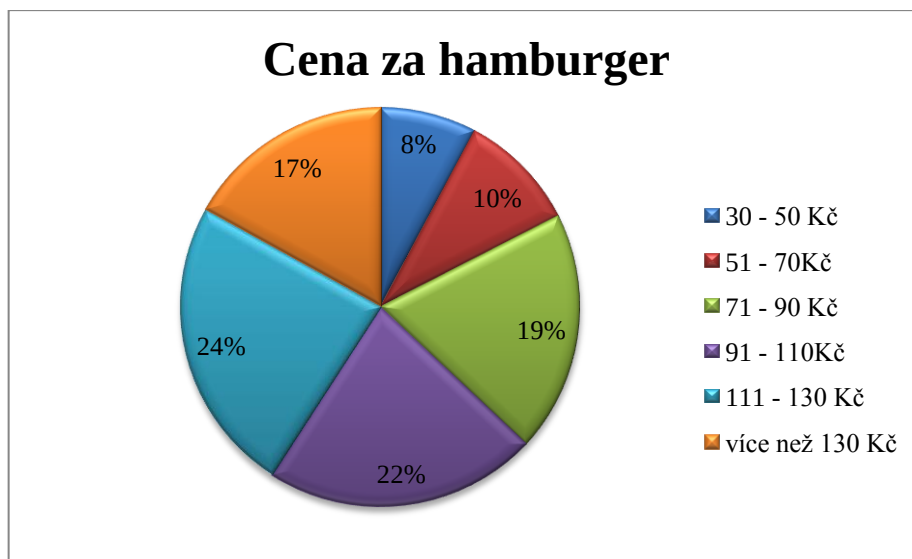
úroveň než by tomu bylo při ceně vyšší a podnik by tak mohl ztratit možnost získání prestiže, o kterou usiluje.



Graf 14: Cena za 200g steak

Otázka č. 9: Kolik jste ochoten/a zaplatit za hamburger (200g masa) v restauraci?

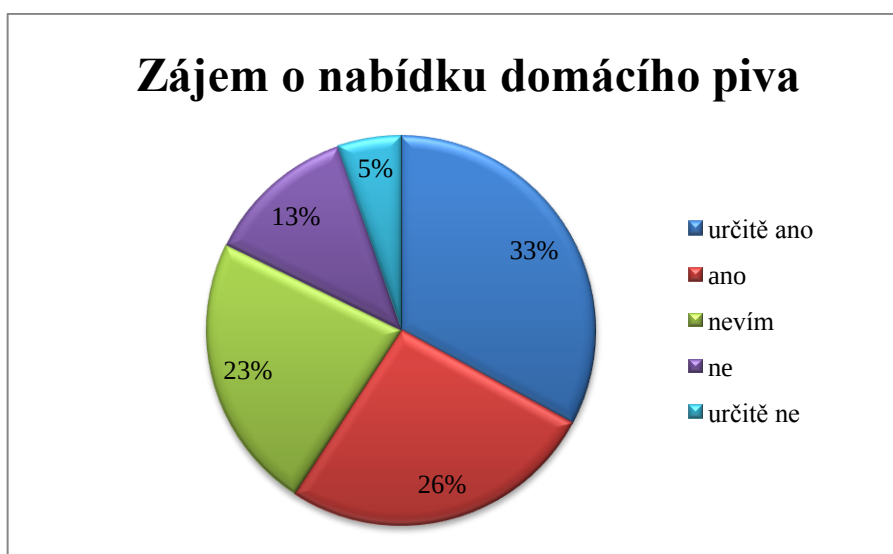
Z průzkumu vyplývá, že přijatelná cena za hamburger se pro respondenty pohybuje od 111 – 130 Kč. Rozmezí 71 - 90 Kč zvolilo jako odpověď 19 % respondentů. Za hamburger v cenové relaci 91 -110 Kč je ochotno zaplatit 22 % dotázaných. Sedmnáct procent dotázaných by bylo ochotno uhradit více než 130 Kč a naopak 18 % respondentů by za hamburger v restauraci zaplatilo méně než 70 Kč. Tento graf ukazuje, že při stanovení ceny by cena za hamburger měla být vyšší než 131 Kč, neboť i potenciální zákazníci pociťují, že nižší cenová hladina vzbuzuje podezřívavý dojem.



Graf 15: Cena za hamburger

Otázka č. 10: Měl/a byste zájem o nabídku domácího piva?

Z předchozích analýz bylo zjištěno, že ani jeden konkurenční podnik takovouto nabídku ve svých nápojových lístcích nemá, proto otázka směřovala právě na to, jak velký zájem o domácí pivo bude u potenciálních zákazníků. Z průzkumu vyplývá, že více než polovina dotázaných by měla o nabídku domácího piva zájem. Neutrální postavení mělo 23 % dotázaných a 18 % by o nabídku domácího piva nejevila zájem.



Graf 16: Zájem o nabídku domácího piva

2.6 SWOT analýza

Prostřednictvím SWOT analýzy byly určeny silné a slabé stránky restaurace a nastíněny příležitosti a hrozby, které mohou mít vliv na vývoj podniku. V následující tabulce jsou identifikovány důležité faktory SWOT analýzy.

Tabulka 3: SWOT analýza

SWOT ANALÝZA		
Silné stránky	Slabé stránky	
umístění restaurace	neznalost podniku u zákazníků	
jedinečný koncept restaurace	restaurace bez historie	
odlišení od konkurence	nevybudované vztahy s dodavateli a se zákazníky	
zkušenost v oboru	podnikání v pronajatých prostorech	
delší otevírací doba restaurace	nemožnost letní zahrádky	
rozšířená nabídka pív		
Příležitosti	Hrozby	Slabé stránky
malý počet kvalitních restaurací ve Frenštátě	nová konkurence s podobným zaměřením	
nenaplněnost trhu tímto typem restaurace	zvýšení nájemného, cen energií apod.	
turistické cíle v blízkosti restaurace	vypovězení nájemní smlouvy ze strany pronajímatele	
zájem zákazníků o zážitek z poskytnutých služeb	změny podmínek k provozování restaurací (zákaz kouření)	

Silnou stránkou podniku by mělo být jeho umístění v centru města, kde je dostatek zákazníků. Díky této strategické poloze je téměř jisté, že restaurace bude generovat zákazníky z řad zaměstnanců blízkého městského úřadu, polikliniky, podnikatelského centra, policie a zaměstnanců z blízkých obchodních řetězců. V blízkosti centra města se nachází také několik středních a základních škol. Za další silnou stránku lze

považovat typ restaurace, který bude zaměřen na česko-americkou kuchyni. Tento typ restaurace není v současnosti ve městě zastoupen. Za velkou výhodu považují zkušenost v oboru a především praxi ze zahraničí. Silnou stránkou podniku bude i delší otevírací doba, protože většina konkurenčních podniků je ve městě otevřena pouze do půlnoci. Z provedených analýz jsem zjistila, že konkurenční podniky nabízí pouze dvě, maximálně tři pivní značky. Toto zjištění mě vedlo k rozšíření nabídky piv různých pivovarů.

Slabinou každé nově zakládané restaurace je bezesporu fakt, že se nemůže opřít o stávající klientelu či bohatou historii. Proto je nutné nepodcenit propagaci podniku a využít výhodnou lokaci restaurace k získání klientely. Další slabou stránkou jsou prostory sloužící k podnikání, které majitel poskytuje jen k pronájmu. Existuje riziko ve formě zvýšení nájemného či vypovězení nájemní smlouvy ze strany pronajímatele. Slabá vyjednávací síla u každé nové firmy působí negativně na chod společnosti a především v jednání s dodavateli a zákazníky. V neposlední řadě je slabou stránkou fakt, že prostory, ve které se restaurace bude nacházet, nedisponují i prostory venkovními, které by se daly využít především v letních měsících zřízením letní zahrádky.

Hlavním hnacím motorem pro založení nové restaurace ve Frenštátě pod Radhoštěm je absence kvalitních restaurací. Stávající restaurační podniky mají charakter buď firem druhé cenové kategorie, regionálních firem specializujících se na místní produkty nebo konzervativní restaurační zařízení nabízející standardní kuchyni. Frenštát a jeho okolí patří mezi turisticky navštěvovanou oblast, což podněcuje vznik restaurací a jiných jídelních zařízení. Turistickými lákadly je například historické centrum města, areál Horečky a další cíle zmíněné již v předchozí analýze. Z mým vlastních zkušeností čerpaných během studijních let v Brně a zahraničních praxí mám informace o tom, že typ zřizovaného podniku je čím dál více vyhledáván a žádán.

Konkurenční prostředí je spjato s tvrdým bojem o zisk. V případě úspěšného zavedení a fungování restaurace lze očekávat vznik nového konkurenčního podniku s podobnou strategií či nabídkou. Jedním z negativ je jistě závislost na majiteli nemovitosti, v níž hodláme působit. Existuje hrozba nespokojenosti nebo jiných problémů ze strany pronajímatele promítající se ve zvýšení nájemného, v krajním případě vypovězením

nájemní smlouvy. Hrozbou celého restauračního průmyslu jsou možné změny v legislativě, jako např. zpřísnující či jinak omezující zákony.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce se zabývám studií proveditelnosti záměru založení restaurace z hlediska komerčních, technických, ekonomických a finančních požadavků. Ve finančně - ekonomické části jsou znázorněny předpokládané prvotní investiční náklady projektu, jeho výnosy a náklady a také propočty ukazatelů ekonomické efektivnosti.

Volba právní formy podnikání

V tomto ohledu připadají v úvahu dvě varianty. První variantou je provozování restaurace na základě živnostenského oprávnění, tedy provozování hostinské činnosti prostřednictvím řemeslné živnosti. Druhou variantou je založení obchodní společnosti, konkrétně společnosti s ručením omezeným. Tyto dvě možnosti jsou vzhledem k povaze a rozsahu dané podnikatelské činnosti relevantní. Jako vhodnější varianta se jeví provozování společnosti na základě živnostenského oprávnění.

Podnikání na základě živnostenského oprávnění skýtá několik výhod. Takovou výhodou může být možnost uplatnění výdajových paušálů ve výši 40 až 80 procentech příjmů. Zisky právnických osob se kromě 19 % daně z příjmů právnických osob daní ještě jednou, a to 15 % sazbou daně z příjmů fyzických osob, když se zisk vyplácí. Živnostníci navíc vychází ze skutečných příjmů, zatímco firmy operují s výnosy a náklady, tedy bez ohledu na zaplacení. Z tohoto hlediska lze dojít k závěru, že především podnikatelé poskytující služby, kdy skutečné výdaje jsou mnohdy oproti příjmům nízké, volí formu podnikání prostřednictvím živnosti. Uplatněním výdajového paušálu mohou živnostníci dojít celkově k nižším platbám. Dalším důvodem je menší administrativní náročnost, kterou včetně daňové evidence zvládne drobný živnostník sám a také to, že rozhodování týkající se chodu společnosti provádí živnostník samostatně a nemusí brát zřetel na připomínky společníků. Pro svůj projekt založení vlastní restaurace splňuji jak podmínky všeobecné způsobilosti, tak i požadavky na odbornou způsobilost, jelikož jsem absolventkou střední školy se zaměřením na gastronomický provoz.

3.1 Titulní strana

V následujícím textu jsou uvedeny základní údaje o podnikatelském plánu.

Název projektu:	Založení restaurace
Místo podnikání:	Frenštát pod Radhoštěm
Kontaktní osoba:	Bc. Dominika Vašendová
Právní forma podnikání:	živnost
Předmět podnikání:	hostinská činnost
Datum vzniku oprávnění:	1. 7. 2015
Doba platnosti oprávnění:	na dobu neurčitou
Zpracováno:	20. 5. 2015

3.2 Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán je sestaven za účelem založení restaurace ve Frenštátě pod Radhoštěm. Steaková a pivní restaurace by měla ve Frenštátě zaplnit mezeru v poptávce po moderních jídlech západní gastronomie, především po steacích, pokrmech připravovaných moderními rychlými technikami a vyplnit mezeru v široké nabídce pivních značek. Podle provedených analýz se žádná jiná restaurace v dané lokalitě nenachází a tento originální koncept by měl podniku zajistit určitou konkurenční výhodu.

V podnikatelském plánu je zpracována finanční část, která zahrnuje předpokládané příjmy a výdaje. Finanční část tak přináší věrný obraz skutečnosti. Pro realizaci projektu je nutné zajistit cizí kapitál, který bude využit na nákup vybavení. Ve všech analyzovaných variantách je restaurace schopna poskytnutý úvěr splatit a zároveň vytvářet zisk. Po splacení úvěru by tento typ restaurace mohl expandovat do dalších měst a postupně začít vytvářet vlastní síť restaurací v kraji.

3.3 Popis podniku

Restaurace se bude nacházet v centru města Frenštátu pod Radhoštěm v blízkosti podnikatelského, obchodního a zdravotního centra, centra státní správy, základních a

středních škol, historických památek a autobusového nádraží. Kromě steakových specialit připravených podle amerických receptů restaurace nabídne i pokrmy inspirované tradiční českou kuchyní, které budou doplněny poledním menu. Kromě stálé nabídky nealkoholických nápojů, se bude podnik specializovat na rozšířenou nabídku pív různých českých pivovarů. Podle dotazníkového šetření se obyvatelé Frenštátu shodli, že restaurace podobného zaměření ve městě není a velmi rádi by takový typ restaurace ve městě uvítali. Konkurenční výhodu spatřuji především v ojedinělosti takovéto restaurace ve Frenštátě pod Radhoštěm a blízkém okolí. Z důvodu jedinečnosti restaurace se jedná o velmi silnou konkurenční výhodu.

3.4 Obchodní plán

Obchodní plán zahrnuje nákupní a prodejní činnost podniku.

Nákup zboží a výběr dodavatele

Nákup surovin bude zajištěn především externě, pouze některé nezbytné suroviny budou zajištěny vlastními silami, a to nákupy především v supermarketech nebo od místních prodejců. Při rozhovorech s odborníky z praxe a restaurátéry je volba externího dodavatele výhodnější z několika hledisek. Například zde existuje možnost denních dodávek surovin, pestrý výběr zboží, jejich nezávadnost, čerstvost a možnost množstevních slev. Obstarat suroviny vlastními silami by pro můj projekt bylo nevýhodné, protože bych musela využít nabídky obchodů cash & carry. Frenštát pod Radhoštěm je od nejbližšího obchodu tohoto typu, společnosti Makro v Ostravě, vzdálen 50 km a kvůli takovéto vzdálenosti se zde nákup surovin časově ani finančně nevyplatí. Stav zásob tak bude udržován na minimu, a to s ohledem k nutnosti mít veškerý sortiment, ze kterého se připravují pokrmy, čerstvý. Nápoje s určitou dobou trvanlivosti bude možné odebírat na delší časový horizont.

Dodávky surovin budou tedy uskutečňovány prostřednictvím externího subjektu. V rámci srovnání možných dodavatelů a na základě referencí provozovatelů restaurací jsem se rozhodla pro využívání služeb od společnosti Gastrostella s.r.o. a Bidvest Czech republic s.r.o. Gastrostella s.r.o. je spolu se svou mateřskou společností, Bidvest Czech

republict s.r.o., součástí nadnárodní skupiny BIDVEST, který je druhý největší světový distributor potravin působící v Evropě, Asii, Austrálii a Jižní Africe. Tyto společnosti se specializují na prodej cash & carry a distribuci alkoholických a nealkoholických nápojů, mražených, chlazených i suchých potravin, tabákových výrobků, čisticích prostředků a obalového materiálu do gastronomických zařízení. Společnosti disponují rozsáhlou obchodní sítí, prostřednictvím svých obchodních zástupců kontaktují jednotlivé provozovny a díky jim lze zařizovat dodávky zásob, které je možno objednávat přes e-shop nebo telefonicky a to v každodenním intervalu. Zboží je po zavolání do distribučního centra nebo po objednání v e-shopu doručeno v dohodnutém termínu, zpravidla následující den. V případě objednávky zboží převyšující částku 1500 Kč je doprava zdarma. Pro většinu restauračních zařízení je hodnota objednávky 1500,- Kč snadno dosažitelná. I proto považuji výběr těchto dodavatelských společností za ideální. Navíc případné reklamace budou řešeny neprodleně s jejich obchodním zástupcem. Tím diverzifikuji riziko, neboť riziko dodávek zásob má na zodpovědnost externí subjekt.

Jako dodavatele pečiva zvolím místní pekárnu Lomná s.r.o., Frenštát p. R., která distribuuje denně své výrobky do maloobchodů ve městě a do jeho okolí. Od tohoto dodavatele bude požadována dodávka pečiva, koláčů či zákusků každý den v menších objemech.

Nákup piva se uskuteční prostřednictvím nápojového centra Zlatovar express v Opavě. Tato firma nabízí distribuci českých piv (Pilsner Urquell, Radegast, Bernard, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, Pardál, Černá Hora, Lobkowicz, Staropramen, Svijany) pro vybrané oblasti zdarma s podmínkou objednání minimálně dvou sudů piva. Tato stanovená hranice nepředstavuje pro potřeby restaurace větší problém.

3.5 Marketingový plán

Tato část práce zahrnuje bližší informace k nabízeným produktům, místu podnikání a k propagaci.

Produkt

Bude se jednat o restauraci s celkovou kapacitou 80 míst s rozdělením na kuřáckou a nekuřáckou část. Nově vybudovaná restaurace nebude jen nová restaurace na frenštátské gastronomické scéně. Bude se jednat o restauraci, díky níž bude zaplněna stávající mezera mezi restauracemi rychlého občerstvení a mezi tzv. „luxusními“ restauracemi. Restaurace se bude snažit tento nedostatek na trhu v poptávce po moderních jídlech západní gastronomie, tedy po steacích a pokrmech typu hamburgery, vepřová žebírka apod. vyplnit. Rychlost a jednoduchost přípravy jídla za přijatelné ceny jsou v současné době moderním trendem nejen v pohostinství, ale i při stravování v domácnostech. Restaurace nabídne možnost pořádání soukromých a firemních akcí. Kromě tradičních nápojů, drinků a vín restaurace nabídne široký sortiment pivních značek, jež nejsou v regionu tolik známé.

Dotazníkové šetření ukázalo, že největší zájem je o značku Radegast, dále pak o Pilsner Uquell, Svijany, Velkopopovický Kozel, Gambrinus, Bernard, Krušovice či Poličku. Kromě tradičních piv bude restaurace navíc nabízet i produkty menších a ne až tolik známých pivovarů, které se budou například v měsíčních interval obměňovat. Restaurace bude kromě toho nabízet i sladká piva. Ta nejsou v nabídce ani v jednom z konkurenčních podniků ve Frenštátě pod Radhoštěm.

Cena

Cílem restaurace je získat co nejvíce zákazníků, ale nechce jít cestou nižších cen než konkurenční podniky, protože se restaurace bude snažit o udržení kvality nabízených pokrmů a služeb. Cenová relace jídel a nápojů se bude odvíjet od výrobních nebo pořizovacích nákladů, složitosti přípravy pokrmů a na konkurenčních cenách. Kalkulace cen a následně jejich správné nastavení je základním předpokladem pro úspěšné podnikání v hostinské oblasti. Všeobecně akceptovaná hodnota se pohybuje okolo 200% na připraveném jídle a přírážka na dezertech okolo 300%. Nealkoholické nápoje mají marži asi čtyřikrát větší, než je jejich pořizovací cena. U alkoholických nápojů je marže okolo dvou set procent a u vína činí marže asi tři sta procent.

Za účelem zjištění současné cenové hladiny nabízených jídel a nápojů byly zkoumány ceny u konkurenčních podniků, zejména ceny za produkty, které budou nabízeny i v nově vybudované restauraci. Ceny služeb byly získány z veřejně dostupných zdrojů, tedy z jídelních a nápojových lístků zveřejněných na internetových stránkách:

Tabulka 4: Cenový rozsah pokrmů a nápojů konkurenčních podniků

Pokrm/nápoj	Cenový rozsah (v Kč)
Polévka	25 – 40
Hlavní jídlo („hotovka“)	130 – 190
Hovězí steak 200g	140 – 190
Tatarský biftek 100g	110 – 150 Kč
Hranolky	25 – 35
Vařené brambory	25 - 30
Americké brambory	25 - 30
Coca – Cola (0,33l)	30 – 32
Minerální voda (0,25l)	25 – 27
Pilsner Urquell 12° (0,5l)	33 – 37
Radegast 10° (0,5l)	25 -27
Velkopopovický Kozel 10° (0,5l)	28 - 30

Místo

Restaurace se bude nacházet v centru města Frenštátu pod Radhoštěm ležící v malebné kotlině moravskoslezských Beskyd. Frenštát p.R. a okolí je vyhledávaným střediskem, které nabízí velkou škálu sportovních a turistických možností. Jedná se především o:

- horské středisko Pustevny a Radhošť
- středisko skokanských můstků Jiřího Rašky
- jezdecký areál
- areál Horečky
- aquapark

- rozhledna Velký Javorník
- horský lanový park Tarzanie

Na následujícím obrázku jsou znázorněny červenými body turistické cíle ve Frenštátě pod Radhoštěm a jeho okolí. Z obrázku lze poznat, že všechny tyto cíle se nacházejí jen několik kilometrů od centra města.



Obrázek 7: Turistické cíle ve Frenštátě p.R. a jeho okolí⁷²

Restaurace se bude nacházet na adrese Horní 26, v prostorách, ve kterých již restaurace byla provozována. Původní majitel však nedodržel podmínky smlouvy, tudíž je tato plocha v současné době nevyužita. Tato adresa je součástí obchodního domu Kyčera, ve kterém se nachází mnoho menších podniků, například prodejny s oblečením, knihkupectví, papírnictví, hračkářství, Euronics atd. Obchodní dům Kyčera je znázorněn na obrázku č. 9, na kterém je i vyznačeno místo provozovny.

⁷² Převzato z www.mapy.cz



Obrázek 8: Obchodní dům Kyčera⁷³

Design restaurace bude ponechán, jelikož odpovídá představě „pivní a steaková restaurace“. Prostory restaurace jsou rozčleněny na tři vzájemně propojené místnosti. V první části restaurace se nachází hlavní výčepní pult, posezení a toalety, v části druhé je prostor pro posezení a třetí část restaurace tvoří menší bar s menšími prostory pro posezení. Interiér restaurace je zobrazen na následujícím obrázku.



Obrázek 9: Interiér restaurace s posezením



Obrázek 10: Část restaurace s menším výčepním pultem

⁷³ Převzato z www.google.com

Propagace

Každá začínající firma potřebuje propagační materiály, které představují veřejnosti její produkty a služby. V tomto případě se bude jednat zejména o tištěné letáky, které budou zahrnovat nabídku jídel a nápojů. Letáky budou šířeny vlastními silami především do okolních firem a domovních schránek. Náklady na tisk jednoho reklamního letáku formátu A5 při počtu 5 000 ks ve firmě BONA MEDIA s.r.o. činí při plnobarevném tisku 0,90 Kč za kus. Náklady na vytisknutí letáků budou činit 4 500 Kč, ke kterým je nutno připočíst částku 150 Kč za dopravu. K příležitosti otevření restaurace bude distribuováno ve Frenštátě pod Radhoštěm a jeho okolí 5 000 ks letáků, v průběhu roku počítám s distribucí letáků 2x ročně, vždy po 2 000 ks. Náklad 2 000 ks letáků představuje částku 2 400 Kč.

Kromě letáků budou ve městě umístěny reklamní plakáty umístěny na reklamních plochách a informačních tabulích města, na vývěsních plochách hlavního vlakového a autobusového nádraží a ve školách. Cena za 1 ks plakátu formátu A4 činí 5,50 Kč. Při objednávce 100 ks bude celková cena 550 Kč. Cena umístění plakátu na reklamních a informačních plochách se pohybuje v rozmezí 50 – 100 Kč za měsíc. Plakáty budou umístěné na 30 informačních plochách ve Frenštátě a jeho okolí. Při ceně 75 Kč za pronájem plochy na reklamních plochách činí cena 2 250 Kč. Pro vytvoření povědomí o nově otevřené restauraci budou zhotoveny 4 reklamní tabule o velikosti 100 cm x 100 cm, které budou umístěny v Horní ulici v obou směrech a dále na ulici Rožnovská a Záhuní. Zmíněné ulice jsou hlavním dopravním tahem z Rožnova pod Radhoštěm a Kopřivnice, ulice Horní se nachází v centru města. Cena za vyhotovení a instalaci cedulí je 10 000 Kč.

Vytvoření webových stránek je další možnost propagace podniku. Cena za zpracování internetové stránky u profesionální firmy Inpage činí 7 248 Kč a cena webhostingu je 1 200 Kč na rok. V oblasti sociálních sítí bude podniku založen účet na internetové síti Facebook, kde budou sdíleny informace o podniku a akcích podniku. Cílem účtu na sociální síti Facebook bude získání určité skupiny zákazníků, tím pádem i dalších šířitelů propagace podniku a naopak získávání zpětné vazby. Jako další reklamní tah jsem zvolila reklamu v regionálním tisku ve Frenštátském deníku. Frenštátský zpravodaj vychází jednou měsíčně, za jednorázovou inzerci zaplatí zadavatel reklamy

500 Kč za 1/8 strany formátu A4, za 1/4 strany zaplatí 1 000, za 1/2 strany zaplatí 2 000 Kč a za celou stranu formátu A4 zaplatí 4 000 Kč. Při dlouhodobé inzerci (od tří zveřejnění) jsou ceny následující: celá strana formátu A4 stojí 3 000 Kč, 2 000 Kč stojí půl strany, za 1/4 strany činí částka 750 Kč a 1/8 strany stojí 375 Kč. Při začátku provozování restaurace bude inzerce zveřejněna ve třech za sebou jdoucích vydáních zpravodaje, z nichž jedna inzerce bude zveřejněna před zahájením provozu restaurace. Poté bude následovat inzerce individuální, tedy jednou za tři až čtyři měsíce. Inzerce bude první tři měsíce zveřejněna jako půlstránková inzerce a v dalších zveřejněních bude ve formátu 1/4 strany. Dále se bude podnik snažit získat dobré jméno u zákazníků a tedy šířit reklamu formou osobního doporučení.

Tabulka 5: Marketingový rozpočet

Výdaje na marketing před zahájením provozu	
Webové stránky	7 248 Kč
Letáky 5 tis. ks	4 650 Kč
Cedule 4 ks	10 000 Kč
Plakáty 50 ks	1 125 Kč
Regionální deník (1x inzerce)	2 000 Kč
Celkem	25 023 Kč
Marketingové výdaje na první měsíc provozu	
Letáky 2 tis. ks	2 550 Kč
Regionální deník (1x inzerce)	2 000 Kč
Plakáty 50 ks	1 125 Kč
Celkem	5 675 Kč
Marketingové výdaje na zbytek roku provozu	
Letáky 2 tis. Ks	2 550 Kč
Úprava webových stránek	1 000 Kč
Regionální deník (3x inzerce)	4 000 Kč
Celkem	7550 Kč
Celkem za první rok	38 248 Kč

V krátkodobém časovém horizontu, v rozmezí prvních několika měsíců bude snahou podniku oslovit co největší počet zákazníků a získat zákazníky, kteří budou pravidelně restauraci navštěvovat. Ve střednědobém horizontu bude snahou upevnit pozici na trhu, tedy dosáhnout takové obsazenosti restaurace, která bude uspokojivá pro majitele restaurace. Také v tomto horizontu bude snahou vybudovat dobré jméno podniku mezi zákazníky. V dlouhodobém horizontu se bude potřeba věnovat především péči o stávající zákazníky a o zvýšení jejich návštěvnosti. Spokojeností by bylo, kdyby majitel restaurace nemusel vyhledávat nové zákazníky, ale zákazníci by vyhledávali restauraci sami.

3.6 Organizační plán

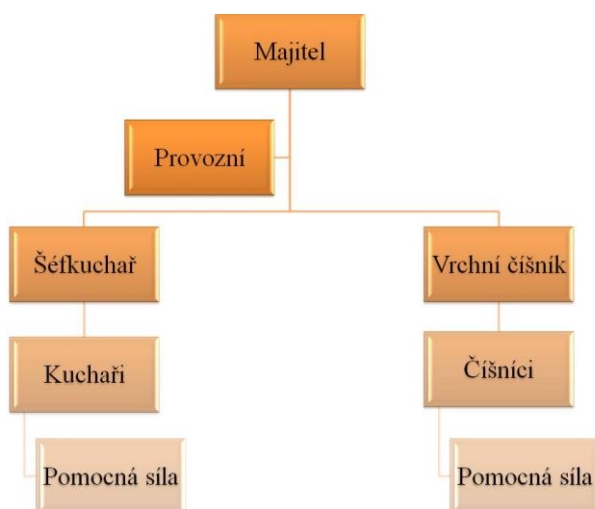
V organizační struktuře restaurace nebude mnoho osob, takže i oběh účetních dokladů bude poměrně jednoduchý. Hlavní kompetence a zodpovědnost leží na majiteli, který bude mít na starost objednávky materiálu a zboží, bude zajišťovat celkový plynulý chod podniku, rozdělovat práci a odměňovat zaměstnance, současně povede účetnictví. Kromě majitele restaurace se bude o chod podniku a vedení týmu starat provozní, který bude pomocnou rukou majitele restaurace.

V kuchyni bude mít hlavní slovo šéfkuchař, který bude zajišťovat celkovou činnost a plynulý chod výroby, rozdělovat směny kuchařů a pomocných sil, sestavovat jídelní lístek a bude zodpovědný za evidenci příručního skladu. Vedle šéfkuchaře budou v kuchyni zaměstnání další dva až tři kuchaři, přičemž jeden z kuchařů bude mít funkci zástupce šéfkuchaře. Ten bude mít na starosti chod kuchyně v době nepřítomnosti šéfkuchaře. V kuchyni bude dále stálá pracovní síla na úklid kuchyně, mytí nádobí atd.

Číšníci, resp. servírky budou mít stejnou pravomoc a odpovědnost kromě vrchního číšníka. Ten, mimo jiných činností jakými jsou obsluha hostů, kasírovaní, bude rozdělovat směny číšníkům, evidovat příruční sklad, sledovat záruční lhůty nápojů. Jestliže bude v restauraci větší počet hostů, bude jeden z číšníků zůstat u výčepního pultu a bude mít na starosti přípravu nápojů. Ostatní číšníci budou v takovém případě pouze obsluhovat hosty. Předpokládaný počet číšníků na směně bude dva až tři číšníci a jedna pomocná síla, která bude pracovat především o víkendech. Každý večer či při

výměně směny si číšníci přepočítají tržbu, kterou odvedou provoznímu nebo majiteli restaurace.

Pomocná síla bude tvořena především z brigádníků a praktikantů Hotelové školy ve Frenštátě pod Radhoštěm. Výhodou takové pomocné síly jsou nižší mzdové náklady a již získaná odbornost v daném odvětví. Pomocná síla bude dbát pokynů všech kuchařů a číšníků.



Obrázek 11: Organizační struktura

Otevírací doba byla stanovena s ohledem na konkurenci takto:

Po – Čt, Ne 11:00 – 24:00

Pá – So 11:00 – 01:00

Vyšší návštěvnost předpokládám ve všední dny v době obědů, tj. od 11:00 – 14:00 a ve večerních hodinách od 17:00 – 21:00. Speciálním případem je otevírací doba v pátek a v sobotu, kdy lidé chodí zpravidla do restaurace pobavit se s přáteli. Tržby bývají v této době nejvyšší a je třeba tomu přizpůsobit i personální obsazení restaurace. Pomocná síla bude především pracovat právě v tyto vyhrazené hodiny, tzn. v době obědového menu, ve večerních hodinách a o víkendu.

Kuchaři budou pracovat na tzv. turnusové směny – krátký a dlouhý týden. Šéfkuchař bude mít pracovní dobu od 6:00 do 14:00 hod. Číšníci budou pracovat na dvě směny. Po uplynutí jednoho týdne se směny vystřídají. Směnnost stálého personálu by měla respektovat požadavek na odpracování 40 hod týdně.

3.7 Finanční plán

Finanční plán obsahuje přehled předpokládaných příjmů a výdajů. U výdajové složky jsou jednotlivé náklady rozděleny do skupin podle oblasti jejich vzniku. Finanční plán zahrnuje přehled finančních potřeb pro založení a provoz restaurace a součástí plánu jsou přehledy o peněžních tocích v reálné, pesimistické a optimistické variantě za prvních pět let podnikání.

3.7.1 Předpokládané příjmy

Tržby jsou rozděleny na optimistickou, reálnou a pesimistickou variantu. Výchozí je reálná varianta, ve které odhad tržeb vychází z očekávané denní návštěvnosti restaurace a z očekávaných tržeb od jednoho zákazníka, přičemž jsem zohlednila různou výši útraty a různou výši návštěvnosti během podávání odpoledního menu, návštěvnost v odpoledních a večerních hodinách.

Reálná varianta

V době podávání poledního menu kalkuluji v průměru s 58 ks prodaných menu. Průměrnou útratu jednoho návštěvníka jsem v době podávání menu stanovila na 100 Kč. V odpoledních hodinách, v době od 15:00 do 19:00 hod. předpokládám obsazenost restaurace osmi osobami za hodinu. Průměrnou útratu jsem stanovila na 120 Kč. Obsazenost ve večerních hodinách se bude odvíjet na základě pracovních dnů – vyšší návštěvnost lze očekávat před nepracovními dny, tedy v pátek a sobotu. Od sedmé hodiny večerní do konce otvírací doby navštíví podnik odhadem 65 hostů s průměrnou útratou cca 180 Kč. Od neděle do čtvrtku počítám s 10 osobami na hodinu. Průměrná útrata ve večerních hodinách jednoho návštěvníka je stanovena na 150 Kč. V následující

tabulce jsou uvedeny hodnoty za jeden měsíc podnikání. Vycházím především z údajů návštěvnosti podobného podniku v dané lokalitě a ze zkušenosti majitele.

Tabulka 6: Předpokládané příjmy - reálná varianta

Měsíc a charakteristika	Počet zákazníků/den	Počet dnů	Počet zákazníků	Tržba/osoba (Kč)	Tržby (Kč)
Leden					514 180
<i>Počet zákazníků/všední den</i>					
obědová menu	58	22	1 276	100	127 600
odpoledne	32	22	704	120	84 480
večer	45	22	990	150	148 500
<i>Počet zákazníků/víkend</i>					
denní zákazníci	50	8	400	150	60 000
večer	65	8	520	180	93 600
Tržby za rok					6 610 000

Restaurace plánuje sedmidenní provoz – cca 360 dní za rok. Podle tohoto výpočtu je průměrná roční návštěvnost restaurace 46 543 osob, v přepočtu na denní návštěvnost restaurace to je průměrně 129,3 zákazníků. Průměrnou útratu jednoho zákazníka odhaduji na 142 Kč, průměrná denní tržba by měla dosáhnout výše 18 360 Kč. Průměrná roční tržba restaurace po zaokrouhlení na celé tisíce se rovná částce 6 610 000 Kč.

Za hodinu průměrně navštíví restauraci 11,75 osob, při celkové kapacitě 80 míst je průměrné využití restaurace v prvním roce 14,7 %. Předpokládám, že ve druhém roce provozu již bude restaurace v širším povědomí nejen mezi frenštátskými obyvateli, proto očekávám zvýšení návštěvnosti o dva zákazníky během hodiny. Obsazenost restaurace stoupne tedy na 17,2 %. Ve třetím roce provozu počítám s navýšením o jednoho zákazníka za hodinu než v roce předešlém, tudíž využití restaurace bude 18,4 %. Přibližně v této hladině se bude pohybovat i vývoj návštěvnosti v následujících letech.

Pesimistická varianta

Při pesimistické variantě předpokládám nižší návštěvnost restaurace o přibližně 8 lidí v době podávání odpoledních menu, během odpoledne a ve večerních hodinách. Průměrná roční návštěvnost restaurace bude 38 520 osob, průměrná denní návštěvnost 107 zákazníků. Průměrné denní tržby dosáhnou výše 15 194 Kč. Roční průměrné tržby restaurace po zaokrouhlení na celé tisíce budou činit 5 470 000 Kč.

Tabulka 7: Předpokládané příjmy - pesimistická varianta

Měsíc a charakteristika	Počet zákazníků/den	Počet dnů	Počet zákazníků	Tržba/osoba (Kč)	Tržby (Kč)
Leden					425 540
<i>Počet zákazníků/všední den</i>					
obědová menu	50	22	1 100	100	110 000
odpoledne	24	22	528	120	63 360
večer	37	22	814	150	122 100
<i>Počet zákazníků/víkend</i>					
denní zákazníci	40	8	320	150	48 000
večer	57	8	456	180	82 080
Tržby za rok					5 470 000

Za hodinu průměrně navštíví restauraci 9,73 osob, při celkové kapacitě 80 míst je průměrné využití restaurace v prvním roce 12,16 %. Ve druhém a třetím roce se předpokládá zvýšení návštěvnosti během hodiny o jednoho zákazníka. V dalších letech se bude vývoj pohybovat přibližně ve stejné úrovni.

Optimistická varianta

U optimistické varianty předpokládám roční návštěvnost restaurace 52 971 osob, v přepočtu na denní návštěvnost to je průměrně 147 zákazníků. U optimální varianty by

průměrné denní tržby dosahovaly výše 20 120 Kč. Roční průměrné tržby restaurace po zaokrouhlení na celé tisíce by činily 7 518 000 Kč.

Za hodinu průměrně navštíví restauraci 13,36 zákazníků, při celkové kapacitě 80 míst je průměrné využití restaurace v prvním roce 16,7 %. Ve druhém roce předpokládám zvýšení návštěvnosti o dva zákazníky v jedné hodině. Obsazenost restaurace bude tedy 19,2 %. Ve třetím roce počítám s navýšením o jednoho zákazníka za hodinu, čtvrtý a pátý rok se bude pohybovat v úrovni roku třetího.

Tabulka 8: Předpokládané příjmy - optimistická varianta

Měsíc a charakteristika	Počet zákazníků/den	Počet dnů	Počet zákazníků	Tržba/osoba (Kč)	Tržby (Kč)
Leden					584 800
<i>Počet zákazníků/všední den</i>					
obědová menu	64	22	1 408	100	140 800
odpoledne	40	22	880	120	105 600
večer	52	22	1 144	150	171 600
<i>Počet zákazníků/víkend</i>					
denní zákazníci	55	8	440	150	66 000
večer	70	8	560	180	100 800
Tržby za rok					7 518 000

V následující tabulce jsou shrnuty předpokládané příjmy během pěti let v reálné, pesimistické a optimistické variantě.

Tabulka 9: Předpokládané příjmy

rok	Průměrné navýšení návštěvnosti	Reálná varianta (Kč)	Průměrné navýšení návštěvnosti	Pesimistická varianta (Kč)	Průměrné navýšení návštěvnosti	Optimistická varianta (Kč)
1. rok	14,7 %	6 610 000	12,16 %	5 470 000	16,7 %	7 518 000
2. rok	17,2 %	6 775 250	13,4 %	5 537 800	19,2 %	7 705 950
3. rok	18,4 %	6 854 570	14,7 %	5 608 900	20,45 %	7 799 900
4. rok	18,9 %	6 887 620	15,3 %	5 641 700	21,5 %	7 878 860
5. rok	19,4 %	6 920 670	15,8 %	5 669 100	22 %	7 916 450
Celkem		34 048 110		27 927 500		38 819 160

3.7.2 Předpokládané náklady

Náklady jsou rozčleněny do skupin podle oblasti jejich vzniku na zřizovací náklady, jednorázové pořizovací výdaje, provozní náklady, náklady na reprezentaci, mzdové a osobní náklady a náklady na splácení úvěru. Časově jsou náklady rozděleny podle období, ke kterému se věcně vztahují.

Kalkulace zřizovacích nákladů

S administrativním úkonem založení firmy jsou spojeny různé poplatky, které je třeba uhradit. Kalkulace zřizovacích nákladů obsahuje peněžní částky nutné k založení živnosti a náklady potřebné pro založení internetových stránek.

Tabulka 10: Kalkulace zřizovacích nákladů

Zřizovací náklady	
zápis do živnostenského rejstříku	1000 Kč
výpis z rejstříků trestů	100 Kč
webové stránky	7 248 Kč
Celkem	9 548 Kč

Jednorázové pořizovací náklady

Jelikož jsou prostory, ve kterých bude restaurace provozována, pronajímány, majitel nabízí možnost odkoupení stávajícího vybavení za 400 000 Kč. Pro určený koncept restaurace je nutné dokoupit některé specifické dekorační prvky, dále kuchyňské a barové vybavení (elektrický gril, pánve, nože apod.). Kromě tohoto vybavení bude potřeba zakoupit jídelní sestavy od firmy Gastro nábytek. Pořizovací cena dřevěné židle BOB 3 činí 1 222 Kč a dřevěný stůl KIAN – S stojí 2 214 Kč. Další investicí bude pořízení restauračního software a hardware, který zjednoduší chod restaurace. Konkrétně se jedná o restaurační software FINTA. Do jednorázových pořizovacích nákladů jsou zahrnuty i prvotní zásoby surovin, protože jsou nedílnou součástí pro otevření podniku. Uvedené ceny jsou včetně DPH.

Tabulka 11: Jednorázové pořizovací náklady

Jednorázové pořizovací náklady	
Software FINTA a hardware	48 000 Kč
Odkup vybavení	400 000 Kč
Dovybavení	190 000 Kč
Dekorační prvky	30 000 Kč
Prvotní zásoby	150 000 Kč
Celkem	818 000 Kč

Kalkulace provozních nákladů

V těchto nákladech jsou zahrnuty náklady, které se vztahují k běžnému provozu restaurace.

Provozní náklady – reálná varianta

Tabulka 12: Provozní náklady - reálná varianta

Položka	1. rok (Kč)	2. rok (Kč)	3. rok (Kč)	4. rok (Kč)	5. rok (Kč)	Celkem (Kč)
nájemné	720 000	720 000	720 000	720 000	720 000	3 600 000
záloha na energie	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	720 000
pojištění	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60 000
poplatky za hudbu	4 600	4 600	4 600	4 600	4 600	23 000
telekomunikační služby	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60 000
nákup zboží	1 624 260	1 664 867	1 684 358	1 692 479	1700600	8 366 564
ostatní náklady	8 000	10 000	12 000	12 000	12 000	54 000
osobní spotřeba podnikatele	240 000	276 000	312 000	312 000	312 000	1 452 000
rezerva	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	75 000
celkem	2 779 860	2 858 467	2 915 958	2 924 079	2 932 200	14 410 564

Platby za nájemné jsou stanoveny ve výši 60 000 Kč za měsíc. Zálohu na energie odhaduji na 12 000 Kč měsíčně. Platby za telekomunikační služby, tedy za internet a telefon, odhaduji na 1 000 Kč měsíčně. Pojištění malé firmy se v České republice pohybuje v částce kolem osmi tisíc korun ročně⁷⁴.

Poplatky za reprodukovanou hudbu se hradí Ochrannému svazu autorskému pro práva k dílům hudebním (dále jen OSA) a INTEGRAMU – společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově obrazových záznamů. Poplatky lze platit měsíčně, čtvrtletně nebo jednorázově za celý rok. Další rozhlasový poplatek je ve výši 45 Kč měsíčně za každý držený přijímač. Rozhlasovým přijímačem se rozumí jakékoli

⁷⁴ Převzato z www.novinky.cz

zařízení, které umožňuje přijímat rozhlasové vysílání. Jedná se o rádio, radiobudík, autorádio, televize se set top boxem a kabelová televize⁷⁵. Autorský poplatek svazu OSA je vypočten podle sazebníku platného k 1. 1. 2015. Sazba za každý jednotlivý přístroj včetně čtyř reproduktorů v obci od 1 000 do 80 000 obyvatel činí 156,60 Kč za měsíc⁷⁶. Autorský poplatek INTEGRAMU podle sazebníku k 1. 1. 2014 činí 181, 20 Kč měsíčně⁷⁷. Ceny jsou uvedeny včetně DPH.

Následující tabulka znázorňuje cenu pivních značek, které bude restaurace nabízet zákazníkům. Tabulka dohromady sčítá 450l piva, tedy průměrně 900 piv, které se budou nabízet hostům v půllitrových sklenicích. Český statistický úřad zveřejnil statistiku, ve které uvádí, že podíl piva vypitého v hospodách a v restauracích je 41 % z celkového množství, které se v Česku spotřebovalo⁷⁸. Jestliže během pracovního týdne navštíví restauraci 675 lidí, pivo si podle statistik zakoupí 277 lidí. Musím ale vyloučit cca 150 zákazníků, protože lidé, kteří si zajdou do restaurace na menu, si pivo pravděpodobně neobjednají. Z výpočtu tedy vychází, že 215 zákazníků by si pivo objednat mohlo. S růstem spotřeby piva počítám především v pátek a v sobotu, kdy navštíví restauraci podle odhadu 230 zákazníků. Během víkendu odhaduji, že na jednoho zákazníka připadne 1,5 sklenice piva. Během týdne si podle výpočtu objednájí zákazníci 560 piv v půllitrových sklenicích, tedy 280 l piva za týden. Měsíční náklady za nákup pivních sudů odhaduji na 35 355 Kč. Měsíční náklady za nákup zboží odhaduji v částce 100 000 Kč. Nákup zboží v jednotlivých letech poroste podle procentního zvyšování návštěvnosti. Ta je vypočítána v předpokládaných příjmech.

⁷⁵ Převzato z www.rozhlas.cz

⁷⁶ Převzato z www.osa.cz

⁷⁷ Převzato z www.intergram.cz

⁷⁸ Převzato www.czso.cz

Tabulka 13: Cena vybraných značek piva

Značka piva	Cena za 50l
Radegast 10°	1 459 Kč
Radegast 12°	1 709 Kč
Pislner Urquell 12°	2 349 Kč
Svijanský Máz 11°	1 370 Kč
Velkopopovický Kozel 10°	1 309 Kč
Gambrinus 11°	1 569 Kč
Krušovice	1 450 Kč
Polička	1 390 Kč
Koníček Vraník	1 600 Kč
Celkem	14 205 Kč

Ostatní náklady zahrnují náklady na likvidaci odpadu, náklady za nákup kancelářských potřeb, hygienických prostředků apod. Osobní spotřeba zahrnuje výdaje podnikatele. V prvním roce počítám s osobní spotřebou podnikatele 20 000 Kč měsíčně, v druhém roce se nároky zvyšují na 23 000 Kč za měsíc. Ve třetím roce je to 26 000 Kč. Jedná se o čisté příjmy podnikatele – sociální a zdravotní pojištění je již zahrnuto ve mzdové kalkulaci.

Provozní náklady – pesimistická varianta

U pesimistické varianty dochází ke snížení nakupovaného množství ve všech letech podle odhadované procentuální návštěvnosti. Také dochází k omezení výdajů na osobní spotřebu podnikatele.

Odhadem v pesimistické variantě v pracovním týdnu navštíví restauraci 555 zákazníků. Když se vyloučí 150 lidí, kteří si pivo neobjednají, 166 si podle zmíněné statistiky zveřejněné Českým statistickým úřadem pivo koupí. O víkendu uvažuji o jednom pivu připadajícího na jednoho zákazníka, tedy celkem prodaných 194 půllitrových sklenic.

Během týdne se podle odhadů spotřebuje 180 l piva. Měsíční náklady za nákup pivních sudů odhaduji na 22 728 Kč a měsíční náklady za nákup ostatního zboží odhaduji na 80 000 Kč.

Tabulka 14: Provozní náklady - pesimistická varianta

Položka	1. rok (Kč)	2. rok (Kč)	3. rok (Kč)	4. rok (Kč)	5. rok (Kč)	Celkem (Kč)
nájemné	720000	720000	720000	720000	720000	3 600 000
záloha na energie	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	720 000
pojištění	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60 000
poplatky za hudbu	4 600	4 600	4 600	4 600	4 600	23 000
telekomunikační služby	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60 000
nákup zboží	1 233 000	1 248 290	1 264 319	1 271 716	1 277 881	6 295 206
ostatní náklady	8 000	10 000	12 000	12 000	12 000	54 000
osobní spotřeba podnikatele	204 000	240 000	276 000	276 000	276 000	1 272 000
rezerva	15 000	15 000	15 000	15 000	15000	75 000
celkem	2 388 600	2 441 890	2 495 919	2 503 316	2 509 481	12 339 206

Provozní náklady – optimistická varianta

Při optimistické variantě dochází k růstu množství nakupovaného zboží a tím i k růstu nákladů. Pro lepší srovnání reálné a optimistické varianty byla ponechána stejná úroveň osobní spotřeby podnikatele jako v reálné variantě.

Dle odhadu v optimistické variantě navštíví restauraci 780 zákazníků během pracovního týdne. Po odečtení 150 osob, které si pivo v odpoledních hodinách nekoupí, zůstane 630

zákazníků, kteří si po odhadu pivo koupí. Po výpočtu si během týdne zakoupí pivo 258 hostů. Během víkendu odhaduji růst spotřeby o půl piva na jednoho zákazníka více než v reálné variantě, tedy počet prodaných piv by mohl být 500. Za celý týden je to tedy 758 prodaných piv, což představuje 379 l piva. Měsíční náklady na nákup pivních sudů činí 47 856 Kč. Měsíční nákup surovin odhaduji na 120 000 Kč.

Tabulka 15: Provozní náklady - optimistická varianta

Položka	1. rok (Kč)	2. rok (Kč)	3. rok (Kč)	4. rok (Kč)	5. rok (Kč)	Celkem (Kč)
nájemné	720 000	720 000	720 000	720 000	720 000	3 600 000
záloha na energie	144 000	144 000	144 000	144 000	144 000	720 000
pojištění	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60 000
poplatky za hudbu	4 600	4 600	4 600	4 600	4 600	23 000
telekomunikační služby	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000	60 000
nákup zboží	2 014 000	2 064 350	2 089 525	2 110 672	2 120 742	10 399 289
ostatní náklady	8 000	10 000	12 000	12 000	12 000	54 000
osobní spotřeba podnikatele	240 000	276 000	312 000	312 000	312 000	1 452 000
rezerva	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	75 000
celkem	3 169 600	3 257 950	3 321 125	3 342 272	3 352 342	16 443 289

Náklady na propagaci

Zejména v prvních měsících po otevření restaurace bude důležitá dobrá marketingová strategie na propagaci podniku. Podnik se bude snažit dostat se do povědomí mezi co možná nejširší okruh potenciálních zákazníků. Propagační činnost restaurace bude nejvíce stimulována prostřednictvím regionálního tisku a plakátů umístěných na

reklamních tabulích. Náklady na propagaci jsou detailněji popsány v kapitole marketingový plán.

Forma propagace	1. rok (v Kč)	2. – 5. rok (v Kč)
webové stránky	1 200	1 200
letáky	9 600	4 650
plakáty	2 250	2 250
regionální deník	8 000	4 000
cedule	10 000	10 000
celkem	31 050	22 100

Kalkulace mzdových nákladů

Kalkulace mzdových nákladů zachycuje náklady na sociální a zdravotní pojištění za osobu samostatně výdělečně činnou (dále OSVČ) a mzdové náklady za brigádníky a za zaměstnance. Provozní náklady již obsahují osobní spotřebu podnikatele.

V restauraci bude zaměstnáno devět pracovníků na HPP a tři brigádníci na dohodu o provedení práce, jejichž výpomoc v restauraci se bude odvíjet podle aktuální potřeby. Číšníci a kuchaři budou dostávat také příplatky za práci v noci a o víkendech. Následující tabulka znázorňuje měsíční předpokládané náklady na zaměstnance.

Tabulka 16: Měsíční mzdové náklady

Zaměstnanec	Hrubá mzda	SP a ZP hrazené zaměstnavatelem	Superhrubá mzda	Celkem
Provozní (1)	25 000 Kč	8 500 Kč	33 500 Kč	33 500 Kč
Číšník (3)	12 500 Kč	4 250 Kč	16 750 Kč	50 250 Kč
Šéfkuchař (1)	22 000 Kč	7 480 Kč	29 480 Kč	29 480 Kč
Kuchař (2)	16 000 Kč	5 440 Kč	21 440 Kč	42 880 Kč
Pomocná síla (1)	10 000 Kč	3 400 Kč	13 400 Kč	13 400 Kč
Brigádník (4)	2 275 Kč	-	-	9 100 Kč
Záloha na SP a ZP podnikatele	-	-	-	3 740 Kč
celkem				182 350 Kč

V tabulce č. 17 je uvedena roční kalkulace mzdových nákladů, které jsou shodné pro všechny tři varianty.

Tabulka 17: Roční mzdové náklady

	1. – 5. rok
Hrubá mzda zaměstnanců	1 518 000 Kč
Hrubá mzda brigádníka	109 200 Kč
SP a ZP hrazené zaměstnavatelem	516 120 Kč
Záloha na SP a ZP podnikatele	44 880 Kč
celkem	2 188 200 Kč

Kalkulace mzdových nákladů zahrnuje náklady na sociální a zdravotní pojištění zaměstnance a za osobu OSVČ. Je zde také zahrnuta hrubá mzda zaměstnance. Výše pojistného na sociální zabezpečení činí u zaměstnanců 6,5 % z vyměřovacího základu a 25 % odvádí zaměstnavatel. Výše pojistného zdravotního pojištění činí pro zaměstnance 4,5 % ze základu, zaměstnavatel odvádí za zaměstnance 9 %⁷⁹.

V okrese Nový Jičín je průměrná hrubá mzda šéfkuchaře 20 000 Kč, kuchaře 15 271 Kč, číšníka 12 530 Kč, pomocné síly 10 506 Kč a provozní 20 000 Kč⁸⁰. Hrubá mzda pro zaměstnance se v prvním roce bude odvíjet od průměrné hrubé mzdy v okrese. U brigádníků pracujících na dohodu o pracovní činnosti je kalkulováno s 32 hodinami za měsíc, tedy s 384 pracovními hodinami během prvního roku. Mzda je stanovena na 65 Kč za hodinu. Je počítáno s faktem, že příjem pracovníka pracujícího na dohodu o

⁷⁹ Převzato z: www.vyplata.cz

⁸⁰ Převzato z www.platy.cz

pracovní činnosti nepřesáhne 2 500 Kč za měsíc. Do částky 2 500 Kč za měsíc zaměstnanec ani zaměstnavatel pojištění neplatí⁸¹.

Podnikatel bude platit v prvním roce zahájení své podnikatelské činnosti minimální výši pojištění. V prvním roce výkonu hlavní výdělečné činnosti OSVČ odvádí měsíční zálohy na sociální pojištění v minimální měsíční výši 1 943 Kč pro rok 2015⁸². Odvody zdravotního pojištění pro OSVČ při zahájení činnosti činí minimálně 1 797 Kč⁸³. V dalších letech by měla být výše záloh odvozena od velikosti vyměřovacího základu⁸⁴. V kalkulaci je počítáno s odvodem minimálních záloh pro všechny zmíněné roky.

V kalkulaci je počítáno s podnikatelem, který se neúčastní důchodového spoření (II. pilíř) a bude odvádět pojistné ve výši 29,2 % z vyměřovacího základu⁸⁵.

Náklady na úvěr

Celkové nutné náklady pro zahájení provozu podniku se pohybují na úrovni 900 000 Kč. Majitel disponuje vlastními zdroji ve výši 200 000 Kč a zbylá část bude muset být financována bankovním úvěrem ve výši 700 000 Kč.

U předběžné online kalkulace činí úroková sazba při půjčení potřebné částky 700 00 Kč na pět let v UniCredit Bank 10,90 % p. a. Roční procentní sazba nákladů (RPSN) je 17,18 % p. a. Poplatek za poskytnutí úvěru činí 1 500 Kč a pojištění 84 180 Kč. Celková výše úvěru je 785 680 Kč, výše měsíční splátky činí 16 849 Kč a celková splatná částka je 1 010 940 Kč⁸⁶. Náklady na úvěr jsou shodné pro reálnou, pesimistickou a optimistickou variantu. V příloze č. 1 je uveden měsíční splátkový kalendář.

⁸¹ Převzato z www.jakpodnikat.cz

⁸² Převzato z www.finance.cz

⁸³ Převzato z www.ipodnikatel.cz

⁸⁴ Převzato z www.finance.cz

⁸⁵ Převzato z www.finance.cz

⁸⁶ Převzato z www.unicreditbank.cz

Tabulka 18: Roční splátky úvěru

Splátka	
1. rok	202 188 Kč
2. rok	202 188 Kč
3. rok	202 188 Kč
4. rok	202 188 Kč
5. rok	202 188 Kč
Celkem	1 010 940 Kč

Přehled celkových nákladů

Následující tabulka znázorňuje přehled celkových nákladů za jednotlivé roky v reálné, pesimistické a optimistické variantě.

Tabulka 19: Přehled celkových nákladů

rok/varianta	Reálná varianta (Kč)	Pesimistická varianta (Kč)	Optimistická varianta (Kč)
1 rok	6 028 846	5 587 586	6 418 586
2. rok	5 270 955	4 854 378	5 670 438
3. rok	5 328 446	4 908 407	5 733 613
4. rok	5 336 567	4 915 804	5 754 760
5. rok	5 344 688	4 921 969	5 764 830
celkem	27 309 502	25 188 144	29 342 227

Z tabulky je zřejmé, že celkové náklady jsou nejvyšší v optimistické variantě. To je způsobeno větším nákupem zboží v důsledku předpokládané větší poptávky. V pesimistické variantě klesá množství nakupovaného množství a nároky na osobní

spotřebu podnikatele. Z těchto důvodů jsou náklady v pesimistické variantě nejnížší ze všech možných variant.

3.7.3 Plán příjmů a výdajů

Porovnáním příjmů a výdajů lze zjistit, zda bude restaurace vykazovat zisk a případně v jaké míře. Následující tabulka zobrazuje přehled příjmů a výdajů v reálné, pesimistické a optimistické variantě. V prvním roce pesimistické varianty je zisk podniku v minusových částkách. To je zapříčiněno vynaloženou částkou na nákup majetku.

Tabulka 20: Plán příjmů a výdajů za období pěti let

Položka/rok	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Reálná varianta					
příjmy	6 610 000	6 775 250	6 854 570	6 887 620	6 920 670
výdaje	6 028 846	5 270 955	5 328 446	5 336 567	5 344 688
zisk	581 154	1 504 295	1 526 124	1 551 053	1 575 982
Pesimistická varianta					
příjmy	5 470 000	5 537 800	5 608 900	5 641 700	5 669 100
výdaje	5 587 586	4 854 378	4 908 407	4 915 804	4 921 969
zisk	-117 586	683 422	700 493	725 896	747 131
Optimistická varianta					
příjmy	7 518 000	7 705 950	7 999 900	7 878 860	7 916 450
výdaje	6 418 586	5 670 438	5 733 616	5 754 760	5 764 830
zisk	1 099 414	2 035 512	2 266 284	2 124 100	2 151 620

3.7.4 Cash flow

V příloze č. 2 této diplomové práce jsou zobrazeny peněžní toky za prvních pět let podnikání v reálné, pesimistické a optimistické variantě. Následující tabulka zachycuje přehled roční peněžních toků ve třech variantách.

Tabulka 21: Roční přehled peněžního toku v reálné, pesimistické a optimistické variantě

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Reálná varianta					
PS	900 000	1 481 154	2 985 449	4 511 573	6 062 626
příjmy	6 610 000	6 775 250	6 854 570	6 887 620	6 920 670
výdaje	6 028 846	5270955	5328446	5336567	5 344 688
KS	1 481 154	2 985 449	4 511 573	6 062 626	7 638 608
Pesimistická varianta					
PS	900 000	732 414	1 415 836	2 116 329	2 842 225
příjmy	5 470 000	5 537 800	5 608 900	5 641 700	5 669 100
výdaje	5 637 586	4 854 378	4 908 407	4 915 804	4 921 969
KS	732 414	1 415 836	2 116 329	2 842 225	3 589 356
Optimistická varianta					
PS	900 00	1 999 414	4 034 926	6 301 213	8 425 313
příjmy	7 518 000	7 705 950	7 999 900	7 878 860	7 916 450
výdaje	6 418 586	5 670 438	5 733 613	5 754 760	5 764 830
KS	1 999 414	4 034 926	6 301 213	8 425 313	10 576 933

Peněžní tok – reálná varianta

Při pohledu na cash flow reálné varianty zjistíme, že restaurace bude již v prvním roce své existence generovat dostatečný zisk. Během následujících let se konečný stav peněžního toku, a tedy i zisk, neustále zvyšuje. Navýšení hodnoty konečného stavu mezi prvním a druhým rokem provozu restaurace je zhruba o 50 %, v dalších letech se zisky neustále mírně zvyšují, avšak ne již tak progresivně. V průměru bude mít k dispozici 1,5 mil Kč. Tuto částku lze využít pro tvorbu rezervy vhodné při vzniku nenadálých událostí. Další možností je vklad na spořicí účet nebo snížení úvěru o poměrnou část.

Peněžní tok – pesimistická varianta

V pesimistické variantě nebude podnik splácet své závazky a bude mít rezervu na neočekávané výdaje. Podnikatel bude moci čerpat i více peněz pro osobní spotřebu,

jelikož v provozních nákladech je osobní spotřeba podnikatele nižší než v reálné variantě.

Peněžní tok – optimistická varianta

V předešlých variantách vychází peněžní tok po celou zkoumanou dobu ve velmi kladných číslech a v této variantě tomu není jinak. Ve všech variantách by podnikatel mohl uvažovat o předčasném splacení úvěrově částky či o rozvoji podnikání. Každopádně přebývající obnos peněžních prostředků by měl být uložen alespoň na spořicí účet nebo vhodně investované.

3.8 Hodnocení rizika

Při realizaci projektu mohou nastat různé kritické okamžiky, které by mohly podnikatelský plán ohrozit. V daném oboru podnikání byla sestavena rizika na základě hrozeb zjištěných ze SWOT analýzy a doplněna na základě vlastního uvážení. Rizika budou hodnocena metodou RIPRAN.

Identifikace rizik

Rizika mohou být:

- zvýšení ceny nájemného,
- vysoká spotřeba energií,
- legislativní změny,
- růst cen surovin,
- nezájem ze strany zákazníků,
- konkurenční protitah,
- nespolehlivost dodavatelů,
- nekvalitní dodavatelé surovin,
- pracovní úraz,
- přírodní katastrofa,
- neposkytnutí úvěru,
- výběr špatné lokality pro podnikání,

- změna zdravotního stavu podnikatele a personálu,
- škoda na majetku, zdraví,
- zhoršení životní úrovně obyvatel – zvýšení nezaměstnanosti,
- špatně zvolený personál,
- vyšší zdanění živnostníků,
- špatná kvalita nabízených produktů a služeb
- škůdci.

Z výše uvedených rizik bylo vybráno 10 rizik, které představují největší hrozby a k nim byly sestaveny scénáře.

Kvantifikace rizik

V této části jsou ohodnoceny dané pravděpodobnosti a následné dopady a to v následujících tabulkách.

Tabulka 22: Vyjádření pravděpodobnosti

Pravděpodobnost	
1	Žádná
2	Malá pravděpodobnost
3	Možná pravděpodobnost
4	Velká pravděpodobnost
5	Jistá pravděpodobnost

Tabulka 23: Vyjádření dopadu

Dopad	
1	Žádný
2	Malý
3	Střední
4	Velký
5	Značný

Hodnota rizika bude zjištěna na základě vzorce: pravděpodobnost * dopad = hodnota rizika. Podle hodnoty rizika se budou dále hodnotit jako běžná, závažná a kritická rizika na základě škály hodnocení, která se pohybuje v rozmezí 0 až 25.

Tabulka 24: Škála hodnocení

	Škála
Běžná rizika (BR)	0 - 9
Závažná rizika (ZR)	10 - 19
Kritická rizika (KR)	20 - 25

Tabulka 25: Hodnocení rizika

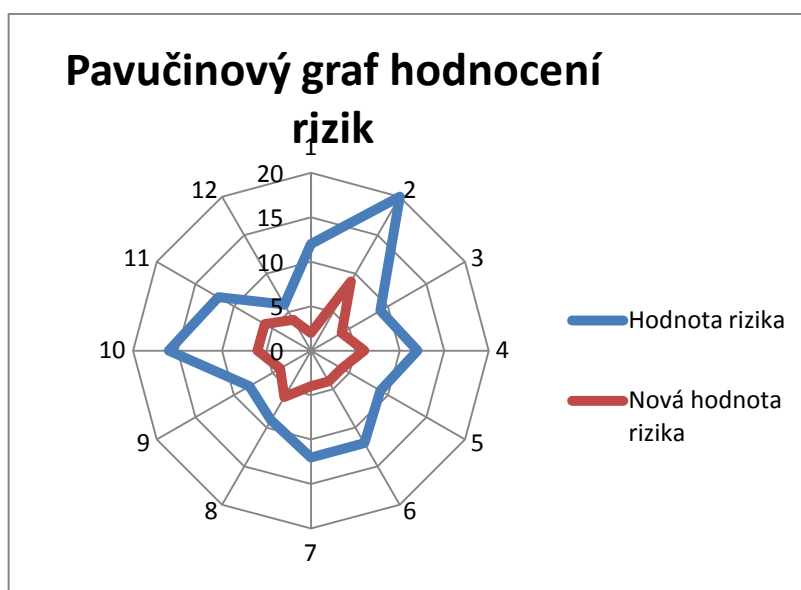
Poř. číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika	Škála
1	Zvyšování cen nájemného, cen energií	Rostou náklady, zisk se neustále snižuje	3	4	12	ZR
2	Nedostatek zákazníků	Zákazníci neprojeví z počátku o novou restauraci zájem, nízké zisky – převýšení nákladů nad výnosy	4	5	20	KR
3	Porušení norem a předpisů	Pokuty při nedodržení, podnik nemusí dostat povolení pro vykonávání činnosti, odložení zahájení provozu	3	3	9	BR
4	Vysoká cena surovin	Dojde k růstu cen nabízených produktů a tím k poklesu zákazníků	3	4	12	ZR
5	Problémy s dodavateli	Zpoždění dodávaných surovin, negativní vliv na prosperitu podniku a také na udržení si dobrého jména ze strany zákazníků	3	3	9	BR
6	Výskyt chřipkové epidemie	Onemocní část personálu	4	3	12	ZR
7	Zboží po době trvanlivosti	Plýtvání surovinami, mnoho nevyužitých zásob – neefektivní vynakládání finančních prostředků	4	3	12	ZR
8	Škůdci	Znečištění potravin, udělení pokut	3	3	9	BR
9	Přírodní katastrofa	Poškození či zničení objektu provozovny	2	4	8	BR
10	Vznik nových konkurentů	Pokles poptávky a s tím související pokles tržeb	4	4	16	ZR
11	Neefektivní pracovní síla	Při neznalosti základních postupu a zpracování pokrmů dochází k zpomalování činností a celého systému výroby - snížení zákazníků	3	4	12	ZR
12	Neposkytnutí úvěru	Obtížnější cesta k realizaci projektu	2	3	6	BR

Tabulka 26: Opatření proti riziku

Poř. číslo	Návrhy na opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika	Předpokládané náklady	Zodpovědná osoba
1	Pevná smlouva	1	2	2	Cestovné 200 Kč	Majitel
2	Úprava, doplnění či aktualizace stávající nabídky, vytvoření výhodné nabídky pro spotřebitele	3	3	9	-	Majitel, šéfkuchař
3	Pravidelné sledování	2	2	4	-	Majitel
4	Změna dodavatelů, dohoda množstevní slevy	2	3	6	Telefon, cestovné 250 Kč	Majitel,
5	Změna dodavatele, spolupráce s více dodavateli.	2	2	4		Majitel
6	Očkování proti chřipce	2	2	4	1 dávka vakcíny Vaxigrip 142 Kč	Lékař
7	Pravidelná kontrola, doprodej za snížené ceny, efektivnější plánování	2	2	4	-	Majitel, personál
8	Deratizace	2	3	6	Najetí odborníci 2 500Kč	Majitel
9	Pojištění	2	2	4		Majitel
10	Zvýšení propagace	2	3	6	20 000 – 30 000 Kč	Majitel
11	Školení, věnovat vyšší pozornost výběru zaměstnanců, změna personálu	3	2	6		Majitel
12	Nalezení nového investora, popřípadě dalšího spolumajitele	2	2	4	Cestovné 100 Kč	Majitel

Výstupem z výše uvedené tabulky č. 25 je seznam rizik. Jednotlivá rizika mají přiřazeny scénáře, jejich pravděpodobnost výskytu a dopad pro společnost. Ve druhé tabulce jsou uvedeny návrhy na opatření předchozích výsledků, která mají snížit hodnotu rizika na akceptovatelnou úroveň.

Následující graf zobrazuje hodnocení rizik před návrhy opatření proti riziku a po návrzích. Je patrné, že po využití doporučených opatření se hodnoty rizika snížily a tato opatření se zdají být účinná.



Graf 17: Pavučinový graf hodnocení rizik

3.9 Harmonogram realizace projektu

Ze všeho nejdříve bude nutné získat živnostenské oprávnění k provozování podnikatelské činnosti a poté provést registraci na finančním úřadě. Dalším krokem bude sjednání a uzavření smlouvy o pronájmu prostor na ulici Horní 1892 ve Frenštátě pod Radhoštěm. Následujícím důležitým krokem bude žádost o úvěr. Výběr zaměstnanců a dodavatelů proběhne v průběhu drobných prací uvnitř objektu. Po výběru šéfkuchaře a kuchařů bude navržen jídelní a nápojový lístek. Musí se zajistit i pomocná síla, která bude vyhledávána z řad studentů Hotelové školy ve Frenštátě.

Marketingová kampaň startuje čtrnáct dnů před otevřením restaurace. Nákup surovin se uskuteční několik dnů před zahájením provozu.

Druhá fáze implementace bude testování, které spočívá v optimalizaci chodu restaurace. V již otevřené restauraci bude probíhat analyzování návštěvnosti podle jednotlivých dnů, časového intervalu a prodeje jednotlivého zboží. Na konci období, které bude trvat šest měsíců, se získané údaje vyhodnotí. Podle dosažených výsledků se přizpůsobí provozní doba, nabídka, množství a struktura dodávek.

Poslední, finální, fáze zahrnuje samotné otevření restaurace do ostrého provozu a aplikaci nastavené logistické politiky, upravené o údaje, které vyplývají z fáze testování. Výsledkem celého procesu by měl být fungující podnik se spokojenými a loajálními zákazníky.

Harmonogram realizace projektu je zobrazen pomocí ganttova diagramu v příloze č. 3 na konci diplomové práce.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se věnovala tvorbě podnikatelského plánu na založení restaurace ve Frenštátě pod Radoštěm. Hlavní produkty, které budou v restauraci nabízeny, jsou typickými reprezentanty české a americké kuchyně. Mezi prodávanými produkty nebudou chybět steaky, hamburgery a ani rozšířená nabídka pivních značek.

Samotné tvorbě podnikatelského záměru předcházelo nastínění teoretických východisek, které byly zaměřeny na vymezení základních pojmů souvisejících s tématem. Charakterizuje tak pojmy podnik, podnikání, živnostenské podnikání nebo strukturu podnikatelského plánu. Při vypracování této části jsem vycházela z poznatků osmnácti monografií především české literatury.

Před zahájením realizace projektu je považováno za důležité analyzovat trh, na který bude podnik vstupovat. To podnikateli pomůže posoudit, zda je projekt dostatečně perspektivní. Z analýzy vyplynulo, že restaurace má výbornou strategickou polohu a poměrně slabou konkurenci. Jako jediná restaurace nabídne zákazníkům rozšířené množství pivních značek a k nim vhodné pokrmy. Nabídka piv se v prvních měsících podnikání bude odvíjet od poptávky, která vyplynula z dotazníkového šetření. Marketingový průzkum potvrdil mezeru na trhu, podle jehož výsledků lze usuzovat, že provoz restaurace by přivítalo 82% dotázaných. Ve SWOT analýze pak jsou shrnuty silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb vyplývajících z provedených analýz.

V návrhové části byl popsán praktický vstup restaurace na trh, její organizační marketingový plán, vymezení sortimentu a jeho zajištění příslušnými dodavateli. Kapitola se dále věnuje finančnímu plánu včetně předpokládaných příjmů a nákladů v reálné, pesimistické a optimistické variantě. Vzhledem k výsledkům finanční analýzy lze konstatovat, že tento podnikatelský plán má reálnou šanci uspět na trhu. V neposlední řadě byla zhodnocena rizika projektu a navržena eliminace následků a jejich dopadu s návrhem vhodných metod.

Domnívám se, že výše uvedeným jsem cíl práce splnila. Projekt je hodnocen subjektivním pohledem, a tak je možné, že jsem přehlížela některá možná rizika nebo jim přikládala menší váhu, než by si zasloužila. S přáním realizace projektu jsem mohla opomenout některý z faktorů, který by mohl vést k nezdárnému konci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

- 1) FORET, M. a J. STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- 2) FORET, M. a P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK. *Marketing - základy a principy*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6888-0.
- 3) FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- 4) GRASSEROVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2624-9.
- 5) HISRISCH, R. a M. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 2. vyd. Praha: Victoria, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
- 6) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9.
- 7) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- 8) KORÁB, V. a J. PETERKA a M. REŽNÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 9) KORÁB, V. a M. MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
- 10) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-24712-77-6.
- 11) SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, a kol. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- 12) URBÁENK, T. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010, 233 s. ISBN 978-808-7197-172.
- 13) VEBER, J. a J. SRPOVÁ, a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 14) VEBER, J. a kol. *Management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- 15) VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-234-4.
- 16) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- 17) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- 18) ZICHOVÁ, J. *Živnostenské podnikání*. 1. vyd. Brno: KEY, 2008. ISBN 978-80-7418-001-9.

Internetové zdroje

- 19) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP, národní účty*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty
- 20) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
- 21) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Spotřeba potravin – 1948 – 2013*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-1948-az-2012-n-hjw8eg93rj>
- 22) DO KEMPU. *Kemp roku 2013*. [online]. 2014 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: <http://www.dokempu.cz/kemp-roku-2013-vysledky/>
- 23) FINANCE. *Odvod a placení sociální pojištění u OSVČ*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-27]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/dane-z-prijmu/socialni-pojisteni-osvc/odvod-a-placeni/>
- 24) GOOGLE. *Mapy*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps>
- 25) HACCP. *Legislativa*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/legislativa/>
- 26) INTEGRAM. *Sazebník*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.intergram.cz/files/sazebnikvp2014.pdf>
- 27) IPONDNIKATEL. *Co musí OSVČ vědět o zdravotním pojištění*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zdravotni-pojisteni/co-musi-osvc-vedet-o-zdravotnim-pojisteni.html>

- 28) JAK PODNIKAT. *Dohoda o pracovní činnosti*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-28].
Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dohoda-pracovni-cinnosti.php>
- 29) KURZY. *Makroekonomika*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- 30) MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Statistické šetření sektoru stravování*. [online]. 2015 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z:
<http://www.mmr.cz/getmedia/46223218-36e7-4503-a17e-b7f76240b602/06-Statisticke-setreni-sektoru-stravovani.pdf>
- 31) NOVINKY. *Pojištění malé firmy lze pořídit poměrně levně*. [online]. 2010 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/finance/218381-pojisteni-male-firmy-lze-poridit-pomerne-levne.html>
- 32) OSA. *Sazebník pro užití hudebních a jiných autorských děl prostřednictvím přístrojů*. [online]. 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z:
http://www.osa.cz/media/126408/sazebnik_r_2015_final_pdf.pdf
- 33) PLATY. Průměrný hrubý měsíční plat. [online]. 2015 [cit. 2015-04-27].
Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/cestovni-ruch-gastronomie-hotelnictvi/>
- 34) PRO BYZNYS. *Vydaných koncesí na provoz restaurací přibývá, počet gastronomických zařízení ale klesá*. [online]. 2013 [cit. 2015-01-18]. Dostupné z:
<http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-58011770-vydanych-koncesi-na-provoz-restauraci-pribyva-pocet-gastronomickych-zarizeni-ale-klesa>
- 35) ROZHLAS. *Rozhlasový poplatek se vztahuje i na poslech rádia v autě či přes počítač*. [online]. 2014 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z:
http://www.rozhlas.cz/zpravy/technika/_zprava/rozhlasovy-poplatek-se-vztahuje-i-na-poslech-radia-v-aute-ci-pres-pocitac—1383779
- 36) UNICREDITBANK. PRESTO půjčka. [online]. 2015 [cit. 2015-02-04].
Dostupné:
<https://www.unicreditshop.cz/pujcky?subID=31aa02&gclid=CIKRlce7mMUCFcuWtAodcW4AIg#/presto-pujcka/kontaktni-udaje>
- 37) VÝPLATA. *Postup při výpočtu mzdy*. [online]. 2015. [cit. 2015-02-04].
Dostupné z: <http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/postupprivypoctuvyplaty.php>

Právní předpisy

- 38) Zákon č.513/1991 Sb., obchodník zákoník
- 39) Zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník
- 40) Zákon č.455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel ve Frenštátě p.R.	39
Graf 2: Vývoj hrubých mezd v oboru za období 2005-2013.....	40
Graf 3: Vývoj HDP meziročně v %	42
Graf 4: Meziroční vývoj maloobchodních tržeb v %	42
Graf 5: Meziroční inflace v ČR	43
Graf 6: Vliv konkurenčních sil na podnikání.....	50
Graf 7: Pohlaví respondentů	51
Graf 8: Věková skupina	52
Graf 9: Aktivita respondentů	52
Graf 10: Preferovaná značka piva.....	53
Graf 11: Četnost návštěv restaurací	54
Graf 12: Myslíte si, že ve Frenštátě je dostatek kvalitních restaurací?.....	55
Graf 13: Uvítal/a byste ve Frenštátě restauraci typu "pivní a steaková restaurace"?	56
Graf 14: Cena za 200g steak	57
Graf 15: Cena za hamburger	58
Graf 16: Zájem o nabídku domácího piva	58
Graf 17: Pavučinový graf hodnocení rizik.....	96

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nabídka piv vybraných restaurací	47
Tabulka 2: Vliv konkurenčních sil na podnikání.....	49
Tabulka 3: SWOT analýza.....	59
Tabulka 4: Cenový rozsah pokrmů a nápojů konkurenčních podniků	67
Tabulka 5: Marketingový rozpočet.....	71
Tabulka 6: Předpokládané příjmy - reálná varianta.....	75
Tabulka 7: Předpokládané příjmy - pesimistická varianta.....	76
Tabulka 8: Předpokládané příjmy - optimistická varianta.....	77
Tabulka 9: Předpokládané příjmy.....	78
Tabulka 10: Kalkulace zřizovacích nákladů	78
Tabulka 11: Jednorázové pořizovací náklady.....	79
Tabulka 12: Provozní náklady - reálná varianta	80
Tabulka 13: Cena vybraných značek piva	82
Tabulka 14: Provozní náklady - pesimistická varianta.....	83
Tabulka 15: Provozní náklady - optimistická varianta	84
Tabulka 16: Měsíční mzdové náklady	85
Tabulka 17: Roční mzdové náklady	86
Tabulka 18: Roční splátky úvěru	88
Tabulka 19: Přehled celkových nákladů	88
Tabulka 20: Plán příjmů a výdajů za období pěti let	89
Tabulka 21: Roční přehled peněžního toku v reálné, pesimistické a optimistické variantě	90
Tabulka 22: Vyjádření pravděpodobnosti.....	92
Tabulka 23: Vyjádření dopadu	92
Tabulka 24: Škála hodnocení.....	93
Tabulka 25: Hodnocení rizika.....	94
Tabulka 26: Opatření proti riziku	95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní rozdělení živností	16
Obrázek 2: Vnitřní a vnější prostředí firmy	27
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil	29
Obrázek 4: Marketingový mix 4P	31
Obrázek 5: SWOT analýza	34
Obrázek 6: Rozložení konkurenčních podniků ve Frenštátě p. R.	46
Obrázek 7: Turistické cíle ve Frenštátě p.R. a jeho okolí	68
Obrázek 8: Obchodní dům Kyčera	69
Obrázek 9: Interiér restaurace s posezením	69
Obrázek 10: Část restaurace s menším výčepním pultem	69
Obrázek 11: Organizační struktura	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Splátkový kalendář

Příloha č. 2 – Peněžní tok

Příloha č. 3 - Harmonogram implementace projektu

Příloha č. 1 – Splátkový kalendář

rok	měsíc	splátka	úrok	úmor	KS
1	1	16 849,00	6 810,80	10 038,86	775 561,14
1	2	16 849,00	6 723,07	10 125,87	765 515,27
1	3	16 849,00	6 635,30	10 213,64	755 301,63
1	4	16 849,00	6 546,77	10 302,17	744 999,46
1	5	16 849,00	6 457,48	10 391,47	734 607,99
1	6	16 849,00	6 367,40	10 481,54	724 126,46
1	7	16 849,00	6 276,55	10 572,39	713 554,07
1	8	16 849,00	6 184,91	10 664,03	702 890,04
1	9	16 849,00	6 092,48	10 756,46	692 133,58
1	10	16 849,00	5 999,25	10 849,70	681 283,88
1	11	16 849,00	5 905,20	10 943,74	670 340,14
1	12	16 849,00	5 810,35	11 038,60	659 301,55
celkem za rok		202 188,00	75 809,56	126 378,47	
2	1	16 849,00	5 714,67	11 134,28	648 167,27
2	2	16 849,00	5 618,16	11 230,78	636 936,49
2	3	16 849,00	5 520,81	11 328,13	625 608,36
2	4	16 849,00	5 422,62	11 426,32	614 182,04
2	5	16 849,00	5 323,58	11 525,36	602 656,68
2	6	16 849,00	5 223,68	11 625,26	591 031,42
2	7	16 849,00	5 122,92	11 726,02	579 305,39
2	8	16 849,00	5 021,28	11 827,66	567 477,73
2	9	16 849,00	4 918,76	11 930,18	555 547,55
2	10	16 849,00	4 815,35	12 033,59	543 513,96
2	11	16 849,00	4 711,05	12 137,89	531 376,06
2	12	16 849,00	4 605,84	12 243,10	519 132,96
celkem za rok		202 188,00	62 018,72	140 168,57	
3	1	16 849,00	4 499,72	12 349,22	506 783,74
3	2	16 849,00	4 392,68	12 456,26	494 327,48
3	3	16 849,00	4 284,71	12 564,23	481 763,24
3	4	16 849,00	4 175,81	12 673,13	469 090,11
3	5	16 849,00	4 065,96	12 782,98	456 307,13
3	6	16 849,00	3 955,16	12 893,78	443 413,35
3	7	16 849,00	3 843,40	13 005,54	430 407,80
3	8	16 849,00	3 730,67	13 118,27	417 289,53
3	9	16 849,00	3 616,96	13 231,98	404 057,55
3	10	16 849,00	3 502,27	13 346,67	390 710,89
3	11	16 849,00	3 386,59	13 462,35	377 248,53

3	12	16 849,00	3 269,90	13 579,04	363 669,49
celkem za rok		202 188,00	46 723,83	155 463,45	
4	1	16 849,00	3 152,20	13 696,74	349 972,75
4	2	16 849,00	3 033,48	13 815,46	336 157,28
4	3	16 849,00	2 913,73	13 935,21	322 222,07
4	4	16 849,00	2 792,94	14 056,00	308 166,07
4	5	16 849,00	2 671,11	14 177,83	293 988,24
4	6	16 849,00	2 548,22	14 300,72	279 687,52
4	7	16 849,00	2 424,26	14 424,68	265 262,84
4	8	16 849,00	2 299,23	14 549,71	250 713,13
4	9	16 849,00	2 173,12	14 675,82	236 037,31
4	10	16 849,00	2 045,91	14 803,03	221 234,28
4	11	16 849,00	1 917,61	14 931,34	206 302,94
4	12	16 849,00	1 788,18	15 060,76	191 242,19
celkem za rok		202 188,00	29 759,99	172 427,30	
5	1	16 849,00	1 657,64	15 191,30	176 050,89
5	2	16 849,00	1 525,97	15 322,98	160 727,91
5	3	16 849,00	1 393,15	15 455,79	145 272,12
5	4	16 849,00	1 259,18	15 589,76	129 682,36
5	5	16 849,00	1 124,06	15 724,89	113 957,47
5	6	16 849,00	987,76	15 861,19	98 096,29
5	7	16 849,00	850,27	15 998,67	82 097,62
5	8	16 849,00	711,6	16 137,34	65 960,28
5	9	16 849,00	571,73	16 277,21	49 683,07
5	10	16 849,00	430,64	16 418,30	33 264,77
5	11	16 849,00	288,33	16 560,61	16 704,15
5	12	16 849,00	144,79	16 704,15	0
Celkem za rok		202 188,00	10 945,12	191 242,19	

Příloha č. 2 – Peněžní tok

Peněžní tok – reálná varianta

Položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Příjmy celkem	7 510 000	6 775 250	6 854 570	6 887 620	6 920 670
Tržby	6 610 000	6 775 250	6 854 570	6 887 620	6 920 670
Úvěr	700 000	0	0	0	0
Vložený kapitál	200 000	0	0	0	0
Výdaje celkem	6 008 846	5 270 955	5 328 446	5 336 567	5 344 688
Zřizovací výdaje	9 548	0	0	0	0
Jednorázové pořizovací výdaje	818000	0	0	0	0
Provozní náklady	2 779 860	2 858 467	2 915 958	2 924 079	2 932 200
Náklady na reklamu	31 050	22 100	22 100	22 100	22 100
Mzdové náklady včetně SP a ZP	2 188 200	2 188 200	2 188 200	2 188 200	2 188 200
Splácení úvěru včetně pojištění	202 188	202 188	202 188	202 188	202 188
Hotovost na konci období	1 481 154	1 504 295	1 526 124	1 551 053	1 575 982
Hotovost na konci období kumulovaně	1 481 154	2 985 449	4 511 573	6 062 626	7 638 608

Peněžní tok – pesimistická varianta

Položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Příjmy celkem	6 370 000	5 537 800	5 608 900	5 641 700	5 669 100
Tržby	5 470 000	5 537 800	5 608 900	5 641 700	5 669 100
Úvěr	700 000	0	0	0	0
Vložený kapitál	200 000	0	0	0	0
Výdaje celkem	5 637 586	4 854 378	4 908 407	4 915 804	4 921 969
Zřizovací výdaje	9 548	0	0	0	0
Jednorázové pořizovací výdaje	818 000	0	0	0	0
Provozní náklady	2 388 600	2 441 890	2 495 919	2 503 316	2 509 481
Náklady na reklamu	31 050	22 100	22 100	22 100	22 100
Mzdové náklady včetně SP a ZP	2 188 200	2 188 200	2 188 200	2 188 200	2 188 200
Splácení úvěru včetně pojištění	202 188	202 188	202 188	202 188	202 188
Hotovost na konci období	732 414	683 422	700 493	725 896	747 131
Hotovost na konci období kumulovaně	732 414	1 415 836	2 116 329	2 842 225	3 589 356

Peněžní tok – optimistická varianta

Položka	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Příjmy celkem	8 418 000	7 705 950	7 999 900	7 878 860	7 916 450
Tržby	7 518 000	7 705 950	7 999 900	7 878 860	7 916 450
Úvěr	700 000	0	0	0	0
Vložený kapitál	200 000	0	0	0	0
Výdaje celkem	6 418 586	5 670 438	5 733 613	5 754 760	5 764 830
Zřizovací výdaje	9 548	0	0	0	0
Jednorázové pořizovací výdaje	818 000	0	0	0	0
Provozní náklady	3 169 600	3 257 950	3 321 125	3 342 272	3 352 342
Náklady na reklamu	31 050	22 100	22 100	22 100	22 100
Mzdové náklady včetně SP a ZP	2 188 200	2 188 200	2 188 200	2 188 200	2 188 200
Splácení úvěru včetně pojištění	202 188	202 188	202 188	202 188	202 188
Hotovost na konci období	1 999 414	2 035 512	2 266 287	2 124 100	2 151 620
Hotovost na konci období kumulovaně	1 999 414	4 034 926	6 301 213	8 425 313	10 576 933

Příloha č. 3 Harmonogram implementace projekt

