

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ
Vedlejší specializace Cestovní ruch

Diplomová práce

Podnikání ve veřejném stravování v U. S. A.

Vypracoval: Matěj Bečvarovský

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lena Mlejnková

Prohlášení

Čestně prohlašuji, že diplomovou práci na téma „*Podnikání ve veřejném stravování v U. S. A.*“ jsem vypracoval samostatně a vyznačil veškeré citace. Použité zdroje a materiály uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze, 25. dubna 2008

Podpis

Úvod.....	5
1 Historický přehled.....	6
1.1 Evropa.....	6
1.2 Historie stravování v U. S. A.....	10
1.3 Trendy začátku 21. století.....	16
1.3.1 Ekonomické výsledky.....	18
2 Založení vlastního podniku.....	19
2.1 Výběr podnikatelské struktury podniku.....	19
2.1.1 Živnost.....	19
2.1.2 Obchodní společnost.....	20
2.1.3 Společnost s ručením omezeným.....	20
2.1.4 Komanditní společnost.....	21
2.1.5 Veřejná obchodní společnost.....	21
2.2 Firma a právo.....	21
2.2.1 Formality spojené se založením firmy.....	22
2.3 Zákony zajišťující prodej a distribuci alkoholu.....	24
2.4 Nájemní smlouvy.....	25
2.4.1 Typy nájemních smluv.....	25
2.4.2 Náležitosti týkající se pronájmu.....	26
3 Podnikatelský plán.....	30
3.1 Struktura podnikatelského plánu.....	30
3.2 Výhody podnikatelského plánu.....	31
3.2.1 Kde začít?.....	32
3.2.2 Je to projekt.....	32
3.2.3 Shrnutí.....	33
4 Případová studie.....	34
4.1 Provozovna Healthy Choice.....	34
4.1.1 Finanční ukazatele.....	35
4.1.2 Počáteční náklady.....	36
4.1.3 Současná obchodní pozice.....	37
4.1.4 Dokončené kroky před otevřením podniku.....	37
4.1.5 Přehled cílů.....	38
4.2 Přehled trhu.....	40
4.2.1 Přehled a trendy v odvětví.....	40
4.2.2 Životní cyklus výrobku.....	41
4.3 Analýza silných a slabých stránek.....	44
4.3.1 Primární hráči.....	44
4.3.2 Silné a slabé stránky společnosti.....	45
4.3.3 Sekundární hráči.....	45
4.4 Marketingová strategie a plán.....	46
4.4.1 Marketingová strategie.....	46
4.4.2 Tržní segment.....	47
4.5 Marketingový mix.....	48
4.5.1 Výrobek.....	48
4.5.2 Nabízený produkt – pokrmy a nápoje.....	49
4.6 Místo.....	50
4.6.1 Distribuce.....	50

4.6.2	Umístění.....	50
4.7	Cenová strategie.....	51
4.7.1	Slevy	52
4.8	Reklamní strategie	52
4.8.1	Parametry	52
4.8.2	Plánování médií	53
4.8.3	Reklamní rozpočet a kreativní plánování	53
4.8.4	Penetrace trhu	56
4.9	Organizační plán	57
4.9.1	Majitel/manažer	57
4.9.2	Zajištění personálu.....	57
4.10	Rozpočet investičního majetku.....	58
4.10.1	Renovace pronajatých prostor	58
4.10.2	Dekorace a rozvržení provozovny	59
4.11	Dodavatelé	60
4.12	Finanční plány.....	60
	Závěr	63
	Seznam Literatury.....	64
	Internetové zdroje	64
	Seznam grafů a tabulek.....	65
	Seznam příloh	65
	Příloha č.1 Půdorys provozovny Healthy Choice.....	66
	Příloha č.2 Zákony zajišťující kontrolu alkoholu ve státě Virginie.....	67
	Příloha č.3 Zákony zajišťující kontrolu alkoholu ve státě Kalifornie.....	69

Úvod

Stravovací služby představují v každé ekonomice důležitou součást hrubého domácího produktu a jednu z primárních služeb cestovního ruchu, jsou nositelem kulturních tradic a plní důležitou ekonomickou i celospolečenskou funkci. Tato funkce se zvyšuje úměrně s ekonomickou vyspělostí dané země. Není proto překvapením, že se ve Spojených státech amerických nachází nejrozvinutější restaurační průmysl světa, který svou rozmanitostí, úrovní a přístupem k zákazníkovi předčí ostatní země.

Podniky veřejného stravování jsou v U.S.A. základním kamenem průmyslu služeb zaměstnávající miliony Američanů i cizinců a představují důležitý prvek ekonomiky místních komunit. Přímo se dotýkají života desítek milionů občanů poskytováním kvalitního stravování, možností rychlé kariéry nebo uplatněním pro absolventy z nejrůznějších oborů. Restaurální průmysl U.S.A. vykazuje už 16 let v řadě reálný růst a celkový ekonomický dopad na národní ekonomiku se odhaduje až na 1,3 bilionu USD.

Cílem mé práce je nastínit problémy, se kterými se potýkají podnikatelé v U. S. A. , kteří se rozhodnou otevřít restauraci, rychlé občerstvení nebo jiný podnik veřejného stravování. Částečně by tyto poznatky mohly být užitečné i pro tuzemské podnikatele, kteří se s podobnými problémy budou v budoucnu určitě potýkat. Odvětví veřejného stravování v České republice se nachází v neustálém vývoji, blíží se vyspělejším trhům západní Evropy a U. S. A. , a proto by moje diplomová práce mohla být dobrým informačním zdrojem pro nové i stávající podnikatele. Základem celé práce jsou mé vlastní zkušenosti získané dvouletou praxí ve velkokapacitní restauraci na pláži ve Virginia Beach, kde jsem měl nejdříve jako číšník a postupně jako řídicí manažer možnost poznat každodenní problémy, se kterými se provozovatelé restaurací musí vypořádat.

Věřím, že moje diplomová práce může být přínosem pro méně zkušené podnikatele, kterým by uvedené informace mohly pomoci k vylepšení strategie, podnikatelského plánu nebo pracovních postupů ve vlastních provozovnách.

1 Historický přehled

1.1 Evropa¹

Restaurace je překvapivě nedávný fenomén. Až do konce osmnáctého století ve Francii byly hostince, taverny a kabarety pro obyčejné lidi jediným místem, kde se mohli mimo domov najít setkávat. Kolem roku 1765 umístil Pařížský „prodavač bujónů“ jménem Boulanger na svou vývěsku nápis: „Boulanger prodává posilující prostředky (restoratives) hodné bohů.“ Tedy první *restauratér*.

Slovo *restaurace* se poprvé objevilo v šestnáctém století a znamenalo „potravina, která posiluje“. Konkrétněji se používalo pro hustou, velmi kořeněnou polévku, která navracela ztracené síly. Brillat-Savarin, gastronom osmnáctého století, označoval jako *restaurace* čokoládu, červené maso a masový vývar, a tento význam přetrval až do konce devatenáctého století, kdy toto slovo začalo dostávat význam jako „zařízení specializující se na prodej posilujících potravin.“

Francouzská revoluce odstranila cechy s jejich privilegii, což usnadnilo otevření vlastní restaurace. První, kdo této situace využil, byli kuchaři a sloužící, kteří přišli o práci ve vznešených domech, poté co jejich šlechtičtí pánové přišli o hlavu. Tito nadšení šéfkuchaři/restauratéři, dychtiví potěšit nově přichozí do Paříže, venkovany bez rodin, novináře a obchodníky, vzdálené od tepla domácího krbu, přidali do svých jídelních lístků pečeně, dušená masa, polévky, paštiky, předkrmy a přílohy. Protože byli osvobození od cechovních předpisů, mohli servírovaným jídlům vtisknout pečeť vlastní osobitosti. V dřívějších dnech byli hostinští nuceni nakupovat potraviny od nákupčích, řezníků, cukrářů či rotisseurů. Vznešená kuchyně, až dosud vyhrazená pouze pro bohaté, se nyní stala dostupnou i pro veřejnost, a v této atmosféře se restaurace měnily v zavedené instituce.

První pařížská restaurace hodná toho jména byla založena pod názvem Grande Taverne de Lourdes v roce 1782 na Rue de Richelieu panem Beauvilliersem, který jako novinku nabízel jídla z jídelního lístku, a servíroval je v pevně danou dobu na malých,

¹ Jennifer Harvey Lang, Larousse Gastronomique, NY, Hamlyn Publishing Group 1988
Martin E.Dorf, Restaurants That Work, Whitney Library of Design 1992

jednotlivých stolcích. Beauvilliers byl stejně tak činorodý ve své jídelně jako v kuchyni. O dvacet let později si dokázal vybavit jména a tváře všech svých zákazníků a vždy spěchal ke každému stolu, aby doporučil oblíbené jídlo či navrhl víno, zanechávaje ve všech dojem, že restaurace byla ten den otevřena jen pro ně. Beauvilliers nastolil ideál, který je platný dodnes: Restauratér má opravdový smysl pro potěšení a vášně předávat potěšení prostřednictvím jídla a servisu svým návštěvníkům.

Výzdoba těchto prvních restaurací byla čistá, či dokonce luxusní, což je odlišovalo od spíše strohých, často špinavých hostinců, vináren a hospod, které jim předcházely. Restaurace byly útulné a tiché prostory, kde lidé jedli sami, každý ve své soukromé jídelně.

V posledních letech osmnáctého století měl soukromý *jídelní salón* několik odlišných zón. Zadní část místnosti byla obsazena spěchajícími cestujícími a velkými rodinami, kteří chtěli být rychle obslouženi, zaplatit a jít. Střed místnosti byl obsazen pravidelnými zákazníky nebo *table d'hote*, zatímco zbytek místnosti byl vyhrazen pro zákazníky, kteří si chtěli v klidu vychutnat vytříbené jídlo.

Kavárny (café), které předcházely prvním restauracím, byly místa, kde se prodávala káva. První kavárna na světě byla otevřena v Konstantinopoli v roce 1550. V roce 1672 byl na trhu v pařížském Saint-Germain otevřen malý stánek prodávající šálky kávy. Jakmile Francouzi objevili společenské aspekty popíjení kávy na veřejných místech spojené s příjemnou konverzací, začali otevírat kavárny, kde se vedle kávy prodávala brandy, sladká vína a likéry.

Kavárny se brzy staly novým způsobem života, kde lidé četli noviny, hráli šachy nebo karty, vyměňovali si myšlenky, probírali politiku a kouřili. V sedmnáctém a osmnáctém století se kavárny staly vysoce módním místem setkávání literárních kritiků a politiků.

Grand Boulevard se stal místem, kde prodejci zmrzliny a restauratéři lákali davy do zařízení jako Café Riche a Café de Paris. Kavárny však přežily a prosperovaly po celé Paříži, zvláště na levém břehu a Montmartru, kde se nacházeli básníci, intelektuálové, umělci, celebrity, světáci a zpěváci. Kavárny byly bohatě zdobené, navrhovali je známí architekti a designéři a vyznačovaly se nádherně vypracovanými stěnami a stropy, spolu s ručními řezbářskými pracemi, vybranými gobelíny, zrcadly a nejjemnějším sametem.

Renoir a Toulouse-Lautrec často ilustrovali luxusní jídelní lístky a stoly prostřené elegantním porcelánem, křišťálem a stříbrným nádobím.

Pouliční kavárny vzkvétaly. Byla to místa, kam lidé chodili pozorovat ostatní a být pozorováni, a takto přežila až do současnosti. Café de Flore a Deux Magots stále existují jako místa, kde se lidé zastaví, posedí, povídají si, popíjí kávu nebo aperitiv a pozorují okolní dění.

Protože Francouzi zavedli termín *restauration* a pravděpodobně byli první, kdo vytvořil místo, které může být i podle dnešních měřítek definováno jako restaurace, soustředí se mnoho historických pojednání na vývoj stravovacích zařízení ve Francii. Kavárny a restaurace nicméně vzkvétaly po celé Evropě. V Berlíně kavárny převzaly pěveckou tradici kabaretů. Ve Vídni kavárna pevně zakořenila v roce 1683, když tu turečtí nájezdníci zanechali pět set pytlů kávy. Vídeňané vždy považovali kavárnu za přirozené rozšíření svých domovů a kancelářů.

Strávili v ní mnoho hodin - ráno si četli noviny, odpoledne probírali obchod a večer si povídali, přijímali hosty a hráli kulečnick. Právě ve Vídni se zrodily kavářenské koncerty. Slavné vídeňské kavárny stále existují a svými uměleckými dekoracemi, měkkým osvětlením a dřevěným obkládáním pokračují v tradici.

Italské kavárny existovaly ještě předtím, než byla první kavárna otevřena ve Francii, a to zvláště v Benátkách, kde byla kavárna součástí každodenního života. Ty nejslavnější pocházejí z osmnáctého století, včetně Café Greco, která otevřela v Římě v roce 1760, a Florian, která otevřela v Benátkách v roce 1720, a kde se konaly veřejné koncerty v podloubí náměstí Sv. Marka. Tyto dva známé podniky jsou v provozu dodnes a jejich vzhled se od osmnáctého století příliš nezměnil.

V Café Greco nebo Florian si člověk stále může vybrat z bohaté nabídky chlebíčků a zákusků, zatímco stojí u baru a popíjí šálek espressa. V kávovém bufetu a jídelně to žije turisty, lidmi na nákupech a místními, kteří jsou tu, aby se podělili o radost z konverzace, obklopeni mramorovými stolky, kamennými podlahami, dřevěnými detaily a zdobenými zrcadly.

Bistra se vyvinula v posledních desetiletích devatenáctého století, většinou spíše z nutnosti než záměru, aby sloužila pracovníkům v blízkosti nebo přímo v Les Halles. Svými poctivými domácími jídly a příznivými cenami se stala přístavem pro protloukající

se umělce a novináře po celé Paříži, jejichž podkrovní mansardy neměly kuchyni. Zákazníci ve svých oblíbených bistrech, kde babičkovské ženy, či *meres*, živily svou *cuisine des meres* jejich duše, večeřeli a prakticky i bydleli. Kouzlo těchto bister spočívá a vždy spočívalo v jejich hluboce uspokojujících, všedních jídlech, servírovaných v teplém, domáckém, měkce osvětleném prostředí.

Pivnice (brasserie), původně pivovary, jsou zařízení, kde se servíruje pivo, jablečné víno a další nápoje spolu s upraveným kyselým zelím, talíři ústřic a dalšími teplými i studenými jídly, a to v kteroukoli denní doby a často i dlouho do noci. V Bavorsku se pivnice příliš nelišily od hostinců, kde lidé seděli na dřevěných lavicích a jedli u dřevěných stolů. V Paříži se z nich nicméně ve druhé polovině devatenáctého století stala elegantní místa vyzdobená stejně bohatě jako slavné kavárny. Navštěvovali je spisovatelé, umělci, novináři a politici, kteří zde všichni u jednoho stolu hráli šachy, dohadovali se, psali, jedli a pili.

Restaurace, kavárny, bistra a pivnice v Paříži a ostatních městech po celé Evropě byly a stále zůstávají teplými, přitažlivými, nadčasovými místy, které oslavují radost z jídla, pití a společenského setkávání. Ať už je to domácké bistro nebo elegantní kavárna či restaurace, oddanost vynikající kvalitě jídla a obsluhy je spíše pravidlem než výjimkou. Tento závazek kvality se odráží v pozornosti k detailu a použití přírodních materiálů, jako je dřevo, mramor, zinek, měkké osvětlení a zrcadla. Umělecká díla, čerstvé květiny a hojně vystavené pokrmy jsou rozesety po místnostech a žádný jednotlivý detail zcela nepřevládá. Těžiště je v lidech, jídle a radostech stolování.

Restaurace v Paříži a významné regionální podniky napříč Francií i nadále poskytují svým zákazníkům luxusní prostředí, skvělá vína, výjimečné pochoutky a vytříbenost kulinářského umění. Účelem studia těchto prostor je pochopení toho, v jakém duchu byly vytvořeny. Každý klasický typ - kavárna, bistro, pivnice - se vyvinul jako odpověď na konkrétní potřeby svých zákazníků a vděčí za svůj úspěch jedinečné symbióze se svými návštěvníky. „Atmosféra místa“ tvořená v osmnáctém a devatenáctém století směsí polohy, velikosti, barev, materiálů, uspořádání místností, nábytku a osobního stylu obsluhy může být stejně dobře použita při navrhování restaurací jednadvacátého století.

1.2 Historie stravování v U. S. A.²

V U. S. A. získala restaurace na významu během průmyslové revoluce v posledních třech desetiletích devatenáctého století. Městská populace se rozrůstala, průmysl rostl a Američané nebyli na jídlo doma. Na rozdíl od Francie po Francouzské revoluci, kdy vyškolení šéfkuchaři odešli ze zámků, aby si otevřeli vlastní podniky, americká restaurace vyrostla z potřeby obsloužit milióny pracovníků v průmyslu systematickým způsobem.

Před začátkem průmyslové revoluce samozřejmě již existovaly venkovské hostince i vybrané restaurace ve velkých amerických městech. Tyto „restaurace s bílými ubrusy“ byly vytvořeny nedávno příchozími imigranty z Evropy a byly zrcadlovými obrazy evropské kultury. Nicméně, v posledních desetiletích devatenáctého století restaurační podniky začaly fungovat a prosperovat v důsledku potřeby nakrmit za pochodu neustále rostoucí populaci kancelářských a průmyslových pracovníků kvalitními pokrmy a v čistém prostředí. Restaurace sloužící těmto masám lidí často příhodně vyrůstaly u železničních stanic.

Anglický imigrant Frederick Henry Harvey založil první velkou restaurační organizaci v Americe. Vytvořil čisté, důvěryhodné restaurace s rychlou obsluhou podél tras provozovaných železničními společnostmi Atchison, Topeka & Santa Fe. První Harvey House byl otevřen na jaře 1876 na železniční stanici v Topece v Kansasu a americký restaurační řetězec byl na světě! Jídlo bylo dobré a byla zavedeny a kontrolovány přísné normy kvality, přičemž důslednost byla charakteristickým znakem řetězce Harvey House.

Do roku 1901 se provoz Harvey House rozrostl na čtyřicet pět jednotek ve dvanácti státech a expanze pokračovala až do 30. let 20. století. Stavby byly zpočátku úsporné a nevýrazné, ale jak se řetězec rostl, začala být architektura budov dekorativnější a rafinovanější. Celkový dojem byl více uklidňující, bezpečný a předvídatelný, tak aby se dálkoví cestující cítili jako doma.

Ve městech narůstala potřeba rychlého, cenově dostupného stravování v docházkové vzdálenosti od práce či domova. Protože většina restaurací v těchto městech byla pro typického dělníka příliš drahá, obědový vagón (často vůz tažený koňmi), který

² Philips Langdon : Orange Roofs, Golden Archem: The Architecture of American Chain Restaurants, NY, Alfred Knopf 1986
Martin E. Dorf, Restaurants That Work, Whitney Library of Design 1992

vznikl v Nové Anglii v 70. letech 19. století, nabídl alternativu podávající sendviče, koláče a nápoje. V 80. letech 19. století se tyto vagóny natolik zvětšily, že zákazníci mohli vstoupit dovnitř, a někdy byly k dispozici i stoličky, pulty a malé kuchyňky. Kočovní obědové vagóny se nakonec trvale usadily na malých městských plázcích a vyvinuly se do podoby továrně vyráběných *jídelen (diners)*.

Další americký fenomén, *sodovkové bary (soda fountains)*, začaly vyrůstat po Občanské válce, přičemž jejich vznik byl uspišen vynálezem zmrzlinové sodovky. Do začátku 20. století tento neuvěřitelně populární americký nápoj inspiroval vznik okolo 75 000 sodovkových barů. Ze sodovkových barů se vyvinuly *kavárny (coffee shops)* a *jídelny (luncheonettes)* s rozšířenou nabídkou sendvičů a koláčů.

Jídelny (luchrooms) - nenáročné, užitekové, malé prostory - servírovaly levná jídla pro pracující. Na přelomu devatenáctého a dvacátého století fungovalo mnoho jídelen jako řetězce, kde si zákazníci odnášeli tácy s jídlem k židlím postaveným u zdí a obráceným směrem do hlučné, rušné uličky přeplněné lidmi, a nikdo tu nechtěl zůstat déle, než bylo nutné. Tyto jídelny maximalizovaly obrat zákazníků na minimálním prostoru.

Američané byli na přelomu století posedlí efektivitou a produktivitou a jejich vlivem na ziskovost. Samoobslužná restaurace (*cafeteria*) vznikla jako výsledek této posedlosti, když fascinaci restaurátérů výrobní linkou uplatnila v praxi. Samoobslužné restaurace spoléhaly na velké plochy a vysoký objem, a vyžadovaly tedy větší investice než ostatní typy restaurací. Tyto vysoké prostorové nároky zúžily trh pro samoobslužné restaurace a vyvinuly se kavárny, které se vešly do malých, úzkých prostor, kde byl mnohem nižší nájem. Sezení u pultu bylo v těchto kavárnách příznivé pro rychlý obrat zákazníků a vyšší zisky.

Problém ziskovosti vedl ke vzniku bufetu „na stojáka“ (*standup*), kde zákazníci neměli k dispozici žádné stoličky či židle a jídlo konzumovali u pultu. Další restaurace umísťovaly jídlo na posuvné pásy nebo otáčecí pulty a zákazníci usazení kolem kruhového pultu si z této pohyblivé servírovací plochy vybírali saláty, ovoce a dezerty. Servírky a číšníci nebyli nutní, čímž se snižovaly provozní náklady. Sezení u pultu vyžadovalo méně prostoru než židle a stoly a tyto prostorově efektivní, úzké, samoobslužné restaurace byly ideální pro umístění v centrech měst, kde bylo mnoho kancelářských pracovníků, ale cena nájmu za čtvereční metr byla vysoká. Proto se z samoobslužných restaurací stal ústřední

motiv americké restaurace dvacátého století, který se zrodil z nutnosti vybudovat efektivní a ziskové restaurace.

Krajní formou efektivní, vydělávající samoobslužné restaurace byl „automat“, velkolepý, zářivý, velkoměstský koncept, který byl uveden ve Filadelfii na přelomu století Josephem Hornem a Frankem Hardartem. Tato nablýskaná místa byla kombinací mramoru, omšelého dubového obkládání a mosazných lišt, kde byla hotová jídla vystavena za skleněnou výlohou, což umožňovalo zákazníkům prohlédnout si jídlo předtím, než ho koupili. Na rozdíl od jídelny, kde zákazníci čekali v dlouhých frontách, aby byli obslouženi zaměstnancem za přepážkou, automaty umožňovaly okamžitou obsluhu prostřednictvím automatů na mince.

V roce 1912 byl na Broadway u Times Square v New Yorku otevřen první automat Horn & Hardart - vyzdobená místnost s mozaikovou podlahou a mramorovými stolkami. Byl to vrchol samoobslužné efektivity oslavující obyčejný akt konzumace rychlého, prostého jídla. Tyto automaty se rozšířily v New Yorku a Filadelfii.

Nemoci a potřeba kontrolovat bakterie v restauračních provozech vedly k rozšíření bílých, lesklých materiálů, jako bílého skla, bílých dlaždiček a „Monelova kovu“, protože restauratéři chtěli ukázat, jak jsou jejich zařízení čistá a dezinfikovaná. Pulty v sodovkových barech byly vyrobeny z bílého mramoru s bílými smaltovanými stoličkami a podstavci stolků, které odolávaly špíně, zatímco trvanlivé stolní desky z matného skla „sani-onyx“ vypadaly jako bílé sklo. Tato posedlost čistotou vedla k rozšíření hladkých, tvrdých podlahových krytin jako teraco, linoleum či hlazené materiály. Nekrytým dřevěným podlahám odzvonilo.

Díky velké konkurenci vyvstala ve 20. a 30. letech 20. století poptávka po designových prvcích, které by přilákaly zákazníky do restaurace. V restauracích Childs připravovali zaměstnanci lívance u oken, vystaveni pohledům veřejnosti, a na fasádách byly umístěny bílé dlaždice, aby restaurace vypadaly přitažlivěji. Větší plochy tabulového skla umožňovaly zákazníkům pohled do úhledných, modernizovaných interiérů a průčelí byla zalomena směrem dovnitř, aby vábila zákazníky ke vstupu.

Restaurace zaměstnávaly architekty a designéry, aby vytvořili výlohy a interiéry, které by upoutaly pozornost veřejnosti. Bohaté exteriéry a interiéry ve stylu art deco zdobily některé restaurace ve 30. a 40. letech 20. století. Horn & Hardart použili tento styl,

aby posílili image a odlišnost společnosti, zatímco společnost Childs se namísto zářivě bílé čistoty zaměřila na romantičtější pojeté restaurace.

Ve 30. letech 20. století se v Los Angeles zrodily „fantazijní“ restaurace. Clifford E. Clinton otevřel v roce 1931 Clifton's Cafeteria a v průběhu třicátých a čtyřicátých let vybudoval fantazijní restaurace jako např. Pacific Seas v Los Angeles. Tato restaurace představovala tropický ráj včetně doškových chýší, tropických rostlin, neonových trubek vytvarovaných jako obrovské květiny a vodopádu.

Převažujícím tématem ve 20. a 30. letech byl však modernismus s rostoucím důrazem na průčelí restaurace a snadno rozpoznatelná budova se stala nejdůležitějším prvkem restauračních řetězců. Řetězec White Tower využil své standardizované fasády k dosažení okamžité známosti a vytvoření obrazu čistoty a rychlé obsluhy. Byl to jeden z prvních příkladů restaurací, které měly všude stejnou architektonickou podobu. Charakteristická podoba restaurací White Tower se udržela po celou dobu existence tohoto řetězce, i když došlo k četným úpravám materiálů i přestavbám.

Rostoucí závislost na automobilech a touha výletníků po domáckých typech restaurací vedly ke zrodu řetězce Howard Johnson. Tyto symetrické, klasicky tvarované budovy byly modelem pospolitosti a díky oranžové střeše byly snadno viditelné ze silnice.

V průběhu 40., 50. a 60. let 20. století se restaurace podél silnic rozrůstaly a v některých případech se snažily překonat jedna druhou tak podivnými tvary jako indiánská hlava, obří hot dog nebo soudek piva. Restaurace pro motoristy „drive-in“ s vysoko čnicími vývěsními štíty, na kterých blikaly nápisy jako „Najeďte se tady“, si získaly oblibu zejména na předměstích, kde byl automobil důležitou součástí každodenního života. Restaurace drive-in byly místy pro setkávání, která umožňovala Američanům společenské vyžití a shromažďování, ale zároveň zachovávala jejich soukromí.

Řetězce drive-in prosperovaly v 50., 60., 70. letech 20. století a dále až do současnosti. Ray Kroc, druhý franšízový zprostředkovatel rostoucího řetězce McDonald's, stál u počátku impéria standardizovaných, bezpečných, předvídatelných, dobře řízených restaurací, které stále představuje rozhodující sílu v restauračním průmyslu v Americe. Burger King, Wendy's, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Hardee's, Pizza Hut a několik dalších řetězců dominuje v Americe okrajům silnic.

Od průmyslové revoluce až do konce 70. let 20. století byly nezávisle vlastněné restaurace, které podávaly vybraná jídla, obvykle ve francouzském stylu. Tyto tiché restaurace sloužily především bohatým obyvatelům měst. Další národní pokrmy se servírovaly v malých podnicích provozovaných šéfkuchařem/majitelem nebo celou rodinou.

V polovině 70. let 20. století se restaurační průmysl výrazně změnil zejména díky rozsáhlým demografickým posunům, disponibilním příjmům a přístupům k jídlu. Generace svobodných baby boomers dosáhla zralého věku a dožadovala se restaurací, které by nebyly pouze místem, kde si dát večeři, ale i místem setkávání a pozorování ostatních. Tito baby boomers představovali vysokoškolsky vzdělané odborníky, kteří se rozhodli zůstat svobodní, a zaplavili města, kde žili v malých, cenově dostupných bytech. Jít domů a jíst sám nepřicházelo v úvahu. Restauratěři dychtiví uspokojit tyto hordy hladových *yuppies* začali budovat prostory, které byly rozšířením jejich malých bytečků. Tyto velké prostory se staly obývacím pokojem všech *yuppies*, kde se mohli rozložit, relaxovat, jíst a pít. Aby zaujali tento tržní segment, obrátili se restauratěři na mladé architekty a designéry, kteří pro ně vytvořili prostory, jež měly mladé lidi nadchnout svým designem stejně, jako byli nadšeni podávanými jídly.

V této době nastala rovněž „revoluce v jídle“. Nouvelle cuisine, která začala ve Francii na konci 60. let 20. století se rozšířila do Spojených států na počátku 70. let. Šéfkuchaři se už neupínali k těžkým krycím omáčkám a složitým oblohám, ale začali experimentovat s jídly, která byla mnohem jednodušší a chuťově čistší. Tento nový přístup, spolu s rostoucím zájmem o správnou výživu a tělesnou kondici, vedl šéfkuchaře k používání čerstvé, málo tepelně upravované zeleniny, ryb a drůbeže. Přírodní šťávy, chutě, barvy a struktura těchto surovin se na talíři rozvinuly do krásného uměleckého představení.

Šéfkuchař, kdysi neznámá postava skrývající se v kuchyni, byl nyní hvězdou obdivovanou veřejností, která lačnila po nových chuťových vjemech. Wolfgang Puck, Alice Waters, Larry Forgione a další navždy změnili přístup Ameriky k jídlu a Američané začali zjišťovat, že večeře v restauraci může být úplný zážitek, kdy jsou stimulovány všechny smysly. Tichá, příjemná večeře, na kterou jste zašli jednou za rok k oslavě narozenin, byla nahrazena akcí podnikanou několikrát týdně.

Prudký nárůst počtu restaurací, který se odehrál ve Francii po Francouzské revoluci, proběhl ve Spojených státech v 70. letech 20. století. Mnoho amerických šéfkuchařů, kteří školili v Evropě, se vrátilo do Los Angeles, New Yorku, Chicaga a dalších měst po celé Americe, aby vytvořili „novou americkou regionální kuchyni“ ve stejné době, kdy demografický nárůst vytvořil hladovou, vzdělanou generaci lačnicí po nových chuťových zážitcích.

Podoba restaurace musela odpovídat duchu a vzrušení této nové kuchyně. Kromě revoluce v jídle stále probíhala socio-kulturní revoluce započatá v 60. letech, která změnila naše postoje ke všemu, včetně sexu, manželství, umění, módy, hudby a designu. Naše společnost, bombardovaná účinnou, svůdnou reklamou v televizi a časopisech, se začala vážněji zabývat stylem a image. Restaurace, kdysi místo pro příjemnou večeři, se stala místem, kde nová generace architektů, designérů, sochařů, umělců a řemeslníků vyjadřovala své myšlenky týkající se kulturních změn. Restaurace se proměnily v okamžité kulturní galerie, kde zákazníci mohli zažívat vzrušující experimenty s velikostí, osvětlením, barvou, formou a strukturou. Z večeře v restauraci se stala noc plná zábavy, od níž člověk očekával zážitek tvořivého výrazu slavného šéfkuchaře i slavného designéra.

Od poloviny 70. let se mnohé změnilo. Období konjunktury 80. let náhle skončilo v recesi let devadesátých. Yuppies přicházeli do středního věku, měli rodinu a menší disponibilní příjem. Odehrávali se zásadní demografické změny a střední věk ve Spojených státech poprvé přesáhl třicet pět let.

Dříve velké, snadno definovatelné tržní segmenty se rozpadly do něčeho, co časopis *American Demographic* nyní nazývá „dílčí trhy“. Bylo čím dál těžší definovat potenciálního zákazníka a vytvořit koncept restaurace, který by uspokojil určitý „dílčí trh“. Podle Národní asociace restaurací (National Restaurant Association) jsou zde lidé s prázdným hnízdem, nevlastní rodiny, potomci baby boomers, imigranti, hendikepovaní, spořiví, zámožní, starší, a mnoho dalších.

Restauratéři musí přicházet s pojetím jídla a prostředí, které mají příznivý poměr cena/hodnota, aby uspokojili zákazníky s menším disponibilním příjmem. Styl a image jsou ještě důležitější při zprostředkování patřičného dojmu hodnoty zákazníkovi.

Výzvy pro restaurátory a designéry, aby vytvořili prostředí, které není matoucí a nepřiměřené pro žádný z těchto dílčích trhů, jsou větší než kdy předtím. V téměř každé tržní mezeře hledají zákazníci restaurace, které poskytují hodnotu a obsluhu. Vztahy mezi jídlem, cenou, obsluhou a designem jsou neúprosně propojené. Zákazníci, ať už zaměřeni na hodnotu či nikoliv, jsou stejně ovlivněni stylem a image, a pokud design vytváří dojem, že je zde kvalita a hodnota slučitelná s jídlem a obsluhou, pak se sem zákazníci budou vracet.

1.3 Trendy začátku 21. století³

Není žádným překvapením, že v dnešní uspěchané době je pro průměrného Američana stravování mimo domov stejně přirozené jako stravování se v domácím prostředí a že Američané stejně jako postupně i ostatní národnosti očekávají od restaurací více než kdykoliv jindy. Téměř milion restaurací v USA se snaží více či méně úspěšně uspokojit každodenní vysoké nároky na kvalitu, dostupnost a rychlost při zachování přijatelných cen.

Nejnovější průzkum vydaný asociací National Restaurant Association „2008 Restaurant Industry Forecast“ nastínil, jaké jsou trendy v tomto odvětví a jak se restauracím daří držet krok s těmito novými trendy. „Restaurace se stávají domovem mimo domov pro mnoho pracujících Američanů, kteří očekávají neopakovatelné zážitky, kulinářské speciality a mnoha restauracím se daří pokrýt tuto náročnou poptávku,“ říká Steven C. Anderson, ředitel asociace. „A nejen to. Snaží se vytvořit společenské oázy pro těžce pracující a za použití nejmodernějších technologií se snaží oživit stereotypní nabídku. Šéfkuchaři se snaží držet krok s novými trendy kreativním přístupem, jsou čím dál tím více ovlivněni pokrmy etnických menšin, používají exotické přísady, zatímco se provozovatelé snaží o lepší dostupnost a možnosti rychlejší objednávky,“ dodává.

³ www.restaurant.org

Dle průzkumu jsou nejžhavějšími favority zákazníků malé deserty, produkty místní výroby, ekoprodukce, tenký domácí chléb nebo balená voda. Další oblíbené položky zahrnují granátová jablka, fiky, maso z ekoprodukce, čerstvé koření a exotické houby, celozrnné chleby a focaccie, středozevní, latinskoamerická a asijská kuchyně. Mezi „nejneoblíbenější“ patří podle většiny šéfkuchařů kuchyně skandinávská a mezi polotovary se nejhůř umístilo maso z vnitřností, kiwi nebo sladké chleby.

Následný průzkum poukázal na stoupající oblibu eko a biopotravin v nabídce restaurací. 52 % honosných restaurací, 42 % normálních a 30 % rodinných restaurací nabízejících produkty eko i bioprodukce a očekává se vysoký nárůst tržeb v roce 2008 oproti loňským tržbám.

Pokrmý a potraviny z místní produkce se stávají každým rokem oblíbenější a dá se to vypočítat i na nabídce, kdy až 87 % honosných restaurací a 75 % ostatních restaurací nabízí pokrmy z místní produkce. Většina restauračních zařízení očekává nárůst tržeb pocházející z této produkce.

Mezi nápoji je stále oblíbenější víno. Dle většiny majitelů se dá očekávat nárůst tržeb tohoto společenského nápoje zatímco mezi nealkoholickými nápoji se daří hlavně balené vodě.

Nejen restaurace, ale i rychlá občerstvení poznávají, že mezi trendy stojí na prvních příčkách zdravý životní styl a proto se snaží o rozšíření svých „nezdravých“ nabídek o pokrmy spadající do kolonky „zdravější“. Tímto trendem se do nabídky provozovatelů řetězců dostávají kuřecí sendviče, pita chleba, tortily, energetické nápoje, saláty, balená voda nebo speciální druhy kávy.

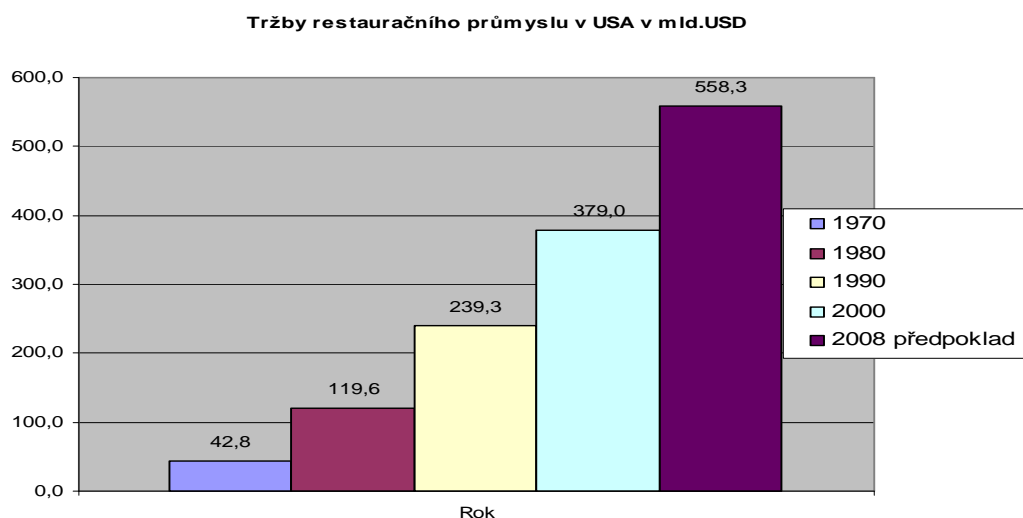
Na straně jedné je snaha o změnu nabídky odrážející nová přání zákazníků, na straně druhé se restaurace snaží o zvýšení pohodlí, kvality, dostupnosti a hodnoty pro zákazníka použitím technologií, aby přístup k zákazníkovi byl efektivnější a nabízel větší kontrolu zákazníka nad jednotlivými procesy uvnitř restaurace. Až 46 % Američanů v průzkumu uvádí, že upřednostňují vlastní objednávku i platbu přes terminál. Je pochopitelné, že zavedení podobných technologií má větší ohlas u mladé generace, zatímco starší generace zůstává konzervativnější a asi jen 30 % osob starších 30 let by uvítalo platební a objednávací terminály ve svých oblíbených restauracích.

Dostupnost a pohodlí je základním klíčem dnešních amerických restaurací i rychlých občerstvení a převládá snaha o dodání jídel nejrůznějšími způsoby, které zahrnují donášky do domu, do práce nebo takeout možnosti bez nutnosti vstoupit do restaurace.

1.3.1 Ekonomické výsledky

Restaurační průmysl se stává každým rokem důležitější součástí americké ekonomiky s předpokládanými tržbami pohybující se kolem 560 miliard USD. Téměř milion restaurací vyprodukuje více než 70 miliard porcí nejrozličnějších chutí, tvarů či barev. Předpokládaných 560 miliard USD vytvořených v roce 2008 restauračním průmyslem zahrnuje v první řadě příjmy podniků veřejného stravování nabízející pokrmy, které z celkového objemu vytváří až 376 miliard USD. Druhou položkou s nejvyšším příjmem představují tržby v podnicích maloobchodu, kde je stravování jen doplňkem nabídky a spolu s prodejními automaty jsou s příjmem 51 miliard USD druhou největší součástí celkového objemu. Podniky bez nabídky pokrmů, specializující se na prodej nápojů a alkoholu, vytváří příjem 16 miliard USD. Účelové stravování vykazuje tržby v hodnotě kolem 40 miliard dolarů ročně.

Graf č.1 Tržby restauračního průmyslu v USA



Zdroj: www.restaurant.org

2 Založení vlastního podniku

2.1 Výběr podnikatelské struktury podniku

Poté, co se podnikatelé rozhodnou založit vlastní firmu, měli by nejprve uvážit, jaký typ podnikatelského subjektu vytvořit. Při rozhodování by měly být posouzeny otázky daní a ručení, řídicí a vlastnické zájmy, stejně jako státní a federální závazky vyplývající z typu subjektu. Osobní potřeby a potřeby konkrétního typu firmy by rovněž měly být brány v úvahu. Základní typy podnikatelských subjektů v USA jsou:

- Živnost
- Obchodní společnost (Corporation)
- Společnost s ručením omezeným (Limited liability company).
- Komanditní společnost (Limited partnership)
- Veřejná obchodní společnost (General partnership)
- Limited liability partnership

2.1.1 Živnost

Živnost je koncipována tak, aby umožňovala samotnému jednotlivci vlastnit a provozovat firmu. Živnostník má úplnou kontrolu, dostává veškerý zisk z podnikání a je odpovědný za daně a závazky firmy. Pokud je živnost vytvořena pod jiným názvem, než je jméno jedince (např. John's Fish & Chips), musí být na příslušném okresním úřadě nebo okresním rejstříku podle místa podnikání podáno prohlášení o přijatém obchodním jménu. Není potřeba předkládat žádné zakládající dokumenty na úřadu státu. Úřad státu je státní orgán dohlížející na podnikatelské subjekty. V závislosti na typu firmy a místu podnikání mohou být vyžadována ještě další podání státním úřadům.

2.1.2 Obchodní společnost

Obchodní společnost je definována jako právnická osoba, která odděluje ručení firmy od ručení vlastníků. Jinými slovy, vlastník (vlastníci) obchodní společnosti nenesou odpovědnost za žaloby podané proti firmě a dluhy firmy nemají vliv na záznamy o platební morálce vlastníka.

Proč založit obchodní společnost?

Hlavním důvodem pro založení obchodní společnosti je ochrana. Mnoho lidí si myslí, že jejich firma je příliš malá nebo nová na to, aby se stala obchodní společností. Jiní věří, že založení obchodní společnosti by bylo příliš drahé. Nic nemůže být dále od pravdy. Zde jsou některé z výhod obchodní společnosti:

- Poskytuje právní ochranu a ochranu majetku.
- Poskytuje daňové výhody, které se nevztahují na jednotlivce provozující firmu nebo společnost obchodních partnerů (partnership).
- Vylučuje osobní ručení.
- Umožňuje získat finance, které nejsou dostupné pro jednotlivce a společnosti obchodních partnerů.
- Poskytuje jednoduchý způsob financování firmy.
- Nabízí kapitál na provozní výdaje.

2.1.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným obecně nabízí ochranu ručení podobně jako obchodní společnost, ale je rozdílně zdaněna. Společnosti s ručením omezeným mohou být řízeny jedním nebo více členy. Kromě předložení příslušných dokumentů na úřad státu se vyžaduje provozní dohoda mezi členy týkající se záležitostí společnosti s ručením omezeným a spravování obchodních záležitostí.

2.1.4 Komanditní společnost

Komanditní společnost může některým společníkům poskytnout omezené ručení. Musí mít alespoň jednoho obecného společníka (general partner), který jedná jako řídicí společník, zatímco ručení společníků s ručením omezeným je omezeno jejich podílem na řízení nebo mírou jejich účasti na společnosti. Obecní společníci osobně neomezeně ručí za dluhy a závazky společnosti.

2.1.5 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost musí zahrnovat dvě nebo více osob podnikajících za účelem zisku. Až na výjimky stanovené zákonem ručí všichni společníci za závazky společnosti společně, pokud nebylo s věřitelem dohodnuto jinak. Zisky se daní jako osobní příjem společníků. Registrace na státní úrovni je dobrovolná.

2.2 Firma a právo

Následující otázky by si měl při zakládání společnosti dát každý úspěšný podnikatel:

- Jaké licence a povolení může potřebovat?
- Jakými obchodními zákony se bude muset řídit?
- Má právníka, který by mu poradil a pomohl s právními dokumenty?
- Je si vědom požadavků Úřadu pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (Occupational Safety and Health Administration, OSHA)?

Od podnikatele se neočekává, že bude právní expert, ale každý majitel firmy by měl mít aspoň základní znalost zákonů týkajících se podnikání. Následující znalosti právních náležitostí jsou nutností pro každého podnikatele podnikajícího v USA.

Podnikatelé by si měli být vědomi :

- Předpisů upravujících nebezpečné materiály
- Místních vyhlášek upravujících nápisy, odstraňování sněhu, atd.
- Federálních daňových zákonů týkajících se malých podniků
- Federálních předpisů o vybírání daní a sociálním zabezpečení
- Státních zákonů o odměňování zaměstnanců

Když se začíná podnikat, musí se přijmout mnoho důležitých rozhodnutí a zaměřit se na mnoho pravidel a postupů. Protože neexistuje žádný univerzální zdroj informací o veškerých požadovaných registracích, nachází se v následujícím textu kontrolní seznamy, které by mohli pomoci při zakládání firmy.

2.2.1 Formality spojené se založením firmy⁴

Aby společnost plánující podnikání ve veřejném stravování v U.S.A., byla založena řádně a dle všech stávajících předpisů a nařízení, musí dodržet všechna následující pravidla.

Na úrovni federální správy:

- Registrace nebo rezervace federální ochranné známky/servisní známky.
- V případě prodeje nového vynálezu, žádost o patent.
- Registrace autorských práv.
- Chce-li se firma informovat o vyplnění přiznání k federálním daním, obrátí se na federální daňový úřad (Internal Revenue Service).
- Žádost na pracovním úřadě (Employment Department) o identifikační číslo zaměstnance v případě, že má firma zaměstnance.
- Ověření souladu s federálními mzdovými zákony.

⁴ www.sba.gov
www.business.gov

Na úrovni státní správy:

- Podání dokumentů o založení společnosti na státním úřadě.
- Podání formuláře ke státním daním na státním daňovém úřadě.
- Zjištění informací o odměňování zaměstnanců pokud firma nějaké má.
- Žádost o daňové číslo pro daň z obratu na státní daňové správě.
- Informování se o státních mzdových zákonech.
- Ověření souladu s předpisy BOZP (OSHA).
- Přípravení návrhu požárního únikového plánu.
- Vytvoření programu prevence zranění a nemocí.
- Ověření souladu se zákony o zdraví.

Na úrovni místní správy:

- Zajištění veškerých požadovaných podnikatelských oprávnění či povolení.
- Objednávka požadovaných oznámení (inzeráty, které musíte firma podat) obchodního záměru podnikat v dané obci, vyplnění DBA (Doing Business As - Podnikání jako.)
- Získání stavebního povolení od stavebního úřadu.
- Požární povolení – Firma musí projít kontrolou požární bezpečnosti. Musí mít hasicí přístroje a nainstalováno protipožární sprchové zařízení. Nesmí se zapomenout, že po otevření budou vyžadovány pravidelné inspekce požární bezpečnosti.
- Ověření zákonů o územním plánování.

2.3 Zákony zajišťující prodej a distribuci alkoholu⁵

Americká legislativa zajišťující všechny aktivity týkající se prodeje a distribuce alkoholu je velice specifická, protože zákony a nařízení jsou v pravomoci jednotlivých států a jsou značně odlišné. Jediným společným federálním nařízením, nebo spíše doporučením, které bylo převedeno do většiny státních zákonů, je věková hranice pro pití alkoholických nápojů. V USA jako jediném státě světa povoluje zákon konzumaci alkoholu až dosažením 21. roku života, ale je určitě otázkou, jestli je to správné a nebo nikoliv. Přísné dodržování a vynucování tohoto zákona všemi státními institucemi zamezuje konzumaci alkoholu mladistvými, ale po dosažení jednadvacátého roku života se mnoho mladých oddává nespoutaným pitkám, protože jako mladiství byli nuceni pít potají a při jakékoliv možnosti konzumovat alkohol se konzumuje beze smyslu či ohledů na zdraví a evropské „společenské pití“ je v USA velkou neznámou.

Toto nařízení bylo v některých státech U. S. A. převzato konzervativnějším a v jiných liberálnějším způsobem. Státní orgán, pod jurisdikci kterého spadá kontrola prodeje a distribuce alkoholu, se jmenuje Department of Alcoholic Beverage Control (stručně ABC.) V příloze č. 1 a č. 2 jsou uvedeny vzory zákonů týkající se distribuce a prodeje alkoholu ve státech Virginie a Kalifornie. Velký rozdíl mezi vyhláškami jednotlivých států nenajdeme, ale například povolená hranice alkoholu v krvi je ve Virginii 0,5 promile zatímco v Kalifornii až 0,8 promile. Rozdíly jsou k nalezení především v možnosti prodeje alkoholických nápojů v průběhu týdne, kdy každý stát upravuje podmínky jiným způsobem a tak zatímco v Severní Karolíně je prodej alkoholu v neděli úplně zakázán a za procházku s neotevřenou lahví piva na veřejnosti můžete skončit na pár dní ve vězení, v jiných státech jako je například Florida, se můžete procházet kolem policistů s lahví v ruce zabalenou do papírového sáčku bez jakéhokoliv postihu. Hranice jednadvaceti let je dodržována ve všech státech, ale toto pravidlo platí v některých státech jen posledních pět nebo deset let, kdy předchází hranice bylo dosažení osmnáctého roku života. Každého turistu z Evropy zvyklého na benevolentnější evropské zákony můžou tyto

⁵ www.restaurant.org

přísná pravidla nemile překvapit, a je proto zapotřebí obeznámit se s místními zákony ještě před příletem, protože noc v americkém vězení určitě není snem evropských turistů.

2.4 Nájemní smlouvy⁶

Nájemní smlouva může firmě přinést vítězství i prohru. Pokud se nájemci podepíší na vytečkované lince, aniž by vynaložili nezbytné úsilí k porozumění smlouvě, může se to podniku stát osudným. Pronajímatelé už z podstaty své činnosti mají nefér výhodu, co se týče nájemních smluv. Oni je sepisují. Je na nájemci a jeho poradním týmu, aby rozluštili jejich jazyk.

O prodejní prostory se většinou soutěží s významnými řetězci. Pronajímatelé raději pronajímají zavedeným restauračním řetězcům. Tyto velké ryby vždy položí na stůl více zdrojů, tedy více příjmů. Zprostředkovatelé pronájmů rychle prohlédnou dolarové náznaky vyšší provize a procentní nájemné - zprostředkovatel pronájmů je ta kontaktní osoba, s níž je nájemce ve styku při vyjednávání svého nájmu. Za své úsilí dostávají většinou provizi.

Ekonomika, nabídka a poptávka významně ovlivňují vyjednávací pozici pronajímatele. Pokud je v nákupním centru, které si vyhlédneme, pouze minimum prostoru, bude tu tuhá poptávka po místě, a vyjednávací pozice bude tedy oslabená. Pokud má ekonomika pomalé tempo, a je k dispozici mnoho prostor, bude pozice pronajímatele lepší. Pozor, pokud je poptávka po místě velká a nájemce hledá prostory pod 1 500 čtverečních stop, zprostředkovatel pronájmu bude nájemce považovat za malou rybu a povětšinou nebude moc ochotný s tímto nájemcem vyjednávat.

2.4.1 Typy nájemních smluv

- **Procentní nájemné**

Pronajímatelé obvykle vybírají od zavedených restauračních řetězců procentní nájemné, což je nájemné založené na procentech z hrubých tržeb. Začínající firmy by se měly těmto

⁶ www.sba.gov

typům nájmu vyhnout. Ve skutečnosti ani nebudou pronajímatelé nově otvírané restauraci nabízet procentní nájemné, protože vědí, že bude pravděpodobně vydělávat méně než významné řetězce. Pokud by podnikatel měl nižší hrubé tržby, dostane menší nájem.

Mnoho odborníků v oboru uvádí, že při vyjednávání procentního nájmu, minimálního nájmu nebo doložky o zvyšování nájmu se pronajímatelé mohou snažit zjistit, jaké ze své budoucí provozovny očekávají jejich nájemci čisté či hrubé tržby a mohou žádat o předpovědi tržeb. Nájemci by jim tyto informace neměli poskytovat, protože tuto informaci mohou při vyjednávání použít proti nim.

- **Nájemné za čtvereční stopu**

Nájem placený na základě velikosti obchodu se nazývá nájem za čtvereční stopu. V podstatě je účtováno nájemné na základě velikosti provozovny. Například, pokud obchod má 2 000 čtverečních stop a nájemné je 2 USD za měsíc, bude měsíční nájemné činit 4 000 USD. Nájemci by si měli dát pozor, o čem mluví. Mluví o celkové čisté nájemní ploše, hrubé podlahové ploše, čisté využitelné ploše nebo jiných mírách?

- **Postoupení a podnájem**

Nájemce by se měl ujistit, že ve své nájemní smlouvě má doložku o postoupení a podnájmu. Ta se velmi vyplatí v případě odchodu, ať už se rozhodne svou restauraci prodat či pronajmout někomu dalšímu. Dobře sepsaná doložka v této oblasti může provozovně přidat na dobrém jménu, protože bude přitažlivá pro potenciální kupce. Kupující bude v podstatě kupovat nájemní smlouvu i s příslušenstvím. Je důležité stanovit, že v případě odchodu máte možnost z pronajatých prostor odstěhovat vybavení.

2.4.2 Náležitosti týkající se pronájmu

- **Doba pronájmu**

Restaurace obecně vyžadují větší počáteční náklady ve smyslu renovace pronajatých prostor -také nazývané renovace nájemníkem (tenant improvements neboli TIs). Navíc restauracím vznikají vyšší náklady na specializované instalatérské práce, osvětlení a

příslušenství než ostatním podnikům. Musí také dodržovat státní bezpečnostní předpisy. Restaurace musí například zajistit toalety pro postižené v souladu se zákonem zvaným *ADA - Americans with Disabilities Act*. Proto většina restaurací chce mít nájemní smlouvu s delší dobou pronájmu, aby umožily tyto náklady a dosáhly přiměřené návratnosti investic. Většina pronajímatelů však naopak nechce vyhovět tomuto požadavku.

Skutečnost je taková, že významné řetězce a kotevní obchody dostanou smlouvy na 20 až 30 let, rodinné podniky však ne. Jejich smlouvy budou obvykle na tři až pět let. Kratší doby pronájmu nejsou ale zase až tak špatné.

Většina pronajímatelů nabídne typickou nájemní smlouvu na tři roky s ustanovením o jejím prodloužení po uplynutí této doby. To může být pro rozjíždějící se podnik dokonce lepší, zvláště pokud se nebude restauraci dařit a bude chtít odejít.

- **Ustanovení o zvyšování nájemného**

Pronajímatelé rádi používají index spotřebitelských cen (CPI), což je státní nástroj pro měření nárůstu cen klíčových druhů spotřebního zboží. Principem jsou přírůstková zvýšení cen kvůli inflaci, atd. Pokud možno, tak by se nájemce měl tomuto indexu vyhnout.

Významné restaurační řetězce si vyjednávají ustanovení pro případ poklesu tržeb. Toho by si měli být vědomi i menší nájemci a požadovat to samé, pokud možno.

- **Zmírňování škod**

Ačkoliv to není doložka nájemní smlouvy, zmírňování škod je něco, o čem by měli nájemci vědět. Pronajímatel má povinnost zmírňovat škody v případě, že se záležitosti nevyvinou podle nájemní smlouvy. Pokud se například ze svého obchodu nájemce vystěhuje v třetím roce z pětileté nájemní smlouvy, může pronajímatel žalovat o nájemné za zbývajících dva roky plus přidružené náklady, jako provize zprostředkovatele. Pokud se však nájemce vystěhuje a pronajímatel pronajme uvolněné prostory za cenu, kterou by dostal po ty zbývajících dva roky, nemůže vybírat nájemné od nového nájemníka i od vás. Pronajímatel nemůže vybírat dvojité nájemné. Podle zákona musí pronajímatel zmírnit vaše škody.

- **Údržba společných prostor, daně a pojištění**

Níže je uvedeno shrnutí nejdůležitějších faktů týkajících se údržby společných prostor (CAM), daní a pojištění, které se vztahují k pronájmu maloobchodních prostor. Slovo „nájemné“ v nájemní smlouvě ve skutečnosti odkazuje ke čtyřem kategoriím příjmu splatného pronajímateli.

Jsou to:

- Nájemné
- Údržba společných prostor
- Daně
- Pojištění

Každá položka může být účtována odděleně nebo mohou být položky spojeny, jak to pronajímateli vyhovuje. Většina pronajímatelů vykazuje částku nájemného jako „základní nájemné“, za níž následují různé kombinace CAM, daní a pojištění (CAM, daně a pojištění se také nazývají tři čisté poplatky - triple net charges. Jsou to v podstatě přenesené poplatky, za které bude nájemce odpovědný.)

Nejvíce matoucí kategorií výdajů nájemce je CAM. Jednoduše řečeno, CAM jsou náklady spojené s údržbou společných prostor (common area maintenance). Všichni nájemníci se obvykle podílí na nákladech na společné prostory a jejich údržbu, jako např. údržba okolí, vjezdů a parkovišť. Položky zahrnuté v CAM jsou rozepsány v nájemní smlouvě a jsou určovány výlučně pronajímatelem nebo jeho zprostředkovatelem. Pronajímatel většinou sestaví rozpočet ukazující očekávané roční náklady na nemovitost. Po nájemnicích se potom požaduje placení jejich podílu ve dvanácti stejných měsíčních splátkách. Nejpozději v prvním čtvrtletí následujícího roku předá pronajímatel nájemcům výkaz potvrzující náklady na nemovitost za uplynulý rok. Nájemci mají potom povinnost doplatit pronajímateli svůj podíl nákladů nad rozpočtovanou částku. V případě že pronajímatel neutratil celou rozpočtovanou částku, poskytne nájemcům kredit nebo jim peníze vrátí.

Součástí CAM jsou i daně a pojištění, ale jak bylo vysvětleno výše, mohou být účtovány zvlášť. Tyto náklady však musí být zahrnuty v přehledu celkových výdajů pro nájemce, protože jsou spravovány a účtovány pronajímatelem. Daně jsou definovány jako poplatek za nemovitost (pozemek pod nákupním centrem a všechny jeho části). Mnoho nájemníků si tyto daně plete s daněmi z movitého majetku používaného k podnikání. Nájemník však musí platit oba druhy daní. Je obvyklé, že pronajímatel umožní nájemci platit tyto poplatky měsíčně. Součástí CAM je i pojištění, které pronajímatel sjednal ve prospěch nákupního centra. Pojistné může být rovněž hrazeno pronajímateli měsíčně. Běžné typy pojištění komerčního objektu jsou: pojištění majetku, odpovědnosti, ušlého nájmu či pro případ zemětřesení. Toto pojištění platí nájemce navíc k pojištění, které si sjednal na renovaci a vybavení.

3 Podnikatelský plán

„Čas nikdy na nic „nenajdete“. Pokud chcete čas, musíte si ho udělat...“

Charles Buxton

Bylo by žádoucí aby studenti nemohli absolvovat střední školu bez alespoň základní znalosti prvků podnikatelského plánu a tyto znalosti by pak následně mohly být rozvíjeny na vysokých školách ekonomického směru. Následující text je zaměřen na charakteristiku podnikatelského plánu a uvedený vzorový podnikatelský plán by mohl posloužit jako základ pochopení problematiky otevření restaurace, či jiného podnikatelského subjektu ve veřejném stravování. Tento podnikatelský plán se zabývá otevřením stravovacího zařízení v U. S. A., ale většina prvků a metod je aplikovatelná na jakoukoliv jinou zemi.

Studie ukazují, že jeden ze základních důvodů, proč rozjíždějící se firma neuspěje, je, že nebyl sestaven podnikatelský plán, a co je ještě důležitější, že nebyl zaveden do praxe. Podnikatelský plán je v podstatě cestovní mapa, aby podnikatelé věděli, kam směřují. Mnoho lidí a mnoho poradců si myslí, že podnikatelský plán není nic více než seznam vybavení a základní informace o nákladech. I když tyto části jsou nepochybně důležité, tvoří jen velmi malé dílky celé skládky.

3.1 Struktura podnikatelského plánu

Následující přehled je základní osnovou sloužící k pochopení všech kroků nutných vytvoření dobrého podnikatelského plánu.

1. Základní přehled podnikatelského záměru
2. Obsahová stránka projektu
3. Závěr, výsledky projektu a rozhodnutí, zda má daný podnikatelský plán šanci na úspěch.

3.2 Výhody podnikatelského plánu⁷

Některé z výhod podnikatelského plánu:

- Poskytuje provozní program.
- Napomáhá financování podniku. Bankéř či investor bude chtít vidět plán.
- Napomáhá s přípravou prostor. Zprostředkovatelé leasingu budou chtít vidět, jak je vše uspořádáno.
- Poskytuje účinný nástroj pro navigaci firmy. Definuje podnikatelské záměry a cíle. Umožňuje změnu plánu - chyby at' jsou jen na papíře, je to levnější!
- Poskytuje účinný nástroj pro vyjednávání.

Sestavení podnikatelského plánu je zásadní krok. Nikdo nenavrhne lepší plán než podnikatel osobně. Samozřejmě, existují odborníci, kteří to za něj mohou udělat. Podnikatel sám osobně je však ta nejlepší osoba pro posouzení současného stavu svých přání, cílů a financí.

Na trhu je mnoho samostatných počítačových programů, které slibují podnikatelský plán za pár hodin. I když jsou tyto programy dobré pro získání obecného přehledu o podnikání, neposkytnou výzkum nutný pro dokončení podrobného podnikatelského plánu. Nedokážu si představit, že by jeden z těchto programů odvedl dobrou práci, pokud by se jednalo o kuřecí farmu na Novém Zélandu nebo firma poskytující balící služby.

Podnikatel může promarnit spoustu času snahou najít snadné řešení. Opravdu neexistuje žádný jednoduchý způsob. Musí se podílet na vlastní budoucnosti tím, že vytvoří svůj podnikatelský plán sám, nebo poskytne potřebné údaje odbornému poradci, aby ho sestavil. Pokud nemá čas nebo zdroje, aby si sestavil plán sám, musí počítat s tím, že vydá 2 500 až 3 500 USD za jeho zhotovení.

V závislosti na rozsahu výzkumu může být tato částka i vyšší. Osnova použitá v tomto plánu je jednoduchá. Následující osnova vychází z několika zdrojů. Osnovy podnikatelských plánů jsou většinou podobné, některé jsou však až příliš podrobné a rozvláčné. Moderní strategii, která by mohla být velice atraktivní pro nově začínající

⁷ www.sba.gov

DANIELS, P. *The restaurant business Start-up guide*. 1. vyd. California: Venture Marketing. 2002.

podnikatele, se stručně říká „KISS“, tj. zachovejte to hloupě jednoduchý (keep it simple stupid, zkratka používaná podnikateli.)

Tento vzorový podnikatelský plán poskytuje šablonu pro vytvoření vlastního podnikatelského plánu.

3.2.1 Kde začít?

Když je podnikatel rozhodnutý ve které oblasti by chtěl podnikat, měl by začít s finanční stránkou plánu, protože převážná část plánu vychází přímo z finančních výkazů. Například oddíl finanční ukazatele vychází přímo z předběžného výkazu zisků a ztrát. Měl by věnovat pozornost předpokladům tohoto výkazu - a všech dalších finančních výkazů, protože ukazují úvahy skryté za čísla. Prostudováním vzorců ve finančních tabulkách docílí pochopení předpokladů, které zapadají do celkového výkazu. Jako model můžou být použity finanční výkazy v tomto plánu. Finanční část by měla tvořit kostru podnikatelského plánu. Je nutné začít s finančními údaji a pokračovat sepsáním zbytku plánu.

3.2.2 Je to projekt

Podnikatel se musí vlastní podnikání dívat jako na projekt. Tento projekt si musí rozdělit do zvládnutelných kroků s ohledem na svůj nejcennější současný zdroj: čas. Jak bylo uvedeno výše, začne s finanční částí plánu. Jakmile začne, zjistí, že částky předpokládaných obrátů jsou stejné jako příjmová část Předběžného výkazů zisků a ztrát. Jinými slovy, pokud jsou čísla vstupem pro předpověď obrátů, jsou automaticky uvedena ve Výkazu zisků a ztrát. Jako další vyplní nákladovou část Výkazu zisků a ztrát, tj. náklady na prodané zboží, provozní výdaje a daně. Pak už bude mít dvě třetiny finančního oddílu hotové.

Mezitím začne pracovat na hlavní části podnikatelského plánu. Vyhledá vhodnou lokalitu a začne zpracovávat marketingový plán zatímco studuje svou hlavní konkurenci - obchody se stejným zaměřením. Měl by studovat i svou druhotnou konkurenci - konkurenční restaurace. Měl by přemýšlet o svém podnikatelském konceptu a připravit jídelní lístek. Všechny tyto záležitosti by měly být zpracovány do textu hlavní části plánu

a zároveň pracovat na dalších částech plánu. Pokud existuje několik společníků, přidělí se každému z nich jiná část plánu. Využije se dovedností lidí ve skupině a pokud je mezi zaměstnanci účetní nebo marketingový odborník, měly by být využity jejich schopnosti.

Podnikatelský plán je v zásadě v mnoha ohledech kvalifikovaným odhadem. To je celá jeho podstata. Vytvořením plánu se minimalizují rizika, to je význam slova *předběžný* (pro forma). Je to předpověď, kvalifikovaný odhad. Je v nejlepším zájmu podnikatele svěřit vše papíru, tak aby chyby byly jen na papíře, kde je mnohem jednodušší - a levnější - je odstranit.

Je dobré počítat s Murphyho zákony. Ty říkají, že : „...*pokud se něco může pokazit, tak se to pokazí.*“ Mělo by se předem předvídat všechno, co se může pokazit. Identifikují se tyto možné body selhání. Podnikatel by měl být schopen nabídnout jeden, dva nebo tři záložní plány. Například může říct: „...identifikovali jsme příjmový schodek ve třetím čtvrtletí druhého roku. Zjistili jsme však, že v průběhu stejného období se po dvanáct týdnů koná okresní veletrh. Máme předpověď obratu založenou na demografických údajích návštěvníků veletrhu a věříme, že můžeme přidat hrubý příjem ve výši 85 000 USD. Můžeme toho dosáhnout zaměstnáním brigádníků po dobu veletrhu a provozem během každodenní večerní špičky a o víkendech...“ Je důležité odpovědět si na všechny otázky a především, zodpovědět všechny otázky, jak nejlépe dovedeme. Tím získáme důvěru ve svůj plán, když ho dokončíme. Následující stránky ilustrují vzorový podnikatelský plán, který můžete použít jako příklad pro vytvoření vlastního plánu.

3.2.3 Shrnutí

Platnost podnikatelského konceptu, jehož příklad je použit v tomto plánu, ilustruje silný potenciál úspěchu. Plán odpovídá vůdcovským schopnostem provozovatelů, jejich obchodním zkušenostem a vzdělání. Provedená marketingová analýza a finanční ukazatele plánu dále naznačují, co je důležité, aby byla společnost v nejbližších letech úspěšná .

4 Případová studie

Otevření provozovny nabízející sendviče a koktejly je příkladem podnikatelského konceptu, kdy situace na trhu těchto výrobků vykazuje dlouhodobý růst a je na začátku životního cyklu. Dá se předpokládat rychle stoupající trend v několika příštích letech. Podstatou tohoto plánu je růstový potenciál, protože zabezpečuje výnosovou základnu pro provoz a zisky do budoucna.

4.1 Provozovna Healthy Choice

Provozovna s názvem „Healthy Choice“ otevře s hlavním cílem poskytovat snadno dostupnou, chutnou a zdravou stravu jako alternativu fast foodu. Podnik bude nabízet zákazníkům orientovaným na zdravou výživu výrobky, které doplňují rušný životní styl. Nabízené výrobky chtějí zlepšit kvalitu života a zároveň seznámit místní obyvatele s výživovým „zlatým dolem“, který lze nalézt pouze v ovoci a zelenině.

Zatímco mnozí z nás se spoléhají pro dodání většiny doporučených denních živin na maso a pečivo, ovoce a zelenina nabízejí ve velké míře stejné zdravotní výhody při celkově nižších nákladech pro spotřebitele. Džus má méně kalorií a výrazně méně tuku. Protože džus nemá velké nároky na zažívací systém a rychle se vstřebává, spotřebitelé získají prospěšnou energii velmi rychle. Nabídkou čerstvě vymačkaných džusů bude uspokojena potřeba výživné stravy.

Bude podáván čerstvě vymačkaný mrkvový džus a džus z čerstvé zeleniny, protože poskytují výborné výživové hodnoty. Živiny z těchto čerstvých, nezpracovaných džusů se rychle vstřebávají a jsou ihned k dispozici pro využití v našem těle. Mrkvová šťáva je přirozeně sladká a lahodná a nabízí mnoho stejných výživových vlastností.

Healthy Choice se zaměří na širokou nabídku ovocných koktejlů. Každý koktejl bude obsahovat šťávu z koncentrátu, která má lepší chuť než lahvový džus. Všechny džusy jsou 100 % přírodní bez přídavku cukru nebo konzervačních látek. Budou nabízeny jako alternativa jídla nebo jako chladivá, osvěžující pochoutka. Každý koktejl bude obsahovat dvě přísady dle přání zákazníka započítané do výsledné ceny poskytující zákazníkům výživovou přidanou hodnotu. V nabídce budou přísady jako např.: pšeničné otruby, ovesné

otruby, pšeničné klíčky, vaječný protein, sójový protein, vápník, zázvor. Většina těchto produktů je v prášku a lze je dobře vmíchat do koktejlů. Další výživné výrobky budou rovněž nabízeny.

Nabídka bude obsahovat alternativy nezdravého občerstvení, jako jsou tradiční tyčinky a bramborové chipsy plné soli. Příkladem jsou energetické tyčinky, které představují nízkotučnou, vysoce energetickou svačinku. Tyto tyčinky budou nabízeny v mnoha různých příchutích. K dispozici budou i další zdravé formy jídla.

Podávány budou sendviče balené v pita chlebu, které jsou v podstatě multikulturním burritem. V nabídce zákazník nalezne širokou nabídku těchto sendvičů. Výběrová káva, bylinkové čaje a různé druhy otrubových a borůvkových muffinů završí nabídku Healthy Choice.

Zvolený tržní segment bude osloven prostřednictvím maloobchodní potravinářské distribuční sítě umístěné v existujících nákupních centrech. Protože výrobová řada je nastavena jako alternativní stravovací zdroj, ideální umístění je v jídelním koutku nákupního centra. Tento typ místa je v cílových místech projektu poněkud obtížné najít.

4.1.1 Finanční ukazatele

Připraveny byly předběžné fiktivní finanční výkazy pro první tři roky provozu, zahrnující: výkaz zisků a ztrát, rozvahu, měsíční cash flow, roční cash flow, odhady tržeb a odpisový plán. Vyhotoveny byly i roční souhrny zisků a ztrát na tři roky, které ukazují růst tržeb a mezní přírůstky nákladů na podnikání.

V prvním roce je roční zisk po zdanění odhadována na 124 000,- USD, při celkových tržbách ve výši 436 000,- USD. První dva měsíce provozu vykazují nízký zisk, jak dokládá Předběžný výkaz zisků a ztrát.

Byl připraven roční souhrn zisků a ztrát. Tento souhrn naznačuje celkové tržby ve druhém roce ve výši 536 000,- USD a čistý zisk po zdanění 140 000,- USD. Celkové tržby za třetí rok jsou odhadovány ve výši 606 000,- USD a čistý zisk po zdanění 152 000,- USD.

Tabulka č.1 Předpokládaný výkaz zisku a ztrát

Celková čísla (USD)

Rok	1.	2.	3.
Tržby	436 000,-	536 000,-	606 000,-
Hrubý zisk	294 000,-	347 000,-	429 000,-
Čistý zisk po zdanění	124 000,-	140 000,-	152 000,-

Zdroj: vlastní propočet

Veškeré předpovědi byly učiněny na základě dat získaných ze statistických studií, které by byly v reálném podnikatelském plánu vyhotoveny z pozorování a osobních rozhovorů s distributory, dodavateli a majiteli provozoven v odvětví sendvičů a džusů. Detailní propočet finančních ukazatelů je k nalezení ve stati 4.11 Finanční plány.

4.1.2 Počáteční náklady

Celkové počáteční náklady se odhadují na 91 400,- USD a zahrnují celkovou částku 21 000,- USD na úpravu pronajatých prostor. Toto číslo však nezahrnuje žádný příspěvek pronajímatele, a je proto považováno za nejhorší možnou variantu. Výhodnou strategií by bylo najít stávající prostory o rozloze od 1 000 do 1 150 čtverečních stop, které v minulosti sloužily pro stravovací zařízení, a upravit je podle našich potřeb. Cílem je provést renovaci a tím částečně ušetřit na počátečních nákladech. Výkazy jednotlivých nákladů jsou uvedeny v následujících kapitolách.

4.1.3 Současná obchodní pozice

Healthy choice je začínající firma, která bude provozována jako živnost dvou majitelů, manželů Joyeho a Jenn Fuehlerových. Záměrem firmy je poskytnout spotřebiteli cenově dostupnou alternativu fast foodu a zároveň zajistit majitelům uspokojivý zisk. Joye nejdříve stráví šest měsíců průzkumem platnosti tohoto konceptu: *Zdravé jídlo jako alternativa*. Tento průzkum zahrnuje studium současných hráčů na trhu se sendviči a džusy. Rozhovory s dodavateli, podnikateli a zákazníky vedou k navržení tohoto podnikatelského plánu.

Tento plán nastiňuje předpoklady úspěchu tohoto podniku poskytnutím přehledu o současném trhu.

4.1.4 Dokončené kroky před otevřením podniku

- Pomocí marketingového průzkumu vytvořeny profily zákazníků.
- Prostudování demografických profilů několika měst.
- Vybráno umístění provozovny: Virginia Beach, Virginia.
- Zajištění financování: 80 000,- USD z úspor.
- Specifikace a zajištění zařízení.
- Zajištění personálu pro přípravu i prodej v jednotlivých částech provozovny

Je třeba zdůraznit, že majitelé by zajistili většinu financí na tuto provozovnu z vlastních úspor, což jim od začátku poskytne významnou výhodu ve vztahu k vlastnímu jmění.

4.1.5 Přehled cílů

Plánem je zlepšení distribuce a prodejních podmínek ve srovnání s existujícími úspěšnými firmami, které už jsou na trhu. Všichni konkurenti prodávají své výrobky prostřednictvím maloobchodních nákupních center a/nebo jídelních koutků. Rozhovory se zákazníky naznačily potřebu:

- Snížit hlukové znečištění způsobené vysokorychlostními motory mixérů.
- Zlepšit dodávání výrobku v době nejvyšší poptávky.

Nejdřív bylo prozkoumáno několik typů mixérů a zjištěno, že většina z nich vydává nepříjemné kvílení. Tento rušivý hluk může obtěžovat zákazníky, kteří čekají ve frontě, až budou obslouženi. Problém se ještě násobí během období nejvyšší poptávky, kdy je dodání výrobku pomalé. Řešením problému s hlukem proto je:

- Vyvinutí a vyrobení zvukové izolace pro konkrétní frekvenci mixérového motoru. Ta bude mít formu tlumících panelů zabudovaných při renovaci.
- Vytvoření šumu na pozadí, který by překrýval hluk motoru.

Je nutné poznamenat, že část přitažlivosti koktejlových výrobků spočívá v tom, že jsou mixovány přímo před zákazníkem. Omezení hluku mixováním výrobku vzadu v kuchyni není proto nejlepším řešením. Důvodem, proč mixéry ve většině ovocných barů dělají tolik hluku, je vysoká rezonance v těchto zařízeních. Mixéry pro komerční použití jsou k dostání také s protihlukovou ochranou, která hluk výrazně snižuje.

Jedním řešením je uzavřít mixéry za vysokou přepážku, která jde, pokud možno, od mixovacího pultu až ke stropu. To zajistí skleněná stěna, která mixéry zvukově izoluje. Hluk mixéru se však nyní bude odrážet od hladkého skleněného povrchu a narážet na stěnu za ním, což bohužel umožní zvuku proniknout do zbytku provozovny.

Šum pozadí může být použit k překrytí jiných zvuků. Někteří ho přirovnávají k uklidňujícímu zvuku vodopádu. Mnoho obchodních domů pouští šum prostřednictvím svého zvukového systému, aby provozovnu ztišili. V podstatě tím překrývají rámus

v provozovně a vyrovnávají celkovou hladinu hluku. Větrák bude vykazovat podobné vlastnosti překrývání zvuků z okolí.

Prostudováním konkurence, co se týče dodávky výrobku, jsme zjistili potřebu zlepšení. Všichni konkurenti mají pouze jednu pokladnu. I když mají dostatek personálu během prodejní špičky, úzkým profilem je pokladna. Řešením tohoto problému proto je:

- Vytvoření dodatečné pracovní stanice k pokrytí vyšší produkce potřebné během špiček v poptávce.
- Instalace dodatečné pokladny, která může být otevřena během špiček.
- Rozvržení personálu, aby obsluhoval pracovní stanice a pokladny během špiček.

Další cíle:

- Dostačující obrát i zisk na pokrytí provozních nákladů.
- Zvýšení povědomí zákazníků o produktu - viz. marketingový plán.
- Využití znalostí provozovny v prvním roce jako podklad pro otevření dalších. První rok je plánován jako zkušební období.
- Zvýšení tržního podílu osvědčeným a prověřeným konceptem

4.2 Přehled trhu

4.2.1 Přehled a trendy v odvětví⁸

V roce 2008 odhaduje Národní asociace restaurací (The National Restaurant Association, dále NRA) celkové tržby stravovacího a restauračního průmyslu v USA na 558 miliard USD. Znamená to nárůst o 4,4 procenta proti roku 2007. Počet restaurací dosahuje 945 tisíc s obratem více než 1,5 miliardy USD denně. Stravování mimo domov je důležitou součástí v životě Američanů a dle výzkumů trhu utratí průměrný Američan až 50 % svých výdajů na stravování mimo domov a v průměru navštíví Američani restaurační zařízení až šestkrát týdně.

Společně s odvětvími, které restaurační průmysl ovlivňuje přímo, odhadovaná výše vlivu na ekonomiku USA je 1,5 bilionu USD. Odvětví veřejného stravování je na straně jedné generátorem velkého obratu, na straně druhé jedním z největších zaměstnavatelů v privátním sektoru čítající 13,1 milionu zaměstnanců s předpokládaným nárůstem o další dva miliony do roku 2017. Restaurací průmysl je důležitou startovní čarou, odrazovým můstkem v kariéře pro mnoho zaměstnanců ať už pokračují v oboru, nebo svoji následnou kariéru budují v jiných odvětvích. Více než osm z deseti zaměstnanců pracujících na plný pracovní úvazek začalo pracovat jako hodinový námeznní pracovníci. Čtvrtina restaurací v USA je vlastněna národnostními menšinami a celý průmysl zaměstnává víc manažerů pocházejících z národnostních menšin než jakýkoliv jiný průmysl. 48 % dospělých Američanů má pracovní zkušenost v tomto odvětví a pro 32 % byla práce ve veřejném stravování jejich první pracovní zkušeností. Restaurace jako podnikatelské subjekty jsou důležitými součástmi místních komunit, kdy až devět z deseti restaurací podporuje různými způsoby charitativní aktivity místních organizací.

⁸ www.restaurant.org
www.nrn.com
www.restaurantbiz.com

Tržby v podnicích s plnohodnotnou nabídkou stravovacích služeb by měly dle předpokladů NRA dosáhnout 181 miliard USD v roce 2008, což představuje 5-procentní nárůst proti roku 2007. Hlavním motorem tohoto nárůstu je nárůst disponibilních příjmů některých demografických skupin (obzvláště rodin z období „baby boomers“.) Manažeri těchto restaurací se soustředí na zavádění nových technologií jak do výroby tak do oddělení prodeje, zvyšují produktivitu svých podniků a snaží se reagovat na měnící se požadavky zákazníků. Jedním z trendů je rozvoj takeout (jídlo s sebou) možností.

Podniky s rychlou obsluhou (=fastfoody) předpokládají tržby až ve výši 150 miliard USD v roce 2008 a proti roku 2007 se jedná o nárůst 5 %. Narůst tržeb je doložením způsobu života Američanů, kde pořád více a více platí, že: „Čas jsou peníze.“ Vlastníci rychlého občerstvení se v posledních letech snaží o změnu přístupu, aby neztratili své zákazníky, kteří už zdaleka nejsou konzervativní a věrni jedné značce. Převažuje snaha o zvýšení přidané hodnoty zákazníkovi např. urychlením čekací doby použitím nových technologií, využitím drive-thru, takeoutů, snahou odlišit se od konkurence nabídkou i službami.

U obou typů podniků, restaurací i fastfoodů, se dá vyzorovat zvýšená snaha o šetrnější přístup k přírodě a to obzvláště použitím recyklovatelných materiálů. Více než ¾ podniků veřejného stravování používá produkty z recyklovatelných materiálů a navíc se snaží o recyklaci oleje, tuků, papíru, plechovek, skla, plastu nebo odpadu. Na recyklaci většiny produktů se více podílejí honosnější restaurace zatímco rodinné podniky se podílejí velkou mírou na recyklaci tuků, olejů a mastnoty (FOG.) 2/3 provozovatelů rychlého občerstvení recykluje FOG a 2/5 recyklují papír.

Ekonomický rozvoj se očekává ve všech regionech U.S.A. a zatímco nejvyšší nárůst tržeb i pracovních příležitostí je jako obvykle předpokládán v horských regionech, na druhé pozici by mělo následovat Atlantické pobřeží s předpokládaným nárůstem tržeb o 6.2 %.

4.2.2 Životní cyklus výrobku

Z trendů odvětví vyplývá že sendviče v pita chlebu a výrobky z ovocných šťáv jsou stále mezi úvodní a růstovou fází životního cyklu. Firmy nově vstupující do odvětví jsou průkopníky. Dá se předpokládat, že trh se bude na této úrovni vyvíjet i v příštích několika

letech. Je zřejmé, že lépe kapitálově vybavené firmy vstupující na tento trh mají agresivní růstové strategie a otvírají několik prodejních míst. Na trhu dosud nejsou žádní velcí hráči.

Současným trendem pohánějícím životní cyklus je prodej výrobků prostřednictvím nákupních center, v nichž je obvykle umístěn i některý z významných hypermarketů s potravinami nebo jiné maloobchody známých jmen. Proto se toto odvětví nachází v mnoha velkoměstských oblastech na začátku růstové fáze životního cyklu sendvičů v pita chlebu a džusů/koktejlů a celého odvětví jako takového. Lze usuzovat, že toto odvětví se bude několik let vyvíjet v rámci solidních růstových parametrů.

Například na Západním pobřeží, kde koncept provozovny se sendviči/ovocného baru funguje už několik let, dokládají růstovou fázi dosažené výsledky celého odvětví.

- *Růstová fáze znázorňující situaci v Kalifornii.*

Konkurence – Nízký stupeň konkurence.

Celková strategie - Penetrace trhu; přesvědčit hromadně k preferenci značky.

Zisky - Vysoké, využívající vysokých cen a spotřebitelské poptávky.

Maloobchodní ceny - Vysoké, využívající vysoké spotřebitelské poptávky.

Reklamní strategie – Zvýšit hromadně povědomí o výhodách značky.

V protikladu k růstové fázi se trh ve Virginii nachází v úvodní fázi, která je používána jako indikátor především v oblastech, kde je koncept ovocného baru nový.

- *Úvodní fáze znázorňující situaci ve Virginii.*

Konkurence - Žádná významná.

Tato situace je jedinečná a neopakovatelná a proto je pro provozovnu Healthy Choice vybudování silné pozice za podmínek žádné či slabé konkurence jedním ze stěžejních cílů do blízké budoucnosti. Cíl, který bude silně rozhodovat o budoucí situaci na trhu, možnostech udržet se na tomto trhu, či možnosti expanze na místní úrovni.

Celková strategie - Zavedení trhu; přesvědčit časné osvojitele, aby výrobek vyzkoušeli.

Hlavním obsahem celkové strategie bude v této případové studii strategie reklamní s dostatečnou podporou prodeje, která je v amerických podmínkách většinou velice úspěšná.

Zisky - Zanedbatelné díky vysokým počátečním nákladům.

Na zisky se v prvních pár letech tolik nepohlíží, spíše je důležité sledovat výši celkových a průměrných tržeb, návštěvnost, obrátku na židli a jiné proměnné, ze kterých v následujících letech bude budou vycházet ukazatele zisku nebo ztráty.

Maloobchodní ceny - Vysoké, aby pokryly nadměrné náklady uvedení výrobku.

Díky výhodné situaci, kdy se nabídka Healthy Choice ve velké míře odlišuje od nabídky konkurentů, je možné prodávat nabízené výrobky s vyšší marží.

Reklamní strategie - Zaměřená na potřeby časných osvojitelů.

Tato strategie často rozhoduje o případném úspěchu, ale často i neúspěchu, protože špatně zvolená reklamní strategie pro daný segment může pohltit mnoho nákladů a minout se jakémukoliv účinku.

Reklamní důraz - Vysoký, na vzdělávání a vytvoření povědomí.

Snahou této potencionální provozovny by měla být důrazná aktivní strategie směrem k zákazníkům, aby v počáteční fázi, kdy ještě trh není nasycen, si zákazníci vybudovali vztah k této provozovně a odcházeli v co možná největší spokojenosti. Zkušenosti mnoha provozovatelů podniků nabízející ubytování či stravování totiž naprosto potvrzují rčení, že „Jeden nespokojený zákazník vydá za 10, klidně i 20 spokojených. Průměrně spokojený zákazník nebude vypravovat na setkání jak byl spokojen s tou nebo tou provozovnou, ale nespokojený zákazník si určitě nenechá ujít žádnou příležitost jak vylíčit situaci, která vedla k jeho nespokojenosti. Takovou reklamu si určitě žádná provozovna nepřeje.

4.3 Analýza silných a slabých stránek

4.3.1 Primární hráči

K analýze konkurence i nové provozovny Healthy Choice byl použit model váženého skóre. Tento model v podstatě umožňuje udělat si objektivní přehled o subjektivních informacích. Umožňuje zvážit konkrétní kritéria rozdělená do několika kategorií, určit pořadí jejich důležitosti, obodovat tato kritéria a sečíst body. Bodovací škála je 0 – 5 a výsledek u jednotlivých kritérií se vynásobí procentuální vahou jednotlivých kritérií. Výsledné součty skóre (skóre = váha x počet bodů) jsou umístěny na stupnici a výsledek vznikne vynásobením nejnižšího a nejvyššího součtu skóre mezi jednotlivými skupinami kritérií. Konkurenti byli obodováni na základě pozorování a předpokladů. Sledovanými skupinami kritérii byla návštěvnost, umístění, velikost, nabídka, struktura zákazníků, otevírací doba, čistota, zaměstnanci, tržní podíl, finanční zajištění. Například v segmentu džusy/koktejly obdržela firma Samba Juice, která je tržním vůdcem, více pětik než konkurence, včetně Healthy choice, protože mají více zkušeností a lepší finanční zajištění než v současnosti kdokoli jiný na trhu. Za hlavní kritérium s vahou 30 procent bylo stanoveno umístění, po kterém následovalo portfolio zákazníků se 20 procenty a charakteristikou provozovny s 15 procenty.

Tabulka č.2 Konkurenceschopnost hráčů na trhu

SPOLEČNOST	VÝSLEDEK
Samba Juice	6,1
Healthy choice	3,9
Juice Too	3,7
Smoothie Company	2,9

Zdroj: vlastní propočet

Analýza přímých konkurentů v segmentu sendvičů v pita chlebu nebyla provedena, protože ve zvoleném místě žádná konkurence neexistuje. Celkovým cílem zde bylo podívat se, jak si společnost stojí v porovnání s konkurencí. Nachází se v zásadě na stejné úrovni s firmou Juice Too, která nedávno v blízkosti otevřela novou provozovnu.

4.3.2 Silné a slabé stránky společnosti

Silné a slabé stránky společnosti mohou být opět identifikovány za pomoci modelu váženého skóre.

Slabé stránky této společnosti jsou následující:

- Počet let v oboru - nula.
- Krátkodobě nedostatek kapitálu pro růst.
- Malá zkušenost s maloobchodem.

Silné stránky jsou následující:

- Marketingové zkušenosti, teoretické znalosti
- Provozní zkušenosti.
- Personální zkušenosti.

V klíčových manažerských oblastech je doložena velká míra jistoty. Je důležité využít tyto klíčové manažerské dovednosti k získání maloobchodní zkušenosti potřebné pro zajištění růstu tržeb.

4.3.3 Sekundární hráči

Očekává se, že provozovna bude otevřena v části města Town Square. Tomuto místu dominují kina AMC, Sam's Club, Mervyns a Target. Konkurenční restaurace v rámci tohoto centra jsou: Cheesecake factory, Espresso Yourself (malá kavárna) a Graziano's (pizzerie). Byla připravena i analýza sekundárních konkurentů.

Restaurace Cheesecake factory se umístila jako první s celkovým skóre 6,25. Je silná co do umístění, zdrojů a nabídky jídelního lístku, která je velmi rozmanitá.

Nepovažujeme však tuto společnost za hrozbu, protože její zákaznická základna je velmi odlišná od té naší. Cheesecake factory je zaměřena na starší klientelu a soustředí se na jídla konzumovaná v restauraci. Z převážné části nejsou nabízena žádná jídla zdravé výživy.

Espresso Yourself je velmi malá kavárna. Podává espresso, kávové speciality, sendviče, polévky a saláty. Svou nabídkou cenově zvýhodněné kávy a pečiva slouží pro převážně časně ranní davy. Nevidíme Espresso Yourself jako příliš velkou hrozbu, protože na rozdíl od jejich jídelníčku bude Healthy Choice nabízet zdravá jídla. Healthy Choice bude muset ve své reklamě vyzdvihnout zdravotní výhody kávy, aby se na tomto trhu odlišili.

Restaurace Graziano's obdržela vysoké skóre za zdroje, protože má v této oblasti několik provozoven. Také nabízí zajímavé ceny. Věříme, že Graziano's bude v zásadě doplňovat naši provozovnu, protože získáme dodatečný příliv zákazníků z řad lidí, kteří tam večeřeli a viděli naši provozovnu. Uzavřeli bychom určitě pro obě strany výhodný obchod, kdy bychom svým zákazníkům dávali slevové kupóny toho druhého.

4.4 Marketingová strategie a plán

4.4.1 Marketingová strategie

Healthy Choice bude jako svou marketingovou strategii uplatňovat „strategii tržního výklenku“. To umožní společnosti působit v tržním segmentu, kterým se vyhne střetu s většími konkurenty. Ideální tržní výklenek pro firmu prodávající džusy bude vykazovat následující charakteristiky:

- Zisková velikost.
- Růstový potenciál.
- Opomíjený velkými konkurenty.
- Může být jedinečně obsloužen „tržním výklenkářem“.
- Udržitelný proti velkým konkurentům.

Pro splnění těchto charakteristik a udržení ziskové velikosti by bylo ideální umístit obchod do oblasti Town centra ve Virginia Beach. Tato vnitrozemská oblast je 10 mil daleko od jakékoli konkurence. Fenomén džusů začal v plážových oblastech a tam také hlavní konkurenti soustředí své úsilí. Ostatní oblasti jsou konkurenty opomíjeny a tyto oblasti se proto hodí pro strategii tržní mezery, kterou budeme uplatňovat.

Firma Healthy choice může být úspěšná, protože bude:

- Umístěna na nových a málo obslužených trzích
- Geograficky na jedinečném místě umístěna mimo hlavní rekreační zónu
- Soustředěna na specifický tržní segment včetně residentů

4.4.2 Tržní segment

Profil zákazníka je založen na informacích z výzkumu provedeného u konkurence během srpna, tedy měsíce špičkové poptávky. Zákaznický profil pro nabízené výrobky je nejziskovější pro segment bílých žen mezi 15 a 44 lety, jak dokládá následující tabulka:

Tabulka č.3 Segmentace zákazníků

DEMOGRAFICKÁ KRITÉRIA	ROZSAH SEGMENTU
VĚK	15 až 44 = 80% kupujících
POHLAVÍ	52 - 59% ženy; 41 - 48% muži
RASA	
Asiaté	3 - 12%
Černoši	15 - 20%
Hispanci	6 - 7%
Indiáni	1 - 6%
Bílí	55 - 65%

Zdroj: vlastní propočty

Výsledky byly zjištěny průzkumem zákazníků na třech konkurenčních prodejních místech.

4.5 Marketingový mix

Byl využit marketingový mix:

- Definice výrobku
- Dosažení konkrétních tržních segmentů prostřednictvím vhodného distribučního kanálu
- Ocenění výrobku
- Úspěšná propagace výrobky

4.5.1 Výrobek

Nabídka bude umístěna okolo ústředního pozičního tématu:

„Dokonalá varianta zdravého jídla.“

Model umístění výrobku

Existují následující čtyři scénáře zahrnující prvky ceny a kvality:

Tabulka č.4 Strategie ceny a kvality

POZICE VÝROBKU	CENA	KVALITA
Přemrštěná cena	Vysoká	Nízká
Sleva	Nízká	Nízká
Prestiž	Vysoká	Vysoká
Vysoká hodnota	Nízká	Vysoká

Bylo rozhodnuto, že prestiž a vysoká hodnota jsou nejlepšími prostředky, jak oslovit potřeby zákazníků v cílovém tržním segmentu. Je třeba zdůraznit, že vysoké slevy na výrobek ve fázi jeho uvedení mohou ve spotřebiteli vzbudit mylný dojem. Této záležitosti se věnuje propagační strategie. Zdraví je to, co se bude prodávat. Zdraví má vysokou hodnotu.

4.5.2 Nabízený produkt – pokrmy a nápoje

- **Koktejly** - Koktejl je nápoj vyrobený z ovocného nebo zeleninového džusu v kombinaci s mraženým jogurtem, jogurtem nebo zmrzlinou. Lze přidat čerstvé a/nebo mražené ovoce spolu s přiměřeným množstvím ledu. Tyto suroviny jsou rozmixovány při vysoké rychlosti v nápojovém mixéru, tak aby vytvořily hustý, ledový ovocný/zeleninový shake. Rádi je nazýváme „Slad yuppies“.
- **Sendviče v pita chlebu** - multikulturní „burrita“, vytvořená jako zdravá náhrada tradičního fast foodu.
- **Čerstvě vymačkaný zeleninový džus** - bude nabízen mrkvový džus i míchané džusy připravené z rajčatové a celerové šťávy, tak aby byl vyroben chutný a lahodný koktejl.
- **Výběrová káva** – nabídka bude obsahovat vysoce kvalitní kávu.
- **Bylinkové čaje** - budou nabízeny různé druhy vysoce kvalitních bylinkových čajů.
- **Svačिनové tyčinky** - budou nabízeny vysoce energetické tyčinky. Hlavní značkou bude „PowerBar“. Budou nabízeny v několika příchutích: čokoládové, vanilkové a s příchutí burákového másla. Tento produkt je umístěn jako alternativa nezdravé svačiny, jako jsou např. koblihy.
- **Chipsy** – nebudou chybět různé druhy chipsů s nízkým obsahem sodíku a kalorií. Jádrem budou bramborové a kukuřičné chipsy.
- **Cookies** - Budou nabízeny sušenky cookies s vysokým obsahem vlákniny a nízkým obsahem sodíku. Hlavními druhy budou: sušenky s kousky čokolády, s ovesnými vločkami a rozinkami, s ovesnými vločkami a kombinace s burákovým máslem.
- **Mufiny** – rozšířená nabídka otrubových, banánových a borůvkových mufinů.
- **Saláty** – široká nabídka různých druhů čerstvých salátů. Budou prodávány na místě a baleny individuálně.

Nepotravinářské výrobky

Nabízeny budou:

- **Trička**, která podpoří povědomí o značce a upevní loajalitu zákazníků. Bude na nich zobrazeno logo provozovny.
- **Čepice**, které bude nosit veškerý personál provozovny a budou k dispozici i pro prodej zákazníkům.
- **Hrnky na kávu/sportovní láhve**, která ponesou loga, která podpoří povědomí o výrobku a značce.

4.6 Místo

4.6.1 Distribuce

Cílového trhu bude dosaženo prostřednictvím maloobchodní distribuce výrobku. Provozovna vyžaduje 45 až 65 metrů čtverečních provozní plochy. Výběr umístění se však zaměřil na prodejní místa o ploše 90 až 110 metrů čtverečních, protože tyto velikosti provozoven jsou standardnější a proto snadněji dostupné.

4.6.2 Umístění

Orientace na zákazníky v okruhu pěti mil od provozovny. Kritéria pro výběr prodejního místa jsou:

- Umístění provozovny ve vztahu k bydlišti majitelů
- Demografický profil zákazníka
- Demografický profil měst, v nichž je tento současný koncept právě uplatňován

Při rozhodování byl posuzován obchodní provoz, umístění provozovny vzhledem k obytným oblastem a hlavním vzdělávacím institucím.

Na základě těchto informací oblast Town Centra ve Virginia Beach nejvěrněji zrcadlila demografické charakteristiky současné konkurence. Firma Samba Juice, která je v současnosti vůdcem, se nachází v Norfolku, mezi parkem Pagoda a městským historickým centrem. To jí zajišťuje dobrou a rozmanitou zákaznickou základnu.

4.7 Cenová strategie

„...V provozovně připravujeme sendviče a koktejly...V představách prodáváme ZDRAVÍ...“

Na základě informačních zdrojů z odvětví a porovnáním konkurenčních cen uvedených na jídelních lístcích byl vytvořen následující cenový vzorec. Základní použitý vzorec je: maloobchodní cena = 4 x COGS (Cost of Goods Sold, Náklady na nakoupené suroviny).

Použity byly ceny konkurence k přípravě předpovědi tržeb a výše uvedený vzorec na položky, které nebyly k dispozici pro srovnání na těchto jídelních lístcích. Cenovým cílem je nabídnout výrobovou řadu, která osloví vnímání hodnoty každého zákazníka. Budou prodávány různé výrobky pro různé vnímání hodnoty, čímž se „kápne do noty“ každému potenciálnímu zákazníkovi. Tohoto cíle bude dosaženo při zachování postavení v rámci pozice výrobku.

Příklady:

- **Super koktejl** - Denní dávka vitamínů v každém doušku
- **Vše v jednom** - Všechno kromě kuchyňského dřezu

Protože provozovna bude umístěna v části Pembroke Mall, která má rozsáhlou latinsko-americkou populaci, bylo rozhodnuto o zavedení „lichého“ cenového schématu, které osloví vnímání ceny tímto demografickým segmentem. Cena koktejlů bude 2,99 USD

místo 3,- USD, aby byla posílena cenová hodnota pro některé zákazníky. Na druhé straně bylo rozhodnuto o vysoké ceně na některé koktejly, protože je známo, že existují určití jedinci (inovátoři), kteří kupují pouze to nejlepší a nejdražší.

4.7.1 Slevy

Průběžně bude provozovna Healthy Choice přicházet s výhodnými nabídkami a slevami na jednotlivé koktejly, aby přilákala nové zákazníky. Jedna z výhodných nabídek bude sleva ve formě děrovací kartičky, za níž zákazník po zakoupení devíti koktejlů dostane jeden koktejl zadarmo. Budou zavedeny i další propagační akce k seznámení zákazníka s výrobkem a společností. Tyto akce budou ve formě procentních slev nebo nabídky dva za cenu jednoho.

4.8 Reklamní strategie

4.8.1 Parametry

- Reklamní rozpočet bude jasně ohraničen
- Marketingová filozofie odrážející se v tomto plánu zdůrazňuje tržní segmentaci a ostře definované cílové trhy, které jsou k dispozici z demografických údajů našeho zákaznického profilu. Vzácné zdroje na marketingovou propagaci budou investovány pouze do segmentů s vysokou návratností
- Tento plán se soustředí na úvodní fáze otevření a zabezpečuje rozpočet pro pokračující reklamu v rámci těchto segmentů

V průběhu zaváděcí/počáteční etapy podnikání bude cílem vybudovat identitu provozovny. To se bude soustředit okolo otevření provozovny a počátečního uvedení výrobku.

Hlavním záměrem bude:

- Vybudování povědomí o provozovně
- Představení jednotlivých produktů a posílení image provozovny
- Zdůraznění potřeby a vytvoření touhy po tomto výrobku

Reklama seznámí spotřebitele s provozovnou, s tím jaké výrobky nabízí, proč byl otevřen, kde je umístěn, kdy si mohou výrobky koupit a jak se do provozovny dostanou. Použita bude strategie pull, aby přilákala zákazníky do provozovny. Inzerce bude hlavním prostředkem použitým k dosažení tohoto cíle.

4.8.2 Plánování médií

Místní poskytovatelé reklamy dodaly veškeré podklady, které by mohli pomoci s marketingovou demografií. Stanovený počáteční zaváděcí rozpočet dosahuje 2 000,- USD a měsíční reklamní rozpočet ve výši 600,- USD bude rozložen do různých médií:

- Místní slevový časopis.
- Místní noviny - školy.
- Letáky/kupóny.
- Výměnná inzerce.
- Reklamní akce.

4.8.3 Reklamní rozpočet a kreativní plánování

Design reklamních inzerátů bude zacílen na každý z demografických segmentů. Většina reklamních médií vytvoří inzerát jako součást celkového balíčku služeb. Náčrtek a umělecké zpracování loga jim bude dodán pro použití při navrhování a distribuci inzerátu.

V následující tabulce je uveden inzertní/reklamní rozpočet.

Tabulka č.5 Reklamní rozpočet (USD)

MÉDIA	Jednoráz. náklad	Týden	Měsíc	Měs. náklady
Univerzitní noviny			75	75
Letáky		12,5		50
Kupóny		15		60
Stojany	250			
Bannery	850			
Noviny			320	320
Výměnné inzeráty			50	50
Publicita	0	0	0	0
Zprávy			25	25
Celkové náklady	1 100	27,5	470	580

Zdroj: vlastní propočet

Rozpočet obsahuje 2 000,- USD na slavnostní otevření, 1 000,- USD bude použito na malé dárky, reklamu a zvláštní akce. Zbytek bude použit následovně:

Celkové jednorázové počáteční náklady na reklamu budou 1 100 USD. Tyto náklady budou rozloženy do reklamních akcí, stojanů a bannerů. Stojany budou součástí našeho počátečního zaváděcího rozpočtu ve výši 2 000 USD. Stojany budou z laminátu o rozměrech 8 x 11 palců s lepenkovým stojánkem na fotky přilepeným k zadní straně, takže budou fungovat jako výstavky. Umístěny budou do odpočinkových a zaměstnaneckých prostor místních podniků s balíčkem letáků případně kupónů. Mnoho firem dokonce nechá umístit tyto výstavky přímo u jejich pokladen. Tak by mohla inzerce oslovit velký počet potenciálních zákazníků a prostřednictvím nabízených kupónových slev by mohli být přilákáni do provozovny. Rozpočet počítá s 25 stojany po 10 USD za každý.

Bannery budou použity k posílení našeho image ve vybraných firmách v oblasti. Budou součástí počátečního zaváděcího rozpočtu ve výši 2 000 USD. S firmami v oblasti

můžou být dohodnuty podmínky za kterých by pravidelně tyto firmy hostili koktejlový den výměnou za slevy na výrobky pro zaměstnance. Nejméně týden před začátkem akce by byl pověšen na jejich provozovnu banner. Tento postup bude rovněž použit na místních školách. Bannery budou také připevněny na zeď při speciálních víkendových akcích. V rozpočtu se počítá s deseti bannery o rozměrech 3 x 8 stop, při celkových nákladech 850 USD.

Průběžně budou použity letáky a kupóny. V rozpočtu je 250 letáků, které budou distribuovány každý týden. 1 000 letáků stojí 50 USD, takže náklady na ně budou dosahovat 50 USD měsíčně.

Výměnné inzeráty jsou výhodným obchodem s místními obchodníky. Provozovna bude distribuovat jejich kupóny, pokud oni budou distribuovat reklamní materiály Healthy Choice. Důležitá bude také spolupráce v rámci zájmové reklamní skupiny, a to prostřednictvím sdílených reklamních materiálů s ostatními místními provozovnami, které doplňují naše výrobky. V rozpočtu se počítá s 50 USD měsíčně na výměnnou inzerci. 75 USD měsíčně je v rozpočtu vyčleněno na reklamní plochu v místních vysokoškolských a středoškolských novinách.

Novinové inzeráty v podstatě znamenají, že bude utraceno 320 USD napříč místními časopisy, případně letákovými časopisy a typickými deníky: East Coast Media, The Coupon Advantage, The Pennysaver a The Virginia Pilot. Pravidelně budou střídány zóny, aby byl inzerát vystaven v různých oblastech.

Publicita je v podstatě inzerce *zadarmo*. Svým zákazníkům a médiím bude provozovna poskytovat články o zdravotní problematice a džusech, ke zveřejnění v jejich newsletterech, případně novinách. Protože publicita má odhadovanou hodnotu - v tomto případě 100 USD za měsíc - představuje přímou úsporu na reklamním rozpočtu.

V rozpočtu jsou zahrnuty i kreativní plánování a výrobní náklady. Jenniffer Fuehler, která má umělecké dovednosti, připraví veškeré umělecké zpracování letáků a kupónů. Design inzerátů bude zacílen na konkrétní publikum. Většina reklamních médií vytvoří inzerát jako součást celkového balíčku služeb.

Po otevření je počítáno s malým koncertem místních interpretů v provozovně, který by mohl být přenášen místní televizí a jedním ze způsobů jak přilákat více kolemjdoucích zákazníků bude distribuce letáčků s nabídkou před dveřmi provozovny.

4.8.4 Penetrace trhu

Tabulka č.6 Odhad potenciálního tržního podílu (%)

POTENCIÁLNÍ TRŽNÍ PODÍL	1. rok	2. rok	3. rok
Healthy choice	21	25	36
Juice Too	36	34	29
Smoothie Company	36	35	30
Ostatní	7	6	5

Zdroj: vlastní propočet

Předchozí tabulky naznačují předpokládaný přibližně 15% růst tržního podílu v průběhu několika příštích let. To předpokládá, že všechny ostatní parametry zůstanou v této oblasti nezměněny. Také lze očekávat, že si provozovna povede lépe ve svém bezprostředním okolí, protože Smoothie Company je od provozovny poněkud vzdálena. Dá se předpokládat, že jakmile bude zákaznická základna seznámena s výrobky, získá Healthy Choice 7% podíl ostatních konkurentů v oblasti. To jsou kavárny a restaurace, které nabízejí sendviče a koktejly, ale nesespecializují se na ně.

4.9 Organizační plán

4.9.1 Majitel/manažer

Joey Fuehler, který je v současné době zaměstnán u firmy Virginia George LLC, má více než 10 let zkušeností jako manažer v restauračním průmyslu. Joye má bakalářský titul z obchodního marketingu, který získal na TTC ve Virginia Beach. Joey byl vyškolen v TQMS (Total Quality and Management Techniques) a zaváděl/spolupodílel se na neustálém zlepšování jako součást své manažerské filozofie. Joey bude kavárnu řídit a použije kvalitativní metody, které se naučil v průběhu své manažerské kariéry. Joye říká, „Cílem je uspokojit zákaznickovy potřeby a přání tím, že budeme pracovat jako soudržný tým. To zahrnuje i zmocnění zaměstnanců k řešení problémů a umožnění dodavatelům, aby byli při klíčových podnikatelských rozhodnutích.“

Joey je obeznámen s maloobchodním managementem v potravinářském provozu a má zkušenosti v odvětví. Na střední škole pracoval jako prodavač a později jako asistent manažera ve fast foodu.

Jennifer Fuehler, která je v současné době zaměstnaná u firmy The Live, má více než desetiletou zkušenost v manažerské oblasti jako analytička a kontrolorka. Má diplom z TTC a její specializací je produktový management a řízení vztahů se zákazníky.

4.9.2 Zajištění personálu

CBM Payroll Services, společnost nabízející softwarové zajištění a kontrolu účetnictví, daní a mzdových požadavků zaměstnancům, bude radit s finančními záležitostmi a povede účetnictví nové společnosti.

Pro zaměstnance, kterých bude dle prvotních plánů kolem dvaceti, bude sestaven manuál, který bude určovat pravidla a obecné směrnice pro všechny části provozu. Sestaven bude také provozní manuál, který vymeze základní postupy. Tento manuál bude sloužit jako pomůcka při zaškolení a pro průběžné nahlédnutí. Obsluhující personál, to jsou v podstatě zaměstnanci, kteří budou pracovat v provozovně, budou obsluhovat zákazníky, pracovat s pokladnou a plnit všechny nezbytné úkoly pro fungování provozovny.

4.10 Rozpočet investičního majetku⁹

Odhaduje se, že vybavení bude stát kolem 56 000 USD. Tato částka zahrnuje výrobní zařízení, označení, stoly, kancelář a další vybavení.

4.10.1 Renovace pronajatých prostor

Týká se prostoru o rozloze 1 500 čtverečních stop. Tato provozovna je v podstatě k renovaci, a hlavní restaurační příslušenství už je nainstalováno.

Tabulka č.7 Rozpis renovace pronajatých prostor

Položka	Náklady
Položení podlahy	3 300
Skříňky a stoly	8 500
Vymalování	1 300
2“ okenní žaluzie, vyrobené na zakázku	850
Nerezové pracovní plochy, vyrobené na zakázku	1 500
Vodní topení	500
Nerezový dřez vyrobený na zakázku	750
Renovace šatny pro zaměstnance	600
Koupelnové armatury	250
Elektrické práce	1 775
Instalatérské práce	485
Oprava zdí	650
Obnova podlahy	500
Různé příslušenství	400
CELKEM	21 360,-

⁹ Zdroj: Odhad dle konzultací se zaměstnanci z oboru

4.10.2 Dekorace a rozvržení provozovny

Aby byl zachován ráz nákupního střediska, které je navrženo ve stylu španělské architektury, „vtáhne“ Healthy Choice svým exteriérem do své provozovny co nejvíce z jeho atmosféry. Provozovna bude kombinovat španělský a jihozápadní styl. To bude dobře nahrávat cíli, aby byla provozovna přitažlivá i pro některé skupiny v oblasti - latinsko-americké obyvatelé - a zároveň zajistí přitažlivé prostředí, které osloví primární cílový profil zákazníka. Půdorys provozovny počítající s padesáti místy k sezení je uveden v příloze č.1.

K ušetření finančních prostředků budou na městském úřadě získány kopie plánů předchozích podniků na tomto místě. To umožní vytvoření základního plánu pro získání stavebních a hygienických povolení. Firma bude sama svým hlavním zhotovitelem, kdy některé práce si zajistí sama a na malování, instalatérské, elektrikářské a truhlářské práce a položení podlahy si najme dodavatele.

V zákaznické zóně bude nahrazen koberec dlaždicemi v mexickém stylu. Obslužná plocha dostane nové restaurační kamenné dlaždice. V přípravné zóně, kuchyni a koupelně budou zachovány podlahoviny z PVC.

Byl navržen pult s nerezovou pracovní plochou, kde bude umístěno zařízení na vymačkávání a rozlévání džusu. Jedinečným rysem tohoto provedení je to, že umožňuje rychlé vyčištění a odstranění zeleninové dužiny. Odšťavňovač na zeleninu a odšťavňovače citrusových plodů budou postaveny na pultu, pod každým z nich bude nerezová zásuvka s nádobou na odpadky. V pultu budou otvory, takže bude možné odhazovat dužinu z odšťavňovačů přímo do nádob. Nádoby na odpadky budou vyloženy plastovými pytlí. Když přijde čas vyprázdnit je, prostě se otevře zásuvka a vyjme se pytel s odpadky.

Všechny přepážky pro obsluhu zákazníků a stoly v provozovně budou vyrobeny z laminátu. Tato barva bude šedo-oranžovo-růžová. Toto krásné provedení je odolné proti skvrnám od šťávy. Boční panely obslužných skříněk budou šedé a orámované dřevěným masivem.

Všechny židle, nábytek na zakázku a obrazy budou ze světlého dřeva, aby byly zdůrazněny přírodní prvky provozovny. Vymalováno bude ve francouzské bílé barvě, která má nádech dorůžova . Malování provede firma před instalací podlahy.

Tabule s jídelním lístkem budou na severní stěně, protože střecha nad obslužnou zónou je příliš nízká pro typické umístění menu na zadní straně. Toto bude dobré řešení, protože poskytne zákazníkům místo, kde se můžou družít a prohlédnout si nabídku džusů. Veškerá umělecká díla v provozovně budou vlastní, za účelem podpory výrobků v provozovně.

4.11 Dodavatelé

V současnosti není problém se zajištěním dodavatelů pro žádnou z položek na menu. Pro sendviče, džusy, teplé nápoje a koktejly byly vypočítány náklady a ceny. Tyto položky jsou v konceptu jídelního lístku.

4.12 Finanční plány

Přehled

Byly vyhotoveny předpovědi, jak dokládají následující výkazy a připravena úplná sada finančních výkazů pro první tři roky:

- Předpokládané tržby.
- Předběžný výkaz zisků a ztrát.
- Předběžná rozvaha.
- Výkazy cash flow.

Úspory dosahují výše 80 000 USD, které budou investovány do tohoto podniku a ostatní výdaje pokryje půjčka ve výši 20 000 USD. Tato částka postačí k pokrytí všech počátečních nákladů, které jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č.8 Rozpis počátečních nákladů

Nájemné: kauce a nájemné za 1. měsíc	3 500
Renovace a příslušenství pronajatých prostor	21 300
Vybavení	56 000
Licence a zálohy na daně	750
Účty za telefon a služby	1 500
Odborné služby: účetní/právní	750
Počáteční zásoby	3 000
Pojištění	1 600
Slavnostní otevření a reklama	2 000
Různé	700
CELKOVÉ NÁKLADY	91 100 USD

Zdroj: vlastní propočet

Možnost získání dalších 20 000 USD na provozní kapitál, až banka obdrží první splátku půjčky. Kromě počátečních nákladů se musí firma zamyslet nad výši mzdových, provozních i režijních nákladů, které ji očekávají od první chvíle otevření provozovny.

Výkazy zisků a ztrát slouží jako provozní výkazy. Poskytují přehled o všech výnosech a nákladech. Slouží také jako pracovní rozpočet a celkový provozní rozpočet pro tento rozjíždějící se podnik.

V prvních několika měsících provozu je předpoklad nízkých tržeb. Joey Fuehler by nepobíral plat, až do prvního měsíce třetího roku. Následující tabulka podává souhrn údajů z výkazu zisků a ztrát:

Tabulka č. 9 Předběžný souhrn výkazu zisků a ztrát (v USD)

ROK	Tržby	COGS	Hrubý zisk	NIBT	NIAT
1	436 000	142 000	294 000	165 000	124 000
2	535 000	188 000	347 000	187 000	140 000
3	605 000	176 000	429 000	203 000	152 000
Celkem	1 578 000	508 000	1 070 000	555 000	416 000

COGS...náklady na prodané zboží

NIBT...zisk před zdaněním

NIAT...zisk po zdanění

Zdroj: vlastní propočet

Do prvního a druhého roku je zahrnuto mírné zvýšení nákladů na komunální služby a COGS. Během sezónních měsíců v druhé polovině těchto let bude určitě kolísat pracovní síla. Od června do konce roku bude přidána dodatečná pracovní síla k pokrytí poptávky a služeb požadovaných během prázdninové sezóny. Částka NIAT se sčítá v předběžné rozvaze na řádce hotovost. Lze očekávat, že pokud možno, bude investiční půjčka ve výši 20 000 USD splacena ve druhém roce, finanční výkazy však v počátku počítají se splátkami této částky.

Na konci prvního roku by provozovna mohla mít vybudovanou solidní majetkovou pozici ve výši 204 000 USD. Do konce druhého roku by toto číslo mohlo vyskočit dle odhadů na 344 000 a 476 000 do konce třetího roku. Tyto propočty jsou uváděny hlavně pro ilustraci. Pokud by Healthy Choice splatila půjčku, případně investovala do otevření dalších provozoven, toto číslo se změní. Tato čísla představují příznivý výhled pro naše podnikání. Lze očekávat, že bude vybudována dobrá pozice k investování nahromaděných zisků a jmění do dalších provozoven.

Pro každou firmu je důležité proporční rozdělení vlastních a cizích zdrojů. V případě Healthy Choice poskytnou majitelé 80 000 USD a dalších 20 000 USD z půjčky pro rozkvět podniku. Silná majetková pozice firmy zajišťuje solidní základnu pro provoz a poskytuje pevné finanční základy do budoucna.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo podat charakteristiku odvětví veřejného stravování, jako důležité součásti cestovního ruchu i národní ekonomiky U. S. A. . Chtěl jsem poukázat na problémy, se kterými se američtí podnikatelé v tomto odvětví každodenně potýkají a následně tím připomenout jak českým tak americkým podnikatelům, že důsledně propracovaný podnikatelský plán je hlavním stavebním prvkem každého podnikání.

V dnešní době už nejsou podnikatelé odkázáni jenom sami na sebe, protože pomoc s vytvořením propracovaného podnikatelského plánu nabízí v U. S. A. nespočet společností na internetu, národní asociace nebo perfektně zpracované knižní publikace. Je důležité chápat, že se jedná o pomoc a ne o samostatné vytvoření podnikatelského plánu, protože jenom podnikatelé sami znají nejlépe vlastní silné a slabé stránky, své finanční možnosti a hlavně důvod proč se rozhodli otevřít restauraci v dané lokalitě. Důkladně vypracovaný podnikatelský plán nezaručuje automatické zisky, nebo úspěch, ale platí v tomto případě obrácený vztah a to ten, že bez dobrého plánu se riziko neúspěchu a nízkých příjmu mnohonásobně zvyšuje.

Provozovna se sendviči v pita chlebu a čerstvými ovocnými nápoji je předurčený pro dlouhodobý růst a je na začátku životního cyklu. Předpokládám v této oblasti solidní růstový trend po mnoho let. Tento růstový potenciál byl podstatou mého vzorového plánu, protože zabezpečuje výnosovou základnu pro provoz a zisky do budoucna.

Platnost podnikatelského konceptu, jehož příklad jsem použil v tomto plánu, ilustruje silný potenciál úspěchu. Plán odpovídá využití schopnostem provozovatelů, snadno doloženými jejich obchodními zkušenostmi i vzděláním. Marketingová analýza a finanční ukazatele plánu dále identifikují obchodní potenciál tohoto plánu. Věřím, že by se můj vzorový příklad podnikatelského plánu mohl stát podkladem pro podnikatelský plán reálné firmy u nás nebo v zahraničí. V průběhu sedmi čtyřměsíčních stáží v americké restauraci jsem měl možnost poznat mnoho nepředvídatelných situací, které stály společnost peníze, mnoho úspěchů i neúspěchů v implementaci dílčích strategií, ale jeden fakt mi navždy zůstane v paměti. Bez dobře vypracovaného plánu a postupů jak implementovat tento plán, může i ten nejskvělejší obchodní nápad zkrachovat.

Seznam Literatúry

DORF, M. E. *Restaurants that work*. 1. vyd. New York: Watson-Guption Publications. 1992. 223 stran. ISBN 0-8230-4540-4.

DANIELS, P. *The restaurant business Start-up guide*. 1. vyd. California: Venture Marketing. 2002. ISBN 1-58291-103-7

FULLEN, S. *Opening a restaurant or other food business*. 1. vyd. Ocala, FL: Atlantic Publishing Group. 2005. 283 stran. ISBN 0-910627-36-3

LANG, J.H. *Larrousse Gastronomique*, vyd. NY, Hamlyn Publishing Group 1988

LANGDON, P. *Orange Roofs, Golden Archem: The Architecture of American Chain Restaurants*, vyd. NY, Alfred Knopf 1986

KAPLAN, M. *Theme restaurants*, PBC International, Inc. 1997. ISBN 0-86636-579-6

Internetové zdroje

www.hostovka.cz

www.restaurant.org

www.restaurantnewsresource.com

www.nrn.com

www.rimag.com

www.restaurantbiz.com

www.restaurant-marketing.net

http://edis.ifas.ufl.edu/TOPIC_Restaurant_Industry

Seznam grafů a tabulek

	Strana
Graf č.1 Tržby restauračního průmyslu v USA	19
Tabulka č.1 Předpokládaný výkaz zisku a ztrát	36
Tabulka č.2 Konkurenceschopnost hráčů na trhu	44
Tabulka č.3 Segmentace zákazníků	47
Tabulka č.4 Strategie ceny a kvality	48
Tabulka č.5 Reklamní rozpočet (USD)	54
Tabulka č.6 Odhad potenciálního tržního podílu (%)	56
Tabulka č.7 Rozpis renovace pronajatých prostor	58
Tabulka č. 8 Rozpis počátečních nákladů	61
Tabulka č.9 Předběžný souhrn výkazu zisků a ztrát (v USD)	62

Seznam příloh

Příloha č.1 Půdorys provozovny Healthy Choice
Příloha č.2 Zákony zajišťující kontrolu alkoholu ve státě Virginie
Příloha č.3 Zákony zajišťující kontrolu alkoholu ve státě Kalifornie

Příloha č.1 Půdorys provozovny Healthy Choice



Příloha č.2 Zákony zajišťující kontrolu alkoholu ve státě Virginie

Orgán zajišťující kontrolu alkoholu: State of Virginia

Department of Alcoholic Beverage Control

2901 Hermitage Road

P.O. Box 27491

Richmond, Virginia 23261

Telefón: 804-213-4400

Fax: 804-213-4411

Webové stránky: www.abc.virginia.gov

Povolený věk pro konzumaci alkoholu: 21

Povolený věk pro prodej alkoholu: 18

Povolený věk pro nákup alkoholu: 21

Povolený věk pro příjem alkoholu na provozovně: žádná minimální hranice, když je přítomna osoba nad 21 let

Povolení nezletilých (pod 21 let) pro vstup do provozovny: Je protizákonné podávat alkohol nezletilým, vstup do provozovny může být nezletilým zakázán vnitřní vyhláškou.

Podávání alkoholu rodičem svým nezletilým dětem: Zakázáno

Povolené otevírací hodiny:

- Pondělí až neděle: od 6:00 ráno do 2:00 ráno v provozovnách s nabídkou míchaných nápojů, od 6:00 do 24:00 v ostatních provozovnách.
- Prodej alkoholu mimo restaurační zařízení: pondělí až neděle od 6:00 do 24:00
- Státní provozovny zajišťující prodej alkoholu: pondělí až sobota od 10:00 do 21:00, neděle od 13:00 do 18:00 v některých provozovnách

Přijímané průkazy totožnosti: platný řidičský průkaz vydán kterýmkoliv státem USA, průkaz armády USA, pas nebo vízum, jakýkoliv platný průkaz vydán státním či vládním

orgánem zahrnující fotografii osoby, údaje o výšce a váze společně s podpisem, kromě identifikačních průkazů vydávaných vysokými školami.

Povolená hranice alkoholu v krvi: 0.5 promile

Zadržení zfalšovaných dokladů: Stát Virginie nepovoluje zadržení zfalšovaných dokladů, je nutno kontaktovat státní úřady nebo policii.

Happy hour & a omezení dalších speciálních nabídek: Licence nepovolují poskytovat nabídku neomezeného pití za jednotnou cenu, alkohol zdarma pro doprovod nebo nabídku dva za cenu jednoho. Stát Virginie nepovoluje držení více než dvou alkoholických nápojů najednou. Slevy „happy hour“ mohou být nabízeny od 6:00 do 21:00. Zákony Virginie zakazují poskytování slev „happy hour“ od 21:00 do 2:00 následujícího dne. Slevy „happy hour“ nemůžou být reklamovány ve sdělovacích prostředcích ani na exteriéru provozovny. Držitelé licence nemůžou zvýšit obsah alkoholu v míchaných nápojích bez navýšení ceny a je zakázán prodej džbáneků míchaných nápojů.

Pokuty za prodej či servírování alkoholu nezletilým: Možnost pokuty až do výše \$2,500, ztráty licence pro prodej alkoholu nebo podmíněčného trestu až do výše 12 měsíců. Každá osoba zadržena a řídící pod vlivem alkoholu může přijít o řidičský průkaz na dobu až 12 měsíců.

Příloha č.3 Zákony zajišťující kontrolu alkoholu ve státě Kalifornie

Orgán zajišťující kontrolu alkoholu:

STATE OF CALIFORNIA

Department of Alcoholic Beverage Control

3927 Lennane Drive, Suite 100

Sacramento, California 95834

Telefón: 916-419-2513

Fax: 916-419-2516

Webové stránky : www.abc.ca.gov

Povolený věk pro konzumaci alkoholu: 21

Povolený věk pro přímý prodej alkoholu: 18

Povolený věk pro prodej alkoholu: 21 pro číšníky servírující alkohol, 18 pro ostatní obsluhující personál

Povolený věk pro nákup alkoholu: 21

Povolení nezletilých (pod 21 let) pro vstup do provozovny: Osoby mladší 21 let nejsou oprávněni vstoupit do provozovny se zelenou licencí ABC a tyto provozovny musí být označeny u každého vstupu a uvnitř srozumitelným nápisem, ze kterého je jasné, že vstup mladistvým je zakázán. Mladiství pod 21 let jsou oprávněni vstoupit do všech provozoven označených růžovou licencí ABC.

Můžou rodiče podávat alkohol svým nezletilým dětem: zakázáno na všech provozovnách i mimo nich s jedinou výjimkou a tou jsou církevní mše. Rodiče nebo opatrovníci, kteří podají alkohol nezletilému riskují vysokou pokutu a vězení.

Povolené otevírací hodiny: Pondělí až neděle: od 6:00 ráno do 2:00 ráno následujícího dne kromě zvláštních výjimek pravidel ABC.

Přijímané průkazy totožnosti: ABC doporučuje přijímat všechny platné průkazy vydány vládní agenturou obsahující následující kritéria: jméno, fotografii, fyzický popis, datum

narození, značení státní agentury, platnost. Jen splnění všech těchto kritérií slouží jako obrana proti porušení zákonů v sekci 25658.

Spoluvina: Stát Kalifornie považuje za hlavní příčinu zranění a vlivu na schopnost reagovat na vnější vlivy konzumaci alkoholu. Nicméně občanská odpovědnost za následky vlivu alkoholu na jednání nezletilých se podle zákona přenáší na držitele licence a jejich zaměstnance.

Povolená hranice alkoholu v krvi: 0.8 promile

Zadržení zfalšovaných dokladů: Stát Kalifornia povoluje konfiskaci zfalšovaných dokladů držitelem licence ABC nebo jeho zaměstnancem pokud je vydáno potvrzení o zadržení dokladů a tyto doklady jsou do 24 hodin předány místním úřadům státní správy.

Happy hour & a omezení dalších speciálních nabídek: Licence nepovolují poskytovat nabídku neomezeného pití za jednotnou cenu, nabídku dva za cenu jednoho, či nabídku alkoholového nápoje zdarma k objednanému pokrmu. Zákon povoluje nabízet kombinaci alkoholického nápoje a pokrmu za jednotnou cenu pod podmínkou, že nápoj není zdarma. Cena pokrmu musí být menší než cena pokrmu s alkoholem. Zvláštní snížené ceny alkoholu při obchodní nebo marketingové akci jsou povoleny při zachování podmínky, že cena nabízeného nápoje musí být vyšší než velkoobchodní nákupní ceny.

Značení: Všechny provozovny jsou povinny informovat o rizicích konzumace alkoholu pro těhotné ženy vyvěšením informačního nápisu.

Pokuty za prodej či servírování alkoholu nezletilým:

- Přítomnost nezletilých ve veřejných provozovnách označených zelenou licencí: maximální pokuta až 1000 USD pro držitele licence a/nebo 6 měsíců ve vazbě.
- Přítomnost nezletilých ve veřejných provozovnách nabízející alkohol: pokuta minimálně 200 USD pro nezletilého
- Prodej mimo povolenou prodejní dobu: maximální pokuta až 1000 USD a/nebo 6 měsíců ve vazbě
- Prodej alkoholu osobě pod těžkým vlivem alkoholu: maximální pokuta až 1000 USD a/nebo 6 měsíců ve vazbě
- Prodej nezletilým: maximální pokuta až 250 USD a/nebo 24-32 hodin veřejně-prospěšných prací

- Prodej nezletilým (druhý přestupek): maximální pokuta až 500 USD a/nebo 36-48 hodin veřejně-prospěšných prací
- Zakoupení, nabízení alkoholu osobě pod 21 let: pokuta 1000 USD a 24 hodin veřejně-prospěšných prací
- Zakoupení, nabízení alkoholu osobě pod 21 let s následnými těžkými tělesnými následky: minimálně 6 měsíců ve vězení a maximální pokuta až 1000 USD

Pokuty jsou stanoveny případ od případu úředníky ABC.

Centrum informačních a knihovnických služeb

KNIHOVNA VŠE

ZÁZNAM O DIPLOMOVÉ PRÁCI

Autor	Matěj Bečvarovský
Název	Podnikání ve veřejném stravování v U. S. A.
Fakulta	Fakulta mezinárodních vztahů
Obor	Cestovní ruch
Vedoucí	Ing.Lena Mlejnková
Rok obhajoby	2008
Počet stran	63
Souhrn	Charakteristika odvětví veřejného stravování, jako důležité součásti cestovního ruchu i národní ekonomiky U. S. A. Práce nastiňuje problémy a náležitosti, se kterými se potýkají podnikatelé v U. S. A. , kteří se rozhodnou otevřít restauraci, rychlé občerstvení nebo jiný podnik veřejného stravování. Uvedený podnikatelský plán provozovny Healthy Choice zdůrazňuje důležitost zodpovědné přípravy a pečlivého plánování při otevření nové provozovny.
Klíčová slova	stravování v U.S.A., provozovna, restaurace, podnikatelský plán, podmínky podnikání
Místo uložení	Knihovna VŠE -CIKS VŠE
Signatura	