

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Podnikatelský plán tematicky zaměřené restaurace

Autor diplomové práce: Bc. Jiří Kůchler

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ladislav Hartman

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„Podnikatelský plán tematicky zaměřené restaurace“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 12. prosince 2016

Podpis

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán tematicky zaměřené restaurace

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá problematikou vypracování podnikatelského plánu pro tematicky zaměřenou restauraci ve městě Zlíně. Tematicky zaměřenou restaurací je přitom myšlena originální steaková restaurace koncipovaná v severoamerickém stylu. Práce se skládá celkem ze dvou částí a to z části teoretické a části praktické. V teoretické části je nejdříve krátce věnována pozornost některým otázkám, které souvisejí s podnikatelem a podnikáním. Jako další je pak rozebrána podstata podnikatelského plánu a základní zásady, které je žádoucí dodržovat při jeho zpracovávání. V neposlední řadě je pak v teoretické části nastíněna vhodná struktura podnikatelského plánu včetně popisu jednotlivých částí. Praktická část práce je pak tvořena podnikatelským plánem tematicky zaměřené restaurace, kdy tento plán je v první řadě vypracován pro účely zakladatele, kterým je současně i autor diplomové práce.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, podnikání, tematická restaurace, gastronomie

Title of the Master's Thesis:

A Business Plan for a Theme Restaurant

Abstract:

The topic of the thesis is creating a business plan for a theme restaurant in the town of Zlín, the concept of the restaurant being a steak restaurant in North American style. The thesis consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part starts with addressing issues connected with the entrepreneur and entrepreneurship briefly and goes on to analyze the essence of the business plan and the principles which should be followed when drawing a plan up. Last but not least follows the suggestion of an appropriate structure for the business plan including the description of its individual parts. The practical part of the thesis presents the business plan for a theme restaurant. The business plan was written for the purpose of the founder, who is also the author of the thesis.

Key words:

Business plan, entrepreneurship, theme restaurant, gastronomy

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Hartmanovi za vedení mé diplomové práce, za cenné rady, podněty a také připomínky při jejím zpracování. Dále bych chtěl také poděkovat své rodině, která mě po celou dobu mého studia i při psaní této klasifikační práce velice podporovala.

Obsah

Úvod	10
1. Teoretická východiska podnikání MSP	11
1.1. Podnikání.....	11
1.1.1 Podnikání podle NOZ	11
1.1.2 Další interpretace pojmu podnikání	11
1.2 Podnikatel	11
1.2.1 Definice podnikatele podle NOZ	11
1.2.2 Pojetí podnikatele podle nauky o podnikání	12
1.3 Zdroje financování podnikání	12
2 Tvorba podnikatelského plánu.....	13
2.1 Podstata a účel podnikatelského plánu	13
2.2 Druhy podnikatelských plánů.....	14
2.3 Obecně platné zásady pro zpracování podnikatelského plánu.....	14
2.4 Struktura podnikatelského plánu.....	15
2.4.1 Titulní strana podnikatelského plánu	16
2.4.2 Obsah k podnikatelskému plánu	16
2.4.3 Účel a pozice dokumentu	17
2.4.4 Exekutivní souhrn	17
2.4.5 Popis podnikatelské příležitosti	18
2.4.6 Všeobecný popis firmy	19
2.4.7 Klíčové osobnosti	22
2.4.8 Analýza trhu a zákazníků	23
2.4.9 Business model	24
2.4.10 Analýza konkurence	25
2.4.11 Marketingová strategie	26
2.4.12 Analýza dodavatelů	31
2.4.13 Personální zabezpečení	32
2.4.14 Realizační plán	32
2.4.15 Finanční plán	33

2.4.16	Zhodnocení rizik	35
2.4.17	Vyhodnocení projektu	37
2.4.18	Přílohy k podnikatelskému plánu	38
3	Praktická část.....	39
3.1	Titulní strana.....	39
3.2	Obsah podnikatelského plánu.....	40
3.3	Účel a pozice dokumentu.....	41
3.4	Exekutivní souhrn.....	41
3.5	Popis podnikatelské příležitosti	42
3.5.1	Popis nabízených produktů	42
3.5.2	Konkurenční výhody plánovaného podnikání	43
3.5.3	Užitek přinášeny zákazníkům	44
3.5.4	Analýza legislativy vztahující se na danou oblast podnikání	44
3.6	Všeobecný popis společnosti	46
3.6.1	Základní informace	46
3.6.2	Provozovna společnosti	46
3.6.3	Právní forma podnikání	47
3.6.4	Motivace k založení společnosti	47
3.6.5	Mise, vize, mantra a cíle firmy	47
3.7	Klíčové osoby pro plánované podnikání.....	49
3.7.1	Osoba zakladatele	49
3.7.2	Osoba šéfkuchaře	49
3.7.3	Firemní poradci	49
3.8	Specifika výroby.....	50
3.8.1	Proces zrání resp. staření masa	50
3.8.2	Stupeň propečení steaků	51
3.8.3	Způsob finální přípravy steaků	51
3.9	Analýza trhu a zákazníků	52
3.9.1	Základní charakteristika oboru	52
3.9.2	Stravování v restauracích v České republice – celkový trh	52
3.9.3	Identifikace nejnovějších kvalitativních spotřebitelských trendů	53
3.9.4	Vymezení cílového trhu a definování charakteristik zákazníka	54
3.9.5	Kvantifikace cílové skupiny a její vývoj	55
3.10	Business model plánovaného podnikání	56

3.10.1	Lean Canvas	56
3.10.2	Bližší popis modelu příjmů	56
3.11	Analýza konkurence	57
3.11.1	Přímá konkurence	57
3.11.2	Nepřímá konkurence	58
3.11.3	Potencionální konkurence	58
3.11.4	Zhodnocení ohrožujících faktorů konkurence	58
3.11.5	Stanovení závěrů konkurenční prostředí	59
3.12	Marketingová strategie.....	60
3.12.1	Stanovení tržní pozice vůči konkurenci	60
3.12.2	Marketingový mix 4P	60
3.12.3	Marketingový rozpočet	63
3.13	Analýza dodavatelů.....	65
3.13.1	Identifikace potřebných vstupů	65
3.13.2	Stanovení klíčových dodavatelů a jejich bližší analýza	65
3.14	Personální zabezpečení.....	67
3.14.1	Vytyčení potřebných pracovních pozic	67
3.14.2	Stanovení počtu pracovníků na jednotlivých pozicích	68
3.14.3	Organizační struktura	68
3.14.4	Vyčíslení osobních nákladů	69
3.14.5	Stanovení celkových personálních nákladů	70
3.14.6	Současná situace na trhu práce v daném regionu	70
3.15	Realizační plán	71
3.16	Finanční plán.....	73
3.16.1	Registrace plátce DPH	73
3.16.2	Počáteční výdaje před zahájením provozu	73
3.16.3	Simulace poptávky	74
3.16.4	Plán peněžních toků	77
3.16.5	Plán výnosů společnosti	78
3.16.6	Plánová rozvaha	78
3.16.7	Plánový výkaz zisku a ztráty	80
3.16.8	Propočet bodu zvratu	82
3.16.9	Ukazatele rentability	82
3.16.10	Plánované financování projektu	83
3.17	Strategická analýza a určení strategie	84

3.17.1	Analýza obecného okolí firmy – PESTEL analýza	84
3.17.2	Analýza oborového okolí firmy	85
3.17.3	Interní analýza firmy – hodnototvorný řetězec	86
3.17.4	Metoda SPACE	87
3.17.5	Stanovení vhodné strategie	87
3.18	Zhodnocení rizik plánovaného podnikání	88
3.18.1	Všeobecná analýza rizik	88
3.18.2	Detailní pohled na vybraná rizika projektu	89
3.18.3	SWOT analýza	90
3.19	Vyhodnocení projektu	91
3.19.1	Doba návratnosti	91
3.19.2	Potenciál dalšího růstu plánovaného podnikání	91
Závěr	92	
Seznam použité literatury:.....	94	
Monografie:.....	94	
Internetové zdroje:	96	
Právní předpisy:	97	
Další zdroje:	97	
Seznam použitých zkratk	98	
Seznam tabulek, obrázků a příloh	99	
Seznam tabulek.....	99	
Seznam obrázků	100	
Seznam příloh	100	
Přílohy:	101	

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá problematikou zpracování podnikatelského plánu tematicky zaměřené restaurace ve městě Zlíně.

Toto téma jsem si zvolil ke zpracování, protože jsem absolvoval řadu předmětů z Katedry podnikání, na kterých jsem měl možnost setkat se s mnoha úspěšnými podnikateli. Životní příběhy těchto lidí mě pak inspirovaly k myšlence možného vytvoření vlastního podnikání. Každému zahájení podnikání by však mělo předcházet velice důkladné posouzení veškerých souvisejících faktorů. K tomuto účelu se obvykle doporučuje vypracovat podnikatelský plán, který by měl podnikateli odpovědět na důležité otázky související s konkrétní představou plánovaného podnikání.

Při rozhodování o bližším zaměření mého podnikání mě pak ovlivnila návštěva několika restaurací v zahraničí, které byly stylizovány do podoby steak house nebo beef house restaurace v ryze severoamerickém stylu. Jelikož je můj vztah k jídlu a zejména k masu víc než pozitivní, tak jsem se právě na tomto základě začal blíže zabírat myšlenkou vytvoření určité obdoby takto tematicky koncipované restaurace i ve svém rodném městě.

Tematicky zaměřenou restaurací je přitom konkrétněji myšleno vytvoření originální steakové restaurace v severoamerickém stylu, jejíž nabídka bude tvořena výhradně steaky z lokální produkce. Ústředním produktem restaurace by tak měl být pořádný kus masa, které bude připraveno ojedinělým způsobem podle amerických receptur.

Cílem diplomové práce je tak zpracování podnikatelského plánu takto vymezené tematicky zaměřené restaurace a také posouzení životaschopnosti konkrétní podoby představovaného podnikatelského záměru.

Diplomová práce obsahuje jak část teoretickou, tak také část praktickou. Teoretická část se nejdříve zabývá základními teoretickými otázkami, které souvisejí s podnikáním. Vzhledem k tomu, že práce je praktického charakteru, tak konkrétní teoretické připomínky k NOZ jsou uvedeny v příloze práce. Další úsek teoretické části se pak podrobně věnuje problematice zpracovávání podnikatelských plánů. Nejdříve je tedy představena samotná podstata a účel zpracovávání podnikatelského plánu, dále jsou rozebrány základní zásady pro zpracovávání a v neposlední řadě je také věnována pozornost struktuře podnikatelského plánu.

V praktické části je vytvořen konkrétní podnikatelský plán, který se zabývá založením originální steakové restaurace v krajském městě Zlíně. Tento podnikatelský plán je vytvářen pro účely případného zakladatele, kterým je současně autor diplomové práce. Zpracovaný podnikatelský plán by tak měl sloužit autorovi nejenom jako nástroj k utřídění myšlenek a nápadů, ale zejména by měl prozradit, zda vůbec konkrétní zamýšlený koncept podnikání komplexně splňuje předpoklady možné realizovatelnosti a také dlouhodobější životaschopnosti.

1. Teoretická východiska podnikání MSP

1.1. Podnikání

1.1.1 Podnikání podle NOZ

Úvodem je třeba se zmínit o zásadních změnách, které přinesla rekodifikace soukromého práva, která v České republice proběhla v minulých letech. Zatímco podle předcházející právní úpravy, která byla účinná do konce roku 2013, bylo tzv. právo podnikatelů vtěleno do samostatného právního předpisu, kterým byl obchodní zákoník, tak nově po této rekodifikaci již neexistuje obdobný samostatný právní předpis pro podnikatele.

Právní úprava podnikatelského práva je tak doslova rozeseta napříč občanským zákoníkem, který má pozici obecného soukromoprávního předpisu. Přesněji viz příloha č. 1. Samotná definice podnikání není oproti předchozí právní úpravě výslovně obsažena v textu zákona, ale je dovozována z ustanovení § 420 NOZ, které v první řadě definuje podnikatele, jak je dále podrobněji popsáno v následující podkapitole zabývající se podnikatelem a také v příloze č. 2.

1.1.2 Další interpretace pojmu podnikání

Vedle výše uvedené interpretace pojmu podnikání, která může být označena za právní pojetí dané problematiky, existuje celá řada dalších výkladů. Například v ekonomickém pojetí je podnikání primárně spojováno s tvorbou přidané hodnoty nebo v případě sociologického pojetí je podnikání viděno ve vytváření blahobytu zainteresovaných subjektů. (Veber a kol. 2012, s. 14)

1.2 Podnikatel

Na vymezení obsahu pojmu podnikatel může být také nahlíženo z více úhlů. Následující text popisuje dvě základní hlediska, kterými je pojetí podle právní teorie a jako druhé je uvedeno pojetí podle nauky o podnikání.

1.2.1 Definice podnikatele podle NOZ

Podle současně účinné právní úpravy je právní definice pojmu podnikatel obsažena v ustanovení § 420 a dále také v ustanovení § 421 (nového) občanského zákoníku. Více viz příloha č. 3.

Podle § 420 odst. 1 NOZ tedy momentálně platí, že za podnikatele je považován ten kdo současně splní následující pojmové znaky, které jsou ve své podstatě charakteristické pro podnikání:

- Samostatně vykonává výdělečnou činnost

- Na vlastní účet a odpovědnost
- Živnostenským nebo obdobným způsobem
- Se záměrem činit tak soustavně
- Za účelem dosažení zisku

Detailněji viz příloha č. 4

1.2.2 Pojetí podnikatele podle nauky o podnikání

Nauka o podnikání rozlišuje podnikatele primárního a podnikatele sekundárního. Pokud se jedná o fyzickou osobu, která je vlastníkem podniku, který je současně touto osobou používán jako nástroj k podnikání, je možno takovouto fyzickou osobu označovat za primárního podnikatele. Druhým případem je pak situace, kdy vlastník podniku přesouvá výkon své role a dalších funkcí, které souvisejí s podnikáním na podnik. V takovém případě je podnik pojímán jako sekundární podnikatel, který by měl sledovat zájmy svého vlastníka. (Srpová a kol. 2010, s. 30)

1.3 Zdroje financování podnikání

Každý podnikatel potřebuje k realizaci svých podnikatelských záměrů alespoň nějaké zdroje financování. Všeobecně mohou být zdroje financování rozdělovány na vlastní a cizí zdroje, jak je dále podrobněji představeno v následující tabulce, která průřezově zachycuje různé zdroje financování bez ohledu na životní fázi podniku.

Tabulka 1: Zdroje financování podnikání

Zdroj financování	Charakter daných zdrojů financování	Příklady nejčastějších zdrojů financování
Vlastní zdroje financování	Externí	Vklady zakladatelů (resp. společníků), dary, vklady investorů
	Interní	Zisk běžného období, nerozdělený zisk minulých let, vytvořené fondy ze zisku, odpisy a vytvořené rezervy
Cizí zdroje financování	Externí	Obchodní úvěr, bankovní úvěr, vydané dluhopisy, leasing, faktoring, forfaiting

Zdroj: vytvořeno podle Režňáková 2012, s. 24-25

Pokud bychom se zaměřili pouze na zdroje financování, které jsou běžně dostupné začínajícímu podnikateli resp. podniku v prvotní fázi své existence tak je možné konstatovat, že v této fázi podnikání se podnikatel bude muset ve většině případů spolehnout na vlastní úspory nebo na zdroje od osob, které mají v konkrétního podnikatele dostatečnou důvěru. Postupem času se pro tyto zdroje financování ustálila zkratka 4Fs znamenající founders, family, friends, foolhardy investors (Junghans a Levy 2006, s. 136). Další v poslední době rozšiřující se alternativou je například také financování prostřednictvím crowdfundingu.

2 Tvorba podnikatelského plánu

Následující kapitola se podrobněji zabývá teorií související s podnikatelským plánem. Dále je tak rozebrána samotná podstata podnikatelského plánu, účely pro které se obvykle zpracovává, základní zásady a možná struktura.

2.1 Podstata a účel podnikatelského plánu

Samotnému procesu vytváření podnikatelského plánu často předchází záměr začínajícího podnikatele osamostatnit se a vybudovat si určitou podobu vlastní existence prostřednictvím své firmy. Podnikatelské plány však nacházejí nezastupitelné uplatnění i u již existujících firem, které je na příklad využívají při zamýšleném rozšiřování stávající podoby podnikání nebo také v případech, kdy nastane nějaká podstatná změna týkající se podmínek pro podnikání. V odborné literatuře je tak podnikatelský plán nejčastěji pojímán jako určitá koncepce budovaného podniku, případně nějaké jeho části, která je vyjádřena v písemné podobě. (Červený et al. 2014, s. 1)

Dobře zpracovaný podnikatelský plán by tak měl představovat strategický dokument, ve kterém jsou popsány veškeré podstatné vnitřní i vnější faktory, které souvisejí s konkrétním podnikáním. Prostřednictvím zpracování podnikatelského plánu by si měl podnikatel také odpovědět na následující tři otázky, které jsou pro další směřování daného podnikání velice důležité:

- Kde jsme? (Měla by být pochopena a popsána současná situace.)
- Kam se chceme dostat? (Měly by být stanoveny cíle.)
- Jak se tam dostaneme? (Měla by být naplánována cesta.) (Zemánek a Lacina 2011, s. 18)

Podnikatelský plán je tak nápomocný mimo jiné i v tom, že si podnikatel může lépe utřídit své myšlenky a nápady, které před zpracováním obvykle nosí pouze ve své hlavě a dále také získá zcela konkrétní představy o jednotlivých krocích, které budou muset být realizovány, aby bylo dosaženo požadovaného stavu. (Srpová et al. 2011, s. 14)

Podnikatelský plán by tedy měl být ve výsledku dokumentem, který podnikateli nejenom prozradí, zda konkrétní podnikatelský záměr splňuje předpoklady samotné realizovatelnosti a vůbec životaschopnosti, ale měl by být nápomocný i při dalších činnostech, které souvisejí se zahajováním konkrétního podnikání a následně také pomoci i při jeho pozdějším řízení. Mezi další přednost podnikatelského plánu je ještě možné zařadit i to, že tento dokument může být alespoň z určité části použit po nějaké době jako podpora pro následnou kontrolu a zhodnocení reálné úspěšnosti daného podnikání. (Červený et al. 2014, s. 1)

Výše uvedené všeobecné přínosy popisují zejména využívání podnikatelského plánu pro interní účely firmy, (respektive využití ze strany interních subjektů). Vedle

tohoto užití může být podnikatelský plán používán také jako přesvědčovací nástroj k získání potřebných finančních zdrojů od externích subjektů, kterými nejčastěji může být banka nebo investor. (Veber a kol. 2012, s. 95-96)

2.2 Druhy podnikatelských plánů

Každý podnikatelský plán je do jisté míry unikátním dokumentem, který odráží zcela konkrétní a mnohdy také jedinečné podmínky. I přesto se řada autorů snaží o nalezení alespoň nějakých společných prvků, které by umožnily podnikatelské plány roztrždit do určitých základních skupin. Za účelné se například jeví rozdělení podnikatelských plánů na základě následujících tří kritérií:

- druh podnikání/zaměření stěžejní aktivity firmy - Podle tohoto kritéria je možné rozlišovat, zda je např. podnikatelský plán vytvářen pro výrobní podnik nebo pro podnik zabývající se distribucí atp.
- fáze životního cyklu služby nebo výrobku - Kritérium fáze životního cyklu rozčleňuje podnikatelské plány podle toho, zda jsou vytvořeny pro zavedení, růst, zralost, saturaci nebo pokles výrobku či služby.
- účel zpracování/využití podnikatelského plánu – Účelem zpracování může být např. zahájení podnikání, snaha získat společníka, investora nebo žádost o úvěr, dotaci atd. (Červený et al. 2014, s. 3-9)

2.3 Obecně platné zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Při vytváření podnikatelského plánu, je velice přínosné dodržovat určité obecně platné zásady pro zpracovávání. Význam dodržování těchto zásad nabírá na ještě větší síle zejména v případech, kdy je podnikatelský plán předkládán nějakému externímu subjektu, u kterého se podnikatel snaží udělat dobrý dojem. Dodržování těchto zásad by tak mělo ve výsledku zajistit, že konkrétní podnikatelský plán zapůsobí minimálně z hlediska formulace mnohem lépe. (Veber a kol. 2012, s. 96)

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější obecně platné zásady pro zpracovávání podnikatelského plánu:

Tabulka 2: Zásady pro zpracování podnikatelského plánu

Zásada	Bližší popis dané zásady
Srozumitelnosti	• V podnikatelském plánu by měla být použita jednoduchá forma vyjadřování. • Není vhodné volit složitá souvětí, která obsahují více myšlenek najednou. • Pokud to charakter informací dovolí je dobré za účelem zvýšení přehlednosti používat tabulky, grafy, diagramy.
Logického zpracování	• Plán by měl být zpracován tak, aby na sebe jednotlivé myšlenky, fakta a další věci navazovaly. • Aby byl podnikatelský plán důvěryhodný, nesmí dojít k tomu, že si budou nějaké části odporovat.
Reálnosti a pravdivosti	• Prezentované závěry je nutné v dostatečné míře podložit konkrétními údaji. • Všechny údaje, které jsou v podnikatelském plánu uvedeny, by měly být bezpodmínečně pravdivé.
Uvážené stručnosti	• Podnikatelský plán by měl být psán stručnou formou. Současně by ale mělo platit, že podnikatelský plán obsahuje veškeré základní informace, závěry atd.
Respektování rizika	• Při zpracovávání podnikatelského plánu je potřeba identifikovat a také respektovat možná rizika. • V zájmu připravenosti a pro zvýšení důvěryhodnosti je vhodné v klíčových částech vycházet z různých variant možného budoucího vývoje respektive zpracovávat variantní řešení.

Zdroj: upraveno podle Veber a kol. 2012, s. 96-97

2.4 Struktura podnikatelského plánu

V případě struktury podnikatelského plánu je možno konstatovat, že z důvodu obrovské různorodosti firem a také z důvodu rozmanitosti účelů samotného zpracování podnikatelského plánu neexistuje nějaká univerzální struktura, která by vyhovovala veškerým případům.

Dále uváděná a detailněji rozebíraná struktura podnikatelského plánu tak představuje jednu z možných podob struktury, která je zvolena v provázanosti na sestavení konkrétního podnikatelského plánu, který je dále obsažen v praktické části práce.

Zvolená strukturální skladba podnikatelského plánu je tedy následující (Srpová et al. 2011, s. 14-33):

- Titulní strana podnikatelského plánu
- Obsah k podnikatelskému plánu
- Účel a pozice dokumentu
- Exekutivní souhrn
- Popis podnikatelské příležitosti
- Všeobecný popis firmy

- Klíčové osobnosti
- Analýza trhu a zákazníků
- Business model
- Analýza konkurence
- Marketingová strategie
- Analýza dodavatelů
- Personální zabezpečení
- Realizační plán
- Finanční plán
- Zhodnocení rizik
- Vyhodnocení projektu
- Přílohy k podnikatelskému plánu

Následující text se postupně věnuje jednotlivým výše uvedeným částem podnikatelského plánu.

2.4.1 Titulní strana podnikatelského plánu

Titulní strana podnikatelského plánu představuje první list, se kterým se čtenář podnikatelského plánu setkává. Z tohoto důvodu je vhodné i této straně věnovat patřičnou míru pozornosti, protože její zhlédnutí obvykle vzbudí ve čtenáři určitý základní první dojem a také další představy o tom, co vůbec bude obsahem podnikatelského plánu. Při zpracovávání titulní strany je vhodné, aby byly reflektovány následující body. Titulní strana podnikatelského plánu by tedy měla:

- Upoutat pozornost a vzbudit chuť vůbec daný podnikatelský plán otevřít.
- V alespoň základní míře signalizovat, co by mělo přijít dále.
- Působit profesionálním dojmem.
- Zahrnovat obchodní firmu nebo jiný název.
- Poskytovat jméno autora, jména zakladatelů a další kontaktní informace.
- Pro možné lepší zapamatování obsahovat i firemní logo. (Creating a business plan 2007, s. 16)

2.4.2 Obsah k podnikatelskému plánu

V případě obsahu k podnikatelskému plánu je možné také do jisté míry hovořit o tom, že plní určitou roli, která souvisí s prvním dojmem. Je to zejména z toho důvodu, že zkušený čtenář je obvykle schopen rychlým pohledem na obsah posoudit, zda konkrétní podnikatelský plán zahrnuje podstatné části, které by neměly být rozhodně opomenuty. (Creating a business plan 2007, s. 16)

Současně obsah k podnikatelskému plánu plní nenahraditelnou roli, která spočívá v tom, že výrazně usnadňuje vyhledávání a vůbec samotnou orientaci v podnikatelském plánu. Z tohoto důvodu je podstatné, aby byl obsah maximálně možně přehledný. Vhodné

je tak volit členění obsahu nanejvýš do třetí úrovně nadpisů, přičemž celý obsah by měl být v ideálním případě na jedné stránce dokumentu. (Veber a kol. 2012, s. 98)

2.4.3 Účel a pozice dokumentu

Na začátek podnikatelského plánu je přínosné jasně uvést za jakým účelem je daný dokument vypracováván. Tímto by mělo být již v úvodní části zamezeno možnému vzniku nedorozumění mezi autorem dokumentu a jeho případným čtenářem. Dále je také doporučováno uvést v této části informace o rozsahu, úplnosti a podrobnosti konkrétního podnikatelského plánu. (Srpová et al. 2011, s. 15)

2.4.4 Exekutivní souhrn

Exekutivní souhrn je možno označit za jakýsi výtah těch nejpodstatnějších informací z celého podnikatelského plánu. Ve výsledku by tato kapitola podnikatelského plánu měla čtenáři poskytnout ve velice stručné, ale na druhou stranu hutné a zajímavé formě veškeré důležité informace. Díky těmto charakteristikám je v některé literatuře exekutivní souhrn označován jako určitá miniatura celého podrobného podnikatelského plánu, která se zpracovává na několik málo stran. (Koráb, Režňáková a Peterka 2007, s. 75-76)

V případě zpracování exekutivního souboru je vhodné, aby v něm byly zahrnuty alespoň následující body:

- popis produktu/služby,
- definování konkurenčních výhod,
- nastínění trhu, konkurence a příslušných trendů,
- popis strategie, která bude použita k dosažení požadovaného stavu,
- charakteristika klíčových osob a jejich realizovaných úspěchů,
- podstatné finanční informace a potřebné finanční zdroje. (Srpová et al. 2011, s. 16)

I když je exekutivní souhrn zařazován na začátek podnikatelského plánu, je velice přínosné jej vytvářet až v době, kdy jsou veškeré ostatní části podnikatelského plánu plně dokončeny. Tímto by mělo být dosaženo nejenom toho, že exekutivní souhrn bude reflektovat finální verzi celého podnikatelského plánu, ale také samotný souhrn může být ze strany podnikatele zpracován v o něco vyšší kvalitě. Je to z toho důvodu, že v době po zpracování ostatních částí podnikatelského plánu má podnikatel více jasno i o konkrétních detailech daného podnikání, které na příklad mohly plně vyvstat až v průběhu procesu zpracování podnikatelského plánu.

Tuto část podnikatelského plánu je možno z hlediska formy i obsahu označit za zcela klíčovou v případech, kdy je podnikatelský plán předkládán nějakému externímu subjektu. V těchto případech totiž většinou platí, že externí subjekty se rozhodují právě na základě detailnějšího zhodnocení této kapitoly, zda vůbec pro ně má smysl podnikatelský plán číst dále. (Koráb, Režňáková a Peterka 2007, s. 75-76)

2.4.5 Popis podnikatelské příležitosti

V rámci této části podnikatelského plánu je třeba blíže objasnit, v čem konkrétně je ukryta podnikatelská příležitost daného projektu. Podnikatelskou příležitostí může být na příklad nalezení nějaké mezery na trhu, inovování již existujícího výrobku, zdokonalení stávající služby aj. Vedle objasnění podnikatelské příležitosti by také čtenář podnikatelského plánu měl být v dostatečné míře přesvědčen, že právě na daném místě je konkrétně teď ten nejoptimálnější okamžik k realizování předloženého podnikatelského nápadu a také, že právě náš tým nejlépe splňujeme potřebné předpoklady pro možné úspěšné realizování. (Veber a kol. 2012, s. 99) Při popisování podnikatelské příležitosti je zapotřebí se zaměřit zejména na následující oblasti (Srpová et al. 2011, s. 16-17, 23):

Popis produktu – Prostřednictvím popisu produktu by měla být nastíněna podoba a také vlastnosti konkrétního produktu. V souvislosti s produktem je zapotřebí vyzdvihnout to, že produkt tvoří podstatu nabídky, což by se mě mělo projevit i v podnikatelském plánu, kde je zapotřebí produktu věnovat dostatečnou míru pozornosti.

- V případě, že firma nabízí výrobek, je žádoucí uvést vedle vlastností a fyzického vzhledu také účel, k němuž by měl daný výrobek sloužit. Dále by také měly být uvedeny doplňující služby, které budou nabízeny v souvislosti s daným výrobkem a také to, zda tyto služby budou zajišťovány samotnou firmou nebo zda tímto bude pověřen nějaký externí partner.
- V případě, že firma nabízí službu, je zapotřebí zejména uvést v čem je podstata dané služby a jak by daná služba měla fungovat. Dále je třeba nastínit, jakým způsobem bude služba zákazníkovi poskytována a jaká budou k jejímu poskytnutí zapotřebí zařízení, vybavení či jiná zázemí.

Pokud jsou při popisu produktu použity nějaké technické specifikace, vždy by mělo být respektováno to, že tento popis by měl být srozumitelný i pro úplného laika, který se nepohybuje v daném oboru. Tímto by měla být zachována zásada srozumitelnosti při zpracovávání podnikatelského plánu. V rámci popisu produktu by také mělo být uvedeno, jaká bude výše ceny pro zákazníka.

Konkurenční výhoda - V dnešní době na drtivé většině trhů panuje poměrně tvrdá konkurence. Pokud se tak chce jakákoliv nová firma prosadit na nějakém takovémto trhu, tak jí nestačí, aby se své konkurenci pouze vyrovnala, ale musí ji rovnou výrazněji překonat. Je tak zapotřebí, aby firma přišla s nějakou nabídkou nebo servisem, jenž bude pro zákazníka výrazně lepší či nějak zajímavější.

Užitek přinášeny zákazníkům – Na trhu uspějí pouze takové produkty, které jsou schopny přinést alespoň nějaký užitek svým zákazníkům. Z tohoto důvodu je zapotřebí věnovat zvláštní pozornost právě užitku pro zákazníky, který by měl v maximální možné míře vyplývat z nabídky firmy.

Vedle výše uvedených tří oblastí, které se zaměřují v prvé řadě na charakteristiku produktu, je žádoucí v popisu podnikatelské příležitosti uvést také další podstatné faktory, které nějak zásadně ovlivňují konkrétní podnikatelskou činnost. Může se jednat na příklad o legislativní požadavky související s danou oblastí podnikání. V případě legislativních požadavků je zejména zapotřebí uvést, zda existuje nějaký důležitý právní předpis, který by v zásadní míře omezoval danou oblast podnikání a tím i danou podnikatelskou příležitost. Pokud nějaký takovýto předpis existuje, je zapotřebí v podnikatelském plánu blíže pojednat o konkrétních omezeních nebo jiných zásadních požadavcích. U velké části podnikatelských plánů by však mělo být zcela dostačující pouze uvedení výčtu právních předpisů, které podle platné a účinné legislativy dopadají na dané podnikání.

2.4.6 Všeobecný popis firmy

Základní informace o dosavadní existenci firmy

Při všeobecném popisování firmy je nejdříve zapotřebí uvést základní informace, které se týkají dosavadní existence firmy. V souvislosti s existencí firmy mohou být všeobecně rozlišeny dvě základní situace (Veber a kol. 2012, s. 99):

- V prvním případě se jedná o situaci, kdy firma zatím nemá žádnou minulost a pouze se předpokládá její budoucí založení. I přesto je zapotřebí v této části podnikatelského plánu uvést alespoň informace týkající se plánovaného data založení firmy, sídla firmy, předmětu podnikání včetně poskytovaných produktů a dále také informace o zakladatelích, jejich podílech ve firmě a konkrétní motivaci, jenž je vede k založení firmy.
- Druhým případem je situace, kdy již firma alespoň nějakou dobu funguje. V tomto případě je vhodné zmínit vedle základních informací, jež jsou obdobou informací uváděných u doposud nezaložené firmy, také podstatné milníky, které nastaly v historii firmy.

Právní forma podnikání

Volba správné právní formy podnikání patří mezi jedno z důležitých rozhodnutí, které musí podnikatel v souvislosti s podnikatelskou činností provést. Z tohoto důvodu je vhodné, aby v podnikatelském plánu byla nejenom uvedena zvolená právní forma podnikání, ale je přínosné konkrétní volbu čtenáři také dostatečně zdůvodnit. Poměrně velká část podnikatelů totiž chybí v tom, že pro své podnikání zvolí jednu z převažujících právních forem, aniž by v dostatečné míře zhodnotili, zda tato právní forma je vyhovující pro konkrétní účely jejich podnikání. Zvolenou právní formu je sice možné v čase bez nějakých větších problémů měnit, nicméně se jedná o zbytečnou organizační, časovou a také finanční zátěž, které je žádoucí předcházet již při zakládání podnikání. Ať už se tedy podnikatel rozhoduje o právní formě v souvislosti se

zakládáním podnikání nebo dodatečně zvažuje vhodnost dosavadní právní formy jeho již existující firmy, měl by při svých úvahách zohlednit zejména následující faktory (Staňková 2007, s. 78):

- Minimální výše základního kapitálu
- Náklady související se založením (změnou) a komplikovanost samotného založení (změny)
- Daňové zatížení plynoucí z dané právní formy
- Ručení podnikatele
- Otázky související s rozhodováním a tvorbou zákonem stanovených orgánů
- Požadavky související s účetnictvím
- Důvěryhodnost a další

Definování mise, vize, dlouhodobých cílů a strategie firmy

Podle Vebera (Veber a kol. 2012, s. 99) by měl všeobecný popis firmy v podnikatelském plánu obsahovat také misi firmy, vizi, dlouhodobé cíle a v neposlední řadě i strategii firmy. Následující text tak tyto jednotlivé pojmy blíže rozvádí:

Mise - Mise sděluje určité poslání, se kterým je firma zakládána nebo již existuje. Oproti dále uváděné vizi se mise odlišuje zejména tím, že je zaměřena více na současnost. Mise plní nenahraditelnou funkci zejména v tom, že stanovuje základní strategický záměr zakladatelů, na který následně navazuje strategie firmy, která misi více konkretizuje v dílčích oblastech. Další významnou funkcí mise je také její informační význam vůči širokému okolí firmy. (Hanzelková 2013, s. 3-4)

Vize - Vize organizace je reprezentována myšlenkou na žádoucí budoucnost konkrétní organizace. Správně stanovená vize by tak měla v dostatečné míře odpovídat na otázku, jak bude firma celkově vypadat v budoucnosti. Při samotné formulaci vize je pak zapotřebí zvolit jasnou, pozitivní a údernou formu, která bude současně vyjadřovat dostatečnou míru reálnosti. (Cimbálníková 2012, s. 28-29) Vhodně stanovená a dobře komunikovaná vize by pak měla nejenom napomáhat se zvýšením angažovanosti pracovníků, ale měla by také celkově ulehčit řízení a rozhodování ve firmě včetně toho, že všichni by měli prosazovat jednotný záměr, jenž bude směřovat k dosažení stejného společného cíle. (Kourdi 2011, s. 125)

Vedle mise a vize je podle některých autorů přínosné definovat ještě tzv. mantru firmy. Samotnou mantru je možno popsat jako jakýsi vnitřní pocit, který by měl všem ve firmě připomínat jaký je přístup k zákazníkům a také z jakého důvodu ve firmě zaměstnanci i zakladatelé vůbec pracují. Formulace mantry by měla být hodně krátká. Všeobecně je doporučováno maximálně pět slov, přičemž by měla být jednoduše zapamatovatelná. V souvislosti s mantrou je důležité dát pozor, aby ve firmě nebyla zaměňována s firemním sloganem, který je využíván zejména směrem k zákazníkům k propagování firmy. (Tyll 2014, s. 7)

Dlouhodobé cíle firmy - K tomu, aby mohla být definována firemní strategie, je zapotřebí stanovit dlouhodobé cíle firmy. Část základních dlouhodobých cílů je ve své podstatě dána již prostřednictvím stanovené mise a vize firmy. V této části je však zapotřebí ještě ujasnit ostatní základní cíle firmy a také stanovit dílčí dlouhodobé cíle, které jsou rovněž nezbytné ke zvolení vhodné strategie. V případě základních cílů je zapotřebí se zastavit zejména u tvorby hodnoty, jež je v ekonomickém pojetí považována za primární (vrcholový) cíl veškerého snažení podniku. Cíl v podobě tvorby hodnoty je pak možno kvantifikovat např. pomocí určité výše zisku, rentability, ukazatele EVA či MVA. Dalšími základními cíli mohou být ještě např. dosažení určité tržní pozice nebo určitého tržního podílů. Základní cíle jsou blíže rozvedeny a také následně plněny pomocí dílčích cílů. Dílčí cíle jsou tak například stanovovány pro oblast investování, inovací, personálního řízení atd. (Tyll 2014, s. 4-5)

Jednotlivé firemní cíle je přitom zapotřebí formulovat tak, aby splňovaly atributy techniky SMART pro navrhování cílů. Samotný akronym SMART je vytvořen z počátečních písmen anglických slov, jež reprezentují požadované atributy, které by měly jednotlivé cíle splňovat:

Specific – konkrétní, specifické

Measurable – měřitelné

Achievable – dosažitelné

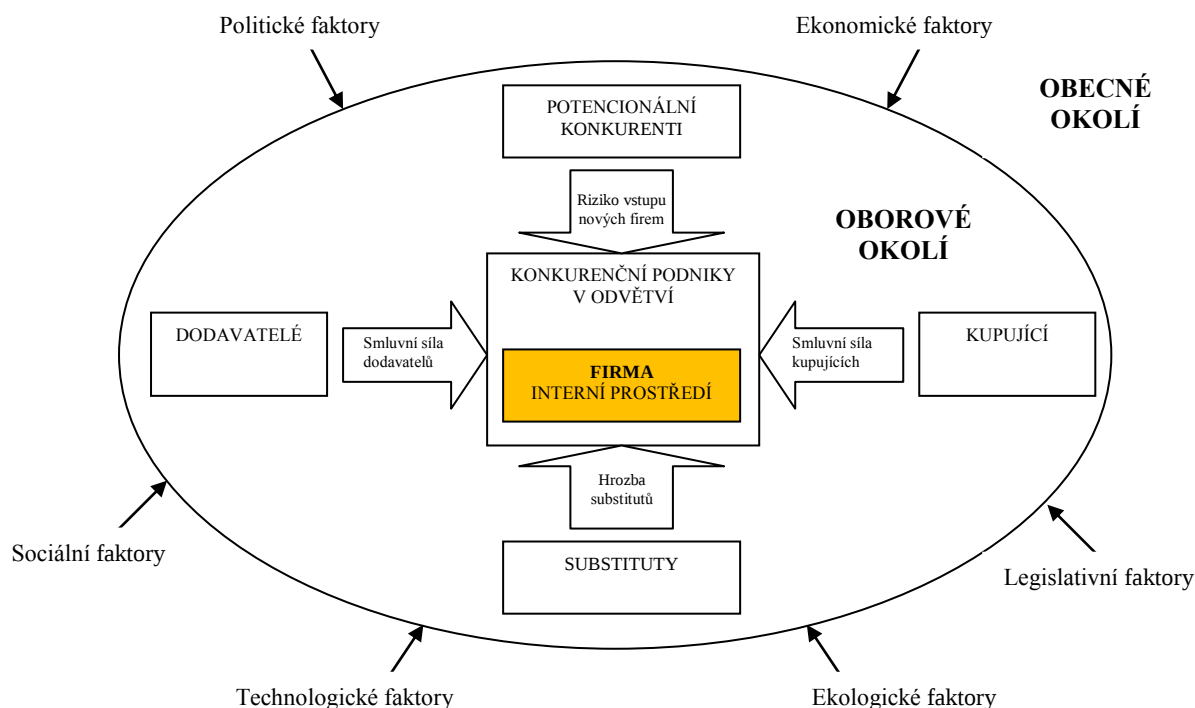
Realistic – realistické

Time specific – časově specifické (ManagementMania 2015)

Strategie firmy - Strategie vytyčuje cesty, prostřednictvím kterých má být dosaženo naplnění dlouhodobých cílů firmy. Před formulováním samotné strategie firmy je zapotřebí provést strategickou analýzu, která by měla poskytnout další nezbytná východiska pro formulaci vhodné firemní strategie. (Sedláčková a Buchta 2006, s. 2-9)

Strategická analýza - Strategická analýza obecně zahrnuje rozmanité analytické techniky, pomocí kterých by měly být identifikovány, blíže rozebrány a ohodnoceny veškeré relevantní faktory, u nichž je možno s vysokou pravděpodobností předpokládat, že nějak ovlivňují konečnou formulaci firemní strategie. (Sedláčková a Buchta 2006, s. 2-9) Strategickou analýzu je dále možno členit na analýzu externího okolí a na analýzu interního prostředí firmy. V rámci analýzy externího okolí je pak zapotřebí se zaměřit nejen na obor a oborové okolí firmy, ale také na celkové obecné okolí, které je tvořeno národním a případně také mezinárodním prostředím. (Mallya 2007, s. 40) Přehlednější znázornění jednotlivých možných faktorů je poskytnuto na následujícím obrázku:

Obrázek 1: Faktory působící na firmu



Zdroj: Vytvořeno podle Mallya 2007, s. 40 a Tyll 2014, s. 11-20

Výsledky získané z analýzy externího a interního prostředí firmy je následně zapotřebí sloučit, aby mohly být určeny vhodné strategické varianty směřování firmy. K tomuto účelu je možné na příklad použít SPACE analýzu nebo SWOT analýzu. (Tyll 2014, s. 41)

Určení strategie - Při určování strategie by se měl podnikatel snažit docílit toho, aby strategie byla v maximální možné míře postavená na největších přednostech a také schopnostech firmy. Současně je také žádoucí, aby vytvořená strategie byla, pokud je to možné, dostatečně unikátní. (Srpová et al. 2011, s. 177) V souvislosti s určováním konkrétní strategie je možno rozlišit následující čtyři základní druhy strategického chování resp. strategii:

- Konkurenční strategie
- Konzervativní strategie
- Agresivní strategie
- Defenzivní strategie (Tyll 2014, s. 43)

2.4.7 Klíčové osobnosti

Pokud je podnikatelský plán posuzován ze strany nějakého externího subjektu, tak obvykle platí, že právě této kapitole je přikládána poměrně velká váha. Je to dáno zejména tím, že firma může oplývat sebelepším produktem nebo jinou konkurenční výhodou, nicméně výsledné plné využití této výhody vždy do značné míry ovlivňuje

konkrétní vedení firmy. V rámci této části podnikatelského plánu je tak zapotřebí blíže představit nejenom vlastníky firmy, ale také další klíčové osobnosti, které mají podstatný vliv na možný úspěch či neúspěch firmy na trhu. Zvláštní pozornost by pak měla být věnována osobám, které budou působit v řídicích funkcích firmy. Při popisování jednotlivých klíčových osob je zapotřebí uvést zejména údaje o dosaženém vzdělání a dále také dosavadní získané praktické zkušenosti. Současně je také žádoucí pro představení těchto osob zvolit takovou formu, která plně vyzdvihne jejich přednosti a největší úspěchy. (Veber a kol. 2012, s. 99-100)

2.4.8 Analýza trhu a zákazníků

Aby vůbec mohl nějaký podnikatelský nápad při své realizaci uspět, nutně musí existovat zákazníci, kteří budou poptávat podnikatelem nabízený produkt. V další části podnikatelského plánu je tak zapotřebí provést detailnější analýzu, která blíže odpoví na důležité otázky týkající se trhu a také zákazníků. (Veber a kol. 2012, s. 100)

V prvé řadě je nezbytné uvést informace o celkovém a cílovém trhu. Celkový trh produktu je možno popsat jako souhrn jednotlivých dílčích trhů, kdy tento celkový trh reflektuje veškeré možné využití konkrétního produktu. V podnikatelském plánu však není zcela žádoucí se do detailní hloubky zabývat všemi možnými využitími, proto u celkového trhu stačí uvést pouze základní charakteristiky. (Veber a kol. 2012, s. 100)

Důležitější význam má pro podnikatelský plán a všeobecně i pro následné podnikání vymezení a charakterizování cílového trhu. Správné definování cílového trhu je klíčové zejména z toho důvodu, že na základě tohoto vymezení může být produkt lépe přizpůsobován konkrétním požadavkům zákazníka, což by ve výsledku mělo vést k zákaznickově větší spokojenosti a tím i celkovému prospěchu firmy. Současně ale také platí, že není obvykle úplně reálné nebo se to prostě ekonomicky nevyplácí přizpůsobovat produkt firmy každému individuálnímu zákazníkovi. Z tohoto důvodu je zcela nezbytné zákazníky rozdělit do větších skupin podle firmou zvolených kritérií rozdělení. Tomuto procesu rozdělování se říká segmentace trhu, přičemž za segmentační kritéria bývají používány například nákupní motivy zákazníka, cenové požadavky, jakostní požadavky atd. Výsledkem výše popsaného snažení by tak mělo být definování tržních segmentů, ze kterých je následně vybrán pouze jeden nebo několik nejslibnějších segmentů, které by se mohly v budoucnu vyznačovat nejvyšší profitabilitou pro podnikatele. Tyto vybrané segmenty pak představují onen cílový trh. (Srpková et al. 2011, s. 19-21)

V podnikatelském plánu je pak dále zapotřebí uvést příslušné informace o zvoleném cílovém trhu. Zejména investoři v této části vyžadují konkrétní hodnoty týkající se velikosti a růstu trhu nebo dále také informace o trendech a chováních zákazníků. (Srpková et al. 2011, s. 19-21)

K tomuto účelu je vhodné využít různé statistiky nebo jiné informační materiály, které vydává např. ČSÚ, ministerstva či jiné instituce. Mezi další vhodné prameny patří

také různé databáze sloužící k průzkumu trhu jako je např. databáze Passport nebo databáze Amadeus. Při tvorbě této části podnikatelského plánu také může jednoduše nastat situace, že podnikatel prostě nebude mít k dispozici dostatečné informace o daném celkovém nebo cílovém trhu z externích zdrojů. V tomto případě je možné k získání alespoň některých potřebných informací zvolit cestu vlastního průzkumu trhu. V situacích, kdy ani průzkum trhu nepřinese spolehlivá potřebná data, což se dost často stává např. v případě vymezení velikosti trhů, je možné zvolit cestu expertního odhadu, který je při dodržení určitých zásad možno považovat za dostatečně relevantní zdroj. (Srpová et al. 2011, s. 19-21)

2.4.9 Business model

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“ (Osterwalder a Pigneur 2015, s. 14-15) Business model tak ve své základní podstatě odpovídá na otázku, jak konkrétní firma vydělává.

K přehlednému znázornění business modelu a případně také pro další účely je možno použít takzvané plátno (v anglickém originále canvas, pozn. autora). Toto plátno bývá nejčastěji používáno buď v podobě Business Model Canvasu, jehož tvůrcem je výše citovaný Alex Osterwalder nebo v podobě Lean Canvasu, který představuje určitou adaptaci Business Model Canvasu, jež vytvořil Ash Maurya.

Zmíněná plátna mají obrovský význam zejména v raných fázích podnikatelských nápadů, kdy má podnikatel obvykle pouze elementární představu o plánovaném podnikání a obvykle se ukáže, že je zapotřebí něco podstatného změnit. Tato plátna tak bývají používána zejména v začátcích k úspoře času, aby nemusel být sestavován a v případě změn následně zdlouhavě předěláván celý podnikatelský plán. Postupem času však tato plátna bývají čím dál častěji zařazována i jako jedna z částí podnikatelského plánu právě díky své doposud bezkonkurenční přehlednosti.

Pro účely diplomové práce je ke znázornění business modelu použit Lean Canvas, který je dále podrobněji teoreticky popsán.

Přesněji řečeno následující tabulka, která byla vytvořena do podoby Lean Canvasu, v jednotlivých rámečcích obsahuje jednak určení oblasti, kterou by se měl podnikatel zabývat při sestavování tohoto plátna, tak také doporučené pořadí zpracování. Dále je také u jednotlivých částí plátna poskytnut stručný komentář, co přesně by mělo být výsledkem zkoumání konkrétní oblasti.

Tabulka 3: Lean Canvas

PROBLEM (problém) [1] Popsání alespoň tři nejdůležitějších problémů, které by měly být řešeny. Existing alternatives (existující alternativy) Na tomto místě by mělo být popsáno, jak se uvedené problémy řešily doposud.	SOLUTION (řešení) [4] Prostřednictvím čeho (resp. jakými vlastnostmi produktu) budou řešeny dané problémy? KEY METRICS (klíčové metriky) [8] Stanovení klíčových indikátorů a jejich cílových hodnot, pomocí kterých bude měřena úspěšnost.	UNIQUE VALUE PROPOSITION (unikátní hodnotová nabídka) [3] Prostřednictvím jednoduché a jasné formy popsat v čem je konkrétní produkt jiný a také proč vůbec by si měl zákazník daný produkt koupit.	UNFAIR ADVANTAGE (neférová výhoda) [5] Která výhoda nemůže být koupena nebo se nedá úplně snadno zkopírovat? CHANNELS (cesty k zákazníkům) [9] Pomocí kterých marketingových kanálů, by měla být vytvořena cesta k zákazníkům?	CUSTOMER SEGMENTS (segmenty zákazníků) [2] Zde je zapotřebí popsat zákaznické segmenty, na které bude cíleno. Early adopters (první vlašťovky) Kdo může být považován za počáteční zákazník?
COST STRUCTURE (struktura nákladů) [7] Za co konkrétně a také kolik bude muset být placeno?			REVENUE STREAMS (zdroje příjmů) [6] Zmapování příjmů, výše marže, frekvence nákupů zákazníka atd.	

Zdroj: zpracováno podle Maurya 2012, s 5-28

2.4.10 Analýza konkurence

Při vytváření podnikatelského plánu se řada podnikatelů dopouští poměrně zásadní chyby, která spočívá v nedostatečné identifikaci relevantních konkurentů. Podnikatelé se totiž velice často domnívají, že pro jejich konkrétní podnikání buď doposud konkurence neexistuje vůbec, nebo svoji konkurenci vidí pouze v současných přímých konkurentech. Takovéto uvažování však není zcela správné. (Srpová et al. 2011, s. 21)

V dnešní době totiž může být konstatováno, že naprostá většina firem má alespoň nějakého svého konkurenta. (Veber a kol. 2012, s. 101) Toto tvrzení se dokonce týká i firem, které na trh přicházejí s nějakým novým revolučním produktem nebo službou. Je to dáno zejména tím, že každý problém (respektive potřeba) zákazníka může být vyřešen prostřednictvím mnoha různých způsobů. Za účelem dosažení dostatečně uspokojivé analýzy konkurence by se tak podnikatel měl zaměřit nejen na přímou konkurenci, ale

měl by se také pozastavit i u konkurence nepřímé a potencionální. (Srpová et al. 2011, s. 21)

Při analyzování konkurence se může stát, že na trhu působí velké množství konkurentů. V takovýchto případech je pak účelné, pokud to však konkrétní situace dovolí, rozdělit konkurenty na hlavní a vedlejší. Za hlavní konkurenty je přitom možno považovat takové firmy, které sehrávají na konkrétním trhu významnou roli a také firmy, které se ve velké míře podobají plánované firmě podnikatele. (Srpová et al. 2011, s. 21-22)

V rámci analýzy konkurence podnikatelského plánu by na jednu stranu měli být uvedeni všichni konkurenti firmy, nicméně na druhou stranu podrobnější zkoumání je nezbytné pouze u důležitých konkurentů. Podrobné zkoumání veškerých konkurentů totiž nikterak nezvýší vypovídací hodnotu podnikatelského plánu. (Veber a kol. 2012, s. 101)

Detailnější analyzování důležitých konkurentů je vhodné provádět například podle kritérií jako je podíl na trhu, obrat, produkt, služby zákazníkům, cena, dostupnost atd. Následně je pak možno za pomoci získaných výsledků z provedených analýz stanovit konkurenční výhody jednotlivých konkurentů. Na základě konkurenčních výhod jednotlivých konkurentů pak může být stanoveno, v čem mohou být jednotliví konkurenti ohrožující a naopak v čem zase inspirující. Celá analýza konkurence by tak měla vyústit ve stanovení závěrů pro chování podnikatelovy firmy v daném konkurenčním prostředí. (Srpová et al. 2011, s. 21-22)

2.4.11 Marketingová strategie

Marketing se postupem času stává čím dál více důležitým faktorem pro úspěch firmy na trhu. Z tohoto důvodu je významné, aby i v podnikatelském plánu byla stanovena marketingová strategie.

Marketingová strategie by měla být zpracována na základě získaných informací o marketingovém prostředí a současně by také měla vycházet z marketingových a dalších firemních cílů. Správně stanovená marketingová strategie má ve své podstatě řešit následující tři základní okruhy (Srpová a kol. 2010, s. 196-198):

- Volba cílového trhu – Cílový trh je třeba zvolit na základě segmentace trhu, jak již bylo blíže popsáno výše v rámci podkapitoly zabývající se analýzou trhu a zákazníka. Na tomto místě je však zapotřebí ještě zdůraznit, že právě podle jednotlivých segmentů, jež byly vybrány jako cílový trh je zapotřebí následně vypracovávat marketingové programy a to z toho důvodu, aby bylo docíleno maximální možné účinnosti marketingové strategie.
- Stanovení tržní pozice – Po tom, co je vybrán cílový trh, je třeba stanovit tržní pozici. Stanovení tržní pozice zjednodušeně řečeno znamená, jaké postavení má zaujmout konkrétní produkt ve vztahu k ostatním konkurenčním produktům. Cílem stanovování tržní pozice je ve výsledku dosáhnout toho, aby byl produkt v povědomí zákazníků vnímán určitým specifickým způsobem, což by mělo vést

k dostatečnému odlišení. Při stanovování tržní pozice je přínosné vycházet zejména z konkurenčních výhod produktu. Z těchto výhod je pak třeba vybrat tu, která je nejvíce důležitá pro spotřebitele a současně konkurence takovouto výhodou nedisponuje. Výslednou zvolenou pozici (respektive výhodu) je pak ještě nutné komunikovat směrem k zákazníkům.

- Rozhodnutí týkající se marketingového mixu – Nejznámějším, a v odborné literatuře také nejčastěji uváděným, je marketingový mix 4P. Tento marketingový mix tvoří:

- **Product** = produkt
- **Price** = cena
- **Place** = distribuce
- **Promotion** = propagace

V následujícím textu je věnována bližší pozornost jednotlivým „P“ marketingového mixu 4P a to zejména z pohledu podnikatelského plánu.

Produkt

Produktová strategie by se měla zabývat nejenom stanovením produktového mixu a definováním atributů produktu, ale také by měla obsahovat řízení firemní image a hodnoty značky, řízení životního cyklu produktu a v neposlední řadě by produktová strategie měla také reflektovat cestu popisující přizpůsobování vlastností produktu podle požadavků zákazníků. (Kašík a Havlíček 2012, s. 128)

Cena

Správné stanovení ceny má pro firmu doslova existenční význam. Cena je totiž jediným „P“ z marketingového mixu, které pro firmu reprezentuje příjmy. Všechna ostatní „P“ jsou spojena výhradně s výdaji. (Karlíček 2013, s. 171)

Prostřednictvím ceny firma může nejenom ovlivňovat nákupní rozhodování zákazníků, ale také určuje svoji pozici a to jak v hierarchii spotřebitelů tak také vůči konkurentům. Mezi faktory, které je vhodné zohlednit při tvorbě ceny, patří například firemní a cenové cíle, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu, legislativní nařízení, existence substitutů, elasticita poptávky, zákaznické vnímání produktu, podíl na trhu a další. (Srpová et al. 2011, s. 24)

Jak již bylo uvedeno, jsou jedním z východisek pro stanovení ceny cenové cíle firmy. Tyto cíle jsou obvykle stanovovány v návaznosti na firemní cíle a následně mají také vliv i na volbu konkrétní cenové strategie firmy. Mezi cenové cíle firmy může například patřit:

Tabulka 4: Možné cenové cíle firmy

Cenový cíl	Sledovaný záměr firmy
Přežít	Vytvořit dostatečné cash flow, aby firma přežila
Proniknout na trh	Firma se snaží vytvořit alespoň nějaký podíl na trhu. Cena se bude odvíjet od plánované rychlosti průniku na trh.
Zlepšení a udržení pozice	Cena se stanovuje s ohledem na konkurenci
Vyjádření odlišnosti skrze cenu	Pokud je produkt vnímán zákazníky jako vynikající resp. nějak výjimečný, měla by být placena také tomu odpovídající vyšší cena
Maximalizace zisku	Stanovení vyšší ceny za účelem maximalizace ziskovosti výrobku

Zdroj: upraveno podle Blažková 2007, s. 120

Vedle cenových cílů je pro stanovení ceny dosti zásadní také zohlednění nákladů, poptávky a ceny konkurentů. V závislosti na tom, na který z těchto tří faktorů se stanovení ceny nejvíce orientuje, je možno v ekonomické teorii rozlišit tři všeobecné přístupy k určení ceny produktu (Srpková a kol. 2010, s. 207-211):

- Stanovení ceny podle nákladů – Velká část firem používá při stanovování ceny právě tento přístup. Je to z toho důvodu, že stanovení ceny podle nákladů přináší pohled zejména na dlouhodobou spodní hranici ceny, při které ještě firma může fungovat. Zmíněná dlouhodobá spodní hranice ceny je přitom rovna průměrným jednotkovým nákladům na produkt firmy. Pokud je uvažováno členění celkových nákladů na náklady fixní a variabilní, je možno tuto dlouhodobou spodní hranici ceny vyjádřit následovně:

$$\text{spodní hranice ceny} = \text{jednotkové variabilní náklady} + \frac{\text{fixní náklady}}{\text{plan. objem výroby resp. prodeje}}$$

V souvislosti s dlouhodobou spodní hranicí ceny je však nutno zdůraznit, že při této konkrétní ceně firma realizuje právě nulový zisk a tato cena tak z dlouhodobého hlediska pro firmu představuje určitý spodní extrém.

Za běžných podmínek by však firma měla nabízet své produkty za ceny, které budou schopny nejenom pokrýt celkové náklady, ale také přinesou určitý zisk. Takováto cena produktu se pak stanovuje na základě nákladů na jednotku, ke kterým se připočítává zisk na jednotku. Tento postup může být znázorněn pomocí následujícího vzorce:

$$\text{cena produktu} = \text{jednotkové náklady} + \text{jednotkový zisk}$$

- Stanovení ceny podle poptávky po produktu – Zjišťování poptávky po produktu pro účely stanovení ceny má význam nejen v tom, že firma může blíže zjistit horní hranici ceny, kterou je zákazník za daných podmínek ještě ochoten zaplatit. Vedle tohoto ale také zjišťování poptávky napomáhá při stanovování objemu produktů, jenž má být vytvořen. Základní podstata přístupu stanovení ceny podle poptávky je přitom

v tom, že výsledná cena zvolená podle tohoto přístupu by měla odpovídat hodnotě produktu, kterou vnímá zákazník. Stanovení ceny tímto způsobem je však dosti náročné a také nákladné a to zejména z důvodu nutnosti provádění nezbytných spotřebitelských průzkumů.

- **Stanovení ceny podle konkurence** - Při stanovování ceny podle konkurence se firma rozhoduje o ceně zejména na základě výše cen konkurence a jejich změnách v čase. Ceny obdobných konkurenčních produktů tak představují určitý základ, ze kterého firma dále vychází. Výsledná cena stanovená podle konkurence přitom nemusí nutně kopírovat ceny konkurenčních produktů a mohou tak nastat tři situace, které jsou blíže popsány v následující tabulce:

Tabulka 5: Úroveň ceny ve vztahu ke konkurenci

Úroveň ceny	Případy použití dané úrovně ceny
cena je <u>nad</u> úrovní rozhodující konkurence	produkt firmy je jedinečný a současně lze předpokládat, že konkurence se této ceně na nasyceném trhu přizpůsobí
cena je <u>pod</u> úrovní rozhodující konkurence	firma chce odradit konkurenci, zvýšit tržní podíl, proniknou do distribuční sítě atd.
cena je <u>na</u> úrovni rozhodující konkurence	na trhu je silná konkurence, pro zákazníka existuje dostatek substitutů atd.

Zdroj: upraveno podle Srpová a kol. 2010, s. 211

Výše popsané přístupy se vždy detailněji zabývají pouze jedním faktorem, který ovlivňuje rozhodování o konečné ceně pro zákazníka. Aby však bylo dosaženo vyšší míry objektivity, je vhodné vždy zohlednit větší počet těchto faktorů například pomocí kombinace jednotlivých základních přístupů.

Distribuce

V podnikatelském plánu je také zapotřebí ujasnit prodejní strategii a současně podrobněji popsat použití jednotlivých distribučních cest. V podstatě by tak v této části podnikatelského plánu mělo být odpovězeno minimálně na následující tři rozhodovací problémy, které se výhradně týkají distribuce (Srpová et al. 2011, s. 24):

1. Je třeba určit, zda prodejní aktivity firmy budou zajišťovány prostřednictvím přímého nebo nepřímého prodeje, popřípadě nějakou kombinací.
2. U zprostředkovaných distribučních cest by se měl podnikatel rozhodnout, kolik prodejních úrovní bude zapotřebí.
3. V případě potřeby zprostředkovatelů by měl být také určen jejich typ respektive forma a počet.

Současně pokud se podnikatel rozhoduje o tom, jaké konkrétní distribuční cesty má pro své podnikání zvolit, tak by měl primárně vycházet z potřeb svých zákazníků. Dále také celkový výsledný systém distribučních kanálů by neměl být moc komplikovaný. Všeobecně totiž platí, že čím méně subjektů se nachází mezi výrobcem a koncovým zákazníkem, tak tím je možno lépe kontrolovat kulturu prodeje. (Kašík a Havlíček 2012, s. 140-141)

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace může být označena za jednu z nejvíce viditelných složek marketingového mixu. Celý proces marketingové komunikace firmy je možno znázornit pomocí následujícího zjednodušeného schématu, který popisuje, že pomocí komunikační strategie firma usiluje o dosažení stanovených komunikačních cílů:

Obrázek 2: Proces marketingové komunikace firmy



Zdroj: Karlíček a Král 2011, s. 16

Komunikační cíle

Hlavním účelem veškeré marketingové komunikace je tedy dosažení komunikačních cílů. Mezi tyto cíle patří zejména:

- Poskytování informací - Samotné poskytování informací o konkrétním produktu nebo službě prapůvodně stálo u potřeby vzniku marketingové komunikace. I v současné době je třeba značnou část komunikačních aktivit zaměřit právě na poskytování informací potencionálním zákazníkům, kteří by se tak měli nejenom dozvědět o samotné existenci produktu nebo služby, ale měli by být také informováni o dalších podstatných vlastnostech, kvalitě atd.
- Vytvoření a stimulování poptávky - Správně prováděná marketingová komunikace by měla být schopna zvýšit poptávku po výrobku nebo službě a to i bez nutnosti nějak měnit cenu. V odborné literatuře je právě toto zvýšení poptávky dnes považováno za primární cíl, ke kterému směřuje veškeré marketingové úsilí firmy.
- Diferenciace produktu nebo samotné firmy - Diferenciace nabývá na významu zejména v situacích, kdy je nabídka trhu homogenní a zákazník v dostatečné míře nerozlišuje mezi produktem nebo službou určité kategorie. Marketingová komunikace může v tomto případě sloužit ke zvýraznění jedinečnosti a tím i k odlišení se od konkurence.
- Zdůraznění užitku a hodnoty výrobku - Pokud je vhodně zdůrazněn užitek a hodnota pro zákazníka, tak obvykle platí, že si firma může dovolit požadovat vyšší ceny, které je současně zákazník ochoten akceptovat.
- Stabilizace obrátu - Řada firem musí čelit sezónnosti svých prodejů. Marketingová komunikace je však schopna do jisté míry napomáhat při

vyrovnávání sezónních výkyvů v poptávce, čímž firma může mimo jiné docílit i stabilizování svého obrátu. (Zamazalová 2010 s. 257-258, Srpová et al. 2011, s. 26)

Komunikační strategie

Co se týká komunikační strategie, tak by měla být vytvářena v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy, přičemž by mělo platit, že komunikační strategie je marketingové strategii podřízena. Podle odborné literatury by také celá komunikační strategie měla být v dostatečné míře úderná, aby se nestalo, že jen tak zapadne mezi ostatní komunikační strategie jiných firem. (Karlíček a Král 2011, s. 16-17) Jak také popisuje předchozí obrázek, tak komunikační strategie zahrnuje čtyři kroky, kterými je výběr vhodného marketingového sdělení, dále jeho kreativní ztvárnění a následně pak volba vhodného komunikačního a mediálního mixu.

Marketingové sdělení ve své základní podstatě představuje to, co má být předáno cílové skupině. Za účelem dosažení mnohem vyšší účinnosti je přínosné marketingové sdělení transformovat do kreativnější podoby, která by konkrétní sdělení měla ještě více posílit. Co se týče komunikačního mixu, tak ten v novodobém pojetí zahrnuje celkem sedm základních disciplín, kterými jsou:

- reklama
- direkt marketing
- podpora prodeje
- public relations
- osobní prodej
- event marketing a sponzoring
- on-line komunikace (Karlíček a Král 2011, s. 16-18)

Každá z výše uvedených sedmi základních komunikačních disciplín je dále tvořena větším či menším počtem komunikačních nástrojů resp. médií, ze kterých si firma může podle potřeby volit ta nejvíce optimální. Tímto tedy pak vzniká konkrétní mediální mix.

Výslednou podobu komunikační strategie budou ovlivňovat zejména následující faktory (Zamazalová 2010 s. 257-258):

- Komunikační, marketingové a případně další cíle firmy
- Marketingová strategie, charakter trhu – B2B versus B2C
- Výše finančních zdrojů vyčleněných na marketingovou komunikaci
- Relevance konkrétního komunikačního nástroje k danému účelu

2.4.12 Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů by v podnikatelském plánu měla blíže nastínit vztahy s dodavateli firmy. V rámci této analýzy by tak měly být nejdříve identifikovány potřebné vstupy pro podnikání, přičemž speciální pozornost by měla být věnována zejména vstupům, které jsou klíčové pro chod firmy a také těm, u nichž je možno

předpokládat vysoké nákupní riziko. Následně je zapotřebí určit dodavatelské zajištění u jednotlivých vstupů a také náklady na konkrétní vstupy. Pro detailnější analyzování vztahů s dodavateli je možno například ještě analyzovat cenové výkyvy surovin v čase, předpokládanou dostupnost surovin v budoucnu nebo rivalitu na jednotlivých trzích dodavatelů atd. (Veber a kol. 2012, s. 103)

Analýza dodavatelů by tak ve výsledku měla mimo jiné podat obraz o možné vyjednávací síle firmy ve vztahu k jejím dodavatelům. (Evans 2011, s. 66)

2.4.13 Personální zabezpečení

Lidské zdroje jsou neopomenutelným článkem v procesu podnikání. Zejména v případě malých začínajících firem může mít výběr toho správného personálu obrovský vliv na počáteční úspěch a vůbec další existenci firmy. Z tohoto důvodu by tak ani při procesu zpracovávání podnikatelského plánu neměla být tato problematika opomenuta.

V rámci části personálního zabezpečení podnikatelského plánu je žádoucí zpracovat odpovědi alespoň na následující personální otázky, které by měly detailněji nastínit chod firmy z hlediska lidských zdrojů:

- Jaké pracovní pozice bude zapotřebí vytvořit?
- Kolik pracovníků bude potřeba na jednotlivé pozice?
- Jaké budou kvalifikační požadavky u jednotlivých pracovních pozic?
- Jaká bude zvolena forma pracovněprávního vztahu?
- Jakou formou bude probíhat získávání, výběr, adaptace pracovníků?
- Jaké výše budou dosahovat mzdové náklady u jednotlivých pozic?
- Jaké budou celkové personální náklady?

V případě složitějších podnikatelských záměrů, kde je zapotřebí většího množství pracovníků, je také vhodné pro větší přehlednost provést grafické znázornění organizační struktury firmy.

Vedle uvedených otázek by se měl podnikatel také zabývat situací na trhu práce v regionu, kde bude podnikatelský plán realizován. Měla by tedy být zjištěna aktuální nabídka pracovních sil, analyzována dojezdová vzdálenost pro zaměstnance a dále také vyhodnocena existence jiných potencionálních zaměstnavatelů, kteří by mohli usilovat o přetažení zaměstnanců. (Veber 2009, s. 571)

2.4.14 Realizační plán

Čas může být všeobecně označen za velice významný faktor. Pro možnou realizaci podnikatelského plánu, pak toto tvrzení platí dvojnásob.

Realizační plán je důležitý nejen z hlediska objektivních faktorů, mezi které patří zejména to, že podnikatelské příležitosti mohou na trhu trvat pouze po určitou omezenou dobu a nijak na podnikatele nečekají. Tak vedle těchto objektivních faktorů je čas důležitý také z hlediska subjektivního, které reprezentuje to, že zakladatelé, investoři a

jiné osoby chtějí znát, od kdy se jim potencionálně mohou začít vracet jejich prostředky vložené do podnikání. (Koráb, Režňáková a Peterka 2007, s. 85)

V případě vytváření podnikatelského plánu je tak důležité sestavit i projektové zpracování realizace, které by mělo nejen odpovědět na časté otázky související s výše uvedenými faktory, tak také tato část může sloužit pro následné účely operativního řízení při realizaci podnikatelského plánu.

Realizační plán by měl ve výsledku obsahovat veškeré klíčové kroky, které souvisejí s realizací daného podnikatelského plánu a to za současného respektování nezbytné časové posloupnosti. U jednotlivých stanovených kroků je třeba také určit požadované termíny jejich dosažením včetně časové náročnosti provedení a z toho i vyplývající potřebný termín zahájení jejich plnění. Pro zpracování realizačního plánu bývá nejčastěji používána podoba Ganttových diagramů.

2.4.15 Finanční plán

Finanční plán představuje převedení veškerých myšlenek, plánů a dalších skutečností, které souvisejí s konkrétním podnikatelským záměrem, na jasné číselné vyjádření.

Podle Strejčkové (Strejčková, 2011, s. 13-17) je finanční plán jednou z těch nejvíce důležitých částí podnikatelského plánu, protože teprve na základě finančního plánu je možné posoudit, zda se konkrétní podnikání vůbec ekonomicky vyplatí či nikoliv.

Při zpracovávání finančního plánu je třeba vycházet z jednotlivých dílčích plánů, přičemž by mělo současně platit, že tyto plány jsou navzájem provázané. Tímto by měla být naplněna zásada logického zpracování uvedená v úvodní části kapitoly. Finanční plán je také vhodné zpracovávat ve více variantách, kdy nejčastěji je používána kombinace pesimistické, realistické a optimistické varianty budoucího vývoje. (Veber a kol 2012, s. 104)

Podnikatel by také měl mít při sestavování finančního plánu na paměti, že při zahajování podnikání budou zapotřebí nejenom prostředky na založení firmy a pořízení dlouhodobého a oběžného majetku, ale také prostředky na financování provozní činnosti a to do té doby, než firma obdrží své první tržby. Aby nebyly opomenuty nějaké podstatné skutečnosti, doporučuje se v rámci finančního plánu zpracovávat zejména následující výstupy, které by měly poskytnout dostatečný pohled na finanční stránku daného podnikatelského záměru.:

- plán peněžních toků
- plánová rozvaha
- plánový výkaz zisku a ztráty
- poměrové ukazatele finanční analýzy
- propočet bodu zvratu
- plán financování projektu (Srpová et al. 2011, s. 28)

Plán peněžních toků

Plán peněžních toků poskytuje podrobnější pohled na jednu rozvahovou položku a to konkrétně na finanční majetek. Tento plán je tak schopen podávat informace o tom, jak by se měly pohybovat peněžní prostředky dané firmy v souvislosti s vykonáváním podnikatelské činnosti. Hlavním důvodem, proč firmy sestavují tento plán, je zejména možná časová diference v případě vzniku výdajů a nákladů, příjmů a výnosů a z toho plynoucí možný nesoulad mezi peněžními prostředky a ziskem firmy. (Veber a kol 2012, s. 149) Plán peněžních toků tak má při vytváření podnikatelského plánu pro podnikatele nenahraditelný význam zejména v tom, že je schopen podat informace, podle kterých je možno posoudit, zda bude mít firma dostatečné množství finančních prostředků pro uskutečnění veškerých svých záměrů v jednotlivých obdobích. V počáteční fázi podnikání se obvykle doporučuje rozpracovat plán peněžních toků podrobněji, přesněji řečeno po měsících. V následujících obdobích pak obvykle postačí zpracování na roční úrovni podrobnosti. (Srpová et al. 2011, s. 29-30)

Plánová rozvaha

Plánovaná rozvaha poskytuje pohled na očekávanou majetkovou a kapitálovou strukturu firmy. Základním účelem plánované rozvahy je tak k určitému datu informovat o finanční situaci firmy respektive přesněji řečeno informovat o konkrétní struktuře majetku firmy, jeho obnově, struktuře zdrojů financování včetně jejich případného plánovaného splacení nebo dále také o plánovaném nakládání se ziskem společnosti atd. Odborná literatura při vytváření finančního plánu obvykle doporučuje sestavit nejdříve počáteční rozvahu firmy, dále pak plánovanou rozvahu ke konci prvního pololetí podnikání a poté v následujících obdobích vždy plánovanou rozvahu k 31. 12. příslušného roku. (Srpová et al. 2011, s. 30)

Plánový výkaz zisku a ztráty

Plánový výkaz zisku a ztráty přináší zprávu zejména o tom, jak úspěšný by měl být podnik při svém působení, přesněji řečeno jakého výsledku by mělo být dosaženo prostřednictvím dané podnikatelské činnosti. Plánový výkaz zisku a ztráty zachycuje výnosy a náklady, jenž je nutné vynaložit k dosažení výnosů. Na základě výnosů a nákladů je pak vyčíslen hospodářský výsledek firmy pro jednotlivé roky. (Kislingerová 2010, s. 66) Obdobně jako u plánu peněžních toků je i tento výkaz žádoucí rozpracovat v prvním roce podrobněji.

Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele představují základní nástroj finanční analýzy, který umožňuje rychle a relativně jednoduše získat představu o finanční situaci konkrétního podniku. Podstatou těchto ukazatelů je to, že dávají do poměru různé položky z účetních výkazů. Teoreticky tak může být pomocí různých kombinací sestaveno velké množství těchto poměrových ukazatelů. Postupem času se však osvědčilo používání pouze několika základních ukazatelů, které bývají pro lepší přehlednost ještě roztříděny do skupin podle

toho, kterou oblastí hodnocení hospodaření se primárně zabývají. (Knápková, Pavelková a Šteker 2013, s. 84)

Nejpoužívanější skupiny poměrových ukazatelů jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 6: Skupiny poměrových ukazatelů

Skupina ukazatelů	Základní účel dané skupiny ukazatelů
Ukazatele rentability	Posouzení míry ziskovosti a zhodnocení vloženého kapitálu
Ukazatele likvidity	Analýzování schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky
Ukazatele zadluženosti	Posouzení finanční stability firmy
Ukazatele aktivity	Vyhodnotit intenzitu využití vložených prostředků

Zdroj: zpracováno podle Grünwald a Holečková 2009, s. 78-119

Propočet bodu zvratu

Bod zvratu, označovaný též na příklad jako mrtvý bod nebo bod zisku, představuje takové množství produkce podniku, při kterém se náklady a tržby vyrovnají. Pomocí bodu zvratu tak podnikatel může zjistit, jaké je minimální množství produkce, které je nezbytné, aby nebylo dosahováno ztráty. (Synek 2011, s. 136-137)

Objem produkce reprezentující bod zvratu je také přínosné porovnat s plánovanou kapacitou podnikání. Pomocí tohoto porovnání je možno zjistit, zda je z hlediska kapacity vůbec reálné dosáhnout bodu zvratu.

Plán financování projektu

V rámci plánu financování by se měl podnikatel podrobně zamyslet nejenom nad potřebnou výší zdrojů financování, ale také by měl zvolit konkrétní strukturu těchto zdrojů s ohledem na jejich dostupnost, nákladovost atd.

2.4.16 Zhodnocení rizik

I pokud je podnikatelský plán zpracován ze strany podnikatele velice kvalitně a je podložen těmi nejlepšími možnými daty, informacemi, analýzami atd., tak i přesto vždy bude existovat určitá míra nejistoty, že věci naplánované se budou ve výsledku nějak lišit od těch skutečných.

Z tohoto důvodu by v podnikatelském plánu měla být zpracována také kapitola, která se bude věnovat právě riziku a to přesněji řečeno riziku v pojetí negativní odchylky od věcí naplánovaných.

Podle Vebera (Veber a kol 2012, s. 104) by se tato část podnikatelského plánu měla věnovat nejenom samotné analýze rizik, která spočívá zejména v identifikaci rizikových faktorů a kvantifikaci jejich významnosti pro konkrétní podnikatelský plán, ale měla by být také navržena preventivní opatření, která povedou k odstranění nebo alespoň snížení významných rizik daného projektu.

Analýza rizik

Množina všech možných rizik je u podnikatelského plánu obrovská a vždy se bude s velkou pravděpodobností lišit v závislosti na konkrétním podnikatelském plánu. Nicméně i přes toto je možno doporučit, aby se podnikatel při identifikování rizik konkrétního podnikatelského plánu zaměřil zejména na následující oblasti, které by rozhodně při uvažování o možných rizicích neměly být u každého podnikatelského plánu opomenuty (Koráb, Režňáková a Peterka 2007, s. 90):

Tabulka 7: Rizikové oblasti

Nejdůležitější rizikové oblasti k bližší analýze	
Poptávka po produktu	Skladové hospodářství
Trhy na nichž společnost působí	Řízení peněžních toků
Vedení společnosti	Investiční rozhodování
Výzkum a vývoj	Rizika makroekonomické povahy
Zdroje – jejich dostatek, snadnost získání atd.	Rizika plynoucí z uzavíraných kontraktů
Produktivita	Informační rizika

Zdroj: Koráb, Režňáková a Peterka 2007, s. 90

Ke stanovení významnosti jednotlivých identifikovaných rizik je možné použít metodu expertního hodnocení. Při expertním hodnocení je významnost konkrétního rizikového faktoru stanovena na základě expertního odhadu, který je založen jednak na posouzení pravděpodobnosti výskytu, tak také současně na míře možného negativního dopadu na podnikání. Obecně tak může být řečeno, že čím vyšší je pravděpodobnost výskytu rizikového faktoru a především čím vyšší je jeho negativní dopad, tím je všeobecně možno označit daný faktor za více významný. (Srpová et al. 2011, s. 31-33)

Stanovení preventivních opatření k eliminaci rizik

U nejvýznamnějších rizik podnikatelského plánu by měla být stanovena preventivní opatření, která by měla vést k alespoň částečné eliminaci konkrétních rizik.

Mezi takováto opatření patří například:

- Dělení rizika mezi více účastníků projektu.
- Příprava a realizace podnikatelského plánu po etapách.
- Diverzifikace – např. v podobě vyrábění více produktů různé povahy.
- Transfer rizika na jiné subjekty – např. pomocí dlouhodobých smluv, pronájmem formou leasingu, pojištěním.
- Prověření možných dodavatelů a následný uvážený výběr
- Vytváření rezerv
- Kvalitní zpracování smluv atd. (Srpová et al. 2011, s. 31-33)

SWOT analýza

Vedle výše uvedeného by v této kapitole podnikatelského plánu měl podnikatel prokázat, že si je vědom, jak negativních faktorů podnikatelského záměru v podobě

slabých stránek a ohrožení, tak také pozitivních faktorů v podobě silných stránek a příležitostí. K tomuto účelu bývá obvykle používána tzv. SWOT analýza. Pojmenování SWOT bylo vytvořeno podle prvních písmen následujících anglických slov, která popisují jednotlivé oblasti, jimiž se SWOT analýza blíže zabývá:

- Strengths = silné stránky
- Weaknesses = slabé stránky
- Opportunities = příležitosti
- Threats = hrozby (Srpová et al. 2011, s. 31)

2.4.17 Vyhodnocení projektu

Jakmile je vypracován finanční plán a také jsou zhodnocena rizika, může být zpracováno celkové vyhodnocení projektu. V rámci tohoto vyhodnocení by mělo být provedeno nejenom vyhodnocení ekonomické efektivity plánovaných investic, ale také je vhodné, aby byl například analyzován i další možný potenciál růstu plánovaného podnikání. K vyhodnocení efektivity investic jsou obvykle využívány následující ukazatele:

Doba návratnosti

Doba návratnosti zjednodušeně řečeno vyjadřuje, za jak dlouhou dobu by se měl projekt splatit z peněžních příjmů, které sám vygeneroval. Doba návratnosti je tak možno vyjádřit následujícím vzorcem:

$$I = \sum_{t=1}^{DN} P_n$$

kde:

- I - kapitálový výdaj,
- DN - doba návratnosti,
- t - jednotlivé roky,
- P_n - roční peněžní příjem (Valach 2010, s. 142)

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota vyjadřuje, jaký je rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných peněžních toků a náklady na danou investici:

$$ČSH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IN$$

kde:

- $ČSH$ - čistá současná hodnota,
- n - předpokládaná doba životnosti projektu
- CF - cash flow v roce t
- i - kapitálové náklady na investici
- IN - náklady na investici (Synek 2011, s. 305)

Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento představuje „*takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z projektu se rovná kapitálovým výdajům.*“

$$IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + VVP)^t}$$

kde:

VVP - vnitřní výnosové procento (Valach 2010, s. 117)

2.4.18 Přílohy k podnikatelskému plánu

Přílohy by měly být zařazeny na samotný konec podnikatelského plánu. Hlavním úkolem příloh je poskytnout další dodatečné informace, které však nebylo vhodné zařadit do předcházejících částí podnikatelského plánu, protože by zde mohly na čtenáře působit rušivým dojmem. Mezi přílohy je tak žádoucí na příklad zařadit:

- Výpis z obchodního rejstříku
- Životopisy podstatných osob
- Další podklady z oblasti financí
- Důležité smlouvy
- Podstatné informace, které byly využity pro účely sestavení podnikatelského plánu
- Technické výkresy, prospekty, obrázky
- Analýzy trhu a jiné (Srpová et al. 2011, s. 33)

3 Praktická část

3.1 Titulní strana

PODNIKATELSKÝ PLÁN



Jiří Kůchler

kuchler.jiri@seznam.cz

+420 723 362 967

3.2 Obsah podnikatelského plánu

Účel a pozice dokumentu.....	41
Exekutivní souhrn.....	41
Popis podnikatelské příležitosti	42
Všeobecný popis společnosti	46
Klíčové osoby pro plánované podnikání.....	49
Specifika výroby.....	50
Analýza trhu a zákazníků	52
Business model plánovaného podnikání	56
Analýza konkurence	57
Marketingová strategie.....	60
Analýza dodavatelů.....	65
Personální zabezpečení	67
Realizační plán.....	71
Finanční plán.....	73
Strategická analýza a určení strategie.....	84
Zhodnocení rizik plánovaného podnikání	88
Vyhodnocení projektu.....	91
Přílohy k podnikatelskému plánu	101

3.3 Účel a pozice dokumentu

Podnikatelský plán je v první řadě zpracován pro potřeby zakladatele společnosti. V tomto dokumentu jsou tak objasněny podstatné skutečnosti, které souvisejí s případnou realizací plánovaného podnikání a dále je také zhodnocena proveditelnost a životaschopnost zamýšlené podoby podnikání.

Uváděný podnikatelský plán je plnou verzí ve finální podobě.

3.4 Exekutivní souhrn

Tento podnikatelský plán se zabývá vznikem restauračního zařízení v oblasti města Zlína. Konkrétněji řečeno by se mělo jednat o originální steakovou restauraci, jejíž nabídka bude tvořena výhradně několika druhy steaků. Steaky v restauraci budou připravovány podle odzkoušených amerických receptů, kdy k přípravě budou použity lokální suroviny od malých prověřených dodavatelů.

Při úvahách o vhodném pojmenování restaurace bylo zvoleno označení STEAK HOUSE REBEL, které na první pohled potencionálním zákazníkům sděluje, že restaurace je svojí nabídkou v dané oblasti nějak unikátní a to nejenom tím, že přináší něco nového, co nadneseně řečeno vybočuje z běžné řady. Restaurace tak nebude pouze připravovat maso, ale rovnou pořádný steak, který u zákazníka vyvolá silný „wow-efekt“, který v něm zůstane po dlouhou dobu.

Za hlavní konkurenční výhody plánovaného podnikání je možno považovat snadný přístup k unikátnímu zdroji v podobě prémiového hovězího masa od místního malého dodavatele a také schopnosti zakladatele tzv. stařit maso, čímž je u masa dosaženo mnohonásobně lepších chuťových vlastností.

Typickým zákazníkem restaurace pak bude osoba s nadprůměrným příjmem z oblasti Zlínské aglomerace, která jí maso. Restaurace současně vychází z nejnovějších gastronomických trendů, aby bylo již ze začátku dosaženo maximální možné shody s požadavky zákazníků. V současné době v této oblasti působí jeden přímý konkurent, nicméně kvalitu jeho nabídky bude poměrně jednoduché překonat.

V případě trhu stravovacích služeb s úplným servisem došlo v předchozích letech k podstatnějšímu růstu, který se vyznačoval zvyšováním obliby severoamerické kuchyně u zákazníků v České republice.

Strategie plánované společnosti spočívá v pořízení kvalitních vstupních surovin s lokálním původem, u kterých je pomocí speciálních výrobních postupů dosaženo ještě mnohonásobně vyšší kvality.

Doby návratnosti je v případě realistické varianty vývoje poptávky po produktu dosaženo za necelé dva roky od založení společnosti. Pro dále popisovanou podobu podnikání je přitom zapotřebí finančních zdrojů ve výši 250 000 Kč.

3.5 Popis podnikatelské příležitosti

V případě plánovaného podnikání je uvažováno se založením originální steakové restaurace v krajském městě Zlíně. Restaurace bude koncipována v severoamerickém stylu, přičemž pokrmy budou připravovány z lokálních surovin.

3.5.1 Popis nabízených produktů

Základní přehled nabízených pokrmů a nápojů restaurace

Jak již samotný název restaurace napovídá, tak ústředním produktem plánovaného podnikání budou v první řadě steaky připravované z několika vybraných druhů hovězího, vepřového a také kuřecího masa. Přesněji řečeno se tak bude jednat o následující druhy steaků:

- **Hovězí maso**
 - T-bone steak (nízký roštěnec u kosti společně se svíčkovou)
 - Rib eye steak (vysoký roštěnec)
 - Eye round steak (část proslulá jako falešná svíčková)
 - Hanger steak (svalovina navazující na svíčkovou označovaná jako veverka)
 - Flank steak (hovězí pupek)
 - Rump steak (část zadní kýty označovaná jako květová špička)
- **Vepřové maso**
 - Steak z vepřové krkvice
 - Steak z vepřové panenky
- **Kuřecí maso**
 - Kuřecí prsní steak

Jednotlivé druhy steaků budou připravovány podle odzkoušených amerických receptů, které budou čas od času lehce přizpůsobeny aktuálnímu ročnímu období. Vedle kvalitně připravených steaků si zákazník bude moci vybrat také z různých druhů příloh a nealkoholických i alkoholických nápojů.

Detailnější pohled na plánovaný jídelní lístek je poskytnut v příloze č. 5 podnikatelského plánu.

Obsluha restaurace

Jelikož plánovaná restaurace bude vystupovat jako stravovací zařízení s úplnou obsluhou, je zapotřebí zmínit také důležitost obsluhy restaurace, která bude zajišťovat servis podávaných pokrmů a nápojů.

Zákazník restaurace by tak ve výsledku měl být mimo jiné spokojen i s kvalitou obsluhy v podobě rychlosti, zdvořilosti, znalostech atd.

Atmosféra restaurace

V případě plánované restaurace bude důležitá i správná atmosféra v restauraci. Ta by měla být vytvářena nejenom kvalitní a reprezentativní obsluhou, ale také tematicky laděným prostředím, celkovou úrovní podávaných produktů a samozřejmě v neposlední řadě i striktní čistotou. Toto vše by mělo ještě umocnit zážitek z jídla a pití, jenž bude zákazník v restauraci prožívat.

Tematicky laděným prostředím je přitom myšlena drobná úprava interiéru restaurace do podoby, jenž bude odkazovat na venkov Spojených států amerických.

3.5.2 Konkurenční výhody plánovaného podnikání

Plánovaná restaurace by se měla prosadit na trhu zejména za pomoci následujících konkurenčních výhod:

- **Výhradní přístup k unikátnímu zdroji (resp. surovině)** - První konkurenční výhoda může být spatřována ve snadném přístupu k unikátnímu zdroji, který má podobu prémiového hovězího masa od místního malého chovatele. Tento chovatel provozuje malou farmu, na které chová jedno z prémiových plemen masného skotu, které je pověstné svými výjimečnými chuťovými vlastnostmi a které zatím nemá na území České republiky početné zastoupení. Současně je toto plemeno chováno původním naturálním způsobem, v malém počtu a na otevřených pastvinách východní části Valašska. Veškeré tyto další zmíněné faktory pak ve výsledku ještě umocňují již tak vynikající chuť masa z tohoto plemene.
- **Schopnost zakladatele tzv. stařit maso** – znalost procesu staření masa je výhodou nejenom z pohledu získání mnohonásobně chutnějšího vyzrálého masa pro zákazníka, ale současně dobrá znalost tohoto procesu může být určitou výhodou oproti konkurenci spočívající v optimalizaci řízení zásob.
- **Rozsah nabídky** - Restaurace se bude soustředit na užší sortiment. Tímto bude vedle kvalitnější přípravy samotného produktu dosaženo také dalších nezanedbatelných výhod. Mezi další takovéto výhody patří např. nižší administrativní náročnost související s dodavatelskými vztahy nebo celkově výhody související s hospodařením se vstupními surovinami pro přípravu pokrmů. Užší sortiment totiž umožňuje určitou úsporu nákladů plynoucí z nižší náročnosti řízení zásob. Nejenom, že nebude muset být držena pojistná zásoba u tolika druhů vstupů, ale také požadavek na celkovou kapacitu skladovacích prostor bude menší. Zejména druhé jmenované může být v případě gastronomie dosti zásadní, neboť velká část potravinových vstupů musí být neustále chlazena, což se samozřejmě projevuje na nákladech na energii.

Mezi další konkurenční výhody je možno ještě zařadit:

- **Původ a příběh používaných surovin**
- **Celkově vyšší kvalita nabízených pokrmů a služeb**

- **Kuchařské schopnosti zakladatele**
- **Know-how v oblasti receptů**

Na tomto místě by také mělo být zmíněno to, že některé z výše uvedených konkurenčních výhod je poměrně obtížné zkopírovat ze strany konkurence. Tímto by tak mělo být dosaženo toho, že si restaurace bude schopna udržet minimálně některé konkurenční výhody po delší dobu.

3.5.3 Užitek přinášený zákazníkům

Užitek plynoucí ze spotřeby produktu plánovaného podnikání bude mít nejenom podobu uspokojení prosté výživové potřeby, ale také podobu dalších prožitků plynoucích ze spotřeby pro zákazníka jedinečného a chutného výrobku v příjemně laděném prostředí s dostatečně reprezentativní obsluhou.

Typický zákazník si tedy vybírá produkt restaurace zejména kvůli tomu, že mu poskytuje určitou unikátní hodnotu v podobě kvalitně a chutně připraveného jídla (resp. pořádného kusu masa), které má zajímavý příběh původu a současně v dané oblasti zatím nemá obdoby. Příběh produktu pak vedle zajímavého procesu stažení spočívá hlavně v tom, že se jedná o kvalitní maso pocházející od místního malého chovatele, kterého v případě bližšího zájmu mohou zákazníci i navštívit.

3.5.4 Analýza legislativy vztahující se na danou oblast podnikání

Stravovací služby mohou být označeny za oblast podnikání, které je ze strany státu věnována o něco vyšší pozornost, a to předně v zájmu zachování všeobecného zdraví veřejnosti. V souvislosti s tím tak může být konstatováno, že vedle obecně platných předpisů, které přímo či nepřímo dopadají na veškeré oblasti podnikání, se podnikatel provozující restauraci musí řídit i dalšími předpisy, které se svojí povahou věnují výhradně oblasti stravování.

Na základě detailní legislativní analýzy byly v souvislosti s konkrétní plánovanou podnikatelskou činností zjištěny zejména následující podstatné požadavky (resp. okruhy požadavků), jenž by ze strany podnikatele měly být brány v potaz.

➤ Požadavky související se zakladatelským právním jednáním PO, především pak:

- **Získání živnostenského oprávnění** – Podle živnostenského zákona plánované podnikání spadá pod hostinskou činnost. Hostinská činnost je přitom živností ohlašovací řemeslnou. Z tohoto tedy vyplývá, že vedle splnění všeobecných požadavků k provozování živnosti bude nutně muset být splněn ještě požadavek odborné způsobilosti. K naplnění požadavku odborné způsobilosti podnikatele je vyžadováno buď dosažení určitého vzdělání v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Jelikož zakladatel v současné době nesplňuje ani jednu z těchto variant, bude ke splnění tohoto požadavku zvolena třetí přípustná možnost, která zahrnuje zapojení odpovědného zástupce.

V případě plánovaného podnikání bude tedy odpovědným zástupcem rodinný příslušník zakladatele, který splňuje zákonem vyžadované podmínky. Tato osoba přitom nebude působit v plánované restauraci, ale pouze bude odpovídat za řádné provozování živnosti zakladatele. Co se týká ujednání o ceně za takovouto dohodu o spolupráci, tak odpovědná osoba je ochotna uzavřít bezúplatnou dohodu.

➤ **Požadavky související s provozovnou a samotným provozováním činnosti**

- **Požadavky související s hygienou** - Hygieně je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost a to hned z několika důvodů. V první řadě krajské hygienické stanice jsou oprávněny v případě zjištění závažných pochybení udělovat pokuty i v řádech milionů korun, což může zejména pro začínajícího podnikatele znamenat neúnosnou zátěž. Současně uveřejnění jakýchkoliv problémů s hygienou obvykle v gastronomii vede k razantnímu úbytku zákazníků a získání špatné pověsti. V oblasti hygieny je tak například zapotřebí, aby provozovna splňovala legislativou stanovené požadavky. Dále je nutné při provozu dodržovat podmínky vztahující se na výrobu a přípravu pokrmů nebo také skladovat potraviny požadovaným způsobem. Kapitolou samou o sobě jsou pak povinnosti týkající se zdravotního průkazu a jeho předkládání na vyzvání.
- **Oznamovací povinnost vůči orgánu veřejného zdraví** - Zákon o ochraně veřejného zdraví ukládá podnikateli povinnost písemně oznámit zahájení provozování stravovací služby společně s dalšími náležitostmi příslušné krajské hygienické správě.
- **Elektronická evidence tržeb (dále jen EET)** – nově účinný zákon o evidenci tržeb stanovuje povinnost u vybraných ekonomických činností zavést EET. Tato povinnost se bude vztahovat i na plánované podnikání. Přesněji řečeno provozování restaurace spadá pod CZ-NACE 56, kde je vyžadováno zavedení EET hned v první vlně od 1. 12. 2016.

Nutno dodat, že výše uvedený výčet požadavků není vyčerpávající. V této části podnikatelského plánu byla věnována pozornost v první řadě požadavkům, které jsou svým charakterem pro plánovanou oblast podnikání nějak specifické. Podrobný soupis účinné legislativy, jenž se vztahuje na plánované podnikání, je poskytnut v příloze číslo 6.

3.6 Všeobecný popis společnosti

3.6.1 Základní informace

Obchodní firma společnosti: STEAK HOUSE REBEL, s. r. o.

Sídlo společnosti: Slunečná 4560, Zlín

Zakladatel: Bc. Jiří Kůchler (podíl 100 %)

Předpokládané datum založení a vzniku společnosti: polovina května 2017

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Zařazení podle CZ-NACE: 56.10 Stravování v restauracích

3.6.2 Provozovna společnosti

Plánované datum otevření provozovny: 19. 8. 2017

Kapacita provozovny: 32 stálých míst a 20 nestálých míst na letní zahrádce

Umístění provozovny: Na základě výsledků analýzy nákupního chování zákazníků z dané oblasti (resp. z dále vymezovaného relevantního trhu Zlínské aglomerace) bylo stanoveno, že provozovna by měla být umístěna ve městě Zlíně.

Po detailnějším hledání a rozebrání dalších faktorů z této konkrétní lokality bylo rozhodnuto, že bude zvolena varianta pronájmu objektu, který se nachází ve značně frekventované části oblasti města, kde se dá počítat s vysokou intenzitou pohybu potencionálních zákazníků, na které restaurace primárně cílí.

V současné chvíli je již v uvedeném objektu provozována restaurace, nicméně je nabízena k pronájmu, kvůli tomu, že současný provozovatel, který je zároveň i vlastníkem objektu, plánuje odejít do důchodu. Při úvahách o možném zachování stávajícího konceptu této restaurace, která vystupuje v první řadě jako pizzerie, autor došel k závěru, že i přes určité dobré jméno, které si v dané lokalitě restaurace vybudovala, bude lepší zvolit cestu originálního vlastního konceptu. Tento názor je možno podpořit zejména existencí jiné pizzerie v bližším okolí.

Objekt je nabízen společně se standardním vybavením kuchyně. Vedle tohoto vybavení bude zapotřebí obstarat ještě určitou nezbytnou kuchyňskou techniku. Jedná se zejména o profesionální lávový gril, box ke stažení masa a novou fritézu. Současně je počítáno s provedením určitých úprav interiéru a pořízením dalšího vybavení, čímž by měla být navozena požadovaná atmosféra restaurace. Konkrétněji je o tomto vybavení a úpravách pojednáno dále v podnikatelském plánu. Zajímavou možností je také přechod současného personálu restaurace, který by však musel být předmětem detailnějšího závazného jednání s konkrétními osobami, a proto je od něj dále abstrahováno.

Před objektem je také umístěna malá celoroční předzahrádka, která bude zachována, protože představuje určitý oživující prvek pro exteriér objektu a současně v letních měsících zde může probíhat příprava steaků na venkovním grilu.

Detailnější pohled na popisovaný objekt a jeho vybavení je poskytnut v příloze č.7 podnikatelského plánu.

3.6.3 Právní forma podnikání

Popisované podnikání bude vykonáváno formou podnikání právnické osoby, která bude speciálně k tomuto účelu založena. Přesněji řečeno ze strany zakladatele byla zvolena právní forma společnosti s ručením omezeným. Tato forma se za současných podmínek jeví jako nejvhodnější a to především kvůli ručení pouze do výše nesplaceného vkladu do společnosti, dále také možnosti pouze jednoho společníka a zákonnému minimálnímu vkladu ve výši 1 Kč.

K založení této společnosti bude využit jeden z on-line zprostředkovatelů nabízejících založení společnosti s ručením omezeným prostřednictvím internetu. Tímto způsobem je možno vedle značné úspory času dosáhnout také razantního snížení nákladů souvisejících se založením společnosti. V případě založení společnosti on-line je totiž velká část vyřizování zdarma prostřednictvím on-line formulářů a zakladatel tak ve výsledku víceméně platí pouze poplatky stanovené zákonem. Takovéto založení společnosti s ručením omezeným ve standardním režimu obvykle stojí 10 900 Kč.

3.6.4 Motivace k založení společnosti

V nedávné minulosti měl zakladatel možnost v zahraničí navštívit několik restaurací koncipovaných do podoby steak house nebo beef house. Na základě těchto zkušeností se pak zakladatel po návratu do rodného Zlína začal blíže zabírat myšlenkou spočívající právě ve vytvoření určité obdoby takovéto restaurace i v oblasti Východní Moravy.

Konkrétní motivací k založení restaurace je pak právě to, že zakladatel je velkým milovníkem jídla a pití, což se samozřejmě v určité míře pozitivně projeví i na výsledné podobě restaurace, která bude orientována na potěšení zákazníka z perfektně připraveného pokrmu.

Osobním cílem zakladatele je tak nejenom vybudovat takové podnikání, které jej dokáže uživit, ale zároveň by toto plánované podnikání mělo přinášet i něco více než jen prostý finanční profit. Tím něčím navíc je myšlena zejména možnost dělat něco, co zakladatele baví a v čem tím pádem může být i výrazně lepší než ostatní.

3.6.5 Mise, vize, mantra a cíle firmy

Mise

Posláním restaurace je nabízet nejlepší hovězí steaky ve Zlínském kraji, které zákazníkům přinesou výjimečný gastronomický zážitek, který bude ještě umocněn velice příjemným prostředím pro společné setkání s jinými lidmi.

Vize

Stát se hlavním inovátorem a určovatelem trendů na poli receptů a způsobů přípravy prémiových hovězích steaků, které budou přinášet svým strávníkům maximální možnou míru prožitku.

Mantra

V oboru gastronomie je přístup k zákazníkům obzvlášť klíčovým faktorem úspěchu. Z tohoto důvodu je definována i mantra společnosti, která je pro potřeby tematické restaurace vyjádřena následovně: „Život je o zážitcích!“

Cíle firmy

- Dlouhodobé cíle firmy (časový horizont 3 a více let)
 - Pravidelně dosahovat desetiprocentní rentability vlastního kapitálu
 - Vytvořit podmínky pro dlouhodobou stálost pracovních míst
 - Dosáhnout stabilní pozice na trhu a tu si dále udržovat
 - Vytvořit si skupinu pravidelných zákazníků
 - Získat minimálně jedno uznávané ocenění na poli gastronomie
- Střednědobé a krátkodobé cíle firmy
 - Do jednoho roku se dostat mezi pět nejlépe hodnocených restaurací v destinaci Zlín na portálu tripadvisor.cz
 - Optimalizovat skladové hospodářství a dosahovat minimálního odpadu
 - Stále si udržovat dostatečnou likviditu

3.7 Klíčové osoby pro plánované podnikání

3.7.1 Osoba zakladatele

V současné chvíli je počítáno pouze s jednou osobou zakladatele a to s Bc. Jiřím Kúchlerem. Uvedený zakladatel bude vedle pozice vlastníka společnosti zastávat také pozici jednatele, jemuž náleží obchodní vedení společnosti.

Jelikož má zakladatel ekonomické vzdělání, bude v první řadě v plánované restauraci zajišťovat vedení podřízených pracovníků a celkově ekonomickou stránku daného podnikání. V případě náhlé potřeby však zakladatel počítá i s tím, že bude schopen zastat i jiné posty v restauraci, aby mohl být zachován plynulý a bezproblémový provoz. Co se týká dosavadní praxe v oboru pohostinství, tak zakladatel již měl možnost působit na několika nižších pozicích gastronomického provozu, a to převážně v oblasti servisu. Z tohoto působení si bezesporu odnesl řadu zajímavých postřehů a cenných rad, které rozhodně plánuje plně využít při případné realizaci popisovaného podnikání.

Pokud uváděná restaurace dospěje až k fázi realizace, tak zakladatel také plánuje rozšířit své vzdělání i o jednu z dílčích kvalifikací, která společně s dalšími dvěma tvoří úplnou kvalifikaci kuchař. Přesněji řečeno se jedná o dílčí kvalifikaci příprava teplých pokrmů. Takováto kvalifikace je obvykle poskytována jako určitá forma celoživotního vzdělání ze strany středních škol nebo učilišť. Časová náročnost uvedené dílčí kvalifikace je pak celkem 120 vyučovacích hodin. (Jelikož se však jedná pouze o jednu dílčí kvalifikaci a ne úplnou kvalifikaci kuchař, stále bude zapotřebí odpovědné osoby k získání živnostenského oprávnění.) Z výše uvedeného popisu činností zakladatele je možno odvodit, že plánované podnikání bude minimálně v začátcích ve velké míře závislé právě na osobě zakladatele, který bude zajišťovat podstatnou část důležitých činností souvisejících s provozem restaurace. Tento fakt si zakladatel plně uvědomuje a pro možný případ pracovní neschopnosti bude ustanovena osoba, která by eventuelně zakladatele na čas mohla zastoupit.

3.7.2 Osoba šéfkuchaře

Z řad pracovníků firmy je za klíčovou osobu možno označit také osobu šéfkuchaře. Zejména v začátcích podnikání bude význam této osoby větší, jelikož bude zapotřebí vyladit některé věci související s provozem restaurace.

3.7.3 Firemní poradci

V případě plánovaného podnikání je počítáno také s bezplatným zapojením několika firemních poradců z řad rodinných příslušníků zakladatele, se kterými budou konzultovány některé podstatné věci týkající se plánovaného podnikání. Za firemního poradce je tak možno považovat sestru zakladatele, které má úplné právní vzdělání nebo Jaroslava Babicu, který ve Zlíně provozuje penzion.

3.8 Specifika výroby

3.8.1 Proces zrání resp. staření masa

Staření masa představuje proces, při kterém se nechává maso za určitých zvláštních podmínek vyžrát. Při tomto zrání dochází nejenom k povolení posmrtné ztuhlosti, která nastává krátce po porážce, ale zejména dojde k tomu, že svalovina celkově získá lepší chuťové vlastnosti. Toto zcela přírodní vylepšení je dáno tím, že masem postupem času začnou prostupovat enzymy, které jsou samy o sobě obsaženy ve svalovině. Tyto enzymy pak časem rozruší strukturu svalu, čímž se maso stane lahodnější zejména díky získání jemnosti a lepšího aróma.

Co se týče délky doby zrání, tak ta se může podstatně lišit podle třídy živočicha, plemene, části zvířete i jiných skutečností. Na základě detailních úvah zakladatele bylo rozhodnuto, že v případě plánovaného podnikání bude stařeno pouze hovězí maso. Pokud se tedy omezíme pouze na hovězí maso a nabízené steaky restaurací, tak může být všeobecně konstatováno, že doba zrání by měla trvat minimálně dva týdny, aby bylo dosaženo uspokojivých vlastností.

V případě samotné technologie zrání pak mohou být rozlišeny dva základní typy procesu zrání. Prvním z nich je tzv. staření na sucho, jenž představuje původní technologii zrání. Obrovskou nevýhodou tohoto druhu zrání je však vysoká citlivost na bakteriální kontaminaci masa, která může způsobit, že proces zrání se velice rychle promění v hnilobnou zkázu masa. Pomocí tohoto druhu zrání je však možno dosáhnout určité specifické intenzivní chuti. Při suchém zrání totiž dochází k postupnému odparu tekutin ze svaloviny, čímž se maso celkově stane o něco hutnější a tím i chuťově intenzivnější. Se získáním hutnější svaloviny však nutně souvisí i další nevýhoda tohoto typu procesu zrání a to ta, že poměrně nezanedbatelná část váhy masa se doslova řečeno rozplyne ve vzduchu. Druhým typem je pak tzv. staření na mokro resp. ve vlastních šťávách. Mokrý staření se objevilo s rozmachem vakuového balení potravin. Podstatou tohoto typu zrání je tak to, že maso je vakuově zabaleno, čímž je zamezen přístup čerstvého vzduchu a tím je zabráněno i odparu tekutin.

V rámci plánovaného podnikání se počítá s oběma typy staření, protože u různých druhů steaků je pomocí jednoho nebo druhého typu staření možno dosáhnout lepších výsledků. Přesněji řečeno proces by měl probíhat tak, že maso musí být z hygienických důvodů u dodavatele vakuově zabaleno, aby mohl proběhnout transport a současně nedošlo ke kontaminaci. V provozovně pak to maso, u kterého bylo rozhodnuto, že se má stařit na sucho, bude po alespoň určitou dobu dostařeno na sucho. Dostařovat na sucho se zjednodušeně řečeno budou pouze ty hovězí steaky, které se budou podávat zákazníkovi společně s kostí.

Pomocí správně nastaveného procesu staření by tak firma měla být schopna dosáhnout mnohonásobně vyšší kvality oproti konkurenci.

3.8.2 Stupeň propečení steaků

Samozřejmě bude také to, že u těch druhů steaků, u kterých je to hygienicky přípustné, si bude moci zákazník vybrat požadovaný stupeň propečení.

Stupeň propečení je totiž zejména v případě hovězích steaků jedním z důležitých faktorů výsledné chuti steaku. Konkrétní volba stupně propečení bude samozřejmě vždy záviset na daných chuťových preferencích zákazníka, avšak všeobecně může být řečeno, že čím méně je hovězí steak propečen, tím je více šťavnatý a také celkově jemnější, protože svalovina se vlivem nižší teploty (resp. nepropečení) tolik nestáhne.

Všeobecně je možno rozlišit celkem šest stupňů propečení, přičemž do jisté míry určujícím faktorem výsledného propečení je právě teplota ve středu masa při přípravě daného steaku. Následuje výčet těchto jednotlivých stupňů propečení, kdy jsou použity jak anglické názvy, které jsou všeobecně u zákazníků známější, tak také jejich příslušný český ekvivalent:

1. blue rare (velmi mírně opečený)
2. rare (mírně opečený)
3. medium rare (středně opečený)
4. medium (mírně propečený)
5. medium well (středně propečený)
6. well done (propečený)

3.8.3 Způsob finální přípravy steaků

V letních měsících si zákazník bude moci zvolit způsob finální přípravy steaku. Nabízena bude klasická příprava na lávovém kuchyňském grilu nebo příprava na venkovním grilu na dřevěné uhlí, kdy při této přípravě je použito speciálně odležené dubové dřevo, po kterém připravovaný steak získá specifickou chuť.

3.9 Analýza trhu a zákazníků

3.9.1 Základní charakteristika oboru

Gastronomické služby resp. pohostinství provází člověka v určité základní podobě prakticky od nepaměti. Je to dáno tím, že tento obor ve svém prvotním principu sloužil a dodnes také slouží k uspokojování dvou základních fyziologických lidských potřeb.

Postupem času se však pohostinství vyvinulo do takové podoby, že dnes vedle samotného jídla a nápojů mají zcela neopomenutelný význam i další převážně nehmotné prvky, kterými je například prostředí, kultura stolování nebo také přístup a znalosti obsluhy.

3.9.2 Stravování v restauracích v České republice – celkový trh

V následujícím textu je analyzován trh stravování v restauracích s úplným servisem v celé České republice. Takto vymezený trh je možno pro potřeby podnikatelského plánu považovat za trh celkový, u kterého budou zjištěny souhrnné trendy.

Tabulka 8: Vývoj tržeb restaurací v ČR celkem

	MINULOST					PROGNÓZA				
Příslušný rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby restaurací celkem v ČR (v mil. Kč)	47 498	44 774	44 660	45 167	46 861	47 690	48 225	48 582	48 768	49 056
Meziroční změna	-	-5,7%	-0,3%	1,1%	3,8%	1,8%	1,1%	0,7%	0,4%	0,6%

Zdroj: databáze Passport, vlastní výpočty

Z předcházející tabulky vyplývá, že v minulosti došlo k výraznějšímu poklesu celkových tržeb restaurací. Tento pokles je možno přičítat zejména doznívající ekonomické recesi, která zapříčinila, že část spotřebitelů upřednostnila stravování ve svých domácnostech před stravováním v restauracích. V letech 2014-2015 pak došlo k výraznějšímu růstu celkového trhu, který byl způsoben zejména oživením domácí ekonomiky.

Do budoucna je možno dále očekávat rostoucí trend trhu. Tento rostoucí trend by však měl být do budoucna charakteristický převážně snižující se tendencí k růstu. Dále je také nutno podotknout, že absolutní hodnota růstu tržeb bude meziročně do jisté míry tažena také inflací, takže zejména v letech 2018 až 2020 je nutné spíše počítat se stagnací na tomto trhu.

V následující tabulce je zachyceno, jaký je podíl tržeb v rozdělení podle zaměření restaurace na celkových tržbách všech restaurací v ČR.

Tabulka 9: Podíl na celkových tržbách podle zaměření restaurace.

	MINULOST					PROGNÓZA				
Příslušný rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
evropské restaurace	76,6%	75,7%	76,2%	76,1%	76,2%	76,3%	76,4%	76,4%	76,5%	76,7%
pizzerie	13,8%	14,1%	13,8%	13,9%	13,9%	13,8%	13,7%	13,7%	13,6%	13,5%
asijské restaurace	6,3%	6,3%	6,3%	6,2%	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%	6,1%	6,0%
latinskoamerické restaurace	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%	0,7%
severoamerické restaurace	0,5%	0,8%	0,8%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%
ostatní	2,2%	2,3%	2,2%	2,3%	2,3%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%	2,2%

Zdroj: vlastní výpočty na základě dat z databáze Passport

V České republice výrazně dominují evropské restaurace, které jsou reprezentovány zejména domácí kuchyní. V případě pizzerií a asijských restaurací je v minulosti možno vypořádat lehký sestupný trend, který by měl pokračovat i v budoucnosti.

Podíl na tržbách severoamerických restaurací, kam je možno řadit i plánovanou restauraci, v minulosti výrazněji vzrostl z 0,5% na 0,9%. Když k tomu ještě vezmeme v potaz rostoucí tendenci celého trhu, je možno pro minulost konstatovat zvyšující se trend upřednostňování tohoto typu restaurací. Do budoucna však prognóza předpokládá ustálení na 0,9%.

3.9.3 Identifikace nejnovějších kvalitativních spotřebitelských trendů

Vedle výše nastíněného vývoje základních preferencí spotřebitelů byly identifikovány i nejnovější kvalitativní trendy, které byly zakomponovány do konceptu plánované restaurace. Podle odborníků na gastronomii je trh v současné době nejvíce ovlivněn nebo se dá s největší pravděpodobností očekávat, že bude do budoucna ovlivněn zejména následujícími trendy. Tyto trendy tak ukazují nejaktuálnější kvalitativní požadavky a očekávání ze strany zákazníků restaurací:

Tabulka 10: Identifikace nejnovějších trendů

Gastronomické trendy	Bližší popis konkrétního trendu
Upřednostnění kvality jídla před jeho kvantitou	Zákazníci restaurací všeobecně vyžadují jídlo připravené z kvalitnějších surovin. Kvalitnější suroviny se však musí nějak projevit v ceně pokrmu. Z tohoto důvodu na trhu vzniká určitý kompromis, kdy zákazníci vyžadují kvalitnější jídlo, ale na druhou stranu jsou ochotni akceptovat menší množství respektive menší gramáž nabízeného jídla. S tím souvisí také další trend, který spočívá v tom, že zákazníci v drtivé většině vyžadují pouze hlavní jídlo bez polévky, moučnicku nebo dezertu.

Lokální původ surovin	Trend lokálního původu surovin je v poslední době posilován nejenom kvůli tomu, že zákazníci vidí v lokálních surovinách určitou garanci čerstvosti, ale také kvůli tomu, že všeobecně roste důvěra v poctivost produktů malých místních producentů.
Příběh produktu posilující autentičnost	Novodobému zákazníkovi již nestačí si „pouze“ dobře pochutnat, čím dál více oceňuje také zajímavý příběh, který stojí na pozadí konkrétního produktu.
Neobvyklé kombinace, vytváření kontrastů	Zákazníci jsou čím dál více odvážnější, co se týká různého experimentování. Roste tak obliba ne zcela běžných variací jídel.
Osobní a osobité jídlo	Tento trend spočívá v tom, že zákazník si chce do určité míry dotvořit jídlo po svém. Čím dál více tak bývá vyžadována možnost volby alespoň některých ingrediencí nebo způsobu přípravy.
Slow food	Slow food je možno označit za určitý protipól k fast foodovému způsobu stavování, který je čím dál častěji spojován s nezdravým životním stylem. Poslední dobou tak roste právě obliba slow food, které se vyznačuje řádným stolováním, použitím pouze poctivých přírodních surovin bez genetických a chemických úprav.

Zdroj: GASTRO&HOTEL 2016, Povová 2016

3.9.4 Vymezení cílového trhu a definování charakteristik zákazníka

Vymezení cílového trhu ve velké míře souvisí se samotným umístěním restaurace. V souvislosti s umístěním restaurace tak může být konstatováno, že cílový trh se bude geograficky rozléhat v oblasti Zlína a nejbližšího okolí. Tato oblast je velice často označována jako tzv. Zlínská aglomerace, protože nejbližší města a obce na sebe velice těsně navazují díky průmyslovým zónám a další zástavbě z období Baťovy éry. Co se tedy týká segmentu zákazníků, tak restaurace v první řadě cílí na obyvatele s nadprůměrným příjmem z výše vymezené oblasti a také na osoby, které touží po nevšedním gastronomickém zážitku.

Za typického zákazníka restaurace je tak možno považovat osobu, která jí maso a současně oplývá dostatečnými finančními prostředky, aby se čas od času mohla najíst v lepší restauraci.

Vedle vymezení typického zákazníka restaurace je žádoucí provést i negativní vymezení zákazníka. Zákazníkem restaurace tedy s naprostou jistotou nebudou osoby, které striktně vyznávají vitariánství, frutariánství, vegetariáni, su vegetariáni, vegani, semivegetariáni a také další osoby, které z nějakého přesvědčení nejí maso. Konkrétní počty takovýchto osob jsou pro vymezenou oblast prakticky nezjistitelné, pokud bychom však vycházeli z celorepublikových průzkumů, které realizuje např. ČSVV, tak zastoupení takovýchto osob je v České republice v řádu jednotek procent (Luňáček

2016), a tak bude v další části od dalšího zohledňování této skupiny abstrahováno. Mezi další osoby, které je možno zařadit mezi nezákazníky, patří malé děti a také starší lidé.

3.9.5 Kvantifikace cílové skupiny a její vývoj

K přesnému vyčíslení cílové skupiny je z důvodu neexistence dostatečných dat zvolena metoda expertního odhadu vycházející z pevného ověřitelného základu. Pro kvantifikaci cílové skupiny byly jako základ použity nejnovější dostupná data z roku 2014. Podrobnější postup výpočtu je nastíněn v následující tabulce.

Tabulka 11: Kvantifikace cílové skupiny zákazníků

Ekonomicky aktivní populace bez nezaměstnaných ve Zlínském kraji (v tis. osob)	291,9
Část ekonomicky neaktivních bez důchodců, dětí do 14-ti let a skupiny ostatní ve Zlínském kraji (v tis. osob)	42,7
Mezisoučet (v tis. osob)	334,6
Podíl počtu obyvatel Zlínské aglomerace vůči počtu obyvatel Zlínského kraje	18,29%
Přepočet mezisoučtu na údaj pro Zlínskou aglomeraci (v tis. osob)	61,2
Procento ekonomicky aktivních, kteří reálně dosahují průměrné mzdy	33%
VELIKOST CÍLOVÉ SKUPINY – odhad (v tis. osob)	20,19

Zdroj: ČSU, ISPV, vlastní výpočet

Velikost cílové skupiny byla odhadem stanovena na zhruba dvacet tisíc obyvatel, kdy tato skupina reprezentuje osoby ze Zlínské aglomerace, které reálně dosahují průměrné mzdy a jejich ekonomicky neaktivní potomky, kteří jsou starší čtrnácti let. Při výpočtu bylo abstrahováno od nerezidentních potencionálních zákazníků.

Co se týče vývoje cílové skupiny, tak lze směrem do budoucna očekávat spíše sestupný trend. Takovýto trend je možno v prvé řadě přičítat demografickému vývoji, který je charakteristický všeobecně nižší porodností a postupným nárůstem skupiny seniorů, což se odráží i na počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva, které tvoří zásadní část cílové skupiny.

3.10 Business model plánovaného podnikání

3.10.1 Lean Canvas

Popis toho, jak bude plánovaná firma na trhu vydělávat, je nastíněn pomocí následujícího Lean Canvasu:

Tabulka 12: Znázornění obchodního modelu

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	UNIKÁTNÍ HODNOTOVÁ NABÍDKA	NEFÉROVÉ VÝHODY	SEGMENTY ZÁKAZNÍKŮ
zaostalost trhu s gastronomií ve Zlíně nedostatečný počet tematicky zaměřených restaurací nízká úroveň kvality Existující alternativy restaurace v asijském stylu pizzerie	vytvoření steakové restaurace, která bude laděna do stylu odkazujícího na Spojené státy americké	hlavní surovina pocházející od místního malého bio chovatele nabídka kvalitně vyzrálého masa vytvoření jedinečné atmosféry, která zatím nemá ve Zlíně obdoby	vysoká kvalita hlavní suroviny, která pochází od místního bio chovatele příběh prodáváného masa vztahy s místním chovatelem	obyvatelé Zlína a nejbližšího okolí s nadprůměrným příjmem, kteří současně mají v oblibě masné pokrmy návštěvníci příjezdějící do města, kteří hledají neobvyklou restauraci
	KLÍČOVÉ METRIKY množství prodaných pokrmů za den výše tržeb počet zákazníků za den		CESTY K ZÁKAZNÍKŮM využití sociálních sítí jako je např. Facebook webové stránky word of mouth	První vlašťovky labužníci vyhledávající neobyčejný gastronomický zážitek
STRUKTURA NÁKLADŮ¹		ZDROJE PŘÍJMŮ		
náklady na přizpůsobení a dovybavení provozovny nájem za nemovitost (resp. provozovnu) náklady na suroviny a běžný provoz personální náklady náklady související s marketingem a ostatní náklady		příjmy plynoucí z podávání jídel a nápojů zákazník nakupuje příležitostně		

Zdroj: vlastní zpracování

3.10.2 Blížeší popis modelu příjmů

V souvislosti s modelem příjmů je tak možno shrnout, že firma zpoplatňuje poskytování gastronomických služeb, které spočívají zejména v podávání steaků v tematicky laděném prostředí. Pro další části podnikatelského plánu je také nutno konstatovat, že osoba, která spotřebovává hodnotovou nabídku, je současně osobou, která firmě platí.

¹ V tabulce jsou představeny pouze základní zjednodušené skupiny nákladů. Konkrétněji jsou náklady rozepsány v následujících částech podnikatelského plánu.

3.11 Analýza konkurence

3.11.1 Přímá konkurence

Určující kritéria přímé konkurence

Pro účely stanovení přímých konkurentů společnosti byla použita následující dvě směrodatná kritéria:

- Do značné míry obdobná nebo shodná nabídka produktů s plánovanou restaurací. Přesněji řečeno za přímého konkurenta je brána taková restaurace, jejíž nabídku je možno označit za nabídku typickou pro steakovou restauraci.
- Působení v oblasti města Zlína nebo blízkého okolí.

Výše uvedená kritéria v současné době splňuje pouze restaurace Steak House Legenda.

Podrobnější analýza přímého konkurenta – restaurace Steak House Legenda

Restaurace Steak House Legenda je situována na velice vhodně zvoleném místě a to v přízemí čtyřhvězdičkového Interhotelu Moskva, který se nachází na náměstí Práce ve Zlíně.

Koncept této restaurace by mohl být zkráceně označen jako specifický steak house v irském stylu. Přesněji řečeno v restauraci jsou kombinovány prvky charakteristické pro steak house a dále prvky klasického irského pubu. Výsledkem této kombinace pak je, že zákazník si vybírá z nabídky jídel, která je výhradně tvořena různými druhy steaků, přičemž současně si může k takovému steaku objednat různorodé druhy irských točených piv nebo prémiovou irskou whiskey. Obdobně jako v případě uvažovaného podnikání se tak nejedná o franchisingový koncept, ale o originální restauraci.

Součástí restaurace Steak House Legenda je také velký bar, který ožívá převážně v nočních hodinách, ve kterých má restaurace také otevřeno. Za inspirativní tak může být považován způsob, jak tato restaurace vytěžuje pronajímané prostory své provozovny. Přes den se totiž prezentuje výhradně jako steaková restaurace, avšak přes noc a nad ránem se tváří spíše jako irský pub, kde si zákazník může posedět i u piva.

V barovém pultu je také vestavěn samostatný gril, na němž může v případě přání zákazníka probíhat příprava pokrmů. Na jednu stranu může takovýto způsob přípravy pro zákazníka znít zajímavě, protože mu umožňuje doslova koukat kuchaři pod ruce, nicméně na druhou stranu je touto formou přípravy dosti snižován celkový reprezentativní výraz restaurace, a to z důvodu nedokonalého odvětrávání vznikajících par při přípravě.

Za zmínku stojí i poměrně propracovaná marketingová komunikace restaurace, která využívá umístění v Interhotelu Moskva, ve kterém se ubytovávají významné osobnosti, které například navštěvují filmový festival ve Zlíně. Recepce hotelu doporučuje hostům právě tuto restauraci a restaurace se pak na fotkách vychloubá právě návštěvníky z řad slavných osobností.

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější silné a slabé stránky přímého konkurenta:

Tabulka 13: Silné a slabé stránky přímého konkurenta

Steak House Legenda	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
➤ irský bar – nabídka točených irských speciálů a whiskey ➤ dlouhá otevírací doba ➤ velice dobré umístění ➤ výborně fungující servis restaurace ➤ marketingová komunikace restaurace ➤ rozsáhlejší investice do modernizace interiéru a také zařízení kuchyně	➤ pro zákazníky lehce matoucí koncepce restaurace ➤ nižší kvalita podávaných jídel ➤ špatně fungující servis restaurace ➤ nedostatečně reprezentující vzhled exteriéru restaurace

Zdroj: vlastní zpracování

3.11.2 Nepřímá konkurence

Za nepřímou, respektive vedlejší konkurenci, mohou být považována taková restaurační zařízení, která se svojí povahou zaměřují na obdobný zákaznický segment, nicméně současně nestojí v přímém konkurenčním vztahu s plánovanou restaurací. Ve své podstatě se tak jedná o kvalitnější restaurace z vymezené oblasti.

Konkrétně mohou být za nepřímé konkurenty označeny následující podniky: Králova Vila, U Sedmi Hříchů, restaurace Dolce Vita, restaurace Bohemia, U Johana, Koliba U Černého Medvěda a SUSHI-MIOMI.

3.11.3 Potencionální konkurence

Potencionální konkurenci je možno spatřovat zejména v dalších stravovacích zařízeních, které nebyly označeny jako přímá nebo nepřímá konkurence a nachází se ve vymezené oblasti. Takováto zařízení by totiž v případě výraznější změny svého základního konceptu (např. přeměna klasické pivnice na restauraci atp.) mohla zacílit i na jiné zákaznické segmenty a eventuálně se tak stát konkurencí plánované restaurace.

3.11.4 Zhodnocení ohrožujících faktorů konkurence

Mezi ohrožující faktory přímé, nepřímé ale i potencionální konkurence patří zejména skutečnost, že se jedná již o dlouhodobě zavedená stravovací zařízení, ve kterých působí zaběhlý a zkušený pracovní kolektiv. Dalším ohrožujícím faktorem je také často zkušený management konkurence.

3.11.5 Stanovení závěrů pro konkurenční prostředí

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že konkurenční prostředí je pro vstup plánovaného podniku spíše nepříznivé. Je to dáno v první řadě tím, že na definovaném trhu se již vyskytuje přímý konkurent, který si již vybudoval určitou pozitivní pověst u zákazníků.

Současně je však také nutno dodat, že jak u přímého konkurenta, tak také u části nepřímé konkurence, gastronomické služby nedosahují nějaké závratné úrovně, kterou by nebylo možné překonat. Uvedený fakt je dán zejména obrovskou šíří nabízených produktů u konkurence, kdy nabídky některých konkurentů čítají někdy i přes sto jídel. Takováto rozsáhlá nabídka však porušuje jedno ze základních gastronomických pravidel, které říká, čím menší sortiment, tím lepší výsledný produkt. Uváděné pravidlo má svůj původ zejména v kuchyni restaurace, kdy je logické, že i sebelepší kuchař s dlouholetou praxí prostě nedokáže vařit současně sto druhů jídel na té nejvyšší možné úrovni.

V případě plánované restaurace tak bude zvolen menší sortiment, čímž by mělo být dosaženo toho, že kuchař bude zběhlejší v přípravě menšího množství produktů a tím pádem bude dosahováno vyšší úrovně podávaných pokrmů. Zákazník, na něhož je cíleno, si totiž nezapamatuje to místo, na kterém se pouze dobře najedl, ale zapamatuje si předně to místo, kde se najedl nejlépe a tam se také bude ochoten vrátit.

Pokud se zaměříme pouze na přímého konkurenta, kterým je Steak House Legenda, tak u něj může být vedle výše uvedeného také konstatováno to, že i když ve svém názvu hrdě nese označení steak house, tak samotná kvalita přípravy podávaných steaků, které by měly být tím nejhlavnějším, není nějak ohromující. Tento konkurent odebírá maso k přípravě steaků v drtivé většině od domácích velkochovatelů, přičemž za určitou specialitu své nabídky považuje steak z argentinského býka. U takového steaku je sice záruka vysoké jakosti díky přírodnímu chovu v oblasti jihoamerických Pamp, nicméně kvůli technologickým možnostem dopravy ze zahraničí musí být tyto steaky stařeny méně vhodným způsobem ve vakuu.

Oproti konkurenci bude plánovaná restaurace primárně odebírat maso od místního malého chovatele, což zajistí nejenom vyšší kvalitu a přírodní původ, ale také zajímavější příběh použitých surovin, který bude moci být komunikován směrem k zákazníkům.

3.12 Marketingová strategie

3.12.1 Stanovení tržní pozice vůči konkurenci

Plánovaná restaurace se bude ve vztahu ke konkurenci vymezovat jako originální steaková restaurace se severoamerickým zaměřením, kde jsou používány kvalitnější a chutnější lokální suroviny, za které si však zákazník musí trochu připlatit.

Tímto by mělo být dosaženo toho, že restaurace bude u zákazníků vnímána specifickým způsobem, který v dostatečné míře zajistí odlišení od konkurence.

3.12.2 Marketingový mix 4P

Produkt

Základní aspekty produktové politiky byly nastíněny v kapitole zabývající se popisem podnikatelské příležitosti. V této části je tak již věnována pozornost pouze vybraným otázkám, které souvisí s produktem.

Plánovaná restaurace bude z povahy svého tematického zaměření charakteristická poměrně úzkým, avšak na druhou stranu hlubokým sortimentem.

Produkty plánované restaurace je přitom možno blíže popsat pomocí následujících atributů:

Tabulka 14: Atributy produktu

Atribut	Bližší charakteristika
Estetika	Estetika je v případě plánovaného podnikání velice důležitý aspekt, podle kterého se zákazník často také rozhoduje. Zákazníkům tak budou nabízeny pokrmy, které budou vzhledně upraveny a také pečlivě naservírovány. Zákazník by tak měl mít pocit, že dostává pořádný kus výborně připraveného steaku, se kterým si dal někdo v kuchyni restaurace dost záležet.
Kvalita	Kvalitu produktu je možno označit za vysokou a to zejména kvůli vstupním používaným vstupním surovinám.
Vlastnosti	Produkt restaurace bude vykazovat nadstandardní chuťové vlastnosti, které by měly pro zákazníka zvýšit hodnotu ze spotřeby.
Hodnota značky a image	Plánovaná firma cílí na segment zákazníků, který se rozhoduje spíše podle značky a image než podle ceny. Z tohoto pohledu tak není vhodné o zákazníka bojovat primárně prostřednictvím ceny, ale spíše skrze budování značky a image. Taková strategie by přitom měla vést k vytvoření určité vazby mezi zákazníkem a restaurací resp. mezi zákazníkem a produktem. V případě plánovaného podnikání je předpokládáno, že tento vztah bude budován zejména v rovině emocionální a demonstrační.

Zdroj: vlastní zpracování

V souvislosti s produktem společnosti je zapotřebí také zmínit, jak bude v čase probíhat proces přizpůsobování vlastností produktu konkrétním požadavkům zákazníků. K tomuto účelu bude využita technika rozhovoru (resp. dotazování) ze strany zakladatele se zákazníky restaurace. Pomocí takto bezprostředně získávané zpětné vazby bude moci

být stávající produkt vyladován k maximální spokojenosti zákazníků. Vedle toho informace takto získané od zákazníků budou moci být využity také k vývoji nových produktů.

Cena

Plánovanou restaurací je sledován cenový cíl spočívající ve vyjádření odlišnosti produktu skrze cenu. K tomuto účelu je tak zvolena cenová strategie, která je založena na nastavení cen lehce nad úrovní přímého konkurenta.

Z výše uvedeného titulu se tak pro účely podnikatelského plánu jeví jako nejoptimálnější způsob nastavení ceny produktu za pomoci cen konkurence. Tento přístup je však doplněn ještě přístupem, který vychází z nákladů, aby bylo zjištěno, zda ceny stanovené podle konkurence nejsou nastaveny pod únosnou spodní hranicí cen.

Stanovení cen na základě porovnání s cenami přímého konkurenta

V souvislosti s nastavením cen restaurace je důležité zmínit, že nabídka přímého konkurenta je v drtivé většině tvořena steaky, které pocházejí od českých velkochovatelů. Z tohoto hlediska je tak možno považovat nabídku plánované restaurace za více výjimečnou právě z důvodu využití ústřední lokální suroviny s příběhem, která pochází od místního malého chovatele a je současně speciálně vyzrálá.

Jelikož produkty společnosti se prodávají koncovým zákazníkům, tak ceny jednotlivých produktů jsou uváděny včetně DPH.

Tabulka 15: Stanovení cen na základě cen přímého konkurenta

Nabídka	Legenda Steak House	Stanovená cena v plánované restauraci
Steaky		
T-bone steak	489,- Kč (400g)	499,- Kč (350g)
Rib eye steak	Nemají v nabídce	399,- Kč (200g)
Eye round steak	339,- Kč (300g)	359,- Kč (300g)
Hanger steak	Nemají v nabídce	349,- Kč (200g)
Rump steak	299,- Kč (200g)	319,- Kč (190g)
Flank steak	229,- Kč (200g)	239,- Kč (190g)
Steak z vepřové panenky	185,- Kč (200g)	195,- Kč (200g)
Steak z vepřové krkvice	179,- Kč (250g)	179,- Kč (250g)
Kuřecí prsí steak	135,- Kč (200g)	140,- Kč (180g)
Přílohy		
Hranolky z čerstvých brambor	35,- Kč (180g)	39,- Kč (150g)
Americké brambory	35,- Kč (180 g)	39,- Kč (150g)
Pečená brambora	Nemají v nabídce	39,- Kč (150g)
Bramborové pyré	35,- Kč (180g)	39,- Kč (150g)
Nápoje		
Plzeňský Prazdroj (12° světlý točený)	39,- Kč (0,5 litru)	42,- (0,5 litru)
Velkopopovický Kozel (tmavý točený)	Nemají v nabídce (nabízí irské speciály)	39,- (0,5 litru)
Kola ve skle	32,- (Pepsi 0,33 litru)	39,- (Coca-Cola 0,33 litru)
Limonáda s citronovou příchutí ve skle	32,- (7up 0,33 litru)	39,- (Sprite 0,33 litru)
Limonáda s pomerančovou příchutí	Nemají v nabídce	39,- (Fanta 0,33 litru)

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky tedy vyplývá, že cenová politika plánované restaurace bude vůči přímému konkurentovi charakteristická tím, že steaky budou prodávány za o něco vyšší cenu a současně také budou mít také o něco nižší gramáž.

Stanovení spodní hranice ceny

Jak je blíže popsáno v části zabývající se finančním plánem, tak v případě plánované restaurace je zapotřebí rozlišovat problematiku DPH.

V následující tabulce je pak u jednotlivých produktů stanovena krátkodobá spodní hranice ceny, která představuje výši ceny bez DPH, jež kryje jednotkové variabilní náklady produktu. Jelikož je v podnikatelském plánu dále uvažováno s několika variantami vývoje poptávky, které se navíc ještě vyznačují počátečním náběhem poptávaného množství u jednotlivých produktů v počátku podnikání, je na tomto místě stanoven také příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku na jednotku bez DPH. Krytí fixních nákladů společnosti je pak analyzováno za pomoci stanovení limitu fixních nákladů.

Tabulka 16: Stanovení krátkodobé spodní hranice ceny

Nabízený produkt	Krátkodobá spodní hranice ceny bez DPH (představují jednotkové variabilní náklady produktu)	Stanovená cena v plánované restauraci bez DPH	Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku na jednotku bez DPH
T-bone steak	136,7	433,9	297,2
Rib eye steak	109,6	347,0	237,4
Eye round steak	98,7	312,2	213,5
Hanger steak	96,0	303,5	207,5
Rump steak	87,9	277,4	189,5
Flank steak	66,2	207,8	141,6
Steak z vepřové panenky	23,9	169,6	145,7
Steak z vepřové krkovice	23,2	155,7	132,5
Kuřecí prsí steak	15,6	121,7	106,1
Hranolky z čerstvých brambor	2,8	33,9	31,1
Americké brambory	1,1	33,9	32,8
Pečená brambora	4,3	33,9	29,6
Bramborové pyré	4,3	33,9	29,6
Plzeňský Prazdroj (0,5 litru)	19,3	34,7 (základní sazba DPH)	15,4
Velkopopovický Kozel (0,5 litru)	12,9	32,2 (základní sazba DPH)	19,3
Coca-Cola	11,1	33,9	22,8
Sprite	11,1	33,9	22,8
Fanta	11,1	33,9	22,8

Zdroj: vlastní zpracování (zaokrouhlováno)

V případě realistické varianty vývoje poptávky je při respektování plánované struktury prodeje v běžném roce limit fixních nákladů stanoven na 1 890 872 Kč za rok, přičemž fixní náklady za daných podmínek reálně dosahují hodnoty 1 757 363 Kč. Blíže viz příloha č. 15.

Distribuce

Prodejní aktivity společnosti budou v první řadě zajišťovány prostřednictvím přímého prodeje v prostorách restaurace. Zde bude současně zákazníkovi poskytován plný gastronomický servis, který by měl umocnit jeho zážitek ze spotřeby v těchto prostorách. Jiné distribuční cesty nejsou uvažovány z důvodu charakteru nabízeného produktu a také potřeby přímé kontroly kultury prodeje.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace plánované restaurace bude v první řadě cílit na stimulaci poptávky. Vedle tohoto primárního cíle však bude také velice důležité zdůraznění užitku pro zákazníka a také určitá diferenciací produktu od stávajícího přímého konkurenta.

Marketingové sdělení tak vedle vzbuzování nutkové potřeby ke spotřebě u zákazníka bude obsahovat také zdůraznění jisté výjimečnosti produktu. Za tímto účelem tak restaurace bude vystupovat jako první americký steak house ve Zlíně a současně zákazník bude lákán na pořádný vyzrálý kus šťavnatého masa s prémiovým rodokmenem pocházející od místního farmáře.

V případě konkrétní volby komunikačního a mediálního mixu jsou z důvodu poměrně specifického zákaznického segmentu voleny zejména nástroje umožňující dostatečné zacílení na zákazníka. Tímto by mělo být dosaženo dostatečné efektivity vynaložených prostředků na marketing. Konkrétněji řečeno je zvolena krátká PPC kampaň propagující otevření restaurace a dále je zvolena distribuce reklamních letáčků v místech, kde se nejčastěji pohybuje zákazník.

Vedle PPC kampaně budou využity také další nástroje on-line marketingu, které je možno realizovat s minimálními nebo nulovými náklady. Budou tak používány on-line sociální media, kde bude prezentováno dění v restauraci prostřednictvím pravidelných příspěvků a také budou vytvořeny webové stránky restaurace. Dále bude využito budování SEO, které by mělo časem zajistit lepší pozici webových stránek restaurace při vyhledávání prostřednictvím internetových vyhledávačů.

Samozřejmostí pak bude také přidání restaurace do různých databází umožňujících vyhledávání restaurací (např. tripadvisor.cz, ceske-hospudky.cz atd.) a propagace prostřednictvím posilování word of mouth.

3.12.3 Marketingový rozpočet

Facebook společnosti, webové stránky i SEO si zakladatel obstará vlastními silami. V dále uváděné tabulce je zachycen marketingový rozpočet na aktivity, které budou realizovány před plánovaným datem otevření restaurace.

Tabulka 17: Marketingový rozpočet na aktivity před otevřením restaurace

Jednotlivé položky	mj.	ks	Cena za mj.	Částka v Kč s DPH celkem
Propagační letáky	ks	2000	0,7	1400
Doména na 1. rok	přihlášení	1		151
Hosting na 1. rok	přihlášení	1		290
PPC kampaň v Sklik – vlastní zpravování a založení kampaně (maximální částka prokliku)	-	-	-	2500
Reklamní tabule – název restaurace	ks	1	1500	1500
CELKEM				5841

Zdroj: vlastní zpracování

3.13 Analýza dodavatelů

3.13.1 Identifikace potřebných vstupů

Pro snazší orientaci v dalších částech podnikatelského plánu byly potřebné vstupy pro plánované podnikání rozděleny do několika základních skupin, jak je blíže nastíněno v následující tabulce, kde jsou zachyceny potřebné vstupy s nezbytným dodavatelským zajištěním.

Tabulka 18: Identifikace vstupů s potřebným dodavatelským zajištěním

Charakter	Část	Potřebný vstup pro podnikání
Jednorázový	Založení	On-line založení společnosti s ručením omezeným
	Chybějící vybavení do kuchyně	Profesionální gril, chybějící drobný majetek, box ke zrání masa, nová fritéza
	Úprava interiéru provozovny	Drobné úpravy stavebního charakteru, venkovní stoly, venkovní židle, dekorace do interiéru
	Vybavení servisu	Talíře, příbory, sklenice, textilní prostírání na stůl, reprezentativní oblečení personálu, kasírovací peněženka, zařízení pro EET
	Marketing	Doména a hosting na 1. rok, propagační letáky, PPC služby, reklamní tabule - název restaurace
Opakovaný	Běžný provoz restaurace	Energie, pojištění, doména a hosting na další roky, mobilní tarif, internet, poplatky OSA, pronájem provozovny, hygienické a úklidové prostředky, kancelářské potřeby atd.
	Suroviny- maso	Čerstvé hovězí, vepřové, kuřecí
	Ostatní suroviny	Brambory, koření, máslo, olej
	Nápoje	nápoje ve skle a točené pivo v KEG sudech

Zdroj. Vlastní zpracování

Detailní pohled na dodavatelské zajištění jednotlivých vstupů včetně stanovení nákladů na jednotlivé vstupy je poskytnut v příloze č. 8 podnikatelského plánu. V další části je věnována pozornost pouze klíčovým dodavatelům.

3.13.2 Stanovení klíčových dodavatelů a jejich bližší analýza

V případě jednorázových dodavatelů je závislost na těchto dodavatelích i nákupní riziko minimální. Obdobně je tomu i u většiny dodavatelů vstupů pro běžný provoz, dodavatelů ostatních surovin a také dodavatelů nápojů. Na těchto trzích totiž v převážné většině panuje poměrně značná rivalita, která je způsobena velkým počtem subjektů na jednotlivých dodavatelských trzích.

Za klíčové je však s určitostí možno považovat dodavatele masa, bez nichž by nebylo možné dlouhodoběji zachovat plynulý chod restaurace v takové podobě, v jaké si zakladatel představuje. Vysoká závislost je pak zejména na dodavateli hovězího masa, jehož produkce je pro koncept restaurace do určité míry nenahraditelná.

Co se týče vývoje na trzích s masem, tak v minulosti bylo možno rozeznat značnější útlum u producentů masa v ČR, který byl způsoben dotačními politikami v jiných státech EU. Domácí producenti pak nemohli dlouhodoběji konkurovat takto zvýhodněným dovozcům a ukončovali svoji činnost, což se časem projevilo rostoucími cenami, které dosáhly historického maxima v roce 2014. Od té doby je však podpora v ČR mnohonásobně příznivější a na druhou stranu je možno například rozeznat trend, že někteří chovatelé mléčného skotu přecházejí pomocí šlechtění na alespoň částečný chov masného skotu. Do budoucna je tak v této oblasti možno předpokládat pozitivní vývoj pro plánované podnikání.

3.14 Personální zabezpečení

3.14.1 Vytyčení potřebných pracovních pozic

Za účelem zachování plynulého provozu restaurace bude zapotřebí vytvořit následující pracovní pozice. Konkrétní požadavky na vzdělání, praxi a také nejdůležitější pracovní úkoly, které budou pracovníci na daných pozicích vykonávat, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 19: Potřebné pracovní pozice včetně požadavků na vzdělání a praxi

Pracovní pozice (resp. smluvní druh práce)	Požadované vzdělání a praxe	Okruhy nejdůležitějších pracovních úkolů
Manažer restaurace	V prvních letech podnikání bude tato pozice vykonávána zakladatelem	plánování, organizování, vedení a kontrola celého provozu restaurace, dále také vyjednávání s dodavateli, realizování marketingu, provádění nezbytné administrativy, v případě náhlé nepřítomnosti podřízeného jeho zastoupení atd.
Šéfkuchař	Striktní požadavek na dlouholetou praxi a vyučení v oboru	vedle pracovních úkolů souvisejících s pozicí kuchař ještě navíc spolupráce při vytváření jídelního lístku, kalkulací, technologických postupů a řízení zásobování
Kuchař	Požadavek na několikaletou praxi a vyučení v oboru	provádění přípravných prací v kuchyni, výroba jídel, dodržování hygienických předpisů a celkově zajišťování běžného chodu kuchyně restaurace
Servírka, Číšník	Požadavek na alespoň nějakou praxi v oboru, bez požadavku na vzdělání	obsluha zákazníků spočívající zejména v příjmu objednávek, informování zákazníka o nabídce, pomoc zákazníkovi při výběru, servis jídel a nápojů
Pracovník úklidu	Nebudou kladeny žádné požadavky související se vzděláním nebo praxí	mytí vybavení kuchyně, kuchyňského nádobí, inventáře a dále také úklid veškerých prostor restaurace

Zdroj: vlastní zpracování

U veškerých výše uvedených pracovních pozic mimo pozice pracovníka úklidu je předpokládáno, že za formu pracovně právního vztahu bude zvolen pracovní poměr založený pracovní smlouvou a to z počátku na dobu určitou. V případě pracovníka úklidu bude zvolena forma dohody o práci vykonávané mimo pracovní poměr, a to přesněji řečeno dohoda o pracovní činnosti.

Proces získávání, výběru, přijímání a adaptování zaměstnanců bude zakladatel zajišťovat sám. Z důvodu úspory nákladů v začátcích podnikání bude k tomuto účelu zakladatel volit v první řadě bezplatné metody jako je v případě získávání např. bezplatná inzerce nebo spolupráce s ÚP a v případě výběru např. pohovor s uchazečem.

3.14.2 Stanovení počtu pracovníků na jednotlivých pozicích

Při stanovování potřebného počtu pracovníků na jednotlivých pozicích bylo vycházeno jednak z předpokládaného denního počtu zákazníků, tak dále také z otevírací doby provozovny, která je blíže zachycena v následující tabulce:

Tabulka 20: Otevírací doba provozovny

Otevírací doba provozovny			
Dny v týdnu	od	do	Počet otevřených hodin v daný den
PO	11:00	21:00	10
ÚT	11:00	21:00	10
ST	11:00	21:00	10
ČT	11:00	21:00	10
PÁ	11:00	00:00	13
SO	11:00	00:00	13
NE	11:00	19:00	8

Zdroj: vlastní zpracování

Z předešlé tabulky je možné shrnout, že provozovna bude otevřena zákazníkům během jednoho týdne po dobu celkem 74 hodin.

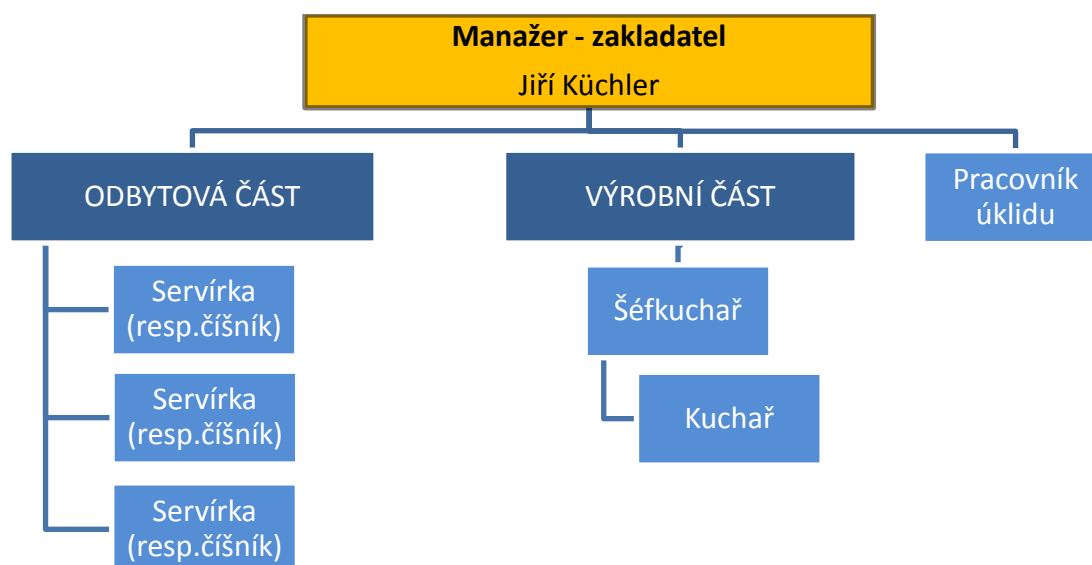
K tomu, aby mohly být stanoveny počty pracovníků na jednotlivých pozicích a vyčíslena konkrétní délka pracovní doby, je nutné vedle otevírací doby počítat ještě s dobou, která je nutná na přípravy nebo další práce, které budou probíhat mimo otevírací dobu restaurace.

Na základě těchto úvah tak bylo stanoveno, že na pozici servírka/číšník bude zapotřebí tří pracovníků a u zbývajících pozic vždy po jednom pracovníkovi. Detailnější pohled na pracovní dobu u jednotlivých pozic včetně dalších výpočtů je poskytnut v závěru podkapitoly v rámci vyčíslení celkových mzdových nákladů.

3.14.3 Organizační struktura

Následující schéma zachycuje plánovanou organizační strukturu. Z důvodu lepších možností organizování, řízení a také kontroly je provoz restaurace rozdělen na dvě základní části, a to na část odbytovou (resp. servis restaurace) a část výrobní (resp. kuchyň restaurace). Vedle těchto dvou částí bude působit ještě pracovník úklidu, který bude vykonávat pracovní úkoly pro obě části restaurace a současně bude podřízen přímo zakladateli.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování

3.14.4 Vyčíslení osobních nákladů

V následující tabulce jsou vyčísleny osobní náklady na jednoho pracovníka.

Tabulka 21: Vyčíslení mzdových nákladů

Pracovní pozice	Hodinová hrubá mzda (v Kč/h)	Počet odpracovaných hodin v rámci jednoho měsíce	Hrubá mzda za měsíc (v Kč)	Zákonné pojistné placené zaměstnavatelem (v Kč)	Osobní náklady na jednotlivce za měsíc (v Kč)
Manažer (zakladatel)	65	200	13 000	4 420	17 420
Šéfkuchař	150	166	24 900	8 466	33 366
Kuchař	94	162	15 228	6 335	20 406
Servírka, číšník	68	162	11 016	3 745	14 761
Pracovník ² úklidu	66	56	3 696	1 245	4 953

Zdroj: vlastní zpracování

Při stanovování hodinové hrubé mzdy byly brány v potaz jednak údaje o výši mezd na daných pozicích zjištěné v systému ISPV (konkrétní hodnoty jsou uvedeny

² V souvislosti s předcházející tabulkou je také nutno dodat, že v případě pracovníka úklidu nemusí být dodržována zákonná výše minimální mzdy, jelikož je s tímto pracovníkem uzavřen pracovněprávní vztah na základě dohody o pracovní činnosti. Musí však být odvedeno zákonné pojistné, jelikož hrubá mzda překračuje částku 2500 Kč u jednoho zaměstnavatele.

v příloze číslo 10), tak také byly zohledněny aktuální nabídky práce zveřejněné Úřadem práce ve Zlíně. Výsledná zvolená sazba pak vedle těchto faktorů reflektuje ještě personální strategii organizace v oblasti získávání zaměstnanců.

3.14.5 Stanovení celkových personálních nákladů

Tabulka 22: Stanovení celkových personálních nákladů

Pracovní pozice a počet pracovníků	Celkové osobní náklady zaměstnavatele podle druhu pracovních pozic (v Kč)
Manažer restaurace – zakladatel (1 pracovník)	17 420
Šéfkuchař (1 pracovník)	33 366
Kuchař (1 pracovník)	20 406
Servírka/číšník (3 pracovníci)	44 283
Pracovník úklidu (1 pracovník)	4 953
<u>Celkové měsíční personální náklady (v Kč)</u>	120 428

Zdroj: vlastní zpracování

3.14.6 Současná situace na trhu práce v daném regionu

Restaurace bude umístěna v krajském městě, což by mělo vést vedle výborné dostupnosti pro zaměstnance také k zajištění dostatečně velkého okruhu uchazečů o pozici servírka/číšník a pracovník úklidu. Určitý problém by však mohl nastat v případě obsazování pozice kuchař a šéfkuchař. Na základě analýzy trhu práce ve Zlíně bylo zjištěno, že tyto pozice jsou v současnosti poměrně žádané. Tento fakt mimo jiné dokazuje i zhruba třicet aktuálních nabídek práce na tyto pozice vedené ÚP ve Zlíně. (Integrovaný portál MPSV 2016) V případě pozice kuchař a šéfkuchař je tak počítáno s nadstandardním mzdovým ohodnocením. Vyšší úroveň mzdy by měla nejenom zajistit dostatečný zájem ze strany kuchařů, ale současně by také měla přilákat zkušenější a kvalitnější uchazeče.

3.15 Realizační plán

Na základě detailnějšího zkoumání nákupních zvyků zákazníků a také při zohlednění současných možností bylo stanoveno, že vhodným obdobím pro otevření restaurace bude konec léta roku 2017. Přesné datum je prozatím stanoveno na sobotu 19. 8. 2017. Na konci léta totiž ve Zlíně probíhá řada důležitých akcí, na kterých bude výborná možnost propagovat právě otevíranou restauraci. Příkladem jedné z takovýchto akcí je Barum Czech Rally Zlín, která probíhá vždy poslední víkend v srpnu.

V následujícím textu jsou uvedeny a blíže charakterizovány nejdůležitější kroky, které je nezbytně nutné realizovat před plánovaným otevřením restaurace:

- A. V první řadě je zapotřebí založit společnost s ručením omezeným. V rámci tohoto kroku tak bude zapotřebí zejména sepsat zakladatelskou listinu pomocí online rozhraní na internetu, složit příslušnou část vkladu u správce vkladu, ustanovit osobu odpovědného zástupce a získat živnostenské oprávnění. Pokud je zvolena on-line cesta zakládání, tak společnost obvykle vzniká zápisem do obchodního rejstříku do čtrnácti dní.
- B. Dalším krokem je uskutečnit jednání s pronajímatelem provozovny, při kterém budou domluveny detailní podmínky nájmu. Výsledkem tohoto kroku by pak mělo být uzavření smlouvy o nájmu provozovny ve Zlíně.
- C. V případě klíčového dodavatele masa je žádoucí zabezpečit dodávky dlouhodobě předem prostřednictvím smluvního ujednání.

Paralelně s předcházejícím krokem C by měly probíhat následující kroky:

- D. Po tom, co bude obstarána provozovna, je zapotřebí ji uvést do požadovaného stavu, aby vyhovovala plánovanému konceptu podnikání. Musí být tedy provedeny určité úpravy interiéru restaurace. V rámci těchto úprav se nepočítá s nějakými podstatnými stavebními zásahy. Plánované úpravy by měly být podle aktuálního znění stavebního zákona ve volném režimu, což znamená, že u nich není vyžadováno ani stavební povolení ani ohlášení. (V důsledku turbulentních změn právní úpravy a také kvůli možným drobným odlišnostem ve výkladu znění některých ustanovení zákona je před zahájením prací počítáno s konzultacemi konkrétního provedení s místně příslušným stavebním úřadem, hygienickou stanicí a dalšími orgány). Součástí tohoto kroku je i pořízení chybějících kusů vybavení kuchyně a pořízení potřebného venkovního nábytku včetně vybavení servisu.
- E. Dále je zapotřebí provést proces získávání, výběru, přijímání a adaptace zaměstnanců.
- F. V neposlední řadě by měly probíhat marketingové aktivity, které jsou naplánovány před otevřením restaurace. Blíže o těchto aktivitách pojednává samostatná kapitola věnující se marketingu.

Krátce před otevřením restaurace je pak ještě zapotřebí:

- G. Alespoň po dobu dvou týdnů před otevřením restaurace je zapotřebí začít stařit první várku masa. V souvislosti s tímto krokem je tak zapotřebí, aby v této době již byl připraven box ke staření masa.
- H. Posledním krokem před otevřením restaurace by pak mělo být opatření dalších zásob pro běžný provoz restaurace.

V následující tabulce je názorně zachycen konkrétní harmonogram realizace, pro případ, že restaurace bude otevřena přesně 19. 8. 2017. Na základě tohoto harmonogramu je pak také stanoveno, kdy přesně by měly započít přípravné práce, aby bylo dosaženo toho, že provozovna bude v plánovaný den otevření připravena k běžnému provozu.

Tabulka 23: Harmonogram realizace

Kroky realizace	pořadové číslo týdne roku 2017													
	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.
A. Proces založení a vzniku společnosti														
B. Zajištění provozovny														
C. Smlouva s klíčovým dodavatelem														
D. Úpravy interiéru, pořízení vybavení														
E. Zajištění potřebných zaměstnanců														
F. Marketingové aktivity před otevřením														
G. Příprava první várky masa														
H. Pořízení běžných zásob														

Plánované otevření provozovny 19. 8.

Zdroj: vlastní zpracování

Z předchozí tabulky vyplývá, že jestli má být provozovna otevřena 19. 8. 2017, tak přípravné práce musejí započít čtrnáct týdnů před tímto datem, přesněji řečeno 20. týden roku 2017, který začíná 15. 5. 2017.

3.16 Finanční plán

Ve finančním plánu jsou používány agregované položky, jejichž detailnější rozpis je poskytnut v příloze podnikatelského plánu. Finanční plán je zpracován celkem ve třech variantách. Konkrétněji řečeno je zpracována kombinace realistického, optimistického a pesimistického vývoje poptávky po nabídce plánované restaurace.

Za nejvíce směřodatnou variantu je přitom možno považovat variantu realistickou. Této variantě je tak také věnována největší pozornost a také z této varianty pak vycházejí i jiné části podnikatelského plánu. Zbylé dvě varianty jsou však zpracovávány, aby byl získán také velice cenný pohled na případné hospodaření společnosti, pokud by náhodou došlo ke znatelnějšímu výkyvu poptávky v čase.

Optimistická varianta je tak charakteristická příznivějším vývojem poptávky po produktech plánované společnosti o 10 % oproti realistické variantě a pesimistická varianta zase na druhou stranu zachycuje méně příznivý vývoj poptávky o 10 % oproti realistické variantě.

3.16.1 Registrace plátce DPH

V případě plánovaného podnikání je zákonem stanovený obrat zakládající povinnou registraci k DPH překročen po pár měsících provozu. Z tohoto důvodu je v podnikatelském plánu jako určité zjednodušení při výpočtech uvažována dobrovolná registrace k DPH již v počátku podnikání, která je sice v určitém ohledu znevýhodňující, jelikož společnost dodává neplátcům, nicméně z důvodu zjednodušení, přehlednějšího srovnání variant a také lepšího posouzení odolnosti daného konceptu je s tímto pro první měsíce podnikání možno v dalším textu uvažovat.

V případě DPH je pak zdaňovacím obdobím měsíc. Konkrétní vyčíslení této daně je možno nalézt ve výkazu CF, který zachycuje reálné peněžní toky společnosti. V rámci výkazu zisku a ztráty pak již tato daň ze svého charakteru nevystupuje, jelikož je zúčtovávána na analytickém účtu 343, podle jehož konečného zůstatku se stanovuje daňová povinnost nebo nadměrný odpočet. V podnikatelském plánu je přitom již počítáno s aktuální změnou platnou od 1. 12. 2017, podle které dochází ke snížení sazby DPH z 21% na 15% u stravovacích služeb mimo podávání alkoholických nápojů.

3.16.2 Počáteční výdaje před zahájením provozu

Podle harmonogramu realizace je plánované datum otevření stanoveno na 19. 8. 2017. Před tímto datem však bude zapotřebí vynaložit celou řadu výdajů, které souvisejí se zahájením podnikání.

Než bude na příklad provozovna uvedena do požadovaného stavu a také patřičně vybavena, je zapotřebí počítat s výdaji na nájem za 10 týdnů před otevřením restaurace. V tomto období je počítáno s tím, že bude sjednáno zvýhodněné nájemné na pronajímané prostory a složení kaucí bude nahrazeno provedenými úpravami stavebního charakteru.

Před tím, než tedy bude restaurace vůbec otevřena zákazníkům je zapotřebí vynaložit následující výdaje.

Tabulka 24: Počáteční výdaje před zahájením provozu

Položka	Částka v Kč s DPH
Výdaje související se založením společnosti (zřizovací výdaje)	10 900
Výdaje na chybějící vybavení kuchyně	53 144
Výdaje na úpravy interiéru provozovny	36 190
Výdaje související s vybavením servisu	20 524
Výdaje související s marketingem před otevřením	5 841
Výdaje na pořízení počátečního stavu zásob	45 000
Výdaje na nájem před otevřením restaurace	27 258
Výdaje na energie před otevřením restaurace	6 200
Výdaje související s dopravou před otevřením	2 900
Ostatní výdaje	2 999
CELKEM	210 956

Zdroj: vlastní zpracování

Výše počátečních výdajů před zahájením provozu je stanovena na 210 956 Kč s DPH. Jak je blíže popsáno dále, je žádoucí počítat ještě s určitou rezervou, která by měla kompenzovat případné možné cenové výkyvy.

3.16.3 Simulace poptávky

Aby mohla být lépe zachycena sezónnost, byl plán poptávky rozpracován po jednotlivých měsících a jednotlivých produktech. V závislosti na střídajících se ročních obdobích je možno očekávat výkyvy poptávky zejména u nápojů. Dále je také možno předpokládat různé preference při volbě druhu přílohy v závislosti na ročním období, nicméně z důvodu nastavené stejné ceny všech příloh se toto na příjmech společnosti neprojeví. V případě steaků je uvažováno až na období letních dovolených v červenci s poměrně stabilní poptávkou. Konkrétní plánované zákaznické preference jsou detailně nastíněny v příloze č. 11.

Jelikož se předpokládá, že restaurace bude působit v prostorách bývalého restauračního zařízení, které ukončuje svoji činnost z výše uvedených důvodů a které současně cílilo na dosti obdobný zákaznický segment a za roky své působnosti si vybudovalo určitou stálou klientelu, je uvažován počáteční náběh poptávky pouze od otevření restaurace v srpnu 2017 do prosince stejného roku. V tomto období je počítáno s poptávkou menší o 10 % oproti normálu. V následujících letech je pak uvažováno se stabilizací poptávky po produktech restaurace.

Při stanovování objemů prodeje u jednotlivých produktů bylo vedle výše uvedených trendů a analýz, které jsou založeny na tržním základě, vycházeno také z podrobného sledování přímého konkurenta a poptávky po jeho produktech.

Následuje tabulka zachycující poptávku po skupinách produktů v jednotlivých měsících. Jelikož se restaurace otevírá v druhé polovině srpna, je v případě srpna 2017 počítáno s poměrnými hodnotami za 13 dní provozu.

Tabulka 25: Shrnutí objemu prodejů po měsících v kusech do konce roku 2017

REALISTICKÁ VARIANTA						
Plán prodejů v kusech	Rok 2017					
	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	Průměr na den
Počet prodaných příloh za měsíc	291	696	696	696	696	23
Počet prodaných steaků za měsíc	291	696	696	696	696	23
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc	373	890	890	758	758	27

Zdroj: vlastní zpracování, (zaokrouhleno)

V roce 2017 je tak v případě realistické varianty uvažováno s průměrnou poptávkou okolo 23 jídel za den a 27 nápojů za den. V dalších letech je pak uvažováno s následujícími objemy prodejů po měsících.

Tabulka 26: Shrnutí objemu prodejů po měsících v kusech v dalších letech

REALISTICKÁ VARIANTA													
Plán prodejů v kusech	Následující roky												
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	Září	říjen	listopad	prosinec	Průměr na den
Počet prodaných příloh za měsíc	772	772	772	772	772	772	697	772	772	772	772	772	25
Počet prodaných steaků za měsíc	772	772	772	772	772	772	697	772	772	772	772	772	25
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc	841	841	841	841	990	990	841	990	990	990	841	841	30

Zdroj: vlastní zpracování, (zaokrouhleno)

V příloze č. 11 podnikatelského plánu je uvedena detailní struktura prodejů, ze které je při výpočtech vycházeno. Z této struktury mimo jiné vyplývá i to, že prodeje steaků z hovězího masa tvoří necelou polovinu z počtu prodáváných steaků. V této souvislosti je tak možno konstatovat, že kapacita malého místního chovatele masného skotu je pro potřeby restaurace zcela dostačující.

Následující tabulka přehledně shrnuje plánované objemy prodejů přepočtené na denní bázi pro všechny tři varianty vývoje poptávky. Co se týče kapacity restaurace, tak ani u jedné z variant nedochází k tomu, že by průměrný počet zákazníků za den, který je dán počtem prodaných jídel, překročil číslo 32, které představuje počet stálých míst v restauraci.

Na základě tohoto tedy může být konstatováno, že ani při dokonalém současném souběhu denní poptávky není překročena kapacita restaurace, neboli jinak řečeno ukazatel obrátky židle nedosáhne ani hodnoty jedna za den.

Tabulka 27: Přepočet na denní prodeje pro všechny tři varianty

Varianta	REALISTICKÁ		OPTIMISTICKÁ		PESIMISTICKÁ	
rok	2017	další roky	2017	další roky	2017	další roky
Průměr prodaných nápojů za den (zaokrouhleno)	27	30	30	33	25	27
Průměr prodaných jídel za den (zaokrouhleno)	23	25	25	28	21	23
Počet zákazníků za den	23	25	25	28	21	23

Zdroj: vlastní zpracování

V případě optimistické varianty je tak uvažováno s tím, že restauraci v dalších letech po zaběhnutí provozu bude navštěvovat zhruba 28 zákazníků za den a v případě pesimistické varianty je počítáno se zhruba třiadvaceti zákazníky za den.

Co se týče samotné struktury příjmů, tak je možno předpokládat, že hlavní část příjmů společnosti poplyne z prodeje jídel a zhruba 16 % příjmů bude plynout z prodeje nápojů.

3.16.4 Plán peněžních toků

V následující tabulce jsou po měsících zachyceny peněžní toky pro realistickou variantu vývoje.

Tabulka 28: Cash flow společnosti pro rok 2017 a 2018 v Kč

Plán peněžních toků v Kč	REALISTICKÁ VARIANTA																			
	Rok 2017								Rok 2018											
	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
stav peněžních prostředků na začátku měsíce	250 000	238 751	143 620	123 241	74 489	91 730	90 038	85 605	81 608	95 490	107 003	118 517	130 030	144 603	158 689	153 172	166 634	180 832	194 952	205 972
příjmy od zákazníků celkem s DPH	0	0	0	94 236	225 076	225 076	219 649	219 649	243 562	243 562	243 562	243 562	249 685	249 685	222 032	249 685	249 685	249 685	243 562	243 562
Výdaje související se založením společnosti	10 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na chybějící vybavení kuchyně	0	53 144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na úpravy interiéru provozovny	0	36 190	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje související s vybavením servisu	0	0	20 524	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na pořízení počítačního stavu zásob	0	0	0	45 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na nájem před otevřením restaurace	0	5 000	10 000	12 258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na energie před otevřením restaurace	0	1 200	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje související s marketingem	0	0	0	5 841	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	419	0	0	0	0
Výdaje na běžný nájem provozovny	0	0	0	7 742	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Výdaje na energie po zahájení provozu	0	0	0	3 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Výdaje na pojištění	0	0	0	1 930	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 930	0	0	0	0
Výdaje na mobilní tarif	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
Výdaje na datový tarif	0	0	0	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449
Výdaje na poplatky OSA	0	0	0	920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	920	0	0	0	0
Výdaje na hygienické a úklidové prostředky	0	0	104	104	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313
Výdaje na kancelářské potřeby a ostatní výdaje	0	0	0	26	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Výdaje související s dopravou	0	1 200	1 200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Výdaje na suroviny a nápoje	0	0	0	24 488	58 437	58 437	55 751	55 751	61 785	61 785	61 785	61 785	64 847	64 847	56 798	64 847	64 808	64 808	61 785	61 785
Personální výdaje celkově (zaměstnanci i stát)	0	0	0	46 617	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428
výdaje celkem s DPH	11 249	97 083	37 177	149 224	209 556	209 556	206 870	206 870	212 904	212 904	212 904	212 904	215 966	215 966	207 917	219 235	215 927	215 927	212 904	212 904
zúčtování DPH platba ³	0	1 952	16 797	6 237	1 722	-17 212	-17 212	-16 776	-16 776	-19 145	-19 145	-19 145	-19 145	-19 633	-19 633	-16 987	-19 560	-19 638	-19 638	-19 145
CF celkem⁴	-11 249	-95 131	-20 380	-48 752	17 241	-1 693	-4 433	-3 997	13 882	11 513	11 513	11 513	14 574	14 086	-5 518	13 462	14 198	14 120	11 021	11 513
CF kumulované	-11 249	-106 380	-126 759	-175 511	-158 270	-159 962	-164 395	-168 392	-154 510	-142 997	-131 483	-119 970	-105 397	-91 311	-96 828	-83 366	-69 168	-55 048	-44 028	-32 514
stav peněžních prostředků na konci měsíce	238 751	143 620	123 241	74 489	91 730	90 038	85 605	81 608	95 490	107 003	118 517	130 030	144 603	158 689	153 172	166 634	180 832	194 952	205 972	217 486

Zdroj: vlastní zpracování

³ V případě DPH je ve všech částech podnikatelského plánu počítáno vždy s konkrétní sazbou, kterou zákon stanovuje pro konkrétní zboží nebo službu. Současně jsou zohledněna i plnění osvobozená bez nároku na odpočet.

⁴ Jelikož se společnost v roce 2017 nacházela ve ztrátě, tak v roce 2018 nejsou placeny zálohy na DPPO.

3.16.5 Plán výnosů společnosti

Jelikož je uvažováno, že společnost je plátcem DPH, tak musí být důsledně rozlišováno mezi peněžními toky, které společnost přijímá nebo je vydává s DPH a výnosy a náklady, které si společnost v případě výnosů zaslouží, nebo které v případě nákladů vynaloží, ve výši bez DPH. Peněžními toky se zabývaly předcházející části finančního plánu. Následuje pohled na výnosy a náklady související s výkonem plánovaného podnikání.

V následující tabulce jsou shrnuty nejdůležitější hodnoty z plánů výnosů pro jednotlivé varianty. Hodnoty jsou spočítány na základě prodejů jednotlivých druhů steaků, příloh a nápojů, jak je blíže nastíněno v příloze č. 14 podnikatelského plánu.

Tabulka 29: Shrnutí plánu výnosů po měsících pro rok 2017 v Kč bez DPH, tři varianty

Shrnutí plánu výnosů pro rok 2017 v Kč bez DPH					
Varianta	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
REALISTICKÁ	81 561	194 805	194 805	190 261	190 261
OPTIMISTICKÁ	89 717	214 286	214 286	209 288	209 288
PESIMISTICKÁ	73 405	175 325	175 325	171 235	171 235

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30: Shrnutí plánu výnosů po měsících pro další roky v Kč bez DPH, tři varianty

Shrnutí plánu výnosů pro další roky v Kč bez DPH												
Varianta	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
REALISTICKÁ	210 974	210 974	210 974	210 974	216 102	216 102	192 253	216 102	216 102	216 102	210 974	210 974
OPTIMISTICKÁ	232 072	232 072	232 072	232 072	237 712	237 712	211 478	237 712	237 712	237 712	232 072	232 072
PESIMISTICKÁ	189 877	189 877	189 877	189 877	194 492	194 492	173 027	194 492	194 492	194 492	189 877	189 877

Zdroj: vlastní zpracování

Již na tomto místě je také důležité podotknout, že v případě pesimistické varianty vývoje poptávky po produktech plánované restaurace dochází k tomu, že firma z dlouhodobého hlediska netvoří hodnotu, ale naopak ji spotřebovává.

3.16.6 Plánová rozvaha

Následuje rozvaha sestavená k datu založení společnosti. Základní kapitál ve výši 50 tis. Kč je zvolen z důvodu vyšší důvěryhodnosti při vystupování společnosti ve vztazích s dodavateli. Zbýlých 200 tis. Kč představuje vklad do společnosti mimo základní kapitál.

Tabulka 31: Rozvaha společnosti k 15. 5. 2017

Rozvaha společnosti STEAK HOUSE REBEL, s.r.o. sestavená k 15. 5. 2017 v Kč (netto)			
DM	0	VK	250 000
OA	250 000	ZK	50 000
BÚ	250 000	ost.KF	200 000
		CK	0
ΣA	250 000	ΣP	250 000

Zdroj: vlastní zpracování

V případě plánové rozvahy v dalších měsících je pak zapotřebí důrazně podotknout, že pro podnikání je využívána zařízení provozovna, která je pronajímána společně s většinou potřebného vybavení jak pro odbytové, tak také pro výrobní středisko. Velká část potřebného dlouhodobého majetku pro podnikání společnosti je tak obstarána prostřednictvím pronájmu a v rozvaze společnosti nevystupuje. Dále zřizovací výdaje je nově od roku 2016 možno zaúčtovat rovnou do nákladů a ostatní pořizované samostatné movité věci a soubory movitých věcí mají charakter drobného dlouhodobého hmotného majetku, jehož pořizovací cena nepřesahuje 40 tis. Kč, tím pádem zakladatel využije zákonem přípustnou možnost tento majetek zahrnout rovnou do nákladů společnosti při jeho pořízení. (V účetnictví se takovéto zahrnutí projeví jako spotřeba materiálu, ve výsledovce tedy jako výkonová spotřeba).

V rozvaze společnosti sestavené ke konci roku 2017 jsou tak v rámci aktiv vykazována pouze oběžná aktiva, která mají podobu výhradně zásob a vysoce likvidního krátkodobého finančního majetku. Tento majetek pak bude kryt vlastním kapitálem a závazky společnosti, které mají ke konci roku podobu pouze závazku z titulu DPH, jelikož je předpokládáno, že závazek vůči státu z titulu sociálního a zdravotního pojištění, závazky vůči zaměstnancům a dodavatelům jsou k 31. 12. 2017 v plné výši uhrazeny. S časovým rozlišením nájemného není uvažováno, jelikož je placeno na měsíční bázi.

Tabulka 32: Rozvaha společnosti k 31. 12. 2017, realistická varianta

Rozvaha společnosti STEAK HOUSE REBEL, s.r.o. sestavená k 31. 12. 2017 Kč (netto, realistická varianta)			
DM	0	VK	103 962
OA	120 738	ZK	50 000
Zásoby	39 130	ost.KF	200 000
BÚ	60 000	VH b.o.	-146 038
Pokladna	21 608	CK	16 776
		Závazek-stát DPH	16 776
ΣA	120 738	ΣP	120 738

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá možnost určité zákonem přípustné daňové optimalizace spočívající (v případě realistické varianty) v realizaci daňově uznatelné ztráty v prvním

roce podnikání, která může být v letech následujících uplatňována při výpočtu daňové povinnosti.

3.16.7 Plánový výkaz zisku a ztráty

Následuje plánový výkaz zisku a ztráty, který reflektuje novou podobu VZZ platnou od roku 2016. Velká část nákladových druhů, které společnost při své činnosti spotřebovává, svým charakterem patří do účtové skupiny 50 – spotřebované nákupy nebo 51 – služby. Tyto náklady jsou tak dále promítnuty jako výkonová spotřeba. Náklady související s pojištěním a osobní náklady jsou pak zahrnuty zvlášť. Bližší rozpis nákladů je poskytnut v příloze č. 15.

Tabulka 33: Upravený výkaz zisku a ztráty společnosti v druhovém členění

REALISTICKÁ VARIANTA					
Výkaz zisku a ztráty (druhové členění) v Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby celkem	851 694	2 538 608	2 538 608	2 538 608	2 538 608
Výkonová spotřeba	467 473	958 033	958 033	958 033	958 033
Změna stavu zásob	0	0	0	0	0
Osobní náklady	528 329	1 445 136	1 445 136	1 445 136	1 445 136
Mzdové náklady	394 275	1 078 460	1 078 460	1 078 460	1 078 460
Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení	134 054	366 676	366 676	366 676	366 676
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	1 930	1 930	1 930	1 930	1 930
Provozní výsledek hospodaření	-146 038	133 509	133 509	133 509	133 509
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	-146 038	133 509	133 509	133 509	133 509
EBT kumulovaně	-146 038	-12 529	120 980	254 489	387 998

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z plánovaného výkazu zisku a ztráty, tak nejvyšší položku nákladů společnosti tvoří osobní náklady, které jsou v případě restaurace, která má stanovenou pevnou otevírací dobu považovány za náklady fixní.

Následuje výkaz zisku a ztráty sestavený pro optimistickou a pesimistickou variantu.

Tabulka 34: Upravený výkaz zisku a ztráty společnosti v druhovém členění

OPTIMISTICKÁ VARIANTA					
Výkaz zisku a ztráty (druhové členění) v Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Tržby celkem	936 864	2 792 469	2 792 469	2 792 469	2 792 469
Výkonová spotřeba	489 261	1 022 807	1 022 807	1 022 807	1 022 807
Změna stavu zásob	0	0	0	0	0
Osobní náklady	528 329	1 445 136	1 445 136	1 445 136	1 445 136
Mzdové náklady	394 275	1 078 460	1 078 460	1 078 460	1 078 460
Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení	134 054	366 676	366 676	366 676	366 676
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0	0	0
Ostatní provozní náklady	1 930	1 930	1 930	1 930	1 930
Provozní výsledek hospodaření	-82 656	322 596	322 596	322 596	322 596
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	-82 656	322 596	322 596	322 596	322 596
EBT kumulovaně	-82 656	239 940	562 536	885 132	1 207 728

Zdroj: vlastní zpracování (zaokrouhlováno)

Tabulka 35: Upravený výkaz zisku a ztráty společnosti v druhovém členění

PESIMISTICKÁ VARIANTA			
Výkaz zisku a ztráty (druhové členění) v Kč	2017	2018	2019
Tržby celkem	766 525	2 284 748	2 284 748
Výkonová spotřeba	445 686	893 260	893 260
Změna stavu zásob	0	0	0
Osobní náklady	528 329	1 445 136	1 445 136
Mzdové náklady	394 275	1 078 460	1 078 460
Náklady na sociální a zdravotní zabezpečení	134 054	366 676	366 676
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0	0	0
Ostatní provozní náklady	1 930	1 930	1 930
Provozní výsledek hospodaření	-209 420	-55 578	-55 578
Finanční výsledek hospodaření	0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)	-209 420	-55 578	-55 578
EBT kumulovaně	-209 420	-264 998	-320 576

Zdroj: vlastní zpracování (zaokrouhlováno)

V případě pesimistické varianty dochází k tomu, že společnost z dlouhodobého hlediska spotřebovává hodnotu.

V letech 2018 a 2019 je dosahováno průměrné měsíční provozní ztráty něco přes čtyři a půl tisíce korun. V souvislosti s tímto není výkaz zisku a ztráty sestavován i pro další roky, jelikož nelze uvažovat s delším trváním podniku.

3.16.8 Propočet bodu zvratu

Restaurace má v nabídce různé druhy produktů. Současně je však možno předpokládat, že zákazník restaurace bude spotřebovávat současně steak, přílohu a také nápoj. Z tohoto důvodu byl výpočet bodu zvratu upraven na vyjádření potřebného množství typizovaných zákazníků za den, při kterém společnost v běžném roce dosáhne stavu, ve kterém se tržby rovnají nákladům. Při výpočtu je přitom zachovávána struktura prodeje jednotlivých produktů pomocí přepočtu skrze vážený aritmetický průměr. Typizovaný zákazník tak zjednodušeně řečeno představuje zákazníka, který platí průměrnou útratu na hlavu. Bližší postup výpočtu je nastíněn v příloze č. 20.

Tabulka 36: Kritický počet zákazníků

Přepočtený výnos na typizovaného zákazníka	276,27 Kč
Přepočtené variabilní náklady na typizovaného zákazníka	70,49 Kč
Kritický počet typizovaných zákazníků za den	23,398

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza kritického počtu zákazníků mimo jiné potvrdila i výše sestavované výkazy pro všechny tři varianty.

V souvislosti s kritickým počtem zákazníků za den je pak také nutno dodat, že v případě realistické varianty je sice dosahováno poměrně slušného zisku, nicméně na základě analýzy kritického počtu typizovaných zákazníků za den musí být také konstatováno i dosti vysoké riziko, které plyne z možného výkyvu poptávky po produktech restaurace, čímž by se restaurace i při malém propadu zákazníků dostala poměrně rychle do ztráty. Toto riziko plyne již ze samotného konceptu restaurace, která se nesoustředí na hromadné stravování, ale na originální restaurační stravování v menším počtu.

3.16.9 Ukazatele rentability

Jelikož je společnost z důvodu nedostupnosti cizího kapitálu v začátcích podnikání nucena využívat ke svému financování zejména vlastní kapitál, jeví se jako neoptimálnější k posouzení ziskovosti a míry zhodnocení vloženého kapitálu ukazatel ROE.

Aby byla lépe posouzena odolnost realistické varianty vůči možným legislativním změnám v oblasti daňové politiky státu, není v následující tabulce uvažováno s uplatněním položek snižujících základ daně ani s uplatněním slevy na dani, na kterou by např. měla společnost nárok z titulu zavádění EET. Společník si pak také nevyplácí podíly na zisku, ale prostředky jsou ponechávány ve společnosti k realizaci případných dalších cílů po roce 2021.

Tabulka 37: Rentabilita vlastního kapitálu

REALISTICKÁ VARIANTA					
Ukazatel/rok	2017	2018	2019	2020	2021
EBT	-146 038	133 509	133 509	133 509	133 509
Daň z příjmů právnické osoby	0	25 367	25 367	25 367	25 367
EAT	-146 038	108 142	108 142	108 142	108 142
VK	103 962	212 104	320 247	428 389	536 531
ROE	-140%	51%	34%	25%	20%

Zdroj: vlastní zpracování

3.16.10 Plánované financování projektu

Jelikož se jedná o zahájení podnikatelské činnosti, je v úplně první fázi projektu možno počítat pouze s vlastními zdroji financování, které by měly mít formu peněžitého vkladu do společnosti ze strany zakladatele. Při zahajování podnikání tak bude zapotřebí i po započtení určité rezervy zhruba 250 000 Kč.

V pozdějších fázích je pak možno počítat s interním financováním prostřednictvím vytvořeného popřípadě akumulovaného zisku nebo s případným využitím obchodního úvěru.

3.17 Strategická analýza a určení strategie

3.17.1 Analýza obecného okolí firmy – PESTEL analýza

P – politické faktory

- rostoucí podpora regionálních zemědělců a obecně také podpora živočišné výroby
- zavedení EET, slevy na dani v souvislosti se zavedením EET
- změny týkající se DPH od roku 2017 – zejména pak snížení sazby DPH ze současných 21 % na 15 % v případě stravovacích služeb,

E – ekonomické faktory⁵

- V minulých letech je možno konstatovat převážně rostoucí trend HDP, přičemž tento růst je tažen zejména spotřebou. Pro rok 2017 je pak predikován opět růst HDP.
- Rostoucí trend nominální i reálné průměrné mzdy z minulosti by měl znovu pokračovat i v příštím roce.
- V případě nezaměstnanosti je možno vyzorovat jasný klesající trend, který by měl pokračovat nadále i v roce 2017.
- Česká ekonomika se všeobecně v minulých letech vyznačovala nízkou mírou inflace, kdy podle současných predikcí je možno s tímto trendem počítat i v nejbližší budoucnosti.

S – sociální faktory

- Sledování vlastního zdraví a s tím související rostoucí obliba zdravějších přírodních produktů.
- V průběhu dne stravování mimo domov. Z toho plynoucí požadavek na chutné stravování v dostatečné blízkosti celodenního působení.
- Zvyšující se koncentrace kanceláří různých velkých firem v budovách areálu bývalých Baťových závodů v centru města Zlína.

T – technologické faktory

- Větší dostupnost inteligentní kuchyňské techniky, která umožňuje uchovat nebo připravovat produkty v té nejvyšší kvalitě.

E – environmentální faktory

- požadavky týkající se nakládání s odpady a obaly

L – legislativní faktory

- zejména regulační požadavky týkající se hygieny a bezpečnosti pokrmů
- povinnosti vyplývající z pracovněprávních vztahů

⁵ MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce - červenec 2016. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-cervenec-2016-25705>

3.17.2 Analýza oborového okolí firmy

V databázi Amadeus, která detailně mapuje podnikatelské subjekty, bylo o oborovém okolí firmy zjištěno následující. Počet aktivních subjektů (právnických nebo fyzických osob), jejichž primární činnost spadá pod CZ – NACE 56.10 Stravování v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních v okrese Zlín je 456, což vypovídá o silně konkurenčních poměrech v oborovém okolí firmy. Podle tohoto počtu je totiž možno konstatovat, že připadá zhruba jedno stravovací zařízení na 420 obyvatel v okrese Zlín.

Jako další byly z dostupných dat u těchto subjektů v databázi dopočteny dále uváděné ukazatele, kterými je možno blíže charakterizovat relevantní okolí plánované firmy.

Tabulka 38: Analýza oborového okolí firmy – základní charakteristika relevantního okolí

	2013		2014		2015	
Ukazatel	medián	průměr	medián	průměr	medián	průměr
ROE (v %)	4,36	2,33	12,32	20,46	4,15	8,3
Provozní výnosy (v tisících Kč)	2 000	2 914	1 866	2 713	2 695	5 332

Zdroj: databáze Amadeus, vlastní zpracování

Firmy spadající pod uvedený CZ – NACE v okrese Zlín dosahovaly v minulosti převážně kladných hodnot ukazatele rentability vlastního kapitálu. Co se týče výše dosahovaných hodnot tohoto ukazatele, tak při porovnání s úrokovou mírou dlouholetých státních dluhopisů České republiky, lze ještě dosahované míry považovat za vesměs uspokojivé.

Provozní výnosy potvrzují skutečnost, že v okolí firmy působí velký počet malých firem, které na jednu stranu nebudou oplývat přílišnou dominantní silou, nicméně na druhou stranu takovéto firmy budou dosti flexibilní v možnosti přizpůsobování svého primárního zaměření resp. konceptu.

Pokud dále srovnáme výše uvedené veličiny s hodnotami, které byly dopočítány u plánované společnosti, tak všeobecně může být konstatováno, že plánovaná restaurace by měla v případě realistické varianty dosahovat ročních provozních výnosů okolo dvou a půl milionů korun, čímž by se zařadila někde okolo pomyslného středu vymezené skupiny. Co se pak týče rentability vlastního kapitálu společnosti tak, v tomto případě společnost opět při uvažování realistické varianty dosahuje mnohem lepších hodnot.

V souvislosti s výše prováděným srovnáním je však také nutno zohlednit to, že výše uvedené hodnoty pro obor, ve kterém by firma měla působit, se s dosti vysokou pravděpodobností budou v příštích letech výrazněji lišit v souvislosti se zavedením elektronické evidence tržeb v tomto roce.

Tabulka 39: Analýza oborového okolí firmy – Porterův model pěti sil

Jednotlivé síly podle Portera	Stanovení intenzity jednotlivých sil
Síla kupujících	Kupující disponují nadprůměrným příjmem, což vede k tomu, že nejsou tak citliví na cenu produktu a jsou ochotni akceptovat i vyšší ceny. Vedle tohoto však kupující realizují menší objemy nákupů v nepravidelných časových intervalech, což jim společně s faktem, že v dané oblasti existuje více steakových restaurací, dává významné postavení.
Smluvní síla dodavatelů	V případě dodavatelů je zapotřebí rozlišit mezi běžnými dodavateli, na nichž je závislost minimální a dodavatelem hovězího masa, na jehož dodávkách je do značné míry založen samotný koncept restaurace.
Riziko vstupu nových firem do odvětví	Toto riziko je možno označit za středně vysoké, protože existují určité bariéry vstupu do odvětví. Potencionální konkurenti jsou limitováni zejména potřebným know-how v oblasti přípravy steaků. Vedle toho existují i další bariéry vstupů do odvětví. Tyto bariéry však nemají až takový účinek jako první jmenovaná. Jedná např. o nutnost získání živnostenského oprávnění, zajištěním vhodných prostor a další.
Hrozba substitutů	V odvětví existuje velký počet firem, které nabízejí, nebo by mohly začít nabízet blízké substituty k produktu plánované firmy.
Konkurenční podniky v odvětví	Za přímou konkurenci je možno považovat jednu steakovou restauraci ve Zlíně.

Zdroj: vlastní zpracování

3.17.3 Interní analýza firmy – hodnototvorný řetězec

V případě plánovaného podnikání je možno označit výrobu a marketing za nejdůležitější činnosti, které vytváří hodnotu pro zákazníka.

Co se týká výroby, tak zde je hodnota vytvářena v první řadě prostřednictvím speciálního technologického postupu přípravy syrového masa, který zajistí mnohonásobně lepší chuťové vlastnosti výsledného výrobku. V rámci výroby je dále vytvářena hodnota prostřednictvím speciálních znalostí a schopností v oblasti finální přípravy steaků.

Marketing je nositelem hodnoty pro zákazníka zejména v tom, že jeho prostřednictvím je směrem k zákazníkovi propagován neobyčejný původ a další vlastnosti nabízeného produktu.

Vedle výše uvedených dvou hlavních funkcí je ještě možno za zásadní z hlediska tvorby hodnoty pro zákazníka označit také řízení lidských zdrojů. Pracovníci servisu restaurace jsou totiž v bezprostředním kontaktu se zákazníkem a tudíž jejich vystupování a také prodejní dovednosti mohou být dalším hodnototvorným faktorem pro plánované podnikání.

3.17.4 Metoda SPACE

Ke sloučení výsledků získaných z výše provedených analýz je použita SPACE metoda, na jejímž základě je stanovena vhodná strategie.

Tabulka 40: metoda SPACE

Základní kritérium	Faktor	Hodnocení	Použitá stupnice hodnocení
Atraktivita odvětví	Potenciál růstu trhu	3	1 až 10 (kde 1 je nejhorší a 10 je nejlepší)
	Dostupnost financování	3	
	Přímá konkurence	5	
	Bariéry vstupu do odvětví	4	
Finanční síla	Rentabilita (realistická varianta)	4	
	Likvidita	7	
	Stabilita cash flow	7	
	Disponovaný versus potřebný kapitál	7	
Stabilita prostředí	Stabilita poptávky	-2	-10 až -1 (kde -10 je nejhorší a -1 je nejlepší)
	Inflace	-2	
	Technologické změny	-2	
	Tlak od substitutů	-10	
Konkurenční výhoda	Kvalita produktů a služeb	-1	
	Image	-6	
	Produktové portfolio	-5	
	Úroveň nákladovosti	-5	

Zdroj: vlastní zpracování na základě metodiky Tyll 2014, s 41-45.

3.17.5 Stanovení vhodné strategie

Z výsledků SPACE analýzy je možno konstatovat, že za nejvhodnější se jeví volba konkurenční strategie, jelikož nejvyšší součet jednotlivých hodnocení byl získán u kritéria konkurenční výhody a finanční síly. Současně je však nutno dodat, že výsledky SPACE analýzy neukázaly nějaké zcela zásadní vyhranění některým směrem, i přes toto je však možno za daných okolností považovat konkurenční strategii za v současnosti neoptimálnější volbu.

3.18 Zhodnocení rizik plánovaného podnikání

3.18.1 Všeobecná analýza rizik

Následující tabulka zachycuje identifikované rizikové faktory, u kterých je expertním odhadem stanovena pravděpodobnost výskytu (zkráceně P) a závažnost dopadu (zkráceně D), kde hodnota 10 představuje nejvíce závažný dopad. Současně jsou také v tabulce stanovena u jednotlivých rizik vhodná preventivní nebo nápravná opatření.

Tabulka 41: Analýza rizik

Oblast analýzy rizik	Identifikované rizikové faktory	P 0-100 %	D 1-10	Stanovená opatření
Poptávka po produktu	Nevhodně zvolená cenová politika	15%	9	změna cen popř. nabídky
	Nevyhovující skladba produktového portfolia	10%	8	Korekce portfolia
	Celkové riziko jiných preferencí zákazníka	10%	9	Změna konceptu
Trh	V blízké době objevení nových trendů	80%	3	Sledování a přizpůsobení
	Turbulentní změny tržního prostředí	10%	6	Připravenost a flexibilita společnosti
Vedení společnosti	Neefektivní vedení podřízených	70%	5	Využití poradenství
	Pochybení v oblasti plánování, organizování	20%	9	Využití poradenství
	Delší pracovní neschopnost zakladatele	50%	8	Zaučení zástupce
Dodavatelé	Výpadek dodávek klíčového dodavatele	20%	10	Sjednané penále
	Problémy s kvalitou dodávek	35%	7	Smluvní pokuta
Skladové hospodářství	Nesprávná velikost skladů	40%	3	Flexibilní prostory
	Výrazné ztráty vzniklé znehodnocením zásob	60%	4	Důsledné řízení zásob
Finanční řízení	Problémy v oblasti likvidity	15%	9	Důsledné sledování ukazatelů likvidity
	Vznik neočekávaných nákladů	85%	6	Vytváření rezerv
Personál společnosti	Krádeže ze strany zaměstnanců	10%	2	Kontrola, inventarizace
	Nízká produktivita zaměstnanců	50%	3	Motivační systém odměňování zaměstnanců
	Problémy v interní komunikaci	25%	3	Naslouchat a následně provést potřebné změny
	Nedostatek vhodných zájemců při získávání	20%	4	Zvýšení nabízené mzdy
Makro-ekonomická rizika	Riziko blízkého ekonomického útlumu	30%	5-6	Sledování, příprava
	Riziko plynoucí z daňové politiky státu	60%	5	Sledování, optimalizace
	Kurzové ztráty z přijatých plateb v eurech	90%	1	-
Realizace	Nedodržení harmonogramu realizace	15%	1	Časová rezerva
	Opomenutí nezbytného kroku realizace	5%	2	Konzultace s poradci a úřady
Jiná rizika	Výrazné legislativní změny	10%	3	Sledování
	Výskyt BSE atp.	20%	10	Přizpůsobení nabídky
	Ztráta odpovědného zástupce	15%	10	Zajištění náhradníka
	Riziko povodní v centru Zlína	5%	2-3	Pojištění, rezerva
	Nízká kvalita výrobků a služeb	40%	8	Sledování kvality

Zdroj: vlastní zpracování

3.18.2 Detailní pohled na vybraná rizika projektu

Na základě analýzy rizik bylo dále vytipováno několik rizikových faktorů, které by v případě, že by nastaly, mohly mít výrazný dopad na plánované podnikání nebo vůbec dopad na samotnou další existenci společnosti. Jedná se zejména o následující rizikové faktory, kterým je dále věnována bližší pozornost:

- **Výpadek dodávek klíčového dodavatele** – Celkový koncept restaurace je ve velké míře postaven na dodávkách malého místního chovatele, jehož produkce je pro danou oblast něčím výjimečným. V případě jednorázových výpadků dodávek je takovouto situaci možno řešit pomocí sjednaného penále, ale v případě dlouhodobé neschopnosti dodavatele produkovat poptávané množství je tento faktor prakticky neřešitelný. V druhém uvedeném případě by tak musela restaurace do jisté míry upustit od svého plánovaného konceptu a přejít na běžnější dodavatele.
- **Ztráta odpovědného zástupce** – Ať už se jedná o ztrátu v důsledku neshod nebo o úmrtí odpovědné osoby, tak v obou případech dochází k tomu, že zakladatel společnosti pozbývá způsobilosti k výkonu dané činnosti. Rejstříkový soud podnikatele vyzve k nápravě. Pokud však není náprava provedena, tak soud rozhodne o zrušení společnosti. Poté, co toto rozhodnutí nabude právní moci, soud vydá ještě rozhodnutí o nařízení likvidace a společnost vstoupí do likvidace. Na jednu stranu má tento faktor zcela zásadní dopad na existenci plánovaného podnikání, nicméně na druhou stranu je možné takovéto riziko zrušení společnosti ze strany soudu eliminovat pomocí předem domluvených náhradníků.
- **Výskyt BSE atp.** – Jelikož je velká část nabídky tvořena právě produkty z hovězího masa, tak výskyt BSE (boviní spongiformní encefalopatie neboli nemoci šílených krav) by měl pro plánované podnikání závažné důsledky. Na území České republiky se BSE u skotu objevilo naposledy v roce 2009, avšak v zemích Východní Evropy jsou čas od času zaznamenány i další nové výskyty. V rámci Evropské unie je prevence, tlumení i případné zdolávání veškerých druhů spongiformních encefalopatií poměrně dobře upraveno, čímž se riziko většího rozšíření BSE minimálně v rámci EU dosti snižuje. Kapitoulou samou pro sebe pak jsou i další obdobná onemocnění zvířat nebo i jiné hrozby typu bakterie E Coli atd.⁶ Možným opatřením na úrovni restaurace je pouze pružné přizpůsobení aktuální nabídky.
- **Skupina rizik souvisejících s poptávkou po produktu** - Dostatečná poptávka ze strany zákazníků je nutným předpokladem pro životaschopnost každého podnikání, což znamená, že celá skupina těchto rizik může být všeobecně označena za dosti významnou. Co se týká pravděpodobnosti nastání těchto rizik, tak ta je zásluhou provedených analýz nižší. Pokud by však i přes to některý z těchto rizikových faktorů nastal, bude zapotřebí provést výraznější změnu spočívající např. ve změně cenové politiky či nabídky.

⁶ BSE. *Státní veterinární správa* [online]. [cit. 2016-09-11]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/svs/portal/zdravi-zvirat/tse-bse-klusavka-scrapie-cwd/bse-bovinni-spongiformni-encefalopatie/>

3.18.3 SWOT analýza

V následující tabulce jsou zachyceny jednak nejdůležitější silné a slabé stránky společnosti, tak dále také příležitosti a hrozby související s vnějším prostředím.

Tabulka 42: SWOT analýza

Původ ve vnitřním prostředí	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	Příběh nabízeného produktu	Nedostatek zkušeností zakladatele s řízením celého provozu restaurace
	Vysoká kvalita produktů	Silná vazba společnosti na osobu zakladatele
	Jedinečnost vstupní suroviny	Potřeba odpovědného zástupce
	Znalost neobvyklých postupů – zrání masa	Závislost na klíčovém dodavateli
	Osoba zakladatele	Geografické pokrytí
	Skladové hospodářství	
Původ ve vnějším prostředí	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	Pořádání venkovních akcí v letním období	Současná konkurence
	Rostoucí obliba produktů s lokálním původem	Poměrně snadný příchod nových konkurentů do odvětví
	Využití nově vznikajících distribučních cest	Vznik cenové války s konkurencí
	Příznivý ekonomický výhled	Legislativní změny
	Spolupráce s organizátory různých akcí ve Zlíně	Zvyšování cen vstupních surovin
	Firmy ve Zlíně hledají vhodné místo k uskutečnění obchodního obědu	Nedostatek kvalitních kuchařů
		Růst cen energií, nájmu

Zdroj: vlastní zpracování

Slabé stránky společnosti spočívající v nedostatku zkušeností, vazbě společnosti na jednoho zakladatele i potřebě odpovědného zástupce je možno výrazně eliminovat prostřednictvím přibrání zkušenějšího společníka např. šéfkuchaře do podnikání. V případě závislosti na klíčovém dodavateli je vedle sjednání smluvní pokuty a penále ve smlouvě možno zvolit také cestu náhradního jídelního lístku, který by byl sestaven i z jiných druhů steaků od různých dodavatelů.

Hrozby mají původ ve vnějším prostředí, což pro firmu znamená, že tyto hrozby nemůže v dostatečné míře přímo ovlivnit, nicméně se na takovéto hrozby může alespoň dobře připravit. Jelikož má plánované podnikání hodně malý rozsah je možno počítat se značnou flexibilitou společnosti. Hrozby tak mohou být v určité míře eliminovány prostřednictvím připravenosti na změny a v případě, že nastanou, pružnou reakcí na konkrétní situaci. V případě nedostatků kuchařů se opět jeví jako řešení přibrání šéfkuchaře do podnikání, případně další prohloubení kvalifikace zakladatele. U cen vstupů je možno v některých případech uvažovat o sjednání dlouhodobějších smluv.

3.19 Vyhodnocení projektu

3.19.1 Doba návratnosti

Doba, za kterou by se měl projekt splatit z příjmů, které sám vygeneroval je následující.

Tabulka 43: Doba návratnosti

Varianta vývoje poptávky	Doba návratnosti
<u>REALISTICKÁ</u> (Základní varianta vývoje poptávky)	22 měsíců od založení společnosti (březen 2019)
<u>OPTIMISTICKÁ</u> (Vývoj poptávky po produktu je o 10% příznivější, než v případě realistické varianty.)	11 měsíců od založení společnosti (duben 2018)
<u>PESIMISTICKÁ</u> (Vývoj poptávky po produktu o 10% méně příznivý, než v případě realistické varianty.)	Doby návratnosti není dosaženo. Firma nevytváří hodnotu, ale spotřebovává.

Zdroj: vlastní zpracování

V případě realistické varianty je doba návratnosti téměř dva roky od založení společnosti, což je víceméně v rámci původních představ zakladatele. Poněkud odstrašující je však pesimistická varianta, v jejímž případě není dosaženo návratnosti vynaložených prostředků. V případě výskytu této pesimistické varianty je tak možno realizovat např. opatření v podobě přepracování marketingové strategie, což by mělo zajistit příznivější poptávku po produktu. Pokud by ani tato změna nepomohla, je možno uvažovat o změně samotného konceptu restaurace a zacílení na jiné zákaznické segmenty.

3.19.2 Potenciál dalšího růstu plánovaného podnikání

U plánované restaurace je potenciál růstu do jiných oblastí České republiky, popřípadě i do zahraničí dosti omezen. Tento fakt je dán samotným konceptem restaurace, která svoji atraktivitu staví právě na originalitě a také na příběhu ústřední suroviny, která má lokální původ.

Směrem k zákazníkům je tak právě speciálně zdůrazňována určitá jedinečnost nabídky restaurace, která by neměla být dostupná každému úplně všude. Z tohoto důvodu by tak zakladatel ani o případnou expanzi do dalších oblastí neusiloval, z důvodu zachování popisované výjimečnosti.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat komplexní podnikatelský plán pro tematicky zaměřenou restauraci, která by byla koncipovaná podle představ autora práce a současně také posoudit životaschopnost takovéto konkrétní podoby autorem představovaného podnikání.

Při sestavování podnikatelského plánu v praktické části přitom autor vycházel z teoretické části práce, která se obecně věnuje problematice sestavování podnikatelských plánů.

V praktické části práce pak byl sestaven konkrétní podnikatelský plán, který se detailněji zabývá případným vznikem steakové restaurace ve městě Zlíně. Plánovaná restaurace je přitom koncipovaná do podoby stravovacího zařízení s úplnou obsluhou, přičemž ústředním produktem restaurace jsou steaky připravené z různých druhů masa podle severoamerických receptů. Hlavní konkurenční výhodou restaurace by pak vedle přístupu k unikátnímu zdroji v podobě prémiového hovězího masa od malého místního chovatele měl být také speciálně nastavený proces výroby spočívající ve zrání masa.

Při konkrétnějším plánování konceptu restaurace v praktické části práce pak bylo také dbáno na využití různých dostupných prostředků, jako je např. pronájem zařízení provozovny, aby byla dosažena nejenom co nejmenší kapitálová náročnost projektu a bylo tak umožněno případné financování z vlastních zdrojů, ale také aby bylo v alespoň určitých mezích sníženo riziko spojené s daným podnikáním pomocí transferu rizika i na jiné subjekty.

V podnikatelském plánu je mimo jiné věnována pozornost i analýze současné konkurence, na jejímž základě byl identifikován jeden přímý konkurent.

Již v počátečním procesu tvorby diplomové práce si autor uvědomoval, že daný obor se vyznačuje poměrně častými změnami legislativy, což se plně projevilo i v průběhu zpracovávání podnikatelského plánu, kdy obor gastronomie zažil doslova renesanci, která spočívala zejména v zavedení elektronické evidence tržeb, změně sazeb daně z přidané hodnoty a v mnohém dalším. Veškeré tyto změny byly do podnikatelského plánu zapracovány, aby bylo dosaženo maximální vypovídající schopnosti provedených výpočtů a analýz.

Co se týče ekonomické stránky plánovaného podnikání, je možno konstatovat, že daná činnost vykazuje vyšší riziko spojené s poptávkou. Z tohoto důvodu byly také vypracovány tři varianty vývoje poptávky po produktu, aby mohla být lépe posouzena dlouhodobější životaschopnost plánovaného podnikání.

Za nejvíce směřodatnou je možno považovat variantu realistickou, podle které se projekt jeví jako docela perspektivní, protože doby návratnosti je dosaženo za necelé dva roky od založení společnosti a ukazatel rentability v jednotlivých letech dosahuje velice příznivých hodnot.

Na druhou stranu je však nutno zmínit i variantu pesimistickou, podle které plánované podnikání z dlouhodobějšího hlediska spotřebovává hodnotu. Za účelem eliminace rizika plynoucího z pesimistické varianty byla věnována vysoká pozornost detailní analýze rizik a současně také byla stanovena opatření, která by měla mít buď preventivní, nebo alespoň nápravný účinek.

Na závěr tak může být shrnuto, že zamýšlený koncept komplexně splňuje předpoklady možné realizovatelnosti. Co se pak týče dlouhodobější životaschopnosti, tak zde je nutno konstatovat, že plánované podnikání na jednu stranu sice vykazuje poměrně slibné zhodnocení vložených prostředků, nicméně na druhou stranu je tento projekt zatížen dosti vysokým rizikem.

Seznam použité literatury:

Monografie:

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.
- *Creating a business plan: expert solutions to everyday challenges*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2007. 119 s. ISBN 978-1-4221-1885-6.
- ČERVENÝ, Radim et al. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- ELIÁŠ, Karel. *Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. 1. vyd. Ostrava: Sagit, 2012. 1119 s. ISBN 978-80-7208-922-2.
- EVANS, Vaughan. *The Financial Times essential guide to writing a business plan: how to win backing to start up or grow your business*. 1st pub. Harlow: Pearson, 2011. ISBN 978-0-273-75798-6.
- GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2009. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HANZELKOVÁ, Alena et al. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
- JUNGHANS, Claas. a Adam LEVY. *Intellectual property management: a guide for scientists, engineers, financiers, and managers*. Chichester: John Wiley, distributor, 2006. ISBN 9783527312863.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KAŠÍK, Milan a HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KORÁB, Vojtěch, REŽŇÁKOVÁ, Mária a PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOURDI, Jeremy. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- LAVICKÝ, Petr a kol. *Občanský zákoník: komentář*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 2400 s. ISBN 978-80-7400-529-9.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAURYA, Ash. *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. 2nd ed. Sebastopol: O'Reilly, 2012. 207 s. ISBN 978-1-449-30517-8.
- OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. 278 stran. ISBN 978-80-265-0425-2.
- REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 142 s. ISBN 978-80-247-1835-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 194 s. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- STREJČKOVÁ, Šárka. *Osobní finance: základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Generation Europe, 2011. 158 s. ISBN 978-80-904974-2-9.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠVESTKA, Jiří, DVOŘÁK, Jan, FIALA, Josef a kol. *Občanský zákoník. Komentář. Svazek I*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 1736 s. ISBN 978-80-7478-370-8.
- TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

- VALACH, Josef a kol. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 513 s. ISBN 978-80-86929-71-2.
- VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- ZEMÁNEK, Josef a LACINA, Jiří. *Příručka pro začínající podnikatele*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. 96 s. ISBN 978-80-7402-109-1.

Internetové zdroje:

- BSE. *Státní veterinární správa* [online]. [cit. 2016-09-11]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/svs/portal/zdravi-zvirat/tse-bse-klusavka-scrapie-cwd/bse-bovinni-spongiformni-encefalopatie/>
- LUŇÁČEK, Zbyněk. Co je to vegetariánství? In: *ČSVV* [online]. [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.csvv.cz/index.php/component/content/article?id=820>
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. Makroekonomická predikce - červenec 2016. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2016-08-22]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-cervenec-2016-25705>
- POVOVÁ, Eva. Moderní gastronomie. In: *Gastrotip.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-08-10]. Dostupné z: <http://www.gastrotip.cz/moderni-gastronomie>
- Nabídka nemovitostí. *REALITKA GREEN* [online]. [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: <http://www.realgreen.cz/komerce-restaurace>
- Pět nejdůležitějších trendů v gastronomii pro rok 2016. *GASTRO&HOTEL* [online]. [cit. 2016-08-10]. Dostupné z: <http://gastroahotel.cz/rubriky/novinky-z-gastronomie/pet-nejdulezitejsich-trendu-v-gastronomii-pro-rok-2016/>
- SMART. *ManagementMania* [online]. [cit. 2016-10-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>
- Výsledky šetření. *ISPV* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>
- Zaměstnanost. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/sz/obcane/vmjedno/vmrozsir/>

Právní předpisy:

- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. In: *Sbírka zákonů*. 16. 3. 2016.
- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 14. 7. 2000.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů*. 2. 10. 1991.
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů*. 3. 2. 2012.

Další zdroje:

- BUREAU VAN DIJK. Statistická data vyhledaná 18. 11. 2016 In: *Amadeus* [online]. ©2016 [cit. 2016-11-18] Dostupné z: <http://amadeus.bvdinfo.com>
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. Statistická data na téma Full Service Restaurants in the Czech Republic vyhledaná 21. 11. 2016 In: *Passport* [online]. ©2016 [cit. 2016-11-21] Dostupné z: <http://www.portal.euromonitor.com>
- ČSÚ [Český statistický úřad]. *Statistická ročenka Zlínského kraje - 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-trh-prace-7kiuorl7mt>

Seznam použitých zkratk

A	aktiva
an.	a následujících
atp.	a tak podobně
B2B	business-to- business
B2C	business-to-customer
BÚ	bankovní účet
CF	peněžní tok
č.	číslo
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSVV	Česká společnost pro výživu a vegetariánství
D	závažnost dopadu
DM	dlouhodobý majetek
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
EAT	čistý zisk, výsledek hospodaření po zdanění
EBT	zisk ke zdanění, výsledek hospodaření před zdaněním
EET	elektronická evidence tržeb
HDP	hrubý domácí produkt
ISPV	Informační systém o průměrném výdělku
Kč	korun českých
mil.	milionů
MSP	malé a střední podniky
NOZ	nový občanský zákoník, zákon číslo 89/2012 Sb.
OA	oběžná ktriva
ost. KF	ostatní kapitálové fondy
P	pasiva
P	pravděpodobnost nastání
plan.	plánovaný
PO	právnícká osoba
pozn.	poznámka
PPC	pay per click
resp.	respektive
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
Sb.	sbírky zákonů
SEO	search engine optimalization
tis.	tisíců
ÚP	Úřad práce
VH b.o.	výsledek hospodaření běžného období
VK	vlastní kapitál
ZK	základní kapitál

Seznam tabulek, obrázků a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zdroje financování podnikání	-12-
Tabulka 2: Zásady pro zpracování podnikatelského plánu	-15-
Tabulka 3: Lean Canvas	-25-
Tabulka 4: Možné cenové cíle firmy	-28-
Tabulka 5: Úroveň ceny ve vztahu ke konkurenci	-29-
Tabulka 6: Skupiny poměrových ukazatelů	-35-
Tabulka 7: Rizikové oblasti	-36-
Tabulka 8: Vývoj tržeb restaurací v ČR celkem	-52-
Tabulka 9: Podíl na celkových tržbách podle zaměření restaurace	-53-
Tabulka 10: Identifikace nejnovějších trendů	-53-
Tabulka 11: Kvantifikace cílové skupiny zákazníků	-55-
Tabulka 12: Znázornění obchodního modelu	-56-
Tabulka 13: Silné a slabé stránky přímého konkurenta	-58-
Tabulka 14: Atributy produktu	-60-
Tabulka 15: Stanovení cen na základě cen přímého konkurenta	-61-
Tabulka 16: Stanovení krátkodobé a dlouhodobé spodní hranice ceny pro běžný provoz	-62-
Tabulka 17: Marketingový rozpočet na aktivity před otevřením restaurace	-64-
Tabulka 18: Identifikace vstupů s potřebným dodavatelským zajištěním	-65-
Tabulka 19: Potřebné pracovní pozice včetně požadavků na vzdělání a praxi	-67-
Tabulka 20: Otevírací doba provozovny	-68-
Tabulka 21: Vyčíslení mzdových nákladů	-69-
Tabulka 22: Stanovení celkových personálních nákladů	-70-
Tabulka 23: Harmonogram realizace	-72-
Tabulka 24: Počáteční výdaje před zahájením provozu	-74-
Tabulka 25: Shrnutí objemu prodeje po měsících v kusech do konce roku 2017	-75-
Tabulka 26: Shrnutí objemu prodeje po měsících v kusech v dalších letech	-75-
Tabulka 27: Přepočet na denní prodeje pro všechny tři varianty	-76-
Tabulka 28: Cash flow společnosti pro rok 2017 a 2018 v Kč	-77-
Tabulka 29: Shrnutí plánu výnosů po měsících pro rok 2017 v Kč bez DPH, tři varianty	-78-
Tabulka 30: Shrnutí plánu výnosů po měsících pro další roky v Kč bez DPH, tři varianty	-78-
Tabulka 31: Rozvaha společnosti k 15. 5. 2017	-79-
Tabulka 32: Rozvaha společnosti k 31. 12. 2017, realistická varianta	-79-
Tabulka 33: Upravený výkaz zisku a ztráty společnosti v druhovém členění	-80-
Tabulka 34: Upravený výkaz zisku a ztráty společnosti v druhovém členění	-81-
Tabulka 35: Upravený výkaz zisku a ztráty společnosti v druhovém členění	-81-
Tabulka 36: Kritický počet zákazníků	-82-
Tabulka 37: Rentabilita vlastního kapitálu	-83-
Tabulka 38: Analýza oborového okolí firmy – základní charakteristika relevantního okolí	-85-
Tabulka 39: Analýza oborového okolí firmy – Porterův model pěti sil	-86-
Tabulka 40: metoda SPACE	-87-
Tabulka 41: Analýza rizik	-88-
Tabulka 42: SWOT analýza	-90-
Tabulka 43: Doba návratnosti	-91-

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory působící na firmu	-22-
Obrázek 2: Proces marketingové komunikace firmy	-30-
Obrázek 3: Organizační struktura	-69-

Seznam příloh

Příloha 1: Současná právní úprava podnikatelského práva	-101-
Příloha 2: Definice pojmu podnikání podle NOZ	-101-
Příloha 3: Nově prosazovaná koncepce v souvislosti s pojmem podnikatel	-101-
Příloha 4: Přesné vymezení pojmu podnikatel podle NOZ	-101-
Příloha 5: Jídelní a nápojový lístek restaurace	-104-
Příloha 6: Právní úprava dopadající na plánované podnikání	-105-
Příloha 7: Detailnější pohled na současné vybavení provozovny	-106-
Příloha 8: Dodavatelské zajištění jednotlivých vstupů	-107-
Příloha 9: Úpravy stavebního charakteru	-108-
Příloha 10: Podklady ke stanovení osobních nákladů	-108-
Příloha 11: Realistická varianta – Objem prodeje v kusech	-109-
Příloha 12: Realistická varianta – Plán příjmů	-110-
Příloha 13: Realistická varianta – Výdaje na suroviny a nápoje	-111-
Příloha 14: Realistická varianta – Plán výnosů	-112-
Příloha 15: Náklady společnosti	-113-
Příloha 16: Optimistická varianta – Plánovaný objem prodeje v kusech	-115-
Příloha 17: Optimistická varianta – Plánované CF	-116-
Příloha 18: Pesimistická varianta – Plánovaný objem prodeje v kusech	-117-
Příloha 19: Pesimistická varianta – Plánované CF	-118-
Příloha 20: Kritický počet zákazníků	-119-

Přílohy:

Příloha 1: Současná právní úprava podnikatelského práva

NOZ obsahuje v ustanoveních § 420 - 435 určitou základní úpravu pro oblast podnikání a současně další úprava, která se aplikuje pouze na podnikatele je pak dále obsažena například v § 558, kterým se upravuje výklad právních jednání mezi podnikateli nebo v § 1798 an., kde je upravena problematika adhezních smluv atd. (Lavický a kol. 2014, s. 1606)

Příloha 2: Definice pojmu podnikání podle NOZ

Podle ustanovení § 420 jsou dovozovány základní znaky podnikání, kterými je samostatnost, výkon výdělečné činnosti na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku, soustavně a to živnostenským nebo jiným obdobným způsobem. Samostatností výkonu výdělečné činnosti je přitom myšleno to, že podnikatel realizuje danou činnost podle své vlastní úvahy. V praxi to tedy na příklad znamená, že podnikatel se sám v rámci mezí zákona rozhoduje o tom, co bude vyrábět, jak bude daný produkt vyrábět atd. V případě dosahování zisku stačí ke splnění tohoto znaku pouhý záměr, což znamená, že není nezbytné, aby podnikatel skutečně zisku dosahoval, a může tedy na příklad nastat i taková situace, že podnikatel se dlouhodobě nachází ve ztrátě. Dále soustavností výkonu podnikatelské činnosti není myšleno to, že daná činnost musí být ve skutečnosti striktně provozována nepřetržitě nebo trvale, ale stačí pouhé naplnění záměru soustavnosti podnikání ze strany podnikatele. (Lavický a kol. 2014, s. 1606-1607)

Příloha 3: Nově prosazovaná koncepce v souvislosti s pojmem podnikatel

Ustanovení § 420 odst. 1 reflektuje nově prosazovanou koncepci, která jako základní kritérium při definování pojmu podnikatel bere v potaz charakteristické znaky spojené s provozováním této činnosti. Tímto ustanovením se zákonodárce snaží dosáhnout určitého zpřesnění pojmového aparátu. Předchozí právní úprava se totiž podle § 2 obchodního zákoníku v případě definování podnikatele opírala zejména o podnikatelské oprávnění, což v případech provozování podnikatelské činnosti nelegálně bez příslušného oprávnění mohlo vést k jistým pochybnostem, jak vlastně na danou osobu má být nahlíženo. (Eliáš 2012, s. 201)

Příloha 4: Přesné vymezení pojmu podnikatel podle NOZ

Právními teoretiky je v textu práce popsané definování podnikatele označováno jako vymezení podle činnosti. V soukromoprávních vztazích má posouzení toho, zda je nějaká osoba podnikatelem či nikoliv neopomenutelný význam. (Lavický a kol. 2014, s. 1606-1613)

V běžné praxi by však bylo pro účastníky soukromoprávních vztahů dosti obtížné a v některých případech i nemožné samostatně zkoumat, zda daná osoba naplňuje veškeré výše uvedené pojmové znaky, a tak bylo do NOZ zařazeno i ustanovení § 421, které má

za úkol problematiku rozhodování o tom, zda daná osoba je či není podnikatel výrazně usnadnit.

Toto ustanovení je možno označit jako vymezení podnikatele z hlediska formy respektive pomocí formálních kritérií, protože statut podnikatele je přiznáván z výhradně formálních důvodů. Ustanovení § 421 odst. 1 tedy uvádí, že za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku a podle odst. 2 téhož paragrafu se má za to, že podnikatelem je osoba, která k podnikání má živnostenské nebo jiné oprávnění. Celé ustanovení § 421 tak zjednodušeně řečeno přináší pro účastníky soukromoprávních vztahů určitou zjednodušující jistotu, že osoby zapsané v obchodním rejstříku a osoby mající živnostenské nebo jiné oprávnění jsou podnikateli. Ve výsledku tak v běžných vztazích není třeba zkoumat, jakou činností se reálně nějaká osoba zabývá, ale stačí pouze vědět o zápisu do příslušného rejstříku. (Švestka a kol. 2014, s. 960-962) Výše uvedené zjednodušení však bezvýhradně dopadá pouze na situace, kdy na podnikatele má být hleděno jako na osobu právnickou.⁷

U fyzických osob podnikatelů je ale situace jiná. V případě fyzických osob je zapotřebí v každém závazkovém právním vztahu zkoumat charakter uzavírané smlouvy a na to navazující zájem a také z toho plynoucí postavení fyzické osoby.

K provedení úplného výkladu definice pojmu podnikatel podle současně účinné legislativy je nutné se ještě zmínit o tzv. rozšíření definičního vymezení podnikatele pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 NOZ, který se zabývá situacemi, kdy je obsahem vzájemného závazku podnikatelů povinnost dodat zboží nebo službu za úplatu. (Lavický a kol. 2014, s. 1608-1609) Toto rozšiřující vymezení podnikatele vyplývá z § 420 odst. 2 NOZ, kde je uvedeno, že pro dva výše zmíněné účely se *„za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“*

Výše uvedené definice vztahující se k definování podnikatele víceméně vyplývají přímo z dikce znění zákona. Pro ochranu subjektů pohybujících se na poli soukromého práva jsou však v NOZ obsaženy i určité základní zásady, na kterých tento předpis stojí a podle kterých mohou být nepřímě dovozovány další podstatné skutečnosti.

V případě podnikatele je důležitá zejména zásada resp. určité výkladové pravidlo, které je zakotveno v § 5 NOZ. Tento paragraf je pro lepší uchopení problematiky zapotřebí rozebrat po jednotlivých odstavcích:

⁷ Právnická osoba je definována v § 20 odst. 1 NOZ, dle kterého se jedná o „organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná.“ Zbylá část uvedeného ustanovení pak právnické osobě přiznává, že bez ohledu na předmět činnosti může mít práva a povinnosti, které se však musejí slučovat s její právní povahou. Podle NOZ tedy právnická osoba může právně či jinak jednat i mimo rámec své podnikatelské činnosti, avšak pouze za předpokladu, že práva a s tím související povinnosti, která takto osoba nabývá, jsou slučitelná s její povahou. Právnická osoba tak například nemůže uzavřít manželství nebo osvojit člověka.

- Situace odstavce prvního dopadá na případy, kdy se jednotlivec veřejně nebo ve styku s jinou osobu přihlásí k odbornému výkonu jako příslušník určitého povolání nebo stavu. Tímto jednáním potom konkrétní jednotlivec dá najevo, že je schopen vykonat určitou činnost či službu, nebo práci, která je s touto odborností spojena a zároveň jde o situaci, kdy tato osoba takovou odborností či umem nedisponuje. Toto ustanovení je potom zapotřebí dát do kontextu s ustanoveními řešícími problematiku náhrady škody v NOZ. Výchozí pravidlo pro odpovědnost za škodu je totiž pravidlo subjektivní odpovědnosti. Osoba, která tak skutečně nedisponuje odbornými dovednostmi by se potom v případě vzniku škody vyvinila z odpovědnosti za škodu, protože neměla určitou schopnost či dovednost. Tomuto případu ale brání právě dikce uváděného odstavce. V takovém případě bude osoba odpovídat, jakoby předmětnou schopnost či dovednost měla.
- Ve vztahu k podnikatelům je ale mnohonásobně důležitější ustanovení odstavce druhého § 5 NOZ. Dle tohoto odstavce není možné sankcí neplatnosti zatížit smlouvu jen proto, že jednala osoba, která k předmětnému jednání neměla potřebné oprávnění či dokonce je jí určitá činnost zakázána. Toto ustanovení cílí na situace týkající se tzv. neoprávněných podnikatelů. Za účelem realizace určitých činností je totiž zapotřebí disponovat živnostenským oprávněním nebo někdy dokonce koncesí. Pokud si však představíme osobu, která nemá příslušné oprávnění, ale přesto uzavře smlouvu, ve které se zaváže k činnosti, ke které je oprávnění zapotřebí, tak i přes takovéto jednání je protistrana, která jednala v dobré víře, oprávněna požadovat příslušné plnění z uzavřené smlouvy (v případech, kdy je to možné) nebo alespoň náhradu škody, která vyplývá z titulu zmaření účelu smlouvy. Výše uvedeným však pochopitelně není dotčena odpovědnost osoby jednající bez příslušného oprávnění podle předpisů práva veřejného. Není tedy vyloučeno, že tato osoba bude postižena příslušnými orgány veřejné moci dohlížejícími a regulujícími oblast živnostenského podnikání.

Příloha 5: Jídelní a nápojový lístek restaurace

STEAKY	
T-bone steak	499,- Kč (350g)
Rib eye steak	399,- Kč (200g)
Eye round steak	359,- Kč (300g)
Hanger steak	349,- Kč (200g)
Rump steak	319,- Kč (190g)
Flank steak	239,- Kč (190g)
Steak z vepřové panenky	195,- Kč (200g)
Steak z vepřové krkovice	179,- Kč (250g)
Kuřecí prsní steak	140,-Kč (180g)
PŘÍLOHY	
Hranolky z čerstvých brambor	39,- Kč (150g)
Americké brambory	39,- Kč (150g)
Pečená brambora	39,- Kč (150g)
Bramborové pyré	39,- Kč (150g)
NÁPOJE	
Plzeňský Prazdroj (12° světlý točený 0,5 litru)	42,- Kč
Velkopopovický Kozel (tmavý točený 0,5 litru)	39,- Kč
Coca-Cola ve skle 0,33 litru	39,- Kč
Sprite ve skle 0,33 litru	39,- Kč
Fanta ve skle 0,33 litru	39,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož produkty společnosti se prodávají koncovým zákazníkům, a tak ceny jednotlivých produktů jsou uváděny včetně DPH.

Příloha 6: Právní úprava dopadající na plánované podnikání

Plánovaného podnikání se týkají zejména následující právní předpisy:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
- Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti

Legislativa upravující hygienu v gastronomii:

Legislativa daná Evropskou unií:

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1935/2004 o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami

Domácí legislativa upravující hygienu:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Vyhláška č. 602/2006 Sb., kterou je měněna vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Vyhláška č. 111/2011 Sb., kterou je měněna vyhláška č. 38/2001 Sb., o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrm

Příloha 7: Detailnější pohled na současné vybavení provozovny

Obrázek: Současný interiér provozovny



Zdroj: REALITKA GREEN 2016

Obrázek: Současný interiér provozovny



Zdroj: REALITKA GREEN 2016

Obrázek: Pohled na bar



Zdroj: REALITKA GREEN 2016

Obrázek: Vybavení kuchyně



Zdroj: REALITKA GREEN 2016

Provozovna je pronajímána společně s vybavením, jak v odbytovém, tak také ve výrobním středisku.

Příloha 8: Dodavatelské zajištění jednotlivých vstupů

Část	Potřebný vstup pro podnikání	Výdaj s DPH	Zvolený dodavatel
Založení	On-line založení společnosti s ručením omezeným	10 900 Kč	ZaložFirmu.cz, o. p. s.
Chybějící vybavení do kuchyně	Profesionální lávový gril (1ks)	18138 Kč	GastroTechno, s. r. o.
	Chybějící drobný majetek (utěrky, termorukavice, krájecí deska atd.)	426 Kč	MAKRO Cash & Carry ČR
	box ke zrání masa (1ks)	29 500 Kč	Chladírenský servis Jedlička, s.r.o.
	Nová fritéza do kuchyně (1ks)	5080 Kč	MAKRO Cash & Carry ČR
Úprava interiéru provozovny	Drobné úpravy stavebního charakteru	5135 Kč (Příloha 9)	Zlínstav, a. s.
	Stoly - venkovní (5ks)	12 195 Kč	.EXITERIA, a.s.
	Židle - venkovní (20ks)	12 860 Kč	
	Dekorace do interiéru restaurace	6 000 Kč	BGA group, s. r.o. (shoppingusa.cz)
Vybavení servisu	Textilní prostírání na stůl (24ks)	3960 Kč	IN-SIDE CZ, s. r. o. (in-side.cz)
	Reprezentativní oblečení pro personál	2148 Kč	Chefline.cz
	Sklenice (2*24 ks)	3152 Kč	IN-SIDE CZ, s. r. o. (in-side.cz)
	Příbory (steakové nože a vidličky 24ks)	676 Kč	Kulina, s. r. o.
	Talíře mělké (24ks)	5760 Kč	IN-SIDE CZ, s. r. o. (in-side.cz)
	Kaširovací peněženka (1ks)	605 Kč	MAKRO Cash & Carry ČR
	Zařízení pro EET	4223 Kč	ArrowSys, s. r.o.
Marketing	Doména na 1. rok	151 Kč	Forpsi internet CZ, a. s.
	Hosting na 1. rok	290 Kč	
	Propagační letáky	1400 Kč	BONA MEDIA, s.r.o.
	PPC kampaň	2500 Kč	Seznam.cz, a. s. (Sklik.cz)
	Reklamní tabule – název restaurace	1500 Kč	LOXIACZ, s. r. o.
Běžný provoz restaurace (bez nápojů a surovin)	Pronájem provozovny	20 000 Kč/měsíc	REALITKA GREEN, s. r.o.
	Energie	9000 Kč/měsíc	RWE, Moravská vodárenská, a.s.
	Pojištění	1930 Kč/rok	UNIQA pajišťovna, a.s.
	Doména a hosting na další roky	419 Kč/rok	Forpsi internet CZ, a. s.
	Mobilní tarif	349 Kč/ měsíc	O ₂ Czech Republic, a. s.
	Datový tarif	449 Kč/ měsíc	
	Poplatky OSA	920 Kč/rok	OSA
	Hygienické a úklidové prostředky	313 Kč/měsíc	MAKRO Cash & Carry ČR
	Kancelářské potřeby atd.	80 Kč/měsíc	
Suroviny-maso	Čerstvé hovězí maso na T-bone steak	444 Kč/kg	Agrofyto, spol. s r.o.
	Čerstvé hovězí maso na Rib eye steak	621 Kč/kg	
	Čerstvé hovězí maso na Eye round steak	372 Kč/kg	
	Čerstvé hovězí maso na Hanger steak	543 Kč/kg	
	Čerstvé hovězí maso na Flank steak	523 Kč/kg	
	Čerstvé hovězí maso na Rump steak	391 Kč/kg	
	Čerstvé vepřové maso - panenka	129Kč/kg	Sanytrák, s.r.o.
	Čerstvé vepřové maso – krkovice bez kosti	99,9 Kč/kg	
	Čerstvé kuřecí prsí řízky	90 Kč/kg	
Ostatní suroviny	Brambory čerstvé	6,4 Kč/kg	Farma Machů
	Koření různé druhy	170 Kč/kg	MAKRO Cash & Carry ČR
	Olej	328 Kč/10l	
	Máslo	40 Kč/250g	
Nápoje	Plzeňský Prazdroj (12° světlý točený)	2340 Kč/50l KEG (23,4 Kč/0,5l)	LESKO – velkoobchod nápojů, s. r.o.
	Velkopopovický Kozel (tmavý točený)	936 Kč/30l KEG (15,6 Kč/0,5l)	
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	14,84 Kč/ks	
	Sprite ve skle 0,33 l	14,84 Kč/ks	
	Fanta ve skle 0,33 l	14,84 Kč/ks	

Příloha 9: Úpravy stavebního charakteru

Tabulka: Drobné úpravy stavebního charakteru – bližší popis

Jednotlivé položky	mj.	ks	Cena za mj.	Částka v Kč celkem
Zednické práce				
Drobné opravy zednického charakteru	m ²	10	160	1600
Příprava pro malířské práce				
Akrylátování prasklin	bm	25	17	425
Malířské práce				
Omyvatelná malba - kuchyně	m ²	65	34	2210
Bílá malba – kuchyně	m ²	36	25	900
CELKEM				5135

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10: Podklady ke stanovení osobních nákladů

CZ - ISCO	Podskupina nebo kategorie zaměstnání	Příslušný rok	Hrubá měsíční mzda medián Kč/měs
3434	Šéfkuchaři a šéfcukráři	2015	23 430
		2014	23 024
		2013	21 279
51201	Kuchaři (kromě šéfkuchařů)	2015	13 397
		2014	12 812
		2013	12 745
5131	Číšníci a servírky	2015	10 776
		2014	10 349
		2013	10 352
91124	Uklízeči stravovacích zařízení atd.	2015	11 823
		2014	12 061
		2013	11 512

Zdroj: ISPV.cz

Příloha 11: Realistická varianta – Objem prodeje v kusech

15. 5. 2017 - založení společnosti

19. 8. 2017 - plánované datum otevření restaurace (v srpnu 2017 prodeje pouze za 13 dní)

Po otevření restaurace je v roce 2017 počítáno s menší poptávkou oproti dalším rokům o 10%.

V červenci plánovaný pokles kvůli letním dovoleným.

U příloh a nápojů zohledněna předpokládaná sezónnost poptávky.

Tabulka: Plánovaný objem prodeje v kusech podle produktu po měsících v roce 2017

REALISTICKÁ VARIANTA									
Plán prodeje podle produktu v kusech		Rok 2017							
		květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	0	0	0	7	15	15	15	15
	Rib eye steak	0	0	0	9	21	21	21	21
	Eye round steak	0	0	0	12	32	32	32	32
	Hanger steak	0	0	0	15	36	36	36	36
	Rump steak	0	0	0	44	104	104	104	104
	Flank steak	0	0	0	39	94	94	94	94
	Steak z vepřové panenky	0	0	0	48	114	114	114	114
	Steak z vepřové krkvice	0	0	0	52	124	124	124	124
	Kuřecí prsní steak	0	0	0	65	156	156	156	156
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	0	0	0	88	230	230	230	230
	Americké brambory	0	0	0	67	160	160	160	160
	Pečená brambora	0	0	0	78	187	187	187	187
	Bramborové pyré	0	0	0	58	119	119	119	119
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	0	0	0	196	466	466	373	373
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	0	0	0	17	41	41	37	37
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	0	0	0	126	301	301	274	274
	Sprite ve skle 0,33 l	0	0	0	17	41	41	37	37
	Fanta ve skle 0,33 l	0	0	0	17	41	41	37	37
	Počet prodaných příloh za měsíc	0	0	0	291	696	696	696	696
Počet prodaných steaků za měsíc		0	0	0	291	696	696	696	696
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc		0	0	0	373	890	890	758	758

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících letech je uvažováno pouze s projevem sezónnosti a poklesem v červenci.

Tabulka: Plánovaný objem v kusech prodeje podle produktu po měsících v dalších letech

REALISTICKÁ VARIANTA													
Plán prodeje podle produktu v kusech		Další roky											
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	17	17	17	17	17	17	14	17	17	17	17	17
	Rib eye steak	23	23	23	23	23	23	21	23	23	23	23	23
	Eye round steak	35	35	35	35	35	35	25	35	35	35	35	35
	Hanger steak	40	40	40	40	40	40	36	40	40	40	40	40
	Rump steak	115	115	115	115	115	115	109	115	115	115	115	115
	Flank steak	104	104	104	104	104	104	92	104	104	104	104	104
	Steak z vepřové panenky	127	127	127	127	127	127	114	127	127	127	127	127
	Steak z vepřové krkvice	138	138	138	138	138	138	125	138	138	138	138	138
	Kuřecí prsní steak	173	173	173	173	173	173	161	173	173	173	173	173
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	255	255	255	255	232	232	218	232	255	255	255	255
	Americké brambory	178	178	178	178	178	178	161	178	178	178	178	178
	Pečená brambora	207	207	207	207	207	207	196	207	207	207	207	207
	Bramborové pyré	132	132	132	132	155	155	122	155	132	132	132	132
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	414	414	414	414	518	518	414	518	518	518	414	414
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	41	41	41	41	46	46	41	46	46	46	41	41
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	304	304	304	304	334	334	304	334	334	334	304	304
	Sprite ve skle 0,33 l	41	41	41	41	46	46	41	46	46	46	41	41
	Fanta ve skle 0,33 l	41	41	41	41	46	46	41	46	46	46	41	41
	Počet prodaných příloh za měsíc	772	772	772	772	772	772	697	772	772	772	772	772
Počet prodaných steaků za měsíc		772	772	772	772	772	772	697	772	772	772	772	772
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc		841	841	841	841	990	990	841	990	990	990	841	841

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12: Realistická varianta – Plán příjmů

V následujících dvou tabulkách jsou zachyceny příjmy, které plynou společnosti.

Tabulka: Plán příjmů po měsících v roce 2017

REALISTICKÁ VARIANTA									
Plán příjmů v Kč s DPH		Rok 2017							
		květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	0	0	0	3 493	7 485	7 485	7 485	7 485
	Rib eye steak	0	0	0	3 591	8 379	8 379	8 379	8 379
	Eye round steak	0	0	0	4 308	11 488	11 488	11 488	11 488
	Hanger steak	0	0	0	5 235	12 564	12 564	12 564	12 564
	Rump steak	0	0	0	14 036	33 176	33 176	33 176	33 176
	Flank steak	0	0	0	9 321	22 466	22 466	22 466	22 466
	Steak z vepřové panenky	0	0	0	9 360	22 230	22 230	22 230	22 230
	Steak z vepřové krkovičky	0	0	0	9 308	22 196	22 196	22 196	22 196
	Kuřecí prsí steak	0	0	0	9 100	21 840	21 840	21 840	21 840
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	0	0	0	3 432	8 970	8 970	8 970	8 970
	Americké brambory	0	0	0	2 613	6 240	6 240	6 240	6 240
	Pečená brambora	0	0	0	3 042	7 293	7 293	7 293	7 293
	Bramborové pyré	0	0	0	2 262	4 641	4 641	4 641	4 641
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	0	0	0	8 232	19 572	19 572	15 666	15 666
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	0	0	0	663	1 599	1 599	1 443	1 443
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	0	0	0	4 914	11 739	11 739	10 686	10 686
	Sprite ve skle 0,33 l	0	0	0	663	1 599	1 599	1 443	1 443
	Fanta ve skle 0,33 l	0	0	0	663	1 599	1 599	1 443	1 443
Příjmy celkem po měsících v Kč s DPH		0	0	0	94 236	225 076	225 076	219 649	219 649
Příjem v roce 2017 celkem		983 686							

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka: Plán příjmů po měsících v dalších letech

REALISTICKÁ VARIANTA												
Plán příjmů v Kč s DPH		Další roky										
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad
STEAKY	T-bone steak	8 483	8 483	8 483	8 483	8 483	8 483	6 986	8 483	8 483	8 483	8 483
	Rib eye steak	9 177	9 177	9 177	9 177	9 177	9 177	8 379	9 177	9 177	9 177	9 177
	Eye round steak	12 565	12 565	12 565	12 565	12 565	12 565	8 975	12 565	12 565	12 565	12 565
	Hanger steak	13 960	13 960	13 960	13 960	13 960	13 960	12 564	13 960	13 960	13 960	13 960
	Rump steak	36 685	36 685	36 685	36 685	36 685	36 685	34 771	36 685	36 685	36 685	36 685
	Flank steak	24 856	24 856	24 856	24 856	24 856	24 856	21 988	24 856	24 856	24 856	24 856
	Steak z vepřové panenky	24 765	24 765	24 765	24 765	24 765	24 765	22 230	24 765	24 765	24 765	24 765
	Steak z vepřové krkovičky	24 702	24 702	24 702	24 702	24 702	24 702	22 375	24 702	24 702	24 702	24 702
	Kuřecí prsí steak	24 220	24 220	24 220	24 220	24 220	24 220	22 540	24 220	24 220	24 220	24 220
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	9 945	9 945	9 945	9 945	9 048	9 048	8 502	9 048	9 945	9 945	9 945
	Americké brambory	6 942	6 942	6 942	6 942	6 942	6 942	6 279	6 942	6 942	6 942	6 942
	Pečená brambora	8 073	8 073	8 073	8 073	8 073	8 073	7 644	8 073	8 073	8 073	8 073
	Bramborové pyré	5 148	5 148	5 148	5 148	6 045	6 045	4 758	6 045	5 148	5 148	5 148
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	17 388	17 388	17 388	17 388	21 756	21 756	17 388	21 756	21 756	21 756	17 388
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	1 599	1 599	1 599	1 599	1 794	1 794	1 599	1 794	1 794	1 794	1 599
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	11 856	11 856	11 856	11 856	13 026	13 026	11 856	13 026	13 026	13 026	11 856
	Sprite ve skle 0,33 l	1 599	1 599	1 599	1 599	1 794	1 794	1 599	1 794	1 794	1 794	1 599
	Fanta ve skle 0,33 l	1 599	1 599	1 599	1 599	1 794	1 794	1 599	1 794	1 794	1 794	1 599
Příjmy celkem po měsících v Kč s DPH		243 562	243 562	243 562	243 562	249 685	249 685	222 032	249 685	249 685	249 685	243 562
Příjem v dalších letech celkem		2 931 829										

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13: Realistická varianta – Výdaje na suroviny a nápoje

Následující dvě tabulky se zabývají výdajovou stránkou spotřeby veškerých surovin při výrobě finálních produktů a také nápojů, aby mohl být přesně sestaven plán peněžních toků. (Pohled na kalkulace jednotkových variabilních nákladů je poskytnut dále.) Následující dvě tabulky tak rozvádí pouze jednu položku ve výkazu CF a to položku výdaje na suroviny a nápoje. Jak již bylo zmíněno v podnikatelském plánu, jsou důsledně rozlišovány konkrétní sazby DPH.

Tabulka: Výdaje na veškeré použité suroviny a nápoje v rozdělení podle výsledného produktu

REALISTICKÁ VARIANTA									
	Plán výdajů na suroviny a nápoje v Kč s DPH	Rok 2017							
		květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	0	0	0	1 100	2 357	2 357	2 357	2 357
	Rib eye steak	0	0	0	1 134	2 646	2 646	2 646	2 646
	Eye round steak	0	0	0	1 362	3 633	3 633	3 633	3 633
	Hanger steak	0	0	0	1 656	3 975	3 975	3 975	3 975
	Rump steak	0	0	0	4 447	10 512	10 512	10 512	10 512
	Flank steak	0	0	0	2 970	7 159	7 159	7 159	7 159
	Steak z vepřové panenky	0	0	0	1 320	3 135	3 135	3 135	3 135
	Steak z vepřové krkvice	0	0	0	1 387	3 308	3 308	3 308	3 308
	Kuřecí prsní steak	0	0	0	1 164	2 792	2 792	2 792	2 792
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	0	0	0	287	750	750	750	750
	Americké brambory	0	0	0	86	206	206	206	206
	Pečená brambora	0	0	0	387	928	928	928	928
	Bramborové pyré	0	0	0	288	590	590	590	590
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	0	0	0	4 586	10 904	10 904	8 728	8 728
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	0	0	0	265	640	640	577	577
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	0	0	0	1 613	3 853	3 853	3 507	3 507
	Sprite ve skle 0,33 l	0	0	0	218	525	525	474	474
	Fanta ve skle 0,33 l	0	0	0	218	525	525	474	474
Výdaje na suroviny celkem po měsících		0	0	0	24 488	58 437	58 437	55 751	55 751
Výdaje na suroviny celkem v roce		252 865							

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka: Výdaje na veškeré použité suroviny a nápoje v rozdělení podle výsledného produktu

REALISTICKÁ VARIANTA													
	Plán výdajů na suroviny a nápoje v Kč s DPH	Další roky											
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	2 672	2 672	2 672	2 672	2 672	2 672	2 200	2 672	2 672	2 672	2 672	2 672
	Rib eye steak	2 898	2 898	2 898	2 898	2 898	2 898	2 646	2 898	2 898	2 898	2 898	2 898
	Eye round steak	3 974	3 974	3 974	3 974	3 974	3 974	2 838	3 974	3 974	3 974	3 974	3 974
	Hanger steak	4 417	4 417	4 417	4 417	4 417	4 417	3 975	4 417	4 417	4 417	4 417	4 417
	Rump steak	11 624	11 624	11 624	11 624	11 624	11 624	11 017	11 624	11 624	11 624	11 624	11 624
	Flank steak	7 920	7 920	7 920	7 920	7 920	7 920	7 006	7 920	7 920	7 920	7 920	7 920
	Steak z vepřové panenky	3 493	3 493	3 493	3 493	3 493	3 493	3 135	3 493	3 493	3 493	3 493	3 493
	Steak z vepřové krkvice	3 681	3 681	3 681	3 681	3 681	3 681	3 334	3 681	3 681	3 681	3 681	3 681
	Kuřecí prsní steak	3 097	3 097	3 097	3 097	3 097	3 097	2 882	3 097	3 097	3 097	3 097	3 097
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	831	831	831	831	756	756	711	756	831	831	831	831
	Americké brambory	229	229	229	229	229	229	207	229	229	229	229	229
	Pečená brambora	1 027	1 027	1 027	1 027	1 027	1 027	972	1 027	1 027	1 027	1 027	1 027
	Bramborové pyré	655	655	655	655	769	769	605	769	655	655	655	655
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	9 688	9 688	9 688	9 688	12 121	12 121	9 688	12 121	12 121	12 121	9 688	9 688
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	640	640	640	640	718	718	640	718	718	718	640	640
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	3 891	3 891	3 891	3 891	4 275	4 275	3 891	4 275	4 275	4 275	3 891	3 891
	Sprite ve skle 0,33 l	525	525	525	525	589	589	525	589	589	589	525	525
	Fanta ve skle 0,33 l	525	525	525	525	589	589	525	589	589	589	525	525
Výdaje na suroviny celkem po měsících		61 785	61 785	61 785	61 785	64 847	64 847	56 798	64 847	64 808	64 808	61 785	61 785
Výdaje na suroviny celkem v roce		751 665											

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14: Realistická varianta – Plán výnosů

Tabulka: Plán výnosů v roce 2017

REALISTICKÁ VARIANTA									
Plán výnosů v Kč bez DPH		Rok 2017							
		květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	0	0	0	3 037	6 509	6 509	6 509	6 509
	Rib eye steak	0	0	0	3 123	7 286	7 286	7 286	7 286
	Eye round steak	0	0	0	3 746	9 990	9 990	9 990	9 990
	Hanger steak	0	0	0	4 552	10 925	10 925	10 925	10 925
	Rump steak	0	0	0	12 205	28 849	28 849	28 849	28 849
	Flank steak	0	0	0	8 105	19 536	19 536	19 536	19 536
	Steak z vepřové panenky	0	0	0	8 139	19 330	19 330	19 330	19 330
	Steak z vepřové krkvice	0	0	0	8 094	19 301	19 301	19 301	19 301
	Kuřecí prsní steak	0	0	0	7 913	18 991	18 991	18 991	18 991
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	0	0	0	2 984	7 800	7 800	7 800	7 800
	Americké brambory	0	0	0	2 272	5 426	5 426	5 426	5 426
	Pečená brambora	0	0	0	2 645	6 342	6 342	6 342	6 342
	Bramborové pyré	0	0	0	1 967	4 036	4 036	4 036	4 036
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	0	0	0	6 803	16 175	16 175	12 947	12 947
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	0	0	0	548	1 321	1 321	1 193	1 193
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	0	0	0	4 273	10 208	10 208	9 292	9 292
	Sprite ve skle 0,33 l	0	0	0	577	1 390	1 390	1 255	1 255
	Fanta ve skle 0,33 l	0	0	0	577	1 390	1 390	1 255	1 255
VÝNOSY CELKEM PO MĚSÍCÍCH		0	0	0	81 561	194 805	194 805	190 261	190 261
VÝNOS CELKEM V ROCE 2017		851 694							

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka: Plán výnosů pro další roky

REALISTICKÁ VARIANTA													
Plán výnosů v Kč bez DPH		Další roky											
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	7 377	7 377	7 377	7 377	7 377	7 377	6 075	7 377	7 377	7 377	7 377	7 377
	Rib eye steak	7 980	7 980	7 980	7 980	7 980	7 980	7 286	7 980	7 980	7 980	7 980	7 980
	Eye round steak	10 926	10 926	10 926	10 926	10 926	10 926	7 804	10 926	10 926	10 926	10 926	10 926
	Hanger steak	12 139	12 139	12 139	12 139	12 139	12 139	10 925	12 139	12 139	12 139	12 139	12 139
	Rump steak	31 900	31 900	31 900	31 900	31 900	31 900	30 236	31 900	31 900	31 900	31 900	31 900
	Flank steak	21 614	21 614	21 614	21 614	21 614	21 614	19 120	21 614	21 614	21 614	21 614	21 614
	Steak z vepřové panenky	21 535	21 535	21 535	21 535	21 535	21 535	19 330	21 535	21 535	21 535	21 535	21 535
	Steak z vepřové krkvice	21 480	21 480	21 480	21 480	21 480	21 480	19 457	21 480	21 480	21 480	21 480	21 480
	Kuřecí prsní steak	21 061	21 061	21 061	21 061	21 061	21 061	19 600	21 061	21 061	21 061	21 061	21 061
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	8 648	8 648	8 648	8 648	7 868	7 868	7 393	7 868	8 648	8 648	8 648	8 648
	Americké brambory	6 037	6 037	6 037	6 037	6 037	6 037	5 460	6 037	6 037	6 037	6 037	6 037
	Pečená brambora	7 020	7 020	7 020	7 020	7 020	7 020	6 647	7 020	7 020	7 020	7 020	7 020
	Bramborové pyré	4 477	4 477	4 477	4 477	5 257	5 257	4 137	5 257	4 477	4 477	4 477	4 477
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	14 370	14 370	14 370	14 370	17 980	17 980	14 370	17 980	17 980	17 980	14 370	14 370
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	1 321	1 321	1 321	1 321	1 483	1 483	1 321	1 483	1 483	1 483	1 321	1 321
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	10 310	10 310	10 310	10 310	11 327	11 327	10 310	11 327	11 327	11 327	10 310	10 310
	Sprite ve skle 0,33 l	1 390	1 390	1 390	1 390	1 560	1 560	1 390	1 560	1 560	1 560	1 390	1 390
	Fanta ve skle 0,33 l	1 390	1 390	1 390	1 390	1 560	1 560	1 390	1 560	1 560	1 560	1 390	1 390
VÝNOSY CELKEM PO MĚSÍCÍCH		210 974	210 974	210 974	210 974	216 102	216 102	192 253	216 102	216 102	216 102	210 974	210 974
VÝNOS CELKEM V ROCE		2 538 608											

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15: Náklady společnosti

Tabulka: Stanovení norem spotřeby surovin při výrobě

Výsledný produkt	spotřeba ostatních surovin na jednici v naturálním vyjádření
T-bone steak	čerstvé hovězí maso na T-bone steak 350 g, koření 10 g
Rib eye steak	čerstvé hovězí maso na Rib eye steak 200 g, koření 10 g
Eye round steak	čerstvé hovězí maso na Eye round steak 300 g, koření 10 g
Hanger steak	čerstvé hovězí maso na Hanger steak, 200 g, koření 10 g
Rump steak	čerstvé hovězí maso na Rump steak 190 g, koření 10 g
Flank steak	čerstvé hovězí maso na Flank steak 190 g, koření 10 g
Steak z vepřové panenky	čerstvé vepřové maso - panenka 200 g, koření 10 g
Steak z vepřové krkovice	čerstvé vepřové maso – krkovice bez kosti 250 g, koření 10 g
Kuřecí prsní steak	čerstvé kuřecí prsní řízeky 180 g, koření 10 g
Hranolky z čerstvých brambor	brambory čerstvé 150 g, olej do fritézy 70 ml
Americké brambory	brambory čerstvé 150 g, olej 10 ml
Pečená brambora	brambory čerstvé 150 g, máslo 25 g
Bramborové pyré	brambory čerstvé 150 g, máslo 25 g

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedených norem spotřeby v naturálním vyjádření byly vyčísleny normy v peněžním vyjádření a dopočteny variabilní náklady na jednotku. Ostatní náklady, které jsou blíže rozvedeny dále, jsou považovány za fixní náklady, protože se změnou produkce nedochází ke změně jejich absolutní výše. To platí i pro osobní náklady, protože zaměstnanci jsou placeni od hodiny a není zde tak závislost na změnu objemu výroby resp. prodeje.

Tabulka: Variabilní náklady na jednotku

	Nabízený produkt	jednotkové variabilní náklady produktu bez DPH
STEAKY	T-bone steak	136,7
	Rib eye steak	109,6
	Eye round steak	98,7
	Hanger steak	96,0
	Rump steak	87,9
	Flank steak	66,2
	Steak z vepřové panenky	23,9
	Steak z vepřové krkovice	23,2
	Kuřecí prsní steak	15,6
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	2,8
	Americké brambory	1,1
	Pečená brambora	4,3
	Bramborové pyré	4,3
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj (0,5 litru)	19,3
	Velkopopovický Kozel (0,5 litru)	12,9
	Coca-Cola	11,1
	Sprite	11,1
	Fanta	11,1

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka zachycuje průběh fixních nákladů společnosti v běžném roce, kdy jelikož se jedná o fixní náklady, tak uvedená tabulka platí pro všechny tři varianty vývoje poptávky po produktech společnosti.

Tabulka: Průběh FN v běžném roce, platí pro všechny tři varianty vývoje poptávky

Plán fixních nákladů v Kč bez DPH v běžném roce	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
náklady související s marketingem (doména a hosting)	0	0	0	0	0	0	0	346	0	0	0	0
náklady na běžný nájem provozovny	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529	16 529
náklady na energie ⁸	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826	7 826
náklady na pojištění	0	0	0	0	0	0	0	1 930	0	0	0	0
náklady na mobilní tarif	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288
náklady na datový tarif	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371	371
náklady na poplatky OSA	0	0	0	0	0	0	0	920	0	0	0	0
náklady na hygienické a úklidové prostředky	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
náklady na kancelářské potřeby a ostatní	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
náklady související s pravidelnou dopravou	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413
osobní náklady	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428
FN celkem po měsících	146 181	146 181	146 181	146 181	146 181	146 181	146 181	149 377	146 181	146 181	146 181	146 181
FN celkem za běžný rok	1 757 363											

Zdroj: vlastní zpracování (zaokrouhlováno)

Výše uvedená tabulka do určité míry vychází z výkazu CF, kdy jsou u jednotlivých položek zohledněny konkrétní sazby DPH případně osvobození bez nároku na odpočet. Co se pak týče průběhu fixních nákladů v roce 2017, tak byl použit analogický postup.

Tabulka: Stanovení limitu fixních nákladů pro optimistickou variantu

OPTIMISTICKÁ VARIANTA	
Ukazatel	Částka v Kč bez DPH
Variabilní náklady celkem v běžném roce	647 737
Výnosy celkem v běžném roce	2 538 608
Limit fixních nákladů za rok – maximální přípustná výše FN, kdy je dosahováno nulového zisku v běžném roce	1 890 872
Výše dosahovaných FN v běžném roce – skutečný stav	1 757 363
Výše společností dosaženého zisku	133 509

Zdroj: vlastní zpracování

⁸ V případě nákladů na energie je zvolen určitý zjednodušující předpoklad, kdy celá výše nákladů na energie je zařazena mezi fixní náklady, i když je možno předpokládat, že určitá část těchto nákladů bude variabilní povahy.

Příloha 16: Optimistická varianta – Plánovaný objem prodeje v kusech

Vychází z realistické varianty.

Počítáno s příznivější poptávkou po produktech společnosti o 10 % oproti realistické variantě.

Dále je do přílohy pro optimistickou variantu zařazen pouze plánovaný objem prodeje a výkaz CF. Výpočet ostatních veličin je analogický s výpočty pro realistickou variantu, akorát je zohledňována vyšší poptávka a s tím související změny u příslušných dalších proměnných.

Tabulka: Plánovaný objem prodeje v kusech podle produktu po měsících v roce 2017

OPTIMISTICKÁ VARIANTA									
Plán prodeje podle produktu v kusech		Rok 2017							
		květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	0	0	0	8	17	17	17	17
	Rib eye steak	0	0	0	10	23	23	23	23
	Eye round steak	0	0	0	13	35	35	35	35
	Hanger steak	0	0	0	17	40	40	40	40
	Rump steak	0	0	0	48	114	114	114	114
	Flank steak	0	0	0	43	103	103	103	103
	Steak z vepřové panenky	0	0	0	53	125	125	125	125
	Steak z vepřové krkvice	0	0	0	57	136	136	136	136
	Kuřecí prsní steak	0	0	0	72	172	172	172	172
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	0	0	0	97	253	253	253	253
	Americké brambory	0	0	0	74	176	176	176	176
	Pečená brambora	0	0	0	86	206	206	206	206
	Bramborové pyré	0	0	0	64	131	131	131	131
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	0	0	0	216	513	513	410	410
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	0	0	0	19	45	45	41	41
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	0	0	0	139	331	331	301	301
	Sprite ve skle 0,33 l	0	0	0	19	45	45	41	41
	Fanta ve skle 0,33 l	0	0	0	19	45	45	41	41
	Počet prodaných příloh za měsíc	0	0	0	320	766	766	766	766
Počet prodaných steaků za měsíc		0	0	0	320	766	766	766	766
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc		0	0	0	410	979	979	834	834

Zdroj: vlastní zpracování (zaokrouhлено)

Tabulka: Plánovaný objem prodeje v kusech podle produktu po měsících v dalších letech

OPTIMISTICKÁ VARIANTA													
Plán prodeje podle produktu v kusech		Další roky											
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
STEAKY	T-bone steak	19	19	19	19	19	19	15	19	19	19	19	19
	Rib eye steak	25	25	25	25	25	25	23	25	25	25	25	25
	Eye round steak	39	39	39	39	39	39	28	39	39	39	39	39
	Hanger steak	44	44	44	44	44	44	40	44	44	44	44	44
	Rump steak	127	127	127	127	127	127	120	127	127	127	127	127
	Flank steak	114	114	114	114	114	114	101	114	114	114	114	114
	Steak z vepřové panenky	140	140	140	140	140	140	125	140	140	140	140	140
	Steak z vepřové krkvice	152	152	152	152	152	152	138	152	152	152	152	152
	Kuřecí prsní steak	190	190	190	190	190	190	177	190	190	190	190	190
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	281	281	281	281	255	255	240	255	281	281	281	281
	Americké brambory	196	196	196	196	196	196	177	196	196	196	196	196
	Pečená brambora	228	228	228	228	228	228	216	228	228	228	228	228
	Bramborové pyré	145	145	145	145	171	171	134	171	145	145	145	145
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	455	455	455	455	570	570	455	570	570	570	455	455
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	45	45	45	45	51	51	45	51	51	51	45	45
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	334	334	334	334	367	367	334	367	367	367	334	334
	Sprite ve skle 0,33 l	45	45	45	45	51	51	45	51	51	51	45	45
	Fanta ve skle 0,33 l	45	45	45	45	51	51	45	51	51	51	45	45
	Počet prodaných příloh za měsíc	849	849	849	849	849	849	767	849	849	849	849	849
Počet prodaných steaků za měsíc		849	849	849	849	849	849	767	849	849	849	849	849
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc		925	925	925	925	1089	1089	925	1089	1089	1089	925	925

Zdroj: vlastní zpracování (zaokrouhлено)

Příloha 17: Optimistická varianta – Plánované CF

Tabulka: Cash flow společnosti pro rok 2017 a 2018 v Kč, optimistická varianta

Plán peněžních toků v Kč	OPTIMISTICKÁ VARIANTA																			
	Rok 2017								Rok 2018											
	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
stav peněžních prostředků na začátku měsíce	250 000	238 751	143 620	123 241	81 464	114 442	127 198	136 940	147 161	177 050	204 332	231 615	258 898	289 547	319 659	328 208	357 961	388 190	418 340	445 080
příjmy od zákazníků celkem s DPH	0	0	0	103 660	247 584	247 584	241 614	241 614	267 918	267 918	267 918	267 918	274 654	274 654	244 235	274 654	274 654	274 654	267 918	267 918
Výdaje související se založením společnosti	10 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na chybějící vybavení kuchyně	0	53 144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na úpravy interiéru provozovny	0	36 190	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje související s vybavením servisu	0	0	20 524	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na pořízení počátečního stavu zásob	0	0	0	45 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na nájem před otevřením restaurace	0	5 000	10 000	12 258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na energie před otevřením restaurace	0	1 200	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje související s marketingem	0	0	0	5 841	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	419	0	0	0	0
Výdaje na běžný nájem provozovny	0	0	0	7 742	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Výdaje na energie po zahájení provozu	0	0	0	3 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Výdaje na pojištění	0	0	0	1 930	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 930	0	0	0	0
Výdaje na mobilní tarif	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
Výdaje na datový tarif	0	0	0	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449
Výdaje na poplatky OSA	0	0	0	920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	920	0	0	0	0
Výdaje na hygienické a úklidové prostředky	0	0	104	104	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313
Výdaje na kancelářské potřeby a ostatní výdaje	0	0	0	26	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Výdaje související s dopravou	0	1 200	1 200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Výdaje na suroviny a nápoje	0	0	0	26 937	64 281	64 281	61 326	61 326	67 963	67 963	67 963	67 963	71 332	71 332	62 478	71 332	71 289	71 289	67 963	67 963
Personální výdaje celkově (zaměstnanci i stát)	0	0	0	46 617	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428
výdaje celkem s DPH	11 249	97 083	37 177	151 673	215 400	215 400	212 445	212 445	219 082	219 082	219 082	219 082	222 451	222 451	213 597	225 720	222 408	222 408	219 082	219 082
zúčtování DPH platba ⁹	0	1 952	16 797	6 237	794	-19 427	-19 427	-18 947	-18 947	-21 553	-21 553	-21 553	-21 553	-22 090	-22 090	-19 180	-22 017	-22 095	-22 095	-21 553
CF celkem¹⁰	-11 249	-95 131	-20 380	-41 777	32 978	12 756	9 742	10 221	29 889	27 283	27 283	27 283	30 649	30 113	8 549	29 754	30 228	30 150	26 741	27 283
CF kumulovaně	-11 249	-106 380	-126 759	-168 536	-135 558	-122 802	-113 060	-102 839	-72 950	-45 668	-18 385	8 898	39 547	69 659	78 208	107 961	138 190	168 340	195 080	222 363
stav peněžních prostředků na konci měsíce	238 751	143 620	123 241	81 464	114 442	127 198	136 940	147 161	177 050	204 332	231 615	258 898	289 547	319 659	328 208	357 961	388 190	418 340	445 080	472 363

Zdroj: vlastní zpracování

⁹ V případě DPH je ve všech částech podnikatelského plánu počítáno vždy s konkrétní sazbou, kterou zákon stanovuje pro konkrétní zboží nebo službu. Současně jsou zohledněna i plnění osvobozená bez nároku na odpočet.

¹⁰ Jelikož se v roce 2017 společnost nacházela ve ztrátě, tak v následujícím roce nemusí platit zálohy na daň z příjmů právnických osob. Splatnost daně za zdaňovací období roku 2018 je pak až do 31. 3. 2019. Ve výše uvedeném výkazu za rok 2017 až 2018 se tak tato daň ještě nepromítne.

Příloha 18: Pesimistická varianta – Plánovaný objem prodejů v kusech

Vychází z realistické varianty.

Počítáno s méně příznivou poptávkou po produktech společnosti o 10 % oproti realistické variantě.

Dále je do přílohy pro pesimistickou variantu zařazen pouze plánovaný objem prodejů a výkaz CF. Výpočet ostatních veličin je analogický s výpočty pro realistickou variantu, akorát je zohledňována nižší poptávka a s tím související změny u dalších proměnných.

Tabulka: Plánovaný objem prodejů v kusech podle produktu po měsících v roce 2017

PESIMISTICKÁ VARIANTA								
Plán prodejů podle produktu v kusech		Rok 2017						
		květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad
STEAKY	T-bone steak	0	0	0	6	14	14	14
	Rib eye steak	0	0	0	8	19	19	19
	Eye round steak	0	0	0	11	29	29	29
	Hanger steak	0	0	0	14	32	32	32
	Rump steak	0	0	0	40	94	94	94
	Flank steak	0	0	0	35	85	85	85
	Steak z vepřové panenky	0	0	0	43	103	103	103
	Steak z vepřové krkvice	0	0	0	47	112	112	112
	Kuřecí prsní steak	0	0	0	59	140	140	140
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	0	0	0	79	207	207	207
	Americké brambory	0	0	0	60	144	144	144
	Pečená brambora	0	0	0	70	168	168	168
	Bramborové pyré	0	0	0	52	107	107	107
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	0	0	0	176	419	419	336
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	0	0	0	15	37	37	33
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	0	0	0	113	271	271	247
	Sprite ve skle 0,33 l	0	0	0	15	37	37	33
	Fanta ve skle 0,33 l	0	0	0	15	37	37	33
Počet prodaných příloh za měsíc		0	0	0	262	626	626	626
Počet prodaných steaků za měsíc		0	0	0	262	626	626	626
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc		0	0	0	336	801	801	682

Zdroj: vlastní zpracování, (zaokrouhlováno)

Tabulka: Plánovaný objem prodejů v kusech podle produktu po měsících v dalších letech

PESIMISTICKÁ VARIANTA												
Plán prodejů podle produktu v kusech		Další roky										
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad
STEAKY	T-bone steak	15	15	15	15	15	15	13	15	15	15	15
	Rib eye steak	21	21	21	21	21	21	19	21	21	21	21
	Eye round steak	32	32	32	32	32	32	23	32	32	32	32
	Hanger steak	36	36	36	36	36	36	32	36	36	36	36
	Rump steak	104	104	104	104	104	104	98	104	104	104	104
	Flank steak	94	94	94	94	94	94	83	94	94	94	94
	Steak z vepřové panenky	114	114	114	114	114	114	103	114	114	114	114
	Steak z vepřové krkvice	124	124	124	124	124	124	113	124	124	124	124
	Kuřecí prsní steak	156	156	156	156	156	156	145	156	156	156	156
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	230	230	230	230	209	209	196	209	230	230	230
	Americké brambory	160	160	160	160	160	160	145	160	160	160	160
	Pečená brambora	186	186	186	186	186	186	176	186	186	186	186
	Bramborové pyré	119	119	119	119	140	140	110	140	119	119	119
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5 l	373	373	373	373	466	466	373	466	466	373	373
	Velkopopovický Kozel 0,5 l	37	37	37	37	41	41	37	41	41	37	37
	Coca-Cola ve skle 0,33 l	274	274	274	274	301	301	274	301	301	274	274
	Sprite ve skle 0,33 l	37	37	37	37	41	41	37	41	41	37	37
	Fanta ve skle 0,33 l	37	37	37	37	41	41	37	41	41	37	37
Počet prodaných příloh za měsíc		695	695	695	695	695	695	627	695	695	695	695
Počet prodaných steaků za měsíc		695	695	695	695	695	695	627	695	695	695	695
Počet prodaných nápojů celkem za měsíc		757	757	757	757	891	891	757	891	891	757	757

Zdroj: vlastní zpracování, (zaokrouhlováno)

Příloha 19: Pesimistická varianta – Plánované CF

Tabulka: Cash flow společnosti pro rok 2017 a 2018 v Kč, pesimistická varianta

Plán peněžních toků v Kč	PESIMISTICKÁ VARIANTA																			
	Rok 2017								Rok 2018											
	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
příjmy od zákazníků celkem s DPH	0	0	0	84 812	202 568	202 568	197 684	197 684	219 206	219 206	219 206	219 206	224 717	224 717	199 829	224 717	224 717	224 717	219 206	219 206
Výdaje související se založením společnosti	10 900	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na chybějící vybavení kuchyně	0	53 144	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na úpravy interiéru provozovny	0	36 190	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje související s vybavením servisu	0	0	20 524	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na pořízení počátečního stavu zásob	0	0	0	45 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na nájem před otevřením restaurace	0	5 000	10 000	12 258	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje na energie před otevřením restaurace	0	1 200	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výdaje související s marketingem	0	0	0	5 841	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	419	0	0	0	0
Výdaje na běžný nájem provozovny	0	0	0	7 742	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Výdaje na energie po zahájení provozu	0	0	0	3 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Výdaje na pojištění	0	0	0	1 930	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 930	0	0	0	0
Výdaje na mobilní tarif	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
Výdaje na datový tarif	0	0	0	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449	449
Výdaje na poplatky OSA	0	0	0	920	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	920	0	0	0	0
Výdaje na hygienické a úklidové prostředky	0	0	104	104	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313	313
Výdaje na kancelářské potřeby a ostatní výdaje	0	0	0	26	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Výdaje související s dopravou	0	1 200	1 200	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Výdaje na suroviny a nápoje	0	0	0	22 039	52 594	52 594	50 176	50 176	55 606	55 606	55 606	55 606	58 363	58 363	51 118	58 363	58 327	58 327	55 606	55 606
Personální výdaje celkové (zaměstnanci i stát)	0	0	0	46 617	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428	120 428
výdaje celkem s DPH	11 249	97 083	37 177	146 775	203 713	203 713	201 295	201 295	206 725	206 725	206 725	206 725	209 482	209 482	202 237	212 751	209 446	209 446	206 725	206 725
zúčtování DPH platba ¹¹	0	1 952	16 797	6 237	2 649	-14 997	-14 997	-14 605	-14 605	-16 737	-16 737	-16 737	-16 737	-17 176	-17 176	-14 795	-17 103	-17 180	-17 180	-16 737
CF celkem¹²	-11 249	-95 131	-20 380	-55 726	1 504	-16 141	-18 608	-18 215	-2 124	-4 256	-4 256	-4 256	-1 502	-1 941	-19 584	-2 829	-1 833	-1 910	-4 700	-4 256
CF kumulované	-11 249	-106 380	-126 759	-182 486	-180 981	-197 123	-215 730	-233 946	-236 070	-240 326	-244 582	-248 838	-250 340	-252 280	-271 864	-274 693	-276 526	-278 436	-283 136	-287 392

Zdroj: vlastní zpracování

V případě pesimistické varianty by byl vklad do společnosti ve výši 250 tis. Kč nenávratně spotřebován do května roku 2018.

¹¹ V případě DPH je ve všech částech podnikatelského plánu počítáno vždy s konkrétní sazbou, kterou zákon stanovuje pro konkrétní zboží nebo službu. Současně jsou zohledněna i plnění osvobozená bez nároku na odpočet.

¹² Jelikož se společnost nachází ve ztrátě, tak nevzniká daňová povinnost z titulu daní z příjmů právnických osob.

Příloha 20: Kritický počet zákazníků – stanovení potřebných veličin

Koeficient vyjadřující vyšší prodeje nápojů oproti počtu prodaných steaků s přílohou je 1,179.

Tabulka: Kritický počet zákazníků

Skupina produktů (resp. produktová řada)	Produkt	Podíl prodeje na skupině		Výnos na produkt bez DPH	přepočet	Výnos na typizovaný produkt stanovený váženým průměrem	Variabilní náklady na jednotku bez DPH	přepočet	Variabilní náklady na typizovaný produkt stanovené váženým průměrem
STEAKY	T-bone steak	2,2%	100%	433,91	9,49	201,98	136,65	2,99	49,26
	Rib eye steak	3,0%		346,96	10,35		109,56	3,27	
	Eye round steak	4,5%		312,17	13,93		98,73	4,41	
	Hanger steak	5,2%		303,48	15,72		96,02	4,97	
	Rump steak	15,0%		277,39	41,48		87,89	13,14	
	Flank steak	13,5%		207,83	27,95		66,22	8,91	
	Steak z vepřové panenky	16,4%		169,57	27,88		23,91	3,93	
	Steak z vepřové krkvice	17,9%		155,65	27,83		23,20	4,15	
	Kuřecí prsí steak	22,5%		121,74	27,34		15,57	3,50	
PŘÍLOHY	Hranolky z čerstvých brambor	32,1%	100%	33,91	10,90	33,91	2,83	0,91	3,10
	Americké brambory	23,1%		33,91	7,82		1,12	0,26	
	Pečená brambora	26,9%		33,91	9,13		4,31	1,16	
	Bramborové pyrě	17,9%		33,91	6,06		4,31	0,77	
NÁPOJE	Plzeňský Prazdroj 0,5l	50,6%	100%	34,71	17,58	40,38 (34,24*1,179)	19,34	9,79	18,13 (15,37*1,179)
	Velkopopovický Kozel 0,5l	4,8%		32,23	1,54		12,89	0,62	
	Coca-Cola ve skle 0,33l	35,0%		33,91	11,89		11,13	3,90	
	Sprite ve skle 0,33l	4,8%		33,91	1,62		11,13	0,53	
	Fanta ve skle 0,33l	4,8%		33,91	1,62		11,13	0,53	
Přepočtený výnos na typizovaného zákazníka				276,27	Přepočtené variabilní náklady na typizovaného zákazníka			70,49	

Zdroj: vlastní zpracování