

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Diplomová práce

Jan Hanuš
2017



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Podnikatelský plán založení restaurace

Autor diplomové práce: Bc. Jan Hanuš

Vedoucí diplomové práce: Ing. Martin Musil, Ph.D.

Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

*Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
„Podnikatelský plán založení restaurace“
jsem vypracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny
jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 18. prosince 2017

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Hanuš**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: Podnikatelský plán založení restaurace

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je vytvořit návrh podnikatelského plánu pro založení restaurace ve vybraném městě. Teoretická rešerše vyčlení podobu a hlavní části podnikatelského plánu, vhodné analýzy a jejich interpretační schopnosti, jakož i specifika podnikání v oblasti restauračních služeb. V analytické části bude sestaven podnikatelský plán, provedeny jednotlivé analýzy a zpracovány jejich výstupy.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

SRPOVÁ, J. -- SVOBODOVÁ, I. -- SKOPAL, P. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

VEBER, J. -- SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Datum zadání diplomové práce: červen 2016

Termín odevzdání diplomové práce: prosinec 2017

Jan Hanuš
Řešitel

Ing. Martin Musil, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán založení restaurace

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem založení restaurace. Cílem je založení restaurace U Černého psa se specifickými produkty. Diplomová práce je napsána jako návod pro každého začínajícího restaurátora. Práce je rozdělena na tři části. Teoretická část se zabývá obecnými zásadami podnikání, výběrem právní normy vhodné pro restaurační business a teoretickými zásadami, který musí každý podnikatelský plán splňovat. Další částí je metodologická část, kde jsou obsaženy postupy všech analýz, které se v práci vyskytují. Následuje praktická část, která se věnuje samotnému podnikatelskému plánu restaurace U Černého psa. Čtenář zde nalezne konkrétní popis činností, které by měl v případě podnikání v restauračním ruchu splnit. Tato část obsahuje analýzy, díky kterým mohl podnikatel v závěru zhodnotit životnost a rentabilitu podniku.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, restaurace, finanční analýza

Poděkování:

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Martinovi Musilovi, Ph.D., za jeho připomínky, rady a především za jeho trpělivost.

Obsah

Úvod	13
1 Podnikání	15
1.1 Fyzická osoba	16
1.2 Právnícká osoba	17
2 Podnikatelský plán.....	19
2.1 Struktura podnikatelského plánu	20
2.2 Analýzy prostředí.....	29
2.3 SWOT analýza.....	36
3 Restaurační služby	38
4 Metodologie	42
5 Podnikatelský plán.....	45
5.1 Titulní list.....	45
5.2 Shrnutí	46
5.3 Popis podnikatelské činnosti	46
5.4 Cíle podniku a podnikatele.....	47
5.5 Klíčové osoby.....	47
5.6 Analýza vnitřního prostředí – Porter	49
5.7 Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza	54
5.8 4P analýza	59
5.9 Finanční plán	60
5.10 SWOT analýza	68
Závěr	71
Použitá literatura.....	73
Seznamy	76

Úvod

Pro zpracování diplomové práce jsem zvolil téma podnikatelské ho plánu, a to konkrétně týkajícího se otevření restaurace. Důvod pro volbu tohoto tématu je jednoduchý. Již mnoho let vypomáhám v rodinném podniku podobného typu a mít vlastní zařízení bylo vždy mým snem. Nyní bych rád, aby se ze snu stala skutečnost. V restauračním businessu podniká velké množství subjektů, kdy naprostá většina z nich provozuje pouze jedno zařízení. Na trhu je však i několik řetězců, které provozují celou síť podniků, a to buď přímo, nebo formou franšízy. Mým cílem je nastínit postup jednotlivých dílčích kroků, které by měly vést k úspěšnému začátku podnikání v oboru. Budu popisovat rozjezd podnikání v restauraci, která by měla hosty oslovit zejména kvalitou podávaných pokrmů a doprovodných služeb. Bude se jednat o specifický podnik rodinného typu bez propojení s již fungující restaurací, či jejich sítí.

Již od svého útlého věku žiji a posléze i studuji v jižních Čechách, konkrétně na Českobudějovicku. Díky svému zájmu o problematiku stravovacích a ubytovacích služeb si často všímám, že mnoho zdejších restaurací nenabízí adekvátní služby či se zde v krátké době vystřídá mnoho provozovatelů. Tento trend se však týká celého území ČR a má neblahý vliv na celý obor. Zákazníci mnohdy negativně vnímají všechny subjekty v odvětví působící díky jednomu nebo několika negativním zážitkům. Mým cílem je vytvořit takovou restauraci, která bude pozitivně vnímána sama o sobě, ale rozhodně nebude kazit pověst odvětví jako celku. Pro uskutečnění svého záměru jsem si vybral České Budějovice, konkrétně jejich historickou část. Tato lokalita byla vybrána pro zákaznický potenciál, kdy město a přilehlé okolí obývá téměř sto tisíc obyvatel. V turistické sezoně zde přibývá mnoha návštěvníků, a to jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Důvodem je mimo jiné i relativní blízkost Českého Krumlova, jehož centrum je zapsáno na seznamu světového kulturního dědictví UNESCO.

Práce bude rozdělena do třech stěžejních částí, a to teoretické, metodické a praktické. Prvně bude provedena teoretická rešerše literatury zabývající se danou problematikou. Půjde jak o představení jednotlivých právních forem podnikání, které přicházejí podle platné legislativy v úvahu, ale budou popsány i další aspekty, které je nutno vzít v úvahu pro úspěšný rozjezd podnikání. Jedná se především o legislativní nařízení a normy upravující provozování tohoto typu podnikání, například stavební předpisy, základní hygienické normy a samozřejmě též zákoník práce. Ten je stěžejním dokumentem ovlivňujícím zaměstnávání personálu. V metodické části budou představeny jednotlivé metody, které budou při zpracování této práce užity.

Praktickou částí bude vlastní podnikatelský plán, který by se měl stát předlohou a postupem pro vlastní zahájení podnikání. Podnikatelský plán bude zpracován konkrétně na projekt budoucí restaurace. Budou opomenuty konkrétní charakteristiky objektu či detailní popis polohy inkriminovaného zařízení. Prostory, ve kterých je zamýšleno podnikatelský záměr uskutečňovat, budou pronajaty od jejich vlastníků a nedá se dopředu specifikovat konkrétní prostor a jeho aktuální stav. V rámci této části práce bude proveden detailní popis jednotlivých kroků nutných pro bezproblémové zahájení provozu. Sem spadá i problematika financování, které bude z větší části řešeno jako externí.

1 Podnikání

V této kapitole se zabývám podnikáním a následně výběrem vhodné právní formy pro restauraci. Na podnikání se lze dívat mnoha pohledy. Podnikání nelze nařídit, ale lze jej vyvolat nebo usnadnit a vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka (Jakubíková, 2013). Česká legislativa definuje podnikání jako „*Soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.*“ ((Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. ve znění pozdějších zápisů (dále jen zákon o obchodních korporacích)). Začínající podnikatel by si jako jednu z prvních věcí měl právě ujasnit jakou odpovědnost je ochoten nést, jaký kapitál chce do podnikání investovat a zda bude podnikat sám nebo se společníky. Pokud se rozhodne, že bude podnikat sám, na výběr zůstává některá ze živností, či právnické osoby, pro jejichž založení stačí účast jednoho zakladatele. S volbou právní formy podnikání je též spjato daňové břemeno. Jak již z definice vyplývá, podnikání je činnost provozovaná za účelem dosažení zisku. A právě z dosaženého zisku bude vypočtena daň, které se podle právní formy podnikání liší.

Na základě obchodní zákoníku je podnikatel fyzická nebo právnická osoba:

- zapsaná v obchodním rejstříku,
- podniká na základě živnostenského oprávnění,
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění,
- podle zvláštních předpisů,
- fyzická osoba, která provozuje zemědělskou výrobu,
- je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Právní systém České Republiky rozlišuje dvě formy podnikání, fyzickou a právnickou osobu (Srpová, a další, 2010). Fyzická osoba podniká na základě získání živnostenského oprávnění a právnickou můžeme rozdělit do několika právních forem jako je Veřejná obchodní společnost, Komanditní společnost, Společnost s ručením omezeným, Akciová společnost, Družstvo (Zákon o obchodních korporacích).

Tyto informace jsou pro podnikatele důležité, jelikož před otevřením vlastního podniku je volba právní formy významným krokem. Podnikatel se v této fázi rozhoduje, zda bude podnikat jako fyzická osoba nebo jako právnická osoba. Volba právní formy podnikání je tedy stěžejním rozhodnutím a je potřeba zvážit všechna pozitiva, ale samozřejmě i negativa, která jednotlivé možnosti přinášejí.

1.1 Fyzická osoba

V případě, že se podnikatel rozhodne podnikat jako fyzická osoba, musí získat živnostenské nebo jiné oprávnění k podnikání. Musí přitom splňovat podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského a dalších zákonů. Fyzická osoba může založit koncesovanou nebo ohlašovací živnost. Mezi všeobecné podmínky vzniku živnosti, které musí podnikatel splňovat, patří:

- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost (Zákon o obchodních korporacích).

Koncesované živnosti vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Podmínkou k získání povolení je i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Takové oprávnění vzniká až dnem nabytí právní moci o udělení koncese. Jako příklad takové činnosti je taxi, cestovní kancelář nebo provozování pohřební služby (Veber, 2012). Naopak **ohlašovací živnost** vzniká na základě splnění zákonných podmínek, ohlášením a podáním písemné žádosti na příslušném orgánu státní správy. Nevznikají tudíž až zapsáním do živnostenského rejstříku. Ohlašovací činnosti dělíme na řemeslné, vázané a volné.

- **Řemeslné** – Pro získání povolení k získání živnostenského listu je nutný výuční list nebo maturita v oboru, diplom v oboru nebo šestiletá odborná praxe. Příkladem takových živností může být zedník, truhlář, kovář.
- **Vázané** – Získat povolení lze pomocí prokázání odborné způsobilosti, která je stanovena v příloze živnostenského zákona. Například: vedení účetnictví, provozování autoškoly nebo masérské služby.
- **Volná** - Pro získání živnostenského oprávnění podnikatel nepotřebuje odbornou způsobilost. V takovém případě podnikatel vybírá ze seznamu 80 činností, které hodlá provozovat. Taková činnost má potom označení „Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona“. Příklad může být velkoobchod nebo maloobchod. (Srpová, a další, 2010)

Mezi výhody živnosti patří snazší administrativa a také zde není nutné skládat základní kapitál. Na druhou stranu mezi nevýhody patří ručení celým majetkem a problémy spojené se získáváním cizího kapitálu při zakládání společnosti.

1.2 Právnícká osoba

Další možností podnikatele je volba podnikání jako právnícká osoba. Ta je na rozdíl od fyzické osoby spojena s větší administrativou a ve většině případů zde podnikatel skládá i základní kapitál. (Srpová, a další, 2010). (Zákon o obchodních korporacích) definuje právníckou osobu jako osobní společnost, kapitálovou společnost nebo družstvo. Právní úprava vychází ze Zákona o obchodních korporacích (Josková, a další, 2014). Každý podnikatel by si měl před založením podniku rozmyslet, za jakým účelem bude podnikat a jaká bude organizační struktura podniku. Od toho se odvíjí i volba právní formy. V rámci podnikání v tomto oboru, tj. provozování restaurace je možno zvolit více právních forem, proto je důležité, aby podnikatel zvolil tu nejvhodnější pro jeho podnik. (Egerton-Thomas, 2005).

Ve zmíněném oboru lze podnikat v rámci právnícké osoby ve více formách. V případě, že podnikatel hodlá založit větší podnik, potřebuje větší kapitál a společníka, nabízí se varianta se společností s ručením omezeným (Furgison, 2017). V rámci právnícké osoby je pro restauraci nejvíce vhodná společnost s ručením omezeným nebo veřejná obchodní společnost (Burešová, a další, 2014). Naopak nejméně vhodná je akciová společnost, jelikož je pro podnikatele nevýhodné, aby zisk rozdělával mezi akcionáře. V případě, že chce majitel získávat větší zisk ze společnosti, akciová společnost nepřipadá v úvahu. (Josková, a další, 2014)

Nejvhodnější z hlediska ručení a vkladů je společnost s ručením omezeným, jelikož společníci ručí pouze do výše nesplacených vkladů společníků. Zároveň zde hrozí pouze bankrot společnosti a ne, jako v případě živnosti, osobní bankrot. Minimální počet společníků není v zákonu definován, to znamená, že společnost může založit jeden subjekt (právnícká i fyzická osoba). Nejvyšší orgán je valná hromada a statutárním orgánem je jeden nebo více jednatelů. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci do výše nesplaceného vkladu. (Josková, a další, 2014) Minimální základní kapitál je 1 Kč. Společnost může být založena sepsáním společenské smlouvy a vzniká zapsáním do obchodního rejstříku. (Srpová, a další, 2010) Největší výhoda společnosti s ručením omezeným je omezené ručení závazky společnosti, malá administrativní náročnost a nízká hodnota minimálního základního jmění. Nevýhodou pro začínající podnikatele naopak může být nutnost vedení podvojného účetnictví a náročnější jednání s úřady. Dále pak administrativní náročnost při zakládání společnosti. (Josková, a další, 2015)(Zákon o obchodních korporacích).

V rámci porovnání všech potenciálních forem podnikání v rámci restauračního zařízení jsem se rozhodl vypracovat Tabulka 1: Porovnání právních forem. Ta udává základní informace o právních formách, které přicházejí v úvahu.

Tabulka 1: Porovnání právních forem

Právní forma	Základní vklad	Minimální počet společníků	Ručení	Daň z příjmů
Živnost	0	1	Ručí neomezeně	15
a. s.	2000 000	1	neručí	19
s. r. o.	1	1	neručí	19
v. o. s.	Není určen	2 (právnícké, fyzické či kombinace)	Ručí neomezeně	15
k. s.	Neomezen	2	Komplementář neomezeně	15/19
Družstvo	Není určen	3	neručí	15

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Na začátku si každý podnikatel musí určit právní formu, která je pro něj nejvýhodnější. K tomu, aby se rozhodl správně je vhodné, aby si sám určil, které proměnné jsou pro něj rozhodující. Domnívám se, že pro restaurační business jsou vhodné tyto proměnné: základní vklad, minimální počet společníků, ručení společnosti a daň z příjmů. V případě provozování restaurace po zpracování vyplývá, že je vhodná varianta živnosti, která je blíže popsána v kapitole 1.1. Další vhodnou variantou je společnost s ručením omezeným, která blíže popsána v kapitole 1.2. Obě tyto varianty jsou zpracovány v Tabulka 1: Porovnání právních forem. Tato tabulka byla zhotovena na základě přání podnikatele, který se chtěl lépe orientovat v právních formách a zvolit tu nejvhodnější pro restaurační business.

2 Podnikatelský plán

První krok ke startu v podnikání je vytvoření podnikatelského plánu (Cooper, a další, 2005). Mnoho podnikatelů nosí své nápady a plány ve své hlavě a vytvoření takového dokumentu by jim mělo pomoci tyto myšlenky správně utřídit. Autoři (Histrich, 1996; Koráb, a další, 2007; Srpová, a další, 2010) popisují podnikatelský plán jako písemný dokument zpracovaný samotným podnikatelem. Má obsahovat popis všech klíčových vnějších a vnitřních faktorů, které souvisí podnikem, a to především s jeho založením a celkovým chodem. Měl by sloužit pro všechny stakeholdery. Stejně hodnotí podnikatelský plán (Veber, 2012), který podnikatelský plán přirovnává k návodu, či autoatlasu, který nám ulehčuje cestu a udává nám, kde jsme, jakým směrem a kam se chceme vydat. Autorka (Srpová, a další, 2010) dále označuje podnikatelský plán určitým shrnutím cílů podnikatele, jejich důvodů a jako dosažitelnost a reálnost a následný postup vedoucí k jejich dosažení. Naopak, dle mého názoru se lépe jeví definice (Blackwell, 2011), který vymezuje dva důvody proč podnikatelský plán vypracovat. Prvním důvodem je získání financí na provoz podniku a druhý je pochopení vlastních důvodů podnikání a problémů s tím spojených. Podnikatelský plán můžeme tedy označit za komplexně vypracovaný dokument, který má podnikatele usměrnit správným směrem a zainteresované osoby seznámit s cíli podniku nebo dalšími potřebnými informacemi. (Srpová, a další, 2010). V další kapitole se věnuji samotnému účelu podnikatelského plánu.

Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží k interním a externím účelům. (Srpová, a další, 2010) Uvádí, že v případě interního využívání bývá používán především pro podnikatele. Ten ho může využít i jako vodítko nebo návod zaměstnancům k seznámení se s cíli podniku a tím posílit identitu pracovníků s podnikem. Externě bývá využíván zejména externími subjekty, jako jsou banky nebo investoři (Cooper, a další, 2005; Brown, 2007). Kvalitně zpracovaný plán nám může významně přispět k získání potřebného kapitálu. Podle (Histrich, 1996) účel podnikatelského plánu poskytuje i hodnocení podnikateli. S tímto tvrzením se ztotožňuje i (Srpová, a další, 2010) a (Veber, 2012). Zpracováním plánovacího procesu může objektivně zjistit, zda má jeho osobní cíl možnost úspěchu a uvážit problémy, které při podnikání mohou nastat.

Zásady zpracování podnikatelského plánu

Při vytváření podnikatelského plánu by měly být dodrženy určité zásady. (Blackwell, 2011) říká, že podnikatelský plán by měl být stručný, přehledný a jednoduchý a neměl by se zacházet do přílišných detailů. Měly by zde být informace o výhodách pro zákazníky. S dalšími kroky se shodují (Srpová, a další, 2010), která navíc tvrdí, že tyto zásady mají podnikateli ukazovat určitý směr, jehož by se měl držet, aby získal na svou stranu investory. Vnější subjekty budou mít plány i od konkurence a dodržení těchto zásad by mohl PP v jejich očích zaujmout. Z tohoto důvodu je nutné, aby byl podnikatelský plán:

- **Inovativní** – Musíme dokázat, že zákazníkovi přinášíme něco více než konkurence, tzv. specifickou přidanou hodnotu.
- **Srozumitelný a uváženě stručný** – Při tvorbě je vhodné vyjadřovat se jednoduše a srozumitelně a nekombinovat více myšlenek do jedné věty. Myšlenky a závěry by měly být stručné, ovšem ne na úkor narušení základních myšlenek. Podnikatelský plán by měl být doložen reálnými čísly.
- **Logický** – Myšlenky a plány by měly na sebe navazovat. Fakta by měla být doložena příloženými grafy a tabulkami. Tvrzení si nesmějí odporovat.
- **Pravdivý a reálný** – Základem správného vypracování jsou pravdivá data.
- **Respektující rizika** – PP se zabývá budoucím vývojem, a proto by mohlo respektování, identifikace, opatření a eliminace rizik zvýšit důvěryhodnost podnikatelského plánu. (Srpová, a další, 2010)

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není přesně nikde stanovena ani definována. Proto existuje mnoho možností, jak podnikatelský plán vypracovat. Například (Srpová, a další, 2010) uvádí, že každá ze struktur je přizpůsobena formě podnikání a podnikatelské činnosti. Záleží čistě na podnikateli, jaký koncept si sám zvolí. Přesto se většina podnikatelských plánů shoduje v základní struktuře. (Blackwell, 2011) nastavuje strukturu podnikatelského plánu takto: Titulní strana; Exekutivní souhrn; Analýza odvětví; Popis podniku; Výrobní plán; Marketingový plán; Organizační plán; Hodnocení rizik; Finanční plán a Přílohy. Naopak (CzechInvest, 2005) určil strukturu jako Prezence ve výtahu; Exekutivní souhrn; Zkrácený podnikatelský plán; Plný podnikatelský plán; Produkt/služba; SWOT analýza; Prodejní a marketingová strategie; Hotovostní toky; Závěr; Přílohy. Zatímco (Srpová, a další, 2010) vytyčila strukturu jako Obsah; Úvod, účel a pozice dokumentu; Popis podnikatelské příležitosti; Cíle

firmy a vlastníků; Realizační projektový plán; Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu.

Při vypracování podnikatelského plánu jsem se rozhodl pro použití kombinované struktury autora Vebera a autorky Srpové, jelikož se dle mého názoru nejlépe hodí na koncept restaurace. Domnívám se tak na základě článku (Furgison, 2017), který se zabývá tvorbou podnikatelských plánů restaurací. Struktura dle (Veber, 2012) je: Titulní strana, obsah, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, všeobecný popis firmy, klíčové osoby, produkty, okolí firmy, prodej, výroba, jakost, personální otázky, finanční plán a příloha. Kombinace těchto dvou struktur od Srpové a Vebera by mělo mít za výsledek přehledný podnikatelský plán restaurace. Ten obsahuje titulní stranu, obsah, shrnutí, popis podnikatelské činnosti, všeobecný popis podniku, klíčové osobnosti, cíle podniku a podnikatele, vnější a vnitřní analýza podniku a finanční plán. Definování jednotlivých částí podnikatelského plánu se věnuji v dalších kapitolách.

Titulní list

Titulní list by měl obsahovat základní informace o podniku. (Histrich, 1996) říká, že titulní strana by měla podávat stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Měla by obsahovat název a sídlo společnosti, jméno podnikatele a rovněž by zde měl být odstavec věnovaný popisu společnosti. S ním souhlasí (Srpová, a další, 2010) a dále rozšiřuje o obchodní název, logo firmy (v případě, že existuje), jméno autora podnikatelského plánu a důležitých osob, které se na něm podíleli. Nesmíme opomenout datum založení firmy. Každý titulní list bude obsahovat jiné položky, jelikož není právně dáno, co by takový typ dokumentu měl obsahovat. Nicméně (Veber, 2012) doplňuje, že titulní list by měl obsahovat prohlášení o důvěrných informacích, které jsou předmětem obchodního tajemství, tím pádem nesmějí být kopírovány či publikovány bez souhlasu autora.

Obsah

Obsah je součástí každého písemného dokumentu. Úvod bývá zařazen na začátek dokumentu a neměl by být delší než 1-1,5 strany. Kvůli lepší orientaci by měl mít omezený počet úrovní. Obsah usnadňuje vyhledávání informací v podnikatelském plánu.

Shrnutí

Shrnutí nesmíme chápat jako úvod. Proto bychom ho tak neměli ani označovat. Jedná se „zhuštěnou“ informaci, která by měla vzbudit ve čtenáři zvědavost a zájem dočíst

podnikatelský plán až do konce (Veber, 2012). Rozsah záležitostí čistě na autorovi. Největším problémem shrnutí bývá zhuštění informací na malý prostor tak, aby ho bankovní pracovníci a investoři pochopili. Právě tato část bývá externími subjekty čtena jako první (Srpová, a další, 2010). Shrnutí by dle (Histrich, 1996) mělo být stručné a přesvědčivé natolik, aby dokázalo ozřejmit klíčové stakeholdery. Shrnutí by nám mělo dávat tyto informace:

- **Podnikatelský záměr** – zde informujeme o produktech a službách, které budeme nabízet a uvádíme zde údaje, na které trhy se hodláme zaměřit.
- **Faktory úspěchu** – informace se konkurenční výhodě (v čem jsou naše produkty lepší, kvalitnější).
- **Podnikové cíle** – vytýčení cílů a stanovení způsobů a možností, jak těchto cílů dosáhnout a další možnosti, jak by mohl podnik růst dále.
- **Ekonomické cílové veličiny a potřeba kapitálu** – informace týkající se kapitálové náročnosti, délky financování a schopnosti splácet cizí zdroje.

(Veber, 2012)

Popis podnikatelské příležitosti

Popisuje konkurenční výhodu, o které se snaží přesvědčit čtenáře. V dnešní době tvrdé konkurence je důležité být lepší než konkurenti. Tato část PP obsahuje informace o produktu a užítku, který plyne pro zákazníka, konkurenční výhodě a možnostech řešení problému, které přinese náš produkt. Zde by mělo být zdůrazněno, proč právě náš podnik by měl zákazník využívat oproti konkurenci (Srpová, a další, 2010).

Zaměřujeme se na:

- popis produktu,
- konkurenční výhodu produktu,
- užitek produktu pro zákazníka.

U popisu produktu je důležité zákazníkovi oznámit, zda se jedná o produkt nebo službu. Zde by také měl být fyzický popis produktu, jeho vlastností a k čemu bude produkt sloužit (Veber, 2012). V případě služeb musí být zřetelně popsáno, jak bude služba provozována a k čemu bude sloužit (Srpová, a další, 2010). Tato kapitola je dle mého názoru důležitá, jelikož bude nejvíce zajímat investory.

Všeobecný popis podniku

Tato část by měla obsahovat úplný popis podniku. (Histrich, 1996) píše o klíčové roli této kapitoly, jelikož obsahuje informace o výrobku, či službě, umístění a velikosti

podniku, personálním obsazení a historii podniku. (Srpová, a další, 2010) naopak uvádí, že je to jedna z částí, kvůli které se vytváří podnikatelský plán. V této kapitole se také zohledňuje mnoho otázek k fungování podniku. Mezi ně patří například dostupnost zákazníků, parkování, dodavatelé atd.

Klíčové osobnosti

Při hodnocení podnikatelského plánu se často charakterizují i osoby, které jsou pro podnik určitým způsobem důležité (Srpová, a další, 2010). Tato část by měla informovat čtenáře o jejich vzdělání a o získaných praktických zkušenostech. Naopak (Veber, 2012) uvádí, že nemusí být použity kompletní životopisy všech zaměstnanců. V této kapitole by měly být obsaženy dvě organizační struktury. První pro období rozběhu a druhá pro již úplný provoz.

Cíle podniku a podnikatele

Tato kapitola podnikatelského plánu navazuje na klíčové osobnosti podniku. Zde popisujeme podnikatelské cíle, kterých by měl podnik během svého fungování dosáhnout. Cílem je přesvědčit čtenáře, že podnik úspěšně splnil svoje zadané cíle. K tomu, abychom si cíle podniku mohli stanovit, je potřeba vytvoření odborného managementu. Ten musí být dostatečně kvalitní, aby dokázal takové cíle plnit (Srpová, a další, 2010). Cíle můžeme rozdělit na: cíle podniku, cíle vlastníků a management podniku.

V této části se nachází vize podniku. Dle (Histrich, 1996) i (Cooper, a další, 2005) je vize „*představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce organizace svou strategií dosáhnout.*“ Podle (Veber, 2012) má vize vyjadřovat, čím chce firma být. Až později si můžeme stanovit jednotlivé cíle podniku, které by měly vycházet ze SMART. (Červený, a další, 2014) Pomocí této metody můžeme zhodnotit cíle podniku. Vlastnosti jednotlivého cíle by měli být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a reálně dosažitelné.

V rámci podniku by se měly cíle vlastníka a vyššího managementu sjednotit. Každá klíčová osoba by měla splňovat prvky tzv. desatero úspěšného podnikatele: vytrvalost, sebedůvěra, odpovědnost, informovanost, iniciativa, podstupování rizika, informovanost, racionální chování, monitoring a úsilí o úspěch. (Veber, 2012)

Potenciální trhy

(Srpová, a další, 2010) radí: Aby byl podnikatelský plán úspěšný, musíme najít takový trh, který o naše produkty nebo služby bude mít zájem. Ten by měl být s dostatečně velkým potenciálem. (Veber, 2012) rozvádí, že takový trh bychom měli dobře znát, jelikož se zde vyskytují příležitosti, ale i hrozby. Je důležité přesně vytýčit daný trh a také určit, na jaký cílový trh se v rámci celkového trhu zaměříme. Samotný popis se zaměřuje na potenciální zákazníky, kteří jsou určeni podle charakteristik:

- užitek z produktu,
- snadný přístup k produktu,
- ochota za produkt zaplatit

(Srpová, a další, 2010)

Dalším důležitým krokem je získání co nejvíce informací o daném trhu. Čím větší počet informací získáme a následně zpracujeme, tím větší (Egerton-Thomas, 2005; McKeever, 2017) bude možnost podniku přizpůsobit se požadavkům zákazníka. To neznamená, že se budeme přizpůsobovat zákazníkovi, ale celému segmentu.

V další fázi se zpracovává segmentace trhu. Trh je proto dobré rozdělit do tzv. segmentů. Můžeme ho vybírat na základě regionů, věku, pohlaví atd. Tuto klasifikaci můžeme použít v rámci podniku v případě, že trh budeme muset rozdělit podle chování zákazníků (Srpová, a další, 2010). Podnik by se měl ovšem orientovat pouze na ty segmenty, které jsou schopny jeho produkty obsáhnout.

Analýza konkurence

Důležitá část při vytváření podnikatelského plánu je zpracování analýzy konkurence. (Veber, 2012) tvrdí, že první krok je posouzení podniků se stejnými nebo podobnými výrobky a určení silných a slabých stránek. Měli by zde být uvedeni všichni konkurenti, kteří nás bezprostředně ohrožují. (Srpová, a další, 2010) doplňuje, že v rámci poznání konkurence bychom měli sledovat i odbytové cesty, objemy prodeje, kvalitu servisu nebo dodací lhůtu. Dalším krokem je určení jejich nedostatků a předností, které je definují. Údaje, které bychom měli dále zjistit, jsou ceny produktů, obrat, zisk, dostupnost a zákazníci. Až v rámci zjištění všech těchto poznatků můžeme určit konkurenční výhodu (Kotler, 2010). Vnější prostředí rozdělujeme na makroprostředí a mikroprostředí

K provedení analýzy makroprostředí slouží velké množství analýz. Mezi ně patří například 5C analýza, metoda MAP a nejvíce známá, PEST analýza. K analýze vnějšího prostředí podniku bývají používány i alternativy PEST analýzy jako PESTEL, STEP nebo STEPEL.

Mezi analýzy zkoumající mikroprostředí patří Porterův model pěti sil, BCG matice nebo analýza hybných sil v odvětví (Červený, a další, 2014). Všem zmíněným metodám se věnuji v kapitole 2.2, kde jsou tyto metody jsou představeny a popsány jejich výhody a nevýhody.

Marketingová a prodejní strategie

Správně zvolená strategie je první krokem k úspěšnému podniku. Strategie by se dala definovat jako dlouhodobý záměr k dosažení určitého cíle (Srpová, a další, 2010). Na strategii se dá také pohlížet jako na koncept vyjadřující dlouhodobé cíle, kterých chce podnik dosáhnout a cesty, pomocí kterých chce vytyčených cílů dosáhnout (Červený, a další, 2014). Marketingová strategie je složena ze 3 kroků. Nejprve podnikatel musí určit cílový trh, na kterém hodlá podnikat, pokračuje určením tržní pozice produktu a nakonec rozhoduje o marketingové mixu (Jakubíková, 2013). Obecná definice zní jako „*Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, které podnik využívá k žádoucí reakci cílového trhu a zároveň k dosažení vlastních cílů*“ (Kotler, 2010). V dnešní době se používá mnoho modifikací marketingové mixu jako je například 4P nebo 4C a jejich varianty, proto se v kapitole 2.2.2. rozhoduji nad možnými variantami (Jakubíková, 2013).

Finanční plán

V této kapitole se zabývám finančním plánem. Dle mého názoru se jedná o nejdůležitější část podnikatelského plánu. Podle (Srpová, a další, 2010) převádí finanční plán předchozí plán do číselné podoby a hodnotí finanční hledisko celého projektu. Cílem je zajištění finanční smyslu a zároveň i smyslu podnikání (Červený, a další, 2014). Zároveň by měl třídit informace získané během zpracovávání podnikatelského plánu. Mezi výstupy vypracovaného finančního plánu patří:

- rozvaha,
- plán nákladů,
- plán výnosů,
- výkaz zisku a ztrát,
- výkaz cashflow.

V případě začínající firmy by mělo být uvedeno na začátku finančního plánu, jaké finanční prostředky jsou potřeba k založení podniku, k získání, jak dlouhodobé, tak oběžného majetku a prostředky spojené se samotným podnikáním. Mezi takové náklady můžeme počítat provozní náklady jako je například mzda pracovníků, elektřina, voda atd. (Holečková, 2008).

V rámci podnikatelského plánu bývá nejčastěji zpracováno více variant finančních plánů. Jedná se variantu optimistickou, reálnou (pravděpodobnou) a pesimistickou (Holečková, 2008). Po získání dat a informací, které musí mít reálné základy (čerpají z nich externí faktory) podnikatel zjišťuje efektivnost podniku. Efektivnost podniku se dá zjistit mnoha způsoby. Neplatí zde lidové pravidlo „čím více, tím lépe“ a proto je pouze na podnikateli aby zvolil vhodnou variantu poměrových ukazatelů. (Kalouda, 2016)

V rámci finanční analýzy bývají nejčastěji použity poměrové finanční ukazatele. Autorka (Holečková, 2008) říká, že se jedná o metodický nástroj, jehož formou jsou číselné vztahy. Využívají se ke zjištění finančního stavu podniku. Nejčastěji bývají uvedeny finanční ukazatele likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti.

Ukazatele rentability informuje u výnosnosti kapitálu, který byl vložen do podniku. Vyjadřuje pozitivní nebo negativní vliv na řízení nebo financování firmy na rentabilitu (Krutina, a další, 2014). Autorka (Holečková, 2008) doplňuje o informaci, že jde o „všeobecně akceptovatelného ukazatele, který slouží k vyjádření schopnosti dosahovat průměrného zisku a zhodnocení kapitálu vloženého do podniku“ (Holečková, 2008; str. 54). Mezi nejdůležitější ukazatele patří:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**, vyjadřuje schopnost podniku tvořit nové finanční zdroje. Slouží jako obecné kritérium pro vytváření nových zdrojů v rámci tržní ekonomiky. ROE se vypočítá jako podíl EBIT (Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním) a vlastního kapitálu (Holečková, 2008).

$$\text{rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál kapitál}}$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)**, poměřuje čistý zisk po zdanění s celkovými aktivy vloženými do podniku (Holečková, 2008). Jedná se o základní ukazatel. Zajímají se o něj investoři a banky. Nezáleží na struktuře vloženého kapitálu, ale o alokaci kapitálu a jeho efektivní využití (Kalouda, 2016).

$$\text{rentabilita aktiv} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{celková aktiva}}$$

- **Rentabilita tržeb (ROS)**, vyjadřuje EBIT v poměru s tržbami podniku.

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{tržby}}$$

- **Rentabilita investic (ROI)**, podíl čistého zisku po zdanění a investovaného kapitálu (Mrkvička, a další, 2006). Dle (Kalouda, 2016) se o něj zajímají externí faktory, jelikož se podle ROI hodnotí investičních projektů.

$$\text{rentabilita investic} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{investovaný kapitál}}$$

Ukazatel likvidity měří, jak je podnik schopen plnit své závazky. A zda je podnikatel schopen podnikatel plnit tyto závazky bez problému a včas. Platební schopnost může být vyjádřena pomocí ukazatelů běžné likvidity, pohotové likvidity a okamžité likvidity.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

- **Ukazatel aktivity** měří schopnost podniku využívat vložených prostředků. Hodnotí efektivnost využívání podnikových aktiv. Můžeme chápat jako **rychlost obratu** (kolikrát se položka obrátí za interval) nebo **dobu obratu** (doba, za jak dlouho proběhne přeměna majetku). Jedná se například o celková aktiva, oběžná aktiva, zásob, pohledávek, či závazků. Příklad výpočtu doby obratu aktiv:

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

- **Ukazatel zadluženosti** hodnotí finanční stabilitu podniku z pohledu zadluženosti a měří rozsah cizího kapitálu, který podnik využívá k financování. Vyjadřuje poměr vlastních a cizích zdrojů. Mezi takové ukazatele patří například koeficient samofinancování, míra věřitelského rizika nebo finanční páka.

Finanční analýza obsahuje i analýzu bodu zvratu. Ta podnikateli dává informace o minimálním možném rozsahu výroby. Bod zvratu nám vyjadřuje bod, při kterém podnik nedosahuje ztráty ani zisku (Kalouda, 2016). Ten se vypočítá pomocí vzorce:

$$\text{Bod zvratu} = \frac{\text{fixní náklady}}{\text{prodejní cena} - \text{variabilní náklady}}$$

Metodami, jak podnikatel může zhodnotit, zda se mu investice vyplatila, je metoda čisté současné hodnoty. Tato metoda je „rozdílem mezi diskontovanými a peněžními příjmy z investičního projektu a kapitálovými výdaji, nutnými pro realizaci projektu“ (Koráb, a další, 2007). Dle mého názoru se jedná o jednu z nejlepších metod hodnocení investice. V případě, že je čistá současná metoda větší než nula, můžeme označit investici za přijatelnou, na druhou stranu, jestliže je menší než nula je investice nepřijatelná a investorovi se nevyplatí to projektu investovat.

Vzorec pro výpočet **čisté současné hodnoty**:

$$\text{Čistá současná hodnota} = \sum P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

Kde:

P = příjem z investice v jednotlivých letech

K = kapitálový výdaj

i = úroková míra

n = počet let

Další metodou, kterou lze hodnotit investici je **metoda vnitřního výnosového procenta**. Ta dále rozpracovává výpočet čisté současné hodnoty. Jedná se skutečnou míru výnosnosti projektu, které bude dosaženo z plánovaných výnosů a výdajů. V případě, že se investor rozhoduje mezi 2 investicemi, zvolí tu, kde je větší vnitřní výnosové procento, jelikož to pro něj bude znamenat vyšší tržbu.

Vzorec pro **vnitřní výnosové procento**:

$$\text{Vnitřní výnosové procento} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n}$$

Kde:

K = kapitálový výdaj

P = příjem z investice

i = úroková míra

n = počet let

Po vypracování finančního plánu budeme schopni říct, zda je podnik životaschopný, a zda je reálná šance na jeho udržení na trhu. Tyto informace jsou potřebné jak pro samotného podnikatele ale i pro externí faktory jako jsou banky a investoři.

2.2 Analýzy prostředí

Plánování a analyzování patří do našich každodenních činností. Proto každému podnikatelskému plánu předchází analýza. Samotnému nápadu založení podniku předcházela naše vlastní analýza. V rámci realizace podniku bychom jí museli zdokonalit. (Koráb, a další, 2007) přirovnává analýzu k „berličkám“, které by nám měli pomoci při tvorbě podnikatelského plánu. Dělíme je na analýzy, které hodnotí prostředí podniku, a to buďto vnější nebo vnitřní.

2.2.1 Analýzy vnějšího prostřední podniku

Touto analýzou detailně diagnostikujeme úroveň konkurenčního prostředí. Podá nám též informace o hrozbách konkrétního prostředí, které v dané regionu panuje. Provozování restaurační podnikání je poměrně specifické kvůli silnému konkurenčnímu prostředí, které se v tomto oboru nachází. Je též velmi důležité pečlivě uvážit podmínky operačního prostoru, jelikož mnohdy se díky turistickému ruchu či jiným specifikům vyskytují různé skupiny zákazníků.

5C analýza

Jak již bylo naznačeno výše, podnikání v oblasti restaurátérství je velmi specifické. 5C analýza je situační analýza a je používána jako komplexní nástroj zachycující informace z prostředí podniku, které dále slouží jako podklad pro tvorbu strategií. (Ferrell, a další, 2013). Jejím účelem je odhalit možné příležitosti ale samozřejmě i hrozby mezi zákazníky, konkurenty, v tržním prostředí a ve firmě samotné (Kotler, 2010). Těmi jsou například dodavatelé, kdy jejich cenová politika a typ logistiky může mít neblahý vliv na fungování firmy. Analýza 5C hodnotí faktory company, collaborators, costumers, competitors a climate (Ferrell, a další, 2013). Její alternativy jsou 4C a 7C analýzy (Jakubíková, 2013). Výhoda této analýzy je, v případě výběru 5C alternativy, že dokáže posoudit lokální faktory působící na podnik a při výběru 7C globalizační faktory, jelikož ve variantě 7C jsou navíc ještě zahrnuty položky country a cost. Dle (Fullen, 2006) se potřeby restaurace hodí analýza 4C. Naopak mezi nevýhody této metody patří rozhodnutí o hloubce a šířce vytyčeného

problému, tím pádem příliš velký obsah, jelikož metody zahrnuje vnější, ale i vnitřní faktory působící na podnik (Grasseová, a další, 2012).

MAP

Metoda MAP je metoda používající se k monitorování vývoje podniku a předpovědi dalšího vývoje. Je odvozena od anglických slov: Monitor, Analyze, Predict. (Grasseová, a další, 2012) více rozpracovává vnější analýzu a rozkládá ji do 3 faktorů:

1. Monitor – První fáze metody kdy monitorujeme stav, identifikujeme a sbíráme a data potřebné k rozhodování a identifikace faktorů, které působí na podnik. Zároveň zde hodnotíme faktory, které mohou mít vliv na rozhodování o strategii.
2. Analyze - V této fázi hodnotíme dosavadní působení těchto faktorů. Máme informace, ale musí se analyzovat, co nám tyto informace říkají a které mají význam a které se týkají podniku (retrospektivní analýza).
3. Predikt – V závěrečné fázi se předpovídá možný vývoj podniku. Je dobré uvažovat ve více scénářích, které mohou nastat (perspektivní analýza)

Podle (Westwood, 2016) existuje ještě další fáze: Vyhodnocení možných dopadů. Jedná se o příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit podnik. Hodnotí se výstup celé metody.

Mezi výhody patří systematicčnost a řád celé metody. Nevýhoda této metody je riziko, které je tvořeno při predikci vývoje (Kahn, 2014). Podnikatel si zcela jistě neuvedomí veškeré rizika spojená s podnikem. V tomto případě může být použito brainstormingu nebo konzultace s experty (Grasseová, a další, 2012).

PEST analýza

Analýza vnějšího prostředí, která se zabývá zkoumáním politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory působící na podnik (Koráb, a další, 2007). Existuje rozšíření této analýzy, PESTEL, které rozšířeno o a faktory ekologické a legislativní. Cíl této analýzy není analyzovat všechny položky, ale najít podstatné faktory, které jsou pro podnik hrozbou, rizikem nebo příležitost (Grasseová, a další, 2012).

Politicko-právní faktory

První faktorem, který může ovlivňovat podnik z pohledu PEST analýzy jsou politicko-právní faktory. Jedná se o zejména o politické a právní prostředí, které tvoří zejména zákony, právní normy, vyhlášky ovlivňující podnikání. Příklad faktoru působícího na podnik je občanský a obchodní zákoník, státní regulace, daňové zákony nebo antimonopolní zákony. Do tohoto faktoru bychom měli započít i politickou stabilitu země, jakožto i politiku různých stran. (Grasseová, a další, 2012)

Ekonomické faktory

Jedná se o makroekonomické faktory působící na podnik a na jeho cíle. Mezi takové faktory patří například výška HDP, cenová politika, nebo nezaměstnanost. Podnikatel musí počítat s těmito znalostmi a zmenšovat jejich vliv na podnik. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory ovlivňující podnik patří:

- Nezaměstnanost
- Daň z přidané hodnoty
- Hrubý domácí produkt

Sociální faktory

Sociální faktory se týkají sociálních postojů, struktury a života obyvatelstva v místě, kde se podnik nachází. Věda, která tyto skutečnosti zkoumá, se nazývá demografie. Ta zkoumá aspekty a statistické údaje jako pohlaví, věk, rasa, hustota, velikost nebo rozmístění obyvatelstva v určité oblasti.

Technologické faktory

Dnešní svět je neustále ovlivňován novými technologiemi a restaurační provoz tomu není výjimkou. Tato skutečnost ovlivňuje podniky, které mají zastaralé nástroje a tím pádem nemohou dosáhnout tak kvalitního produktu jako podniky s kvalitní technikou. Proto musí podnik často investovat prostředky do inovací, aby nezaostal za konkurencí

Výhoda PEST analýzy spočívá v tom, že přehledně zachytí faktory makroprostředí. Tyto vlivy podnikatel nemá možnost ovlivnit, ale v případě, že bude znát jejich vliv, může se aktivně podílet na zmenšování vlivu těchto faktorů. Analýza pomáhá určovat dlouhodobý vliv těchto faktorů a může i předvídat působení těchto jevů. Na druhou stranu, nevýhoda této metody je v určování faktorů, které mohou mít na podnik největší dopad. V případě použití PEST analýzy by měl podnikatel dlouhodobě monitorovat makroprostředí (Grasseová, a další, 2012).

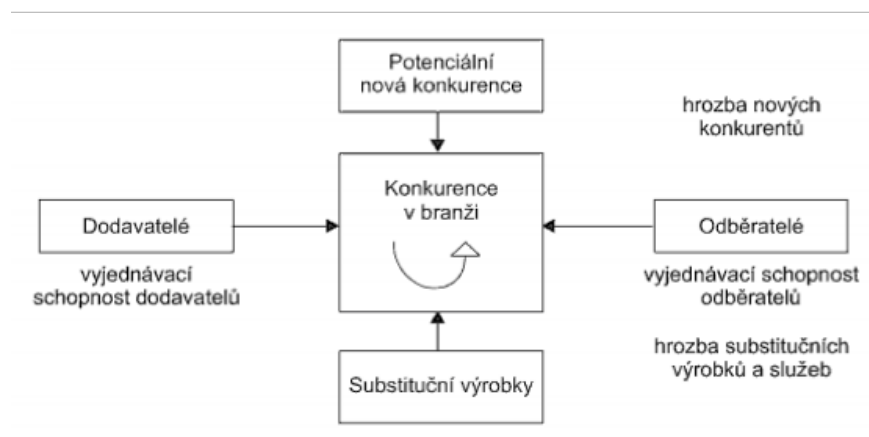
2.2.2 Analýzy vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí přináší detailní pohled na jednotlivé faktory ovlivňující fungování podniku zevnitř. Na každý podnik působí specifické vnitřní faktory, a proto je nutno jejich analýze věnovat patřičnou pozornost. V následujícím textu budou představeny základní metody, kterými je možno vnitřní prostředí podniku zhodnotit.

Porter 5F

První analýza, která přichází v úvahu při analyzování restaurace je Porterův model pěti sil. Ta identifikuje a následně pracuje s pěti tržními silami. Cílem této metody je odhad vývoje chování subjektů (The five competitive forces that shape strategy, 2008).

Obrázek 1 : Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D., Strategický marketing, strategie a trendy. Praha: Grada Publishing a.s. 2008. ISBN 978-80- 247-2690-8, (2017)

Tato analýza pracuje s pěti konkurenčními silami:

- **Konkurenční prostředí** – Vymezuje nám trh a vztahy mezi jednotlivými konkurenty. Hrozba se vytváří například v případě zmenšení trhu. Porterův model by měl pomoci podnikateli analyzovat konkurenci, jejich ceny, obraty, zákazníky. Výsledek podnikatel může použít k vytvoření opatření, které by vedly k vyšším ziskům.
- **Nově vstupující** – V případě vhodných podmínek se tvoří větší riziko pro vstup na náš trh. Tato situace se vytváří v případě atraktivního trhu nebo nízkých fixních nákladů (Mrkvička, a další, 2006).

- **Zákazníci** – Mají na trhu dominantní postavení, jsou pro nás za každé situace důležitým aspektem. Mohou být též hrozbou, jelikož mohou požadovat nižší cenu nebo vyšší kvalitu než podnikatel může nabídnout. Nelze uspokojit potřeby všech zákazníků, a proto je důležité zaměřit se pouze na určitý segment (viz kapitola o potencionálních trzích)
- **Dodavatelé** – Mají dominantní postavení na trhu v případě, že není substitut a on je jediný dodavatel nebo v případě, že nejsme významný zákazník. V případě, že neexistuje žádný substitut je dodavatel hrozbou a může si diktovat cenu. Vypracovaná analýza by mohla podnikateli určitě potenciální dodavatele a tím omezit jejich vliv na chod podniku.
- **Substituty a komplementy** – Náš produkt lze nahradit jiným. Zvláště v restauračních zařízeních je toto porovnávání velký problém, jelikož zákazník neustále hledá nejlepší variantu produktu pro něj samotného. V případě, že se nachází riziko ze strany substitutů, lze náš produkt nahradit jiným, který má nad námi konkurenční výhodu.

Marketingový mix – 4P

Důležitým ukazatelem pro malé podniky je vyhotovení marketingové mixu, který vede manažera ke správné formulaci strategie podniku (MacCarthy, a další, 2001). Ovšem (Kotler, 2010) říká, že než dojde k formulaci strategie, musí dojít k rozhodnutí o tzv. STP (segmentation, targeting, positioning). Marketingový mix je tvořen těmito 4P:

Produkt

Jedná se podstatu nabídky marketingu. Výrobek nebo služba a její vlastnosti (design, značka, záruka, balení, dodatečné služby atd.). Problémy, které se zde řeší, jsou například uvedení nového produktu na trh nebo stáhnutí starého (Kotler, 2010).

Price

Cena je v tomto případě nástrojem, který využívá podnik k získání příjmu. Ovlivňuje chování spotřebitelů. Cílem podnikatele je nastavit takovou cenu, která přinese příjem podniku a zároveň uznaná zákazníkem.

Place

Před navrhnutím distribuce je nutné znát prodejní koncepci a mít představu o distribučních cestách. V této kapitole marketingového mixu se navrhuje možné pokrytí, sortiment, lokalita, zásoby a doprava (Jakubíková, 2013).

Promotion

Mezi základní prvky marketingové komunikace patří reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a přímý marketing (Kotler, 2010). Cílem marketingové komunikace je informovat zákazníky a změnit v podniku nebo o nových výrobcích.

Obrázek 2: Marketingový mix - 4P



Zdroj: (Kotler, a další, 2013)

Klasický marketingový mix, jak ho popisuje (MacCarthy, a další, 2001), už podle (Kotler, a další, 2013) neobsahuje šířku a bohatost celého marketingu a „nepostihují celý příběh“ (Kotler, a další, 2013; str. 55). Ten se v tomto případě pokus aktualizovat stav marketingové mixu a přidal další 4P. Jedná se o people, processes, programs a performance. Lidé jsou zde reprezentováni interním marketingem a z pohledu zaměstnance platí, že je pro marketing nepostradatelný. Nicméně pro marketéry to znamená sledování spotřebitele po celou dobu jeho života a ne pouze momentu, kdy se zajímá o nákup nebo přímo nakupuje. Procesy jsou v tomto případě zastoupeny kreativitou a činnostmi, které mají za úkol spotřebitele zaujmout. Je zde obsaženo plánování a rozhodování. Programy obsahují celé shrnutí dřívějšího marketingové mixu v podobě 4P zmíněných výše. Poslední P aktualizovaných 4P je performance. Výkon souvisí s podchycováním možných ukazatelů, které mají finanční a i nefinanční dopad (Kotler, a další, 2013).

BCG matice

Další analýzou hodnotící mikroprostředí firmy je BCG matice. Jedná se o tzv. matici růstu (growth – share matrix), která byla vyvinuta Boston Consulting Group v 1968 (Ferrell, a další, 2013). BCG matice je jednoduchý a široce používaný analytický nástroj a patří mezi jednu z nejpoužívanějších metod v praxi. (Westwood, 2016) hodnotí portfolio produktů na trhu ve dvou dimenzích – míra růstu a míra podílu. Cílem této metody je odhad budoucí předpoklad trhu (Grasseová, a další, 2012). Kombinací těchto dvou dimenzí vzniká matice:

Tabulka 2: BCG matice

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	Hvězdy	Otazníky
Nízká míra růstu	Dojné krávy	Bídni psi

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kotler, 2010), 2017

1. **Hvězdy** – Jedná se produkt, který má vysoký tržní podíl a vysokou míru tržního růstu. Často s ním bývá spojena ještě další podpory či reinvestice. Jedná se o nejlepší možnou alternativu.
2. **Dojné krávy** – Produkt, který se nachází ve fázi zralosti. Má veliký tržní podíl růstu, ale nízkou míru růstu. Získávají dostatek prostředků pro vlastní podporu, ale i pro podporu dalších produktů. Není nutná další podpora.
3. **Otazníky** – Produkty s vysokou mírou růstu, ale nízkým tržním podílem. Tyto produkty nemají jistou budoucnost a proto je důležitá jejich podpora (reklama, investice). Další variantou je zrušení nebo odchod z odvětví.
4. **Bídni psi** – Produkty, které nízký tržní podíl a zároveň i nízkou míru růstu a nejsou tedy perspektivní. V takovém případě nemá smysl podpora těchto produktů. Zde se uvažuje o utlumení produktu nebo jeho celkovém zrušení (Jakubíková, 2013).

Mezi omezení patří statika celé metody a také problém s určením a definováním trhu a konkurence. Další problém spojen s BCG maticí je nepodchycení reakce konkurence nebo ten, že je obtížné získávání informací pro tvorbu matice (Jakubíková, 2013).

Tato metoda se také používá jako vstup do SWOT analýzy, kterou pokračuji v další kapitole.

2.3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je zhodnotit vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují podnik. Analýza vychází je odvozena z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabých stránek), opportuninities (příležitostí) a treaths (hrozeb) (Kotler, 2010). Silné stránky a slabé stránky se týkají interních faktorů, které ovlivňují podnik, a zároveň je podnikatel může ovlivnit. Na druhou stranu příležitosti a hrozby patří mezi externí faktory a podnikatel je nemůže ovlivnit (Exploring SWOT analysis - where are we now?, 2010).

Při zpracovávání SWOT analýzy je důležité, aby byly jednotlivé výstupy ohodnoceny takovou váhou a hodnotu, jakou působí na podnik. Takový výsledek by měl podnikateli pomoci určitě priority, například v rámci slabých stránek, které by měl eliminovat. (Designing for decision making, 2012). Například:

Tabulka 3 : Příklad tabulky hrozeb

Hrozby	Váha	Hodnota	Výsledek
Nová konkurence	0,4	6	2,4
Pokles poptávky	0,3	6	1,8
Regulace trhů	0,3	6	1,8
Celkem	1		6

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Mezi silné stránky můžeme zařadit například kvalifikovanou sílu nebo umístění provozovny. Autorka (Srpová, a další, 2010) říká, že čím více silných stránek má, tím je větší jeho tržní síla oproti konkurenci. Naopak to platí se slabými stránkami. Čím méně, tím lépe. Cílem podnikatele je najít takové řešení, které by vedlo ke snížení těch nebo úplné minimalizování dopadu slabých stránek podniku. Mezi ně můžeme zařadit například zkušenosti podnikatele, kapitálovou sílu nebo cenovou politiku (Červený, a další, 2014).

Mezi příležitosti a hrozby patří složky, které nemůžeme v rámci podniku ovlivnit. Tato část analýzy pomáhá podnikateli setřídít příležitosti a hrozby v rámci podniku (Koráb, a další, 2007). V rámci příležitostí se podnikatel soustředí na takové, které by zvýšili jeho zisky. Posuzuje je v rámci atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu (Srpová, a další, 2010). Příklady příležitostí mohou být rychle rostoucí trh, rozšíření trhu, růst životní úrovně nebo dostatek volných zdrojů. Hrozby se na druhou stranu posuzují z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti, že k nim dojde (Veber, 2012). Příklad hrozeb je zanikající trh, rostoucí konkurence, legislativa nebo pokles poptávky (Červený, a další, 2014).

V rámci podniku může dojít ke čtyřem situacím, kdy podnikatel vybírá správnou strategii.

Strategie SO – Při výběru této strategie se v okolí podniku objevily příležitosti a zároveň podnik disponuje dostatečnými silnými stránkami. Tato situace je vzácná, ale zároveň podnikateli velmi žádaná. V takovém případě by tato situace vedla k vyšším tržbám.

Strategie ST – Tuto strategii podnikatel volí v případě, že disponuje silnými stránkami, ale v okolí podniku se vyskytují hrozby. V takové případě musí být podnikatel schopen určit tyto hrozby, vyhodnotit je a minimalizovat jejich dopad na podnik.

Strategie OW – Situace, kdy je na trhu mnoho možností, ale podnik nemá dostatečné zdroje k jejich dosažení.

Strategie WT – Jedná se o nejhorší možnou kombinaci. Podnik má v tomto případě mnoho slabých stránek a navíc je ohrožován hrozbami. V takovém případě musí podnikatel volit defenzivní strategii, jelikož taková situace může vést až k zániku podniku (Koráb, a další, 2007).

3 Restaurační služby

Provoz restaurace je podnikání s jasnou koncepcí i cílem. Cíl by nám měl definovat smysl podnikání a měl by jasně ohraničovat, čeho chce podnikatel na určeném poli dosáhnout (Brown, 2007). Organizování a samotná organizace patří mezi nejdůležitější prvky k tomu, aby podnik správně fungoval. Nejpodstatnějším krokem podnikatele je výběr správné organizační struktury restaurace. Autoři (Burešová, a další, 2014; Furgison, 2017) podávají informaci o tom, že mezi organizační struktury vhodné pro gastronomický provoz patří organizace liniová, funkcionální nebo divizní. Rozhodnutí o optimální struktuře náleží majiteli, top manažerovi nebo řediteli (Křížek, a další, 2014). V rámci restaurace není potřeba zřizovat více stupňů a úrovní, jelikož se zde funkce spíše kumulují. Volba struktury závisí zejména na velikosti a druhu zařízení, objemu služeb nebo způsobu provozování a měla by být co nejjednodušší a přehledná (Brown, 2007). Volba organizační struktury v restauračních službách vyplývá z efektivního uspořádání procesů, lidských a věcných zdrojů (Cooper, a další, 2005). A zahrnuje tyto činnosti:

- Vytvoření organizačního řádu a organizačního schéma
- Popis kompetencí a pravomocí
- Identifikaci jednotlivých pozic, stanovení náplně práce, nadřízenosti a podřízenosti

Provozovna je „soubor místností a prostor pro výrobu, přípravu a skladování pokrmů, jejich uvádění do oběhu a pro další související činnosti.“ (Burešová, a další, 2014; str. 54). Provozovna musí být označena obchodním jménem a identifikačním číslem podnikatele, jménem a příjmením odpovědné osoby a provozní dobou. Stravovací provozovny se dají charakterizovat z mnoha různých hledisek. Může to být podle formy společného stravování, právní formy, vlastnického vztahu, postavení v síti provozoven, lokace, doby provozu, zaměření, formy obsluhy, velikosti počtu odbytových středisek (Křížek, a další, 2014). Provozovny se zabývají výrobou a distribucí pokrmů a nápojů a některé navíc nabízejí doplňkové služby jako je rozvoz. V každé provozovně probíhají úkony spjaté s managementem podniku. Tyto úkony musí organizovány manažerem takovým způsobem, aby podnik vedly k vytyčenému cíli. Jedná se o marketingové, nákupní a skladovací, výrobní, prodejní, finanční a administrativní činnosti (Burešová, a další, 2014). S těmito činnostmi souvisí tzv. Food & Beverage Management. Jedná se o systém řízení stravovací činnosti podniku. O tento úsek se stará food & beverage manager (provozní), který zodpovídá za organizaci činností ve svěřeném úseku. Ten bývá nejčastěji tvořen:

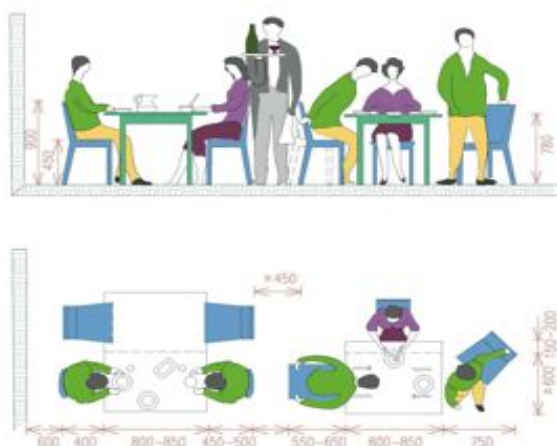
Výrobní část

V této části dochází k přípravě a skladování všechno surovin. Dochází zde k příjmu surovin a zároveň k odvozu odpadků a obalů. Další činností této části podniku je skladování potravinové části surovin (mražené potraviny, suché a sterilizované potraviny) a nepotravinové části, kde se nachází například obaly, prostředky na mytí a úklid, či sklad prádla. Nejdůležitější činností této části je příprava pokrmů. Ta se dělí na hrubou a čistou. Poslední částí je mytí provozního nádobí. Technologický proces všech činností výrobní části je příjem - skladování - příprava surovin - tepelná úprava - výdej, distribuce pokrmu - mytí stolního a provozního nádobí.

Odbytová část

Odbytová část je tvořena místností, kde probíhá konzumace jídla spotřebitelem. Odbytovou místnost můžeme dělit podle prostoru místa pro spotřebitele. Přepychová restaurace má nejčastěji od 1,8 – 2 m²/ na spotřebitele, běžná restaurace od 1,6 – 1,8 m²/ na spotřebitele, restaurace s častou výměnou u stolu 1,4 – 1,6 m²/ na spotřebitele a hostinec 1,3 m²/ místo.

Členění provozovny záleží na zvoleném konceptu podniku, rozsahu činnosti a na kapacitě a musí být tím pádem členěno komplexně. Podle (Křížek, a další, 2014) tvoří 35% - 40% prostor pro zákazníky, 35% - 40% prostor pro přípravu pokrmů a 5% - 20% prostoru pro zaměstnance. Místnosti musí obsahovat prostor na umístění veškerého zařízení. Průchody mezi stoly se dělí hlavní a vedlejší.



Obrázek 3: Průchody mezi stoly

Zdroj: <http://www.gastroplus.cz/bleskovky/630-jak-resit-prostory-pro-stravniky-a-obsluhu-v-jednotlivych-typech-stravovacich-zarizeni>, (2017)

Formy stravování v provozovnách dělíme na veřejné a účelové. Veřejné stravování je otevřené všem strávníkům. Tato forma poskytuje služby za účelem zisku, jelikož zde platí host veškeré služby v plné výši. Mezi zařízení, které poskytují veřejnou formu stravování, patří například restaurace, vinárny, bary, kavárny nebo cukrárny (Burešová, a další, 2014). Účelová forma stravování patří mezi neveřejné a uzavřené podniky, které jsou určeny jen pro uzavřené skupiny strávníků. U takových podniků se nejedná se o obchodní činnost a spotřebitel zde neplatí plnou cenu. Mezi takové podniky patří například školní, závodní nebo ústavní stravování (Křížek, a další, 2014) (Modernizace výuky gastronomie hotelnictví a turismu jako návrh inovace vzdělávacích programů VOŠ : číslo projektu CZ.1.07/2.1.00/32.0041, 2014).

Abychom restauraci mohli založit, musíme splňovat všeobecné podmínky zmíněné v kapitole 1. Další povolení, která musí budoucí podnikatel splňovat k získání povolení k provozování hostinské činnosti, jsou odborná způsobilost, praxe z oboru nebo oprávnění práce s potravinami (Josková, a další, 2014). V případě, že chce zájemce podnikat v restaurační činnosti, musí získat povolení živnostenského úřadu, získat živnostenský list, povolení od hygienického úřadu, hasičů a bezpečnosti práce (Křížek, a další, 2014). Od finančního úřadu musí získat DIČ (daňové identifikační číslo) a přihlásit se jako plátcе zdravotního a sociálního pojištění. Pro podnikatele v restauračním provozu je nejdůležitější získat požární a hygienické povolení (Burešová, a další, 2014).

Prostorové a dispoziční umístění provozovny musí být takové, aby umožňovalo dodržování zásady krajské hygienické stanice. Mezi tyto zásady patří například ochrana proti křížové kontaminaci potravin, přívod vzduchu do provozovny nebo znečištění vnějšími zdroji.

3.1.1 Hygienické povolení

Hygienické požadavky jsou upraveny novelizovanou vyhláškou 602/2006 Sb. k 1. 1. 2007, která je platná v plném rozsahu a zároveň je doplněna o použitelné předpisy 852/2004 Evropského společenství. Tato vyhláška podnikateli určuje podmínky o konstrukčním, prostorovém a dispozičním uspořádání, větrání, osvětlení, odpadech, zásobování vodou a hlavně o „gastro“ provozu (Vrána, a další, 2007). Všechny tyto podmínky jsou uvedeny pouze informativně a obecně, o konkrétní formu se stará samotný podnikatel (Čemusová, 2002). Každá restaurace musí mít vlastní hygienické zařízení. To je nutné zřizovat v každém podniku, kde se při konzumaci pokrmu sedí (Vrána, a další, 2007). Vstup do hygienického zařízení není možné vést přímo z obytné části podniku, nýbrž ze vstupní haly nebo zádveří. Toalety by měly být

odděleny pro muže a pro ženy. Stavební zákon – vyhláška č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu stanovuje počty pro muže a ženy. V případě zařízení toalet pro ženy vyhláška nařizuje 1 sedadlo pro 10 žen a pro každých dalších 20 žen další sedadlo. Pro muže nařizuje stejná vyhláška 1 sedadlo a 1 pisoár a pro každých dalších 40 mužů další sedadlo a pisoár. (Čemusová, 2002)

Každá restaurace musí mít také vypracovaný tzv. HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Jedná se o systém pro podnikatele, kde se nacházejí preventivní opatření „sloužící k zajištění zdravotní nezávadnosti potravin a pokrmů během všech činností související s jejich výrobou např. zpracováním, skladováním, manipulací, přepravou a prodejem konečnému spotřebiteli.“ HACCP se nestará o samotnou kontrolu hotového produktu pro zákazníka, ale snaží se „chránit“ podnik před biologickými, chemickými a fyzikálními riziky.

3.1.2 Požární předpisy

„Zákon o protipožární ochraně číslo 133/1985 Sbírky byl upraven v roce 2000. Dle paragrafu 2 tohoto zákona plní právnické osoby a podnikající fyzické osoby povinnosti na úseku požární ochrany ve všech prostorách, které užívají k provozování činnosti. Za plnění povinnosti na úseku požární ochrany u právnických osob odpovídá statutární orgán a u podnikajících fyzických osob tyto osoby nebo jejich odpovědný zástupce. Provozuje-li činnost v prostorách více právnických osob nebo podnikajících fyzických osob, plní povinnosti na úseku požární ochrany na místech, která užívají společně, vlastník těchto prostor, není-li smlouvou mezi nimi sjednáno jinak. Součástí smlouvy musí být určení osoby odpovědné za plnění povinností na úseku požární ochrany.“ (<http://www.unihostostrava.cz/www/cz/aktuality/jake-jsou-pozarni-predpisy-na-provozovani/>).

4 Metodologie

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu podnikatelského plánu restaurace a následné zjištění zda je restaurace životaschopná. Cílovou destinací kde se bude restaurace nacházet je krajské město České Budějovice. Pro správné zpracování podnikatelské záměru je nutné užít patřičných kroků jež jsou nezanedbatelným předpokladem pro úplné naplnění hlavního cíle. Tyto kroky jsou:

- Shrnutí všech kroků podnikatelského plánu
- Vypracování analýzy konkurence
- Posouzení ekonomické návratnosti

Prvním krokem pro správné vypracování podnikatelského plánu je rešerše literatury. Ta má za cíl vytvořit aktuální přehled současné literatury o podnikatelských plánech a posuzovat oprávněnost práce. Prvním krokem je zjištění všech konkurentů podniku, tato část je součástí každého podnikatelského plánu. Ta má za cíl zjištění přímé konkurence podniku. Důležitým krokem je posouzení podniků se stejnými nebo podobnými produkty (Veber, 2012). Jakubíková (2013) tvrdí, že podnik může být na trhu úspěšný pouze v případě, že zná dobře svou konkurenci a zároveň uspokojuje potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Dále uvádí, že konkurenci lze dělit podle hledisek, jako jsou teritoriální vymezení nebo nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí. Na základě syntézy literární rešerše a konzultace s odborníkem a majitelem restaurace v Českých Budějovicích, Petrem Klikou, určit 4 základní kritéria, které musí podnik splňovat, aby byl mým přímým konkurentem.

- velikost podniku,
- orientace na českou kuchyni
- umístění restaurace v rámci vzdálenosti od podniku.

Výběr kategoriální proměnné velikost podniku má za účel rozdělit trh podle zákona o veřejném stravování na malé, střední a velké restaurace. Toto dělení bude probíhat dle kapitoly 3. Restaurace U Černého psa spadá do kategorie malé, a proto se domnívám na základě tvrzení (Srpová, a další, 2010), že přímou konkurenci budou tvořit podniky ve stejné skupině. Další zvolenou kategorií je orientace na českou kuchyni. Touto proměnou chci v rámci trhu vymezit restaurace, které se orientují na českou kuchyni. Výběrem této kategorie chci vyselektovat z přímé konkurence podniky, jako jsou snackbary, burgershopy, rychlá občerstvení, čínské nebo indické restaurace.

Kvantitativní proměnná, průměrná cena v jídelním lístku ve sledovaném období, vymezuje restaurace, které spadají do vyšší a nižší cenové relace v rámci ostatních zvolených kategorií. Poslední zvolenou proměnnou je umístění restaurace. Tuto kategorii jsem zvolil na základě tvrzení (Jakubíková, 2013). Ta ve své publikaci tvrdí, že konkurenci lze vymezit na základě teritoriální vymezení. Po určení kritérií je důležité vymezit hlavní konkurenty podniku. Abych předešel nereprezentativnosti základního souboru, je tvořen všemi podnikatelskými subjekty zabývající ubytováním, stravováním a pohostinstvím subjekty na území města České Budějovice. Nehrozí žádné riziko zkreslení. Základní soubor tvoří 1770 subjektů a mezi těmito podniky se nachází přímá konkurence. Nejprve byl sestaven seznam všech potenciálních konkurentů na území historického centra Českých Budějovic. Dále jsem se rozhodl vyselektovat přímou konkurenci na základě konzultace s Petrem Klikou a na základě stanovených kritérií. Přímý konkurenční podnik musí splňovat všechna mnou určená kritéria. V historickém centru Českých Budějovic se nachází celkem 44 podniků, které nabízejí pokrmy. Jedná se pizzerie, hotely, restaurace, fastfoody a supermarkety. Jelikož považuji za přímou konkurenci pouze podniky, které se orientují na stejné zákazníky jako moje restaurace, selektoval jsem podniky v závislosti na skutečnost, na jakou kuchyni se orientují a jaká je kapacita podniku. Jako přímá konkurence vyšlo celkem 7 podniků. V těchto podnicích jsem dále zpracovával v rámci Porterovi analýzy – stávající konkurenci.

Další metoda, která bude v analýze konkurence zpracována je Porterův model. Tato analýza zkoumá rizika a možné nástrahy, které vstup do odvětví přináší. Podstatou této metody je předvídání konkurenční situace v odvětví. Jednotlivé vlivy jsem si rozepsal a metodou brainstormingu jsme zjišťovali jaké faktory působí na podnik. Konkurenční prostředí bylo zkoumáno dle analýzy konkurence v odstavci výše. Vliv odběratelů a byl sepsán a vyhodnocen v kapitole 5.6. Vliv dodavatelů byl hodnocen v závislosti produktu na který se jednotlivý dodavatel zaměřuje. V tomto případě byly sepsány jednotlivý dodavatelé např. masa a ti zde potom byly hodnoceni v závislosti jak často a v jakém množství a za jakou cenu by byly schopni dodávat produkty do restaurace U Černého psa. Tyto informace byly zjištěny na základě nestrukturalizovaného rozhovoru s manažery a majiteli farem, které mají produkty dodávat. V kapitole 5.6 už jsou zmíněni dodavatelé, kteří byly pro dodávky nejvhodnější z hlediska ceny, množství a kvality.

Další analýzou použitou v práci je PEST analýza. Tato analýza se používá ke zjištění vnějších faktorů působících na podnik. Hodnotí politický, ekonomický, sociální a technický vliv. V této analýze jsem postupoval stejně jako v analýze vnitřního prostředí. Jelikož jsem chtěl obsáhnout všechny vlivy působící na podnik, sepsal jsem ji

a metodou brainstormingu jsem přidávali jednotlivé vlivy. Dále jsme je hodnotili dle vlivu, který na podnik mají. Všechny vlivy jsou zmíněné v kapitole 5.7.

Dalším stanoveným krokem je posouzení ekonomické efektivnosti. Tu zjistíme z výsledků finančního plánu, kde zjistíme, zda bude podnik dosahovat požadovaných zisků. Na základě vypracování jednotlivých částí finančního plánu budu moci říct, zda je podnik života a konkurenceschopný. Rozhodl jsem se, že budu hodnotit finanční plán na základě 3 variant: optimistické, realistické a pesimistické. Tyto tři varianty se budou lišit pouze v návštěvnosti podniku. V případě optimistické varianty navštíví restauraci 60 osob, v případě realistické 40 a u pesimistické 20 osob.

5 Podnikatelský plán

5.1 Titulní list



Zdroj: <https://www.clker.com/cli-parts/d/4/9/e/12198000721107350902dog%20jump.svg.hi.png>, (2017)

Název firmy:	U Černého psa		
Sídlo firmy:	Karla IV. 103/4, 370 01 České Budějovice 1		
Majitel:	Jan Hanuš		
Kontaktní údaje:	Tel:	+420 725 024 ...	
	Email:	hhanusak@gmail.com	
Forma podnikání:	Živnostenský list		
Datum zahájení činnosti:	1. Září 2019		
IČO:	123456789		
Otevírací doba:	PO - ČT	10:00 - 22:00	
	PÁ - SO	10:00 - 23:00	
Předmět podnikání:	Hostinská činnost – příprava a prodej pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně		

5.2 Shrnutí

Podnikatelský plán je vytvořen na základě myšlenky otevření restaurace v centru města České Budějovice. Restauraci U Černého psa nalezneme v ulici Karla IV. a bude se nacházet v pronajatých prostorech. Celý koncept restaurace by měl odkazovat na jihočeskou a celkově na českou kuchyni. Podniků přímo zaměřených na českou kuchyni se v centru města nevyskytuje mnoho. Zákazníky jsou však často vyhledávány. Lokalita byla zvolena na základě dostupnosti turistů a místních obyvatel. Ulice Karla IV. spojuje náměstí Přemysla Otakara II. se Senovážným náměstím a jedná se o jednu z nejrušnějších ulic v krajském městě. Důležitým prvkem je též vytvoření marketingové strategie, která má za úkol dostat podnik do povědomí zákazníků. Jediným zakladatelem a zároveň i majitelem bude Jan Hanuš.

5.3 Popis podnikatelské činnosti

Restaurace U Černého psa se bude nacházet v centru města České Budějovice. Toto město je největším jihočeským městem a žije zde okolo 100 tisíc obyvatel a další tisíce lidí, kteří do města přijíždějí za prací. Faktor, který majiteli pomáhal při rozhodování, je dokument jihočeského kraje o koncepci rozvoje cestovního ruchu. Ten zmiňuje a zároveň předvídá nárůst návštěvnosti turistů a tzv. jednodenních návštěvníků, na které se v rámci restaurace hodlá majitel také soustředit. Provozovna se bude nacházet přímo v historickém centru města, ulici Karla 4., pouze několik desítek metrů od náměstí Přemysla Otakara II. Tato lokalita byla zvolena z důvodu, že centrum bývá nejčastěji navštěvováno turisty a proto je zde největší pravděpodobnost, že turista restauraci navštíví. Důležití zákazníci, obyvatelé města, se mohou na místo dostat z opačné strany (směrem z náměstí) a to ze Senovážného náměstí, kde se nachází jeden z největších uzlů městské hromadné dopravy. Zároveň se zde nachází i parkoviště pro necelých 100 osobních automobilů. Majitel se domnívá, že daná lokalita je vzhledem k dostupnosti ideální jak pro obyvatele, dojíždějící nebo samotné turisty.

Nabídka restaurace bude obsahovat české pokrmy a jihočeské speciality, včetně alkoholických a nealkoholických nápojů. Nápojový lístek by měl být doplněn o jihočeské speciality typu menších pivovarů, o které je v poslední době velký zájem. Stálá nabídka jídel se měnit nebude a bude navolena tak, aby nejlépe obsáhla základní portfolio pokrmů, která se nachází v každém jídelním lístku. Týdenní nabídka bude volena na základě konzultace majitele a hlavního kuchaře. Restaurace U Černého psa bude podnikem menší povahy viz kapitola 3, tzn. do 50ti míst s celkovým počtem 40 míst sezení, v sezóně bude možné restauraci rozšířit o letní zahrádku. Nabídka jídel se bude skládat ze dvou složek, pevné a speciální.

Adresa provozovny byla též zvolena z důvodu toho, že se zde již před pár lety restaurace nacházela, tudíž nebude nutná kompletní stavební úprava vnitřních prostor. Provozovna již v tuto chvíli disponuje kuchyní, sociálním zařízením, barem a prostorem pro zákazníky. Z důvodu neustále měnících se hygienických norem a standardů je nutná částečná rekonstrukce kuchyně a koupě nových spotřebičů, které jsou pro tento druh podnikání nezbytné. Výběr jednotlivých spotřebičů provede specializovaná firma ALFA MB spol. s r.o., která se vybavením restaurací zabývá. Vybavení prostoru pro zákazníky bude vybráno majitelem.

Právní formy podnikání jsou rozebrány v kapitole 1. Majitel se rozhodl pro podnikání na základě živnostenského podnikání. Tato forma podnikání byla zvolena zejména kvůli menší administrativě, která je s touto formou podnikání spojena.

Dle názoru podnikatele je důležitým prvkem v prosperující společnosti marketingová strategie. Na tuto formu marketingové strategie bude kladen důraz zejména během prvního měsíce fungování. V začátku podnikání půjde zejména o letáčky, billboardy a plakáty. Během dalšího fungování se majitel hodlá zaměřit spíše na webové stránky a na sociální sítě. Větší zviditelnění podniku lze dosáhnout i účastmi na gastronomických veletrzích, jako jsou například ITEP, Jihočeský kompas nebo Gastrofest.

5.4 Cíle podniku a podnikatele

Hlavním cílem podnikatele je zisk. Ten by potom mohl investovat vhodným způsobem, aby se neustále zvyšoval. Sekundárním cílem je se dostat do povědomí potenciální zákazníků. Nejdůležitější věcí je získání nových zákazníků. Cílem podniku je zákazníky uspokojit takovým způsobem, který by je donutil, aby se vrátili popřípadě, aby používali tzv. word of mouth mezi další potenciální zákazníky. Cíl podnikatele je mít v prvním roce fungování příjem 25 tisíc korun. V případě stagnace zisku a majitelova příjmu by zůstal jako participativní jednatel společnosti a aktivně se zapojoval do každodenního chodu provozovny. V případě, že by zisk restaurace rostl, podnikatel by zaměstnal tzv. manažera provozovny, který by převzal veškeré jeho povinnosti a určité kompetence.

5.5 Klíčové osoby

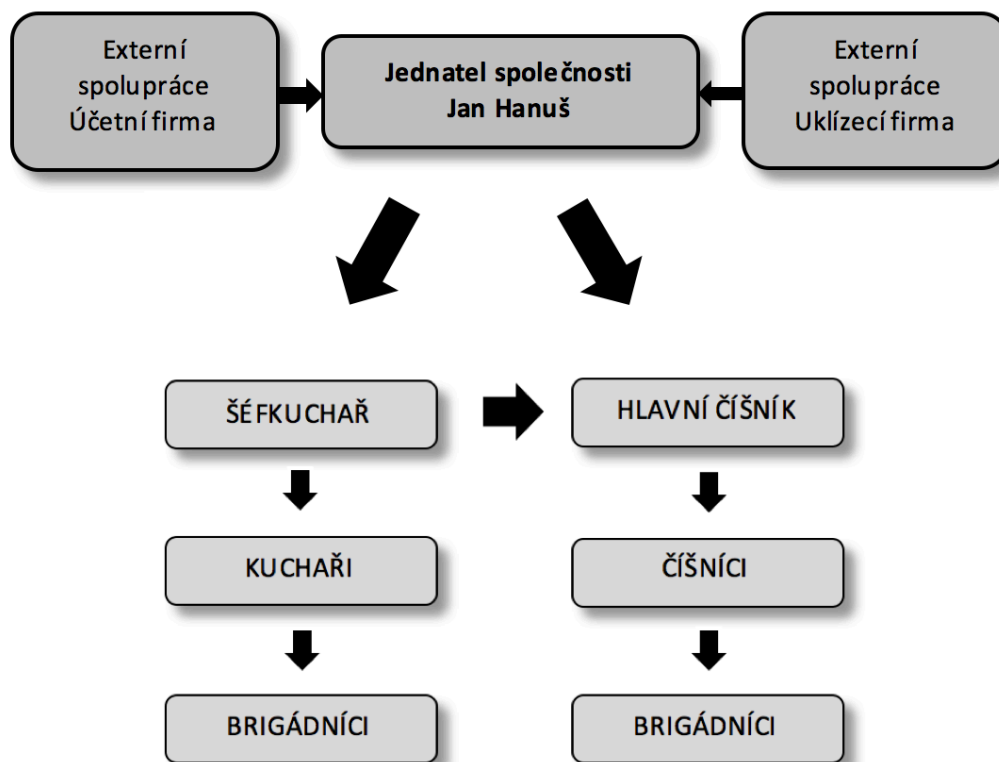
Hlavní klíčová osobnost podniku je Jan Hanuš. Jedná se zároveň o hlavního projektanta celé restaurace, náleží mu všechna rozhodovací práva v rámci projektu a to i nadále v samotném provozu a fungování restaurace. Má na starost marketing, finanční plánování podniku a personalistiku restaurace.

Mezi klíčové subjekty restaurace budou patřit i externí subjekty. Mezi ty patří pe-lhřimovská firma LDekonom, která restauraci U Černého psa s.r.o. povede daňovou evidenci, ve smyslu zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a také účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a daňové evidence. Dalším externím subjektem bude uklízeční firma, která každý den před otevírací dobou zajistí, aby restaurace byla připravena k chodu.

Mezi další klíčové osobnosti patří šéfkuchař a hlavní číšník. Šéfkuchař bude zod-povědný za veškeré činnosti ve výrobní části – kuchyni. Měl by mít určité zkušenosti nejlépe na pozici šéfkuchaře. Jeho starostí je příprava a úprava jídel. Další činnosti šéfkuchaře bude sestavování, jídelního lístku zjišťování nákladů a následnou kalku-laci. Jeho starostí bude objednávka surovin, jejich skladování, zpracování a následný výdej. Jedná se o klíčovou postavu celého podniku a je podřízen pouze majiteli nebo hlavnímu manažerovi. Jeho úkolem bude i zaučování nových kuchařů. Šéfkuchaři bu-dou podřízeni 2 kuchaři. Bude též zodpovědný za to, aby v rámci celé restauraci byly plněny a dodržovány hygienické podmínky (HACCP).

Počet zaměstnanců bude určen v závislosti na velikosti restaurace. Jelikož se jedná o restauraci velikost do 50 míst, bude počet kuchařů stanoven na základě zkušeností p. Kliky, na 2 kuchaře a brigádníka. Počet brigádníků v rámci celého podniku bude vždy stanoven na základě sezonnosti. Kompetence šéfkuchaře v případě jeho nepřítomnosti přebere zástupce šéfkuchaře.

Obrázek 4: Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další klíčovou osobností bude hlavní číšník. Ten se zodpovídá majiteli a šéfkuchaři. Jeho odpovědností je fungování odbytové části podniku. Je odpovědný za svěřené finanční prostředky a jeho úkolem je organizace číšníků a brigádníků. Stará se zejména o to, aby v restauraci vše dobře fungovalo, aby zákazník odcházel spokojen.

5.6 Analýza vnitřního prostředí – Porter

Nově vstupující konkurence

V restauračním odvětví v zásadě existují pouze dvě bariéry vstupu. Jedná se o legislativní podmínky nebo kapitál. Největší bariérou je potřeba finančního kapitálu na začátek podnikání v restauračním odvětví. Bankovní sektor poskytuje finanční kapitál na projekty v rámci cestovního ruchu, ale pouze v případě, že má žadatel kvalitně vypracovaný podnikatelské plán, ani to ovšem neznamená zaručený úspěch. I přes tuto skutečnost je zde velké riziko vstupu nových konkurentů. Ani překonání obou zmíněných bariér pro podnikatele neznamená úspěch. Důležité jsou i odborné znalosti, které jsou v prvním roce podnikání v restauračním prostředí nezbytné. Správný podnikatel by se neměl soustředit pouze na svůj podnik, ale i na prostředí podniku.

V rámci externího prostředí by měl reagovat na změny, které podnik mohou ovlivňovat. Patří sem na například vstup nových konkurentů, potřeby zákazníků nebo například nové trendy v pohostinství. Zákazníci v dnešní době očekávají od výrobku přidanou hodnotu a úspěšný podnikatel by jim měl co nejvíce vycházet vstříc.

Vliv odběratelů

Vliv zákazníků je jednou z nejdůležitější částí v této analýze. Čím více zákazníků bude podnik navštěvovat, tím větší bude podnikatelův zisk. Udržení se v odvětví závisí na podnikateli, jak se zákazníci bude pracovat. Podnikatel se rozhodl rozdělit zákazníky do dvou skupin. Na stálé zákazníky a na potenciální zákazníky. Nejdůležitějším cílem podnikatele je vybudování vztahu se stálými zákazníky. Stálý host je schopen navštěvovat restauraci denně v rámci obědové pauzy. Potenciální zákazníci jsou lidé, kteří buď navštěvují konkurenci, ale i ti, kteří o našem podniku ještě neví. Takového zákazníka je nutné přesvědčit, že mu náš produkt přinese větší přidanou hodnotu než konkurent. V případě úspěchu je zákazník schopen šířit o podniku tzv. word of mouth mezi své známé a přátele. Takové zákazníky lze získat například na gastronomických veletrzích. Další možností je zákazníky oslovit v rámci marketingové komunikace například letáky nebo plakáty na ulicích. Podnikatel na druhou stranu preferuje moderní technologie a k získání nových zákazníků použije například sociální sítě, jako jsou Facebook nebo Instagram. Nejdůležitější činností podnikatele je komunikace a práce se zákazníky. Podnikatel musí být schopen řešit jejich přání a stížnosti takovým způsobem aby došlo k jejich uspokojení. V pohostinství platí více než kde jinde „Náš host = náš pán.“

Vliv dodavatelů

Restaurace U Černého psa má být podnikem, který bude z velké většiny pracovat s produkty pouze z jihočeských potravin. Kvůli tomuto důvodu jsou pro nás dodavatelé důležitým aspektem, který může ovlivnit každodenní fungování podniku. Řešení tohoto problému je získání dalších dodavatelů, kterým by podnikatel snížil jejich vliv na chod restaurace a minimalizoval tak riziko, ke kterému by mohlo dojít. Jelikož chce podnikatel využívat především jihočeské potraviny a postavit na nich koncept celého podniku, osloví jihočeské ekologické farmy. Tyto farmy by dodávaly potraviny nezbytné pro fungování restaurace, a jelikož jde o chemicky nezpracované produkty, zvýšila by se přidaná hodnota pro zákazníka. Nejdůležitější měřítkem pro dodávané potraviny je kvalita. Ta se odráží i v kvalitě pokrmů a ve spokojenosti zákazníka, který je nejdůležitějším aspektem. Podnikatel si uvědomuje, že se takto speciální dodávané domácí suroviny promítnou do celkové ceny pokrmů, nicméně se domnívá,

že moderní zákazník ocení kvalitní pokrm z ekologických a nezávadných domácích surovin. Podnikatel bude pracovat s těmito biofarmami:

Farma Mlýnec je soukromou rodinnou farmou. Podnikatel počítá, že by od farmy Mlýnec objednával veškerou zeleninu, jako je cibule, mrkev, petržel kořenová, kedluben, celer, pórek, salát hlávkový atd. Zeleninu podnikatel hodlá odebírat jednou týdně. Jako možnou alternativu se podnikatel rozhodl pro **farmu Olešná**. Tento podnik se orientuje na úplně stejné portfolio výrobků jako farma Mlýnec. Podnikatel má pro odběr zeleniny dvě různé alternativy a není tedy možné, aby docházelo k většímu vlivu dodavatele. Podnikatel zároveň uvažuje o kombinaci koupě zeleniny v závislosti na ceně, aby předešel vyšším nákladům. Další dodavatelem pro restauraci U Černého psa by byla **biofarma Slunečná**. Tato farma se na rozdíl od již zmíněných farem orientuje i na mléčné a masové výrobky. Posledním dodavatelem, od kterého by podnikatel odebíral zboží je **Rybářství Třeboň**. Tato firma by se starala o čerstvé ryby, které se nachází ve stálé nabídce restaurace. Existuje možnost, že všechny zmíněné firmy mohou být omezeny kapacitou, proto podnikatel vedl s majiteli podniků nestrukturalizovaný rozhovor a byl ujištěn, že jsou schopni dodávky zboží plnit v jakémkoliv množství. Podnikatel se nebrání spolupráci s dalšími biofarmami ani dalšími společnostmi. Uvědomuje si, že v případě většího vlivu dodavatele je třeba hledat další alternativu dodavatelů.

Vliv substitučních výrobků

V Českých Budějovicích se nachází mnoho restauračních podniků. Proto je velké riziko toho, že zákazník navštíví konkurenční podnik. Toto riziko nahrazení je pro podnikatele nejdůležitějším rizikem, se kterým se musí potýkat. Podnikatel z vlastní zkušenosti ví, že velké části restaurací chybí kvalitní produkty, které zákazník v dnešní době vyžaduje. Proto by chtěl přilákat zákazníka na pokrm, který bude uvařen z kvalitních jihočeských potravin a kvůli kterému zákazník podnik opět navštíví. Produkt bude podpořen marketingovou komunikací a příjemným prostředím za účelem kompletního uspokojení zákazníka. Mezi další možnosti substituování patří velkoobchody a maloobchody. Zákazník si v takovém případě před dražším a kvalitnějším jídlem v restauraci vybere levnější, ale zároveň i méně kvalitní výrobek ze supermarketu. Podnikatel tuto skutečnost v podobě nepřímé konkurence chápe a hodlá ji řešit pomocí vyšší přidané hodnoty výrobku.

Konkurenční prostředí

Podnikatel si uvědomuje, že ve městě České Budějovice se nachází velké množství restauračních podniků, které tvoří konkurenci restaurace U Černého psa. Jelikož se

podnik nachází v historickém centru Českých Budějovic, bude se zde nacházet i konkurence. Podnikatel si uvědomuje, že zákazník jakékoliv restaurace je zákazník, který má hlad. Takový zákazník tudíž může produkt substituovat jakýmkoliv pokrmem, ať se jedná o restauraci, bistro, tzv. hladové okno nebo supermarket. Podnikatel se proto rozhodl rozdělit podniky v centru Českých Budějovic nejprve na restaurace a na obchody, které poskytují potraviny. Proto nepřímý konkurent může být jakýkoliv podnik, který pokrmem uspokojuje zákazníka. Aby podnikatel určil svou přímou konkurenci, rozhodl se sestavit si seznam všech podniků, které poskytují občerstvení. Tento seznam obsahuje celkem 44 podniků, které jsou nepřímou konkurencí restaurace U Černého psa. Dále byly podniky selektovány dle měřítek stanovených v metodologii.

Jedná se o:

- velikost podniku,
- orientace na českou kuchyni
- umístění restaurace v rámci vzdálenosti od podniku.

V historickém centru se nachází celkem 44 podniků, které uspokojují svého zákazníka pomocí pokrmů, občerstvení nebo potravin. Jedná se o veškeré restaurace, rychlá občerstvení, supermarkety, pizzerie, pekařství nebo hotely. Celý seznam nepřímé konkurence se nachází v příloze. Aby byla nalezena jen opravdu přímá konkurence, podnikatel se rozhodl analyzovat pouze podniky, které se orientují na českou kuchyni. Podnikatel se rozhodl v závislosti orientace restaurace U Černého psa zjistit, zda se určitým způsobem odlišuje od stejných nebo podobných podniků. Tyto podniky jsou zobrazeny v Tabulka 4: Přímá konkurence podniku.

Tabulka 4: Přímá konkurence podniku

	Název	Česká kuchyně	Do 50ti míst	Centrum
1.	Hospůdka U Divadla	ANO	ANO	ANO
2.	U Žeeberka	ANO	ANO	ANO
3.	Restaurace U Solné brány	ANO	ANO	ANO
4.	Dobré Bistro	ANO	ANO	ANO
5.	Bistro Cobliha	ANO	ANO	ANO
6.	Restaurace Klika	ANO	ANO	ANO
7.	Life is Dream	ANO	ANO	ANO

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Dalším krokem je analýza 7 podniků, které splňují podnikatelem nastavená kritéria. Analýza spočívá v určení silných a slabých stránek, průměrné ceně jídel a prostředí.

Při výběru restaurace v centru Českých Budějovic je pro zákazníka rozhodujících mnoho faktorů. Zákazník se může rozhodovat z pohledu kvality jídla, jeho ceny, prostředí restaurace, obsluhy, hodnocení na internetu, nebo z pohledu, jestli má vybraná restaurace WIFI. Aby porovnání restaurací bylo co nejkvalitnější a nejobjektivnější, bylo hodnocení prováděno více účastníky analýzy, ti mohli udělit až maximálně 5 bodů, minimální počet bodů byl 0. Jednou z proměnných, které se podnikatel rozhodl analyzovat, je kvalita jídla. Čím vyšší byla chutnost a kvalita surovin, tím vyšší byl počet bodů. Byla posuzována celkem pět účastníků, kteří nezávisle na sobě hodnotili masové pokrmy v analyzovaných podnicích. Potenciální zákazník se dle názoru podnikatele rozhodoval v závislosti na kvalitě jídla a na ceně. Proto je další proměnnou průměrná cena všech jídel ve stálém jídelníčku restaurace. Dále bylo hodnoceno prostředí restaurace a obsluha. Tyto aspekty jsou důležité pro fungování každého podniku. Zákazník se v restauraci musí cítit příjemně. V dnešní době moderních technologií si mnoho zákazníků, než podnik navštíví, vyhledá recenze o podniku a na jejich základě se rozmyslí, zda restauraci vůbec navštíví. Proto se podnikatel rozhodl do analýzy přidat i recenze restaurace na webovém portálu Google, který je v dnešní době nejčastěji používaným vyhledávačem. Dále byly hodnoceny webové stránky podniku a WIFI připojení. Postup zmíněné analýzy je v Kapitole 4.

Tabulka 5: Hodnocení podniků

	U Divadla	U Žeeberka	U Solné brány	Dobré Bistro	Bistro Cobliha	Klika	Life is Dream
Kvalita jídla	5	5	4	3	5	5	5
Cena	4	4	4	5	4	4	4
Prostředí	5	4	3	3	5	4	4
Obsluha	5	4	4	3	5	3	3
Recenze	4,6	4	4,6	2,7	4,9	4,2	4,5
Webové stránky	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Wifi	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Výsledky	23,6	21	19,6	16,7	23,9	20,2	20,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Výsledky hodnocení podniků dopadly dle Tabulka 5: Hodnocení podniků. Nejlépe dopadlo Bistro Cobliha, které poskytuje kvalitní pokrmy za mírně vyšší cenu. Podnik je

skromně zařízen a obsluha je rychlá, pohotová a velmi dobře zná celé portfolio výrobků. Další skutečností, proč by si zákazník mohl vybrat Bistro Cobliha jsou výborné recenze na internetových stránkách. Zákazník má zároveň možnost vybrat si pokrm předem a přehledných webových stránkách. V provozovně nechybí ani vysokorychlostní internet, který uspokojí mladší generaci zákazníků. Dalším podnikem konkurujícím restauraci U Černého psa je Hospůdka U Divadla. Tato restaurace je na druhém místě hodnocení pouze díky horšímu hodnocení zákazníků na webovém portálu Google. Hodnocení mezi dalšími podniky bylo těsné. Rozpětí analýzy zbylých podniků se pohybovalo mezi 19,6 až 21 body. Nejnižší počet bodů v hodnocení dostalo Dobré Bistro. Celková kvalita pokrmů, prostředí i obsluha byla oproti ostatním restauracím průměrná.

Porterova analýza 5 sil má za úkol ukázat podnikatelovi vlivy na podnik. V tomto případě zjistila, že všech 5 sil má vliv na podnik. Nejvýraznější vliv na podnik mají odběratelé, proto s nimi podnikatel musí pracovat takovým způsobem, aby byli vždy spokojeni. Velký vliv na podnik mají i dodavatelé. Jejich vliv spočívá v jejich jedinečném produktu, který podnikatel musí odebírat. Tento vliv lze minimalizovat s vyhledáváním dalších možných dodavatelů, kteří by v případě zvýšení ceny nebo omezení dodávek, mohli nahradit. S oběma faktory podnikatel musí pracovat průběžně, jelikož ke změnám na trhu dochází téměř neustále. Dalším vlivem je konkurence. Ta dává zákazníkovi možnost, v případě nespokojenosti, navštívit jiný podnik. Proto podnikatel musí znát svou přímou konkurenci, její silné a slabé stránky a nastavit svůj podnik takovým způsobem, aby dokázal využít slabiny konkurence.

5.7 Analýza vnějšího prostředí – PEST analýza

V analýze vnějšího prostředí podniku bude zpracována PEST analýza. Jedná se o nástroj strategické analýzy určující dopady externího prostředí na podnikání. Zabývá se hodnocením politického, ekonomického, sociálního a technologického faktoru působícího na podnik. Zjištění těchto faktorů podnikateli pomůže minimalizovat dopady těchto faktorů popřípadě je využít. Další varianty této metody jsou PESTLE, PESTEL nebo PESTLIED. Nicméně po vlastním uvážení jsem se rozhodl použít základní model. Alternativy PEST analýzy obsahují ještě environmentální faktor, který pro restauraci v centru krajského města není důležitý.

5.7.1 Politické prostředí

Jelikož se restaurace U Černého psa s.r.o. nachází na území České republiky, tak musí plnit a dodržet stanovené zákony, právní normy, vládní nařízení dané tímto státním

útvarem. Mezi zákony přímo týkající se restaurace patří zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 568/1992 Sb., o daních z příjmů, zákon 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, zákon 563/1991 Sb., o účetnictví.

Mezi další nařízení, jež musí podnikatel na poli pohostinství splňovat, patří hygienické vyhlášky. Ty jsou upravovány 137/2004 Sb. platné v plném rozsahu od 1. května 2004 novelizované 602/2006 Sb. platné od 1. ledna 2007. Mezi zákony na které musí manažer nebo vlastník restaurace patří zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví. Tento zákon obsahuje informace o hygienických provozech. Zabývá se například řešením osvětlení, gastronomického vybavení nebo odvětráváním. Za všechny tyto skutečnosti nese odpovědnost tzv. odpovědná osoba. V tomto případě majitel restaurace. Ten musí být poučen o dodržování zdravotně - hygienických pravidlech a dbát na to, aby byly dodržovány. Pro tento případ musí mít každá restaurace zpracovaný tzv. HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), jenž je zpracovaný v kapitole 3.1.1.

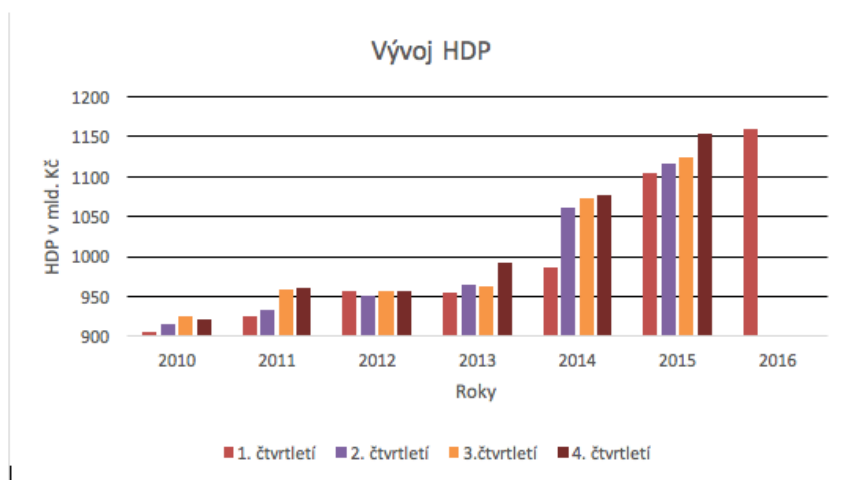
5.7.2 Ekonomické prostředí

Tato část se zabývá ekonomickým prostředím působícím na podnik. Odvětví pohostinství je často ovlivňováno makroekonomickým vývojem a bývá mezi prvními, kde se tento vývoj projeví. Mezi ukazatele makroekonomického vývoje patří například nezaměstnanost a HDP.

Hrubý domácí produkt

HDP často ovlivňuje celou ekonomiku. Z Tabulka 6: Hrubý domácí produkt 2010 - 2016 můžeme říci, že HDP posledních 5 let roste. V takovém případě platí, že tím vyšší hrubý domácí produkt, tím více bude mít obyvatelstvo finančních prostředků. Ty potom mohou být utraceny například v pohostinství a tím pádem pro podnik znamenat větší příjmy.

Tabulka 6: Hrubý domácí produkt 2010 - 2016

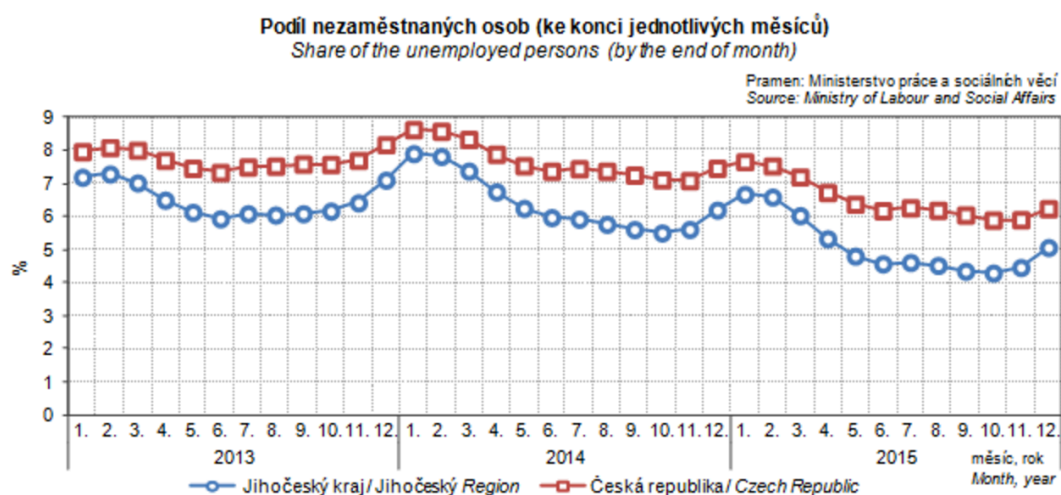


Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Nezaměstnanost

Další ukazatelem, který negativně ovlivňuje podnik je nezaměstnanost. Ta lidem snižuje možnost nakupovat a navštěvovat restaurace a tím se snižují příjmy podniku. Podíl nezaměstnaných v roce 2015 v jihočeském kraji činil 3,2% a na konci roku 2016 byl 3,23 %, proto můžeme říct, že má konstantní charakter. Z přiložené grafu můžeme vyčíst, že celorepublikový průměr byl na konci roku 2015 na hodnotě 4,2%, ovšem na konci roku 2016 už pouze 3,4%, máte tedy klesající povahu.

Tabulka 7: Podíl nezaměstnaných osob 2013 - 2015



Zdroj: Český statistický úřad, 2015

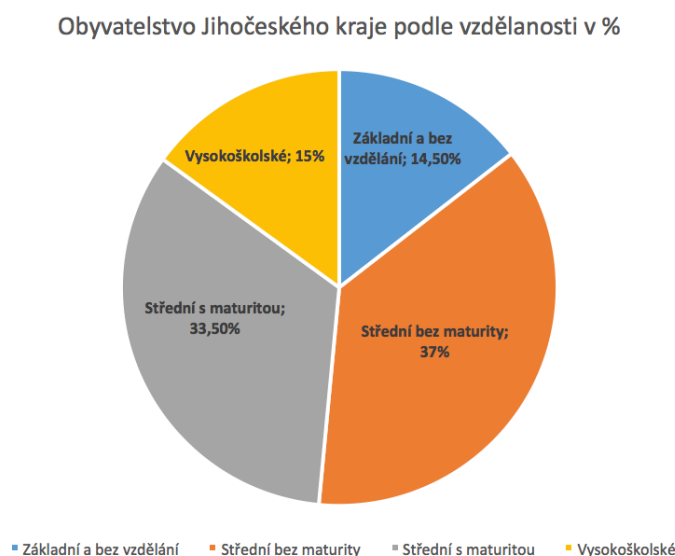
5.7.3 Sociální prostředí

Sledování demografických údajů a sociálních faktorů jsou důležité činnosti podnikatele. Restaurace patří mezi podniky, kde se obchoduje formou B2C a proto je pro podnikatele důležité, aby znal sociální prostředí v místě provozovny.

Důležitým faktorem jsou v dnešní době moderní trendy. Pro dnešní zákazníky restaurací je důležité, aby produkty byly připravovány z biopotravin. Tento trend je v poslední době velmi propagován a cílí na zdravý životní styl zákazníka, který je spojován se sportem a zdravou výživou. Restaurace, kde tento směr není podporován, zákazník opouští a navštěvuje podniky, kde se vaří ze zdravotně nezávadných a chemicky neošetřených biopotravin. Díky této evoluci zákazník často mění i své rozhodnutí o návštěvě restaurace. Moderní zákazník v takovém případě preferuje restauraci, kde najde zdravé jídlo z biopotravin, salát a jídlo bez chemických dochucovadel. V tomto smyslu jsou na vzestupu restaurace, které mají menší nabídku pokrmů, nicméně tato nabídka je z čerstvých a kvalitních surovin.

Dalším faktorem je vzdělanost a stáří. Obecně můžeme říci, že čím vyšší vzdělanost zákazník má, tím větší jsou jeho příjmy a tím pádem má větší možnost navštěvovat restaurační podniky. Dále platí, že věk zákazníka úměrně klesá s počtem jeho návštěv restaurací. Tyto dvě úvahy podporuje Průzkum potřeb zákazníků pro sektor GASTRONOMIE, který nechalo vypracovat Ministerstvo pro místní rozvoj. Celých 53% zákazníků do 29 let navštíví restauraci minimálně jednou týdně, na druhou stranu počet zákazníků nad 60 let tvoří pouze necelých 24%.

Graf 1: Obyvatelstvo Jihočeského kraje podle vzdělanosti v %



Zdroj: Vlastní zpracování na základě Českého statistického úřadu, 2016

5.7.4 Technologické prostředí

Dnešní doba přináší mnoho nových vynálezů a prostředků k usnadnění veškeré práce. Na poli pohostinství tato skutečnost není výjimkou. Každá restaurace by měla obsahovat moderní a kvalitní vybavení, díky kterému by mohl být zákazníkovi připraven co nejlepší produkt. Nezbytným vybavením každé restaurace je například konvektomat. Toto zařízení funguje na bázi sporáku a dokáže připravit až 100 porcí. I když se jedná po poměrně „mladý“ spotřebič, moderní restaurační kuchyně se bez něj prakticky neobejde. Využití najde v případě zájezdu nebo větší skupiny zákazníků. V dnešní době host žádá kvalitní a čerstvý produkt a nejnovější technologie jsou schopny tuto skutečnost zákazníkovi poskytnout. Každoročně se pořádají gastronomické veletrhy, kde společnosti představují poslední inovace svých produktů. Mezi takové veletrhy patří například Gastrofest, Free from food EXPO, FOR GASTRO & HOTEL a mnoho dalších. Tyto veletrhy mají za cíl přimět podnikatele zakoupit nejnovější produkty, které by usnadnili skladování a přípravu produktů.

Nicméně technologické prostředí není důležité pouze ve výrobní části, ale také v části odbytové. Bar a „plac“ jsou důležitou částí každého podniku a i zde se rozhoduje o úspěchu podniku. Mezi technické prostředí patří prostředí provozovny, ale například i pokladní systémy. Pokladní systémy pomáhají číšníkům s platbou zákazníka, rezervací zákazníků nebo například objednávkou pokrmů. Takový software ocení i účetní podniku, jelikož je schopný tento systém a účetní systém propojit. Nezbytný je i pro nedávno zavedenou Elektronickou evidenci tržeb.

Nejméně důležité je brát ohled i na mladší generaci zákazníků. Ti jistě ocení webovou stránku s vyobrazeným menu nebo s adresou podniku. V posledních letech zažily boom i sociální sítě, proto je důležité používat k propagaci podniku i tento způsob marketingové komunikace. Každá restaurace by měla mít zavedenou tzv. WIFI, která umožní zákazníkovi, během času stráveného v podniku, přístup na internet.

5.7.5 Závěr PEST analýzy

Po zpracování PEST analýzy bylo zjištěno, že všechny 4 faktory restauraci ovlivňují. Legislativní stránka podnikání je ovlivněna řadou vyhlášek, nařízení a zákonů, které je podnikatel nucen dodržovat. Celá legislativa České Republiky má na restaurační business velký vliv. Velké riziko plyne z neustálých změn politické situace. Ekonomický a technický faktor jsou pro podnik důležité z pohledu zisku. Ekonomický vliv na podnik je veliký, nicméně jelikož posledních 5 let HDP pouze roste, nevidí v něm podnikatel velké riziko. Riziko ekonomického vlivu může přinést například finanční krize nebo recese. To může vést například ke zdražení potravin. Technologický vliv

na podnik může být pouze v nových technických spotřebičích, které by usnadnili práci zaměstnancům podniku.

5.8 4P analýza

Produkt

Hlavní a nejdůležitějším produktem, který bude restaurace U Černého psa poskytovat, jsou pokrmy a nápoje. Celá nabídka bude rozdělena na fixní a proměnnou část. Ve fixní nabídce se bude nacházet stálá nabídka jídel a nápojů, které se měnit nebudou. Zákazník tedy vždy bude mít základní nabídku jídel, ze kterých si bude moci vybrat. Tuto nabídku budou tvořit produkty, které se připravují z kuřecího, vepřového, hovězího a rybího masa. Nabídku budou také obsahovat bezmasé pokrmy, předkrmy a saláty.

Druhou částí jídelního a nápojového lístku bude tzv. proměnná část. Tu bude tvořit pokrmy připravené zejména ve všední dny k obědovému menu. Zákazník, který dorazí ve všední den mezi předem určenými hodinami, bude mít možnost si tento pokrm zakoupit. Dále půjde o různé akce, které probíhají během roku, např. Svatomartinská husa, posvícení, zabijačky, vánoční večírky. Jelikož fixní i proměnnou nabídku tvoří velká část českých klasiků jídel, zákazník dostane možnost objednat si ke svému jídlu i svou oblíbenou přílohu. Podnikatel rozšíří přílohy například o houskový nebo bramborový knedlík.

Aby se zákazník rozhodl, zda navštívit restauraci opakovaně, musí produkt obsahovat určitou přidanou hodnotu. Podnik U Černého psa by měl zákazníkovi prodávat pokrm designově upravený, ve vhodné velikosti a z předem určených surovin. Přidanou hodnotou by měla být i profesionalita obsluhy nebo design restaurace. Dalšími doplňkovými službami bude WIFI zdarma, nebo možnost zákazníka platit kartou.

Place

Restaurace U Černého psa bude nacházet se v centru Českých Budějovic na adrese Karla IV. 103/4. Distribuce produktu bude probíhat přímo v restauraci. To znamená, že pokud bude-li chtít zákazník provozovnu navštívit, může se moci dopravit osobním automobilem. Podnikatel počítá s možností parkovat na parkovišti na Senovážném náměstí, kde je kapacita pro 100 osobních automobilů. Další možností, jak se do provozovny dostat, je městský hromadná doprava. Nejbližší MHD uzel se nachází na Senovážném náměstí zhruba 200 metrů od provozovny. Podnikatel v tuto chvíli neuvažuje o možnosti rozvozu obědů. To zejména kvůli ztrátě čerstvosti pokrmu a finančním nákladům spojeným s rozvozem pokrmů (pořízení osobního vozidla

určeného k rozvozu a zaměstnání řidiče. V případě vysokých výnosů se podnikatel nebrání do budoucna o rozvozu obědů uvažovat.

Promotion

Propagace je důležitým prvkem každého podnikání. Podnikatel se rozhodl, že prvním krokem bude stanovení image podniku. Dobrá image podniku může znamenat větší zisky a opětovné návštěvy zákazníků. Podnikatel se bude radit s grafikem ohledně vytvoření webových stránek a loga, které by si zákazník dobře pamatoval. Dalším krokem bude vytvoření PR textů, které budou obsaženy na webových stránkách, v jídelním menu, letáčích nebo plakátech.

Podnikatel se rozhodl, že pro marketingovou komunikaci použije papírovou i elektronickou podobu reklamy. V době přípravy rekonstrukce a samotné rekonstrukce bude informovat zákazníky zejména pomocí letáků a plakátů. Ty budou umístěny na strategických místech, jako jsou autobusové zastávky, nákupní centra nebo informační tabule na vysokých školách. Ve výloze provozovny bude viset billboard. Všechny papírové materiály budou informovat zákazníka o datumu otevření restaurace, o fixním menu a budou obsahovat odkaz za webové stránky a sociální sítě. Webové stránky bude spravovat sám majitel a budou spuštěny v době rekonstrukce. Na stránkách by měla být informace o jídelním a nápojovém lístku, poledním menu na celý týden a nadcházejících akcích. Také budou obsahovat základní informace o podniku jako je adresa, jak se k němu zákazník dostane, mapa, zajímavosti o podniku, fotografie interiéru a hlavně otevírací doba.

Podnikatel si zároveň uvědomuje, že nejdůležitější marketingová komunikace bude probíhat v restauraci. Jde o profesionální vystupování personálu, přípravu pokrmů a celkový interiér podniku. V případě, že bude zákazník spokojený, bude on sám šířitelem dobré recenze na podnik.

5.9 Finanční plán

Jedná se o nejdůležitější část celého podnikatelského plánu. První část obsahuje startovací rozpočet celého plánu. Stanovuje nám, kolik finančních prostředků podnikatel potřebuje ke startu podnikání. Do rozpočtu je důležité zahrnout nákup surovin a vybavení, stavební úpravy, ale patří do něj náklady na nájem, energie, vodu. Po určení přesné velikosti nákladů bude vyčíslena výše úvěru, který by měl dorovnat rozdíl mezi úsporami podnikatele a skutečnou výší nákladů. Druhou část finančního plánu budou tvořit predikce nákladů a výnosů. Podnikatel v této části podnikatelského plánu představuje nejdříve měsíční a dále potom i roční predikci nákladů. Pro lepší ujasnění nákladů si majitel v této části připravil i tabulku nákladů v následujících pěti

letech. Dále se podnikatel rozhodl vypracovat 3 varianty (optimistická, reálná a pesimistická) podnikání. Majitel předpokládá, že každý zákazník vypije minimálně 2 nápoje a objedná si jeden pokrm. Podnikatel bude pracovat s průměrnou cenou všech nápojů a pokrmů. Průměrná cena nápoje je 52,27 Kč. Jelikož majitel předpokládá, že zákazník vypije minimálně 2 nápoje, bude jeho útrata 104,5 Kč. Průměrná cena pokrmu je 131,5 Kč. Zpracované varianty budou vycházet z těchto čísel, ze stejného startovacího rozpočtu a ze stejných nákladů. Na základě výsledků zmíněných variant se podnikatel rozhodne, zda je podnikatelský plán realizovatelný.

5.9.1 Startovací rozpočet

podnikání dosahuje nulových tržeb

Tabulka 8: Startovací rozpočet obsahuje informace o finančních prostředcích, které jsou nezbytné pro zahájení firmy, pořízení veškerého majetku spojeného se zahájením podnikání. Do startovacího rozpočtu je důležité zahrnout výdaje za pronájem, energii, mzdy, jelikož podnikatel na začátku podnikání dosahuje nulových tržeb

Tabulka 8: Startovací rozpočet

Finanční prostředky nezbytné pro založení firmy	6 050 Kč
Poplatky za vydání ŽL	1 000 Kč
Poplatky za výpis z rejstříku trestů	50 Kč
Propagace	5 000 Kč
Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého majetku	962 062 Kč
Vybavení restaurace	267 170 Kč
Vybavení kuchyně	694 892 Kč
Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku	97 898 Kč
Nákup zboží pro kavárnu	97 898 Kč
Finanční prostředky pro zahájení podnikatelské činnosti	223 319 Kč
Pronájem prostor	40 000 Kč
Elektrická energie	5 000 Kč
Plyn	5 000 Kč
Voda	2 000 Kč
Internet + telefon	671 Kč
Vedení účetnictví	3 400 Kč
Mzdy zaměstnanců	102 590 Kč
Nákup zboží	35 000 Kč
Splátka úvěru	7 818 Kč
Osobní spotřeba	20 000 Kč
Údržba provozovny	1 000 Kč
Úklid	840 Kč

Zdroj: Autor

Ze startovacího rozpočtu můžeme vyčíst, že k zahájení podnikání bude potřeba 1 242 102 Kč. Podnikatel si uvědomuje, že se jedná vyšší částku. Proto se tuto skutečnost rozhodl řešit v následující kapitole.

5.9.2 Vstupní rozvaha

Celkové náklady rozpočtu na zahájení podnikání budou 1 250 000 Kč. Majitel má k dispozici vlastní zdroje v celkové výši 1 000 000 Kč. Z toho vyplývá, že podnikatel bude muset investovat do podniku i z cizích zdrojů. Proto se podnikatel rozhodl financovat zbylé náklady z cizích zdrojů. Bude nutné zažádat o podnikatelský bankovní úvěr v celkové částce 250 tis. Kč. Na základě startovacího rozpočtu může podnikatel vytvořit rozvahu.

Tabulka 9: Vstupní rozvaha

Aktiva		Pasiva	
DHM	1152102	VZ	1000000
OA	97898	CZ	250000
Celkem	1250000	Celkem	1250000

Zdroj: Autor

Podnikatel se rozhodl pro bankovní úvěr společnosti Air Bank. Tuto volbu preferoval před ostatními bankovními institucemi z důvodu dobrých zkušeností s touto bankou. Pro tuto banku se také rozhodl v závislosti na tom, že zde vlastní bankovní účet. Podnikatel si u Air bank vezme úvěr na 250 tis. Kč. Základní roční úroková sazba je 7.9 %, nicméně při včasné splácení je možnost získání bonusové sazby, 6,9%. RPSN 8.2 %, měsíční splátka je 7 818 Kč a celkem podnikatel bude splácet po dobu 3 let.

5.9.3 Predikce nákladů

Tato kapitola obsahuje údaje o měsíčních nákladech na provoz restaurace. Náklady tvoří například pronájem prostorů provozovny v ulici Karla 4. Mezi náklady patří i elektrika, voda, plyn, nebo internetové služby a volání. Tyto náklady jsou odhadem na základě konzultace s majitelem vlastním restauraci podobné kapacity. Podnikatel nesmí opomenout mzdové náklady, které tvoří důležitou část nákladů podniku. V případě efektivního fungování podniku a vysokých zisků podnikatel počítá se zvýšením mzdy všem zaměstnancům podniku. Jelikož majitel nehodlá zaměstnávat

účetní, který by byl další zaměstnancem, rozhodl se podnikatel vedení účetnictví out-sourcovat společnosti LD Ekonom. Tato společnost by nevedla pouze účetnictví podniku, ale veškerou daňovou agendu. Dále by tato společnost měla za úkol tvorbu webových stránek a mobilních aplikace a kompletní grafický a firemní design podniku. Úklid by obstarávala společnost CzechClean, která sídlí v Českých Budějovicích.

Tabulka 10: Předpokládané měsíční náklady

Pronájem prostor	40 000 Kč
Elektrická energie	5 000 Kč
Plyn	5 000 Kč
Voda	2 000 Kč
Internet + telefon	671 Kč
Vedení účetnictví	3 400 Kč
Mzdy zaměstnanců	102 590 Kč
Nákup zboží	35 000 Kč
Splátka úvěru	7 818 Kč
Osobní spotřeba	20 000 Kč
Údržba provozovny	1 000 Kč
Úklid	840 Kč
Celkem	223 319 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Dlouhodobý hmotný majetek restaurace U Černého psa bude tvořen nábytkem a kuchyňským vybavením, které bývá nejčastěji zařazováno do 2. odpisové skupiny, odpisová doba bude 5 let. Podnikatel zvolil stejné rovnoměrné odepisování majetku. Procentuální sazba pro odpis majetku v prvním roce je 11 %, v dalších letech bude sazba 22,25 %. Provozovna bude účtovat odpisy jednou ročně.

Tabulka 11: Odpisy dlouhodobého majetku

Rok	Výše daňového odpisu		
1	1 152 102,00	0,11	126 731,2
2	1 152 102,00	0,22	256 342,7
3	1 152 102,00	0,22	256 342,7
4	1 152 102,00	0,22	256 342,7
5	1 152 102,00	0,22	256 342,7
Celkem	1 152 102,0 Kč		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro lepší orientaci se podnikatel rozhodl vypracovat predikci nákladů na prvních 5 letech podnikání. V prvním roce podnikání činí náklady 2 806 548 Kč. Podnikatel předpokládá, že se v průběhu podnikání budou náklady zvyšovat a proto pracuje s ročním růstem nákladů 3%. V pátém roce podnikání jsou již náklady 3 143 333 Kč.

Tabulka 12: Predikce nákladů na prvních 5. let podnikání

1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
2 806 548,0 Kč	2 890 744,4 Kč	2 974 940,9 Kč	3 059 137,3 Kč	3 143 333,8 Kč

Zdroj: Autor

5.9.4 Predikce výnosů

Pro predikci výnosů je třeba vytvořit 3 varianty: pesimistickou, realistickou a optimistickou. U pesimistické varianty se vychází jako u varianty, která je pro podnik nejhorší. U realistické varianty hledáme místo v rozptylu mezi pesimistickou variantou a optimistickou variantou. V tomto případě to bude střední hodnota mezi zbylými dvěma variantami. Ta bude 40 zákazníků. A optimistickou variantu si podnikatel určil jako 60 zákazníků denně.

Tabulka 13: Přehled variant

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Lidí	20	40	60
Průměrná útrata	236 Kč	236 Kč	236 Kč
Denní Tržba	4 720 Kč	9 440 Kč	14 160 Kč
Měsíc	30	30	30
Měsíční tržba	141 600 Kč	283 200 Kč	424 800 Kč
Roční tržba	1 699 200 Kč	3 398 400 Kč	5 097 600 Kč

Zdroj: Autor

Podnikatel předpokládá, že v případě pesimistické varianty podnik navštíví 20 návštěvníků, kteří zde průměrně utratí 236 Kč. Průměrná útrata byla vypočtena na základě průměrné ceny všech jídel stálého pokrmu a dvou nápojů. Při stanovené návštěvnosti 20ti lidí budou měsíční tržby 141 600 Kč a roční 1 699 200 Kč. Podnikatel zároveň předpokládá 3% roční růst tržeb. Při realistické variantě navštíví podnik 40 lidí denně s průměrnou útratou 236 Kč. V takovém případě by byla roční tržba 3 398 400 Kč. V případě optimistické varianty činí roční tržby 5 097 600 Kč.

Tabulka 14: Tržby variant

	Pesimistická	Realistická	Optimistická
1. rok	1 699 200 Kč	3 398 400 Kč	5 097 600 Kč
2. rok	1 750 176 Kč	3 500 352 Kč	5 250 528 Kč
3. rok	1 802 681 Kč	3 605 363 Kč	5 408 044 Kč
4. rok	1 856 762 Kč	3 713 523 Kč	5 570 285 Kč
5. rok	1 912 465 Kč	3 824 929 Kč	5 737 394 Kč

Zdroj: Autor

Podnikatel se v tabulce výše rozhodl znázornit tržby během let podnikání. Tabulka obsahuje tržby jednotlivých variant. Nejhuře vychází pesimistická varianta, kdy jsou tržby v prvním roce podnikání 1 699 200 Kč, na druhou stranu nejlépe vychází varianta optimistická, kde je tržba v prvním roce podnikání celkem 5 097 600 Kč.

Tabulka 15: Hospodářský výsledek

	Rok podnikání	Pesimistická varianta				
	1.	2.	3.	4.	5.	
Výnosy	1 699 200 Kč	1 750 176 Kč	1 802 681 Kč	1 856 762 Kč	1 912 465 Kč	
Náklady	2 806 548 Kč	2 890 744 Kč	2 974 941 Kč	3 059 137 Kč	3 143 334 Kč	
HV před zdaněním	-1 107 348 Kč	-1 140 568 Kč	-1 172 260 Kč	-1 202 375 Kč	-1 230 869 Kč	
Daň 15%	-166 102 Kč	-171 085 Kč	-175 839 Kč	-180 356 Kč	-184 630 Kč	
EAT	-1 273 450 Kč	-1 311 653 Kč	-996 421 Kč	-1 022 019 Kč	-1 046 239 Kč	

	Realistická varianta					
	1.	2.	3.	4.	5.	
Výnosy	3 398 400 Kč	3 500 352 Kč	3 605 363 Kč	3 713 523 Kč	3 824 929 Kč	
Náklady	2 806 548 Kč	2 890 744 Kč	2 974 941 Kč	3 059 137 Kč	3 143 334 Kč	
HV před zdaněním	591 852 Kč	609 608 Kč	630 422 Kč	654 386 Kč	681 595 Kč	
Daň 15%	88 778 Kč	91 441 Kč	94 563 Kč	98 158 Kč	102 239 Kč	
EAT	503 074 Kč	518 167 Kč	535 858 Kč	556 228 Kč	579 356 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Hospodářský výsledek pesimistické varianty vyšel nejhuře ze všech variant. V pesimistické variantě podnikatel počítá s tím, že restauraci navštíví pouze 20 zákazníků denně. V takovém případě by bylo příjmy před zdaněním 167 052 Kč. Jelikož podnikatel hodlá podnikat na základě živnostenského oprávnění, týká se ho daň z příjmů fyzických osob 15%. V případě pesimistické varianty bude podnikatelův zisk 141 994 Kč ročně, tedy 11 832 Kč měsíčně. V realistické variantě bude měsíční zisk v prvním

roce podnikání celkem 102 102 Kč. V takovém případě navštíví restauraci denně 40 zákazníků. V optimistické variantě navštíví restauraci celkem 60 lidí denně a zisk pro podnikatele bude činit 282 642 Kč.

Tabulka 16: Hospodářský výsledek - optimistická varianta

	Rok podnikání	Optimistická varianta			
	1.	2.	3.	4.	5.
Výnosy	5 097 600 Kč	5 250 528 Kč	5 408 044 Kč	5 570 285 Kč	5 737 394 Kč
Náklady	2 806 548 Kč	2 890 744 Kč	2 974 941 Kč	3 059 137 Kč	3 143 334 Kč
HV před zdaněním	2 291 052 Kč	2 359 784 Kč	2 433 103 Kč	2 511 148 Kč	2 594 060 Kč
Daň 15%	343 658 Kč	353 968 Kč	364 965 Kč	376 672 Kč	389 109 Kč
EAT	1 947 394 Kč	2 005 816 Kč	2 068 137 Kč	2 134 476 Kč	2 204 951 Kč

Zdroj: Autor

5.9.5 Predikce CashFlow

Podnikatel se pro lepší orientaci v investicích a nákladech rozhodl vypracovat analýzu Cashflow. Tato analýza se používá především k časovému zohlednění financí v rámci podniku, a zda je podnik schopen generovat finanční prostředky k určitému časovému horizontu. Byla zvolena varianta, že určité období, za které se budou peněžní toky zobrazovat, bude pět let. V rámci této kapitoly je prezentován tzv. index rentability, který se vyjadřuje poměr mezi počátečními náklady a výnosy. V kapitole se nachází i výsledky čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta.

Tabulka 17: Analýza Cashflow – pesimistická, realistická varianta

	Rok podnikání	Pesimistická varianta			
	1.	2.	3.	4.	5.
EAT	-1 273 450 Kč	-1 311 653 Kč	-996 421 Kč	-1 022 019 Kč	-1 046 239 Kč
Odpisy	126 731 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč
Splátka úvěru	93 816 Kč	93 816 Kč	93 816 Kč		
Čistý peněžní zisk	-1 240 535 Kč	-1 149 127 Kč	-833 894 Kč	-765 676 Kč	-789 896 Kč

	Realistická varianta				
	1.	2.	3.	4.	5.
EAT	503 074 Kč	518 167 Kč	535 858 Kč	556 228 Kč	579 356 Kč
Odpisy	126 731 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč
Splátka úvěru	93 816 Kč	93 816 Kč	93 816 Kč		
Čistý peněžní zisk	535 989 Kč	680 694 Kč	698 385 Kč	812 571 Kč	835 699 Kč

Zdroj: Autor

Tabulka 18: Analýza Cashflow – optimistická varianta

	Optimistická varianta				
	1.	2.	3.	4.	5.
EAT	1 947 394 Kč	2 005 816 Kč	2 068 137 Kč	2 134 476 Kč	2 204 951 Kč
Odpisy	126 731 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč	256 343 Kč
Splátka úvěru	93 816 Kč	93 816 Kč	93 816 Kč		
Čistý peněžní zisk	1 980 309 Kč	2 168 343 Kč	2 230 664 Kč	2 390 819 Kč	2 461 293 Kč

Zdroj: Autor

Analýza Cashflow pomohla podnikateli ujasnit tok finanční prostředků v prvních 5 letech podnikání. Zisk po zdanění byl vypočítán v Tabulka 15: Hospodářský výsledek. Majitele restaurace zajímal čistý peněžní zisk v prvních 5 letech podnikání. Výsledky ukazují na stále zvyšující se zisk podniku. Více ovšem napoví index rentability. Splátka úvěru se nesplácí všech 5 let, které jsou v ukazateli, ale končí ve 3. roce podnikání.

Rovnice 1: Index rentability - pesimistická varianta

$$\frac{1699200: 1,1^1 + 1750176: 1,1^2 + 1802681: 1,1^3 + 1856762: 1,1^4 + 1912465: 1,1^5}{125000: 1,1^0 + 2806548: 1,1^1 + 2890744: 1,1^2 + 2974941: 1,1^3 + 3059137: 1,1^4 + 3143334: 1,1^5} = \underline{\underline{0,5455479982}}$$

Pesimistická varianta dle očekávání podnikatele dopadla ze všech variant nejhůře. I v tomto případě vychází, že tato varianta není rentabilní. Proto se podnikatel soustředí pouze na varianty realistickou a optimistickou.

Rovnice 2: Index rentability - realistická varianta

$$\frac{3398400: 1,1^1 + 3500352: 1,1^2 + 3605362: 1,1^3 + 3713523: 1,1^4 + 3824929: 1,1^5}{125000: 1,1^0 + 2806548: 1,1^1 + 2890744: 1,1^2 + 2974941: 1,1^3 + 3059137: 1,1^4 + 3143334: 1,1^5} = \underline{\underline{1,0910959964}}$$

Rovnice 3: Index rentability - optimistická varianta

$$\frac{5097600: 1,1^1 + 5250528: 1,1^2 + 5408043: 1,1^3 + 5570285: 1,1^4 + 5737393: 1,1^5}{125000: 1,1^0 + 2806548: 1,1^1 + 2890744: 1,1^2 + 2974941: 1,1^3 + 3059137: 1,1^4 + 3143334: 1,1^5} = \underline{\underline{1,6366439946}}$$

Z výpočtu indexu rentability zbylých dvou variant podnikatel zjistil, že jsou rentabilní. Dle očekávání má vyšší rentabilitu varianta v optimistické variantě.

5.10 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota u pesimistické varianty dle očekávání vyšla záporně. Konkrétně -5 741 190 Kč. Tato hodnota svědčí o to, že v případě se podnik dostane do minusových hodnot, bude se ztráta každým rokem zvětšovat. V takovém případě je lepší ukončit podnikání. Na druhou stranu v ostatních variantách vyšla čistá současná hodnota velmi vysoko. V realistické variantě vyšla hodnota 2 601 276 Kč a v optimistické variantě dokonce hodnota 10 269 367 Kč. Tyto částky každého podnikatele jistě potěší. Podnikatel si v této části vypočítal i bod zvratu a zjistil, že podnik musí navštívit minimálně 34 zákazníků s určenou průměrnou útratou aby podnik dosahoval zisku.

5.11 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je nalezení a následné zhodnocení vlivů, které působí na podnik. Tyto vlivy mohou být interní nebo externí. Úkolem je zhodnocení silných a slabých stránek. Podnikatelským cílem je i zhodnocení příležitostí, kterých by mohl podnik dosáhnout nebo naopak hrozeb, které mohou podnikání ohrozit.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku lze jistě započít kvalitní pokrm. V dnešní době dává mnoho restauračních podniků přednost náhražkám a polotovarům před kvalitní surovinou. Podnikatel se chce odrazit od kvalitních surovin ekologického původu v jižních Čechách popřípadě v České Republice. Takové suroviny by měly za následek kvalitnější výrobek, než jaký by zákazník získal u konkurence.

Tabulka 19: Silné stránky

Silné stránky	Váha	Hodnota	Výsledek
Kvalita	0,3	8	2,4
Lokalita	0,3	9	2,7
Propagace	0,2	6	1,2
Zkušenosti	0,2	6	1,2
Celkem	1		7,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další silnou stránkou je umístění provozovny. Ta se nachází v historickém centru Českých Budějovic na strategickém místě v ulici Karla IV. Cílem podnikatele by měl být kvalitní produkt, kvalitní obsluha a prvotřídní služba zákazníkovi. Silnou stránku by měla být i propagace podniku v rámci webových stránek a sociálních sítí. V prvních měsících podnikání by propagace byla podpořena i tištěnou formou. Mezi další silné stránky může podnikatel započíst i zkušenosti z restauračního prostředí.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří vyšší cena. Pokud zákazník bude vyhledávat podnik na základě ceny, jistě dá přednost rychlému občerstvení a horším surovinám. Podnikatel se proto soustředí na zákazníky, kteří dávají přednost kvalitně zpracovanému z kvalitních surovin.

Tabulka 20: Slabé stránky

Slabé stránky	Váha	Hodnota	Výsledek
Cena	0,6	7	4,2
Prvotní náklady	0,4	4	1,6
Celkem	1		5,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Slabou stránkou podniku jsou i vysoké náklady na vybavení provozovny. Nejslabší stránkou je vlastnictví provozovny. Podnikatel si provozovnu pouze pronajímá a v případě, že se pronajímatel rozhodne ukončit smlouvu, bude muset podnikatel ukončit podnikání nebo hledat možné prostory v jiné lokalitě.

Příležitosti

Příležitost vidí podnikatel zejména ve spolupráci s dalšími firmami. Může jít například o místní firmy, které by dostávali speciální cenu v případě pravidelné návštěvy podniku. Spolupráce může fungovat i mezi restaurací U Černého psa a cestovními kancelářemi. Jelikož kapacitně restaurace pojme plný autobus případného zájezdu, jedná se o možnou lukrativní spolupráci. Majitel se nebrání ani pořádání večírků a firemních akcí.

Tabulka 21: Příležitosti

Příležitosti	Váha	Hodnota	Výsledek
Spolupráce	0,4	8	3,2
Společenské akce	0,3	7	2,1
Speciální akce	0,3	7	2,1
Celkem	1		7,4

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Podnikatel uvažuje i o možném rozvozu pokrmů nebo o spolupráci s firmou Dáme-jídlo.cz. Ta by zajišťovala logistickou část rozvozu. Nicméně by se tím zhoršila kvalita pokrmu. Další příležitosti k podnikání je rozšíření jídelníčku o speciální regionální speciality například slovenské halušky, jihočeskou cmundu atd.

Hrozby

Největší hrozbou může být, jako ve všech odvětvích, vstup nové konkurence. Jelikož v této chvíli existuje v centru mnoho podniků, může to restauraci velice ovlivnit. Vstup dalšího konkurenta by měl za následek možný úbytek zákazníků a tím i snížení tržeb. V takovém případě by podnikatel musel reagovat, například snížením cen.

Tabulka 22: Hrozby

Hrozby	Váha	Hodnota	Výsledek
Vstup nové konkurence	0,6	7	4,2
Zvyšování nákladů	0,4	4	1,6
Celkem	1		5,8

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Další hrozbou je neustále zvyšování nákladů na chod restaurace. Jedná se zejména o energie, plyn a vodu. Další hrozbou může být i zvyšování nájemného nebo popřípadě vypovězení ze smlouvy.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že restaurace U Černého psa má dost silných stránek na to, aby si na trhu vybudovala silnou pozici. V případě, že bude podnikatel správně využívat příležitosti stanovené ve SWOT analýze, vybudoje si na trhu silnou pozici. Měl by také pracovat se svými slabými stránkami a minimalizovat rizika působící na podnik.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování podnikatelského plánu restaurace U Černého psa, která by se nacházela v centru Českých Budějovic. Plán měl zjistit, zda je možné otevřít rentabilní restauraci. Podnik měl být vyjímečným, jelikož podnikatel plánoval, že by vařil pouze z jihočeských surovin. V případě, že by podnikatelský plán ukázal, že je možnost takový podnik otevřít, podnikatel by neváhal si tento sen splnit.

V první části se majitel rozhodoval nad právní formou podniku. Na základě vypracované analýzy se rozhodl podnikat na základě živnostenského oprávnění. Jelikož majitel disponuje vlastním kapitálem, rozhodl se ho použít na realizaci. Nedisponoval však plným množstvím finančních nákladů, a proto se rozhodl, že si od externího subjektu vezme půjčku. Úvěrem doplnil potřebné finance k provedení.

Před začátkem podnikání si majitel vytýčil základní cíle, kterých by chtěl docílit v prvním roce podnikání. Hlavním cílem každého podnikání je zisk, a proto si podnikatel určil, že prvotním cílem bude měsíční zisk 25 tisíc Kč během prvního roku podnikání. To se mu na základě vypracování finančního plánu povedlo docílit. Dalším cílem bylo dostat se do povědomí a získat nové zákazníky. Vzhledem k tomu, že podnikatel bude pracovat s marketingem osobně a k oslovení nových zákazníků hodlá používat více druhů marketingové komunikace, počítá podnikatel s tím, že se mu i tento cíl podaří splnit.

Další částí diplomové práce byl finanční plán. Jelikož se jedná o nejdůležitější část podnikatelského plánu, podnikatel jí přisuzuje největší prioritu. Podnikatelský plán byl rozdělen do tří částí: optimistické, pesimistické a realistické. Tyto varianty byly zvoleny na základě denní návštěvnosti podniku.

Pesimistická varianta dopadla ze všech variant nejhůře. Podnikatel zde počítá s variantou, při které podnik navštíví pouze 20 osob denně. V takovém případě by se podnik nacházel prvních 5 let podnikání ve ztrátě, což je pro podnikatele nepřijatelné. V prvním roce podnikání by tato ztráta dosáhla 1 273 450 Kč. V realistické variantě podnikatel počítá s tím, že podnik navštíví 40 zákazníků denně. Tato varianta je již pro podnikatele zisková, jelikož v prvním roce podnikání dosahuje již 503 074 Kč. Vzhledem k tomu, že si podnikatel určil jako cíl měsíční příjem 25 tisíc během svého prvního roku podnikání, můžeme říci, že byl tento cíl splněn. Zároveň je podnikatel spokojen i s dalšími roky podnikání, jelikož se mu příjem meziročně zvyšuje o necelá 3%. Poslední variantou, se kterou podnikatel pracoval, je varianta optimistická. V této variantě navštíví podnik celkem 60 zákazníků. Vzhledem k tomu, že podnikatelův příjem byl již v realistické variantě půl milionu ročně, zde je zisk daleko

vyšší. Zisk v prvním roce podnikání optimistické varianty je 1 947 394 Kč. V takovém případě by byl podnikatelův měsíční příjem 162 282 Kč. Podnikal si vypočítal, že podnik musí navštívit, při předem určené útratě, navštívit minimálně 34 zákazníků, aby podnik dosahoval zisku. Na základě vypracovaných analýz může podnikatel říci, že je podnik konkurenceschopný. Toto tvrzení podporují i výsledky finančního plánu, které ukazují, že je podnik rentabilní. To znamená, že můžeme konstatovat skutečnost, že je možnost tento podnikatelských plán realizovat.

Použitá literatura

Cooper, Brian, Floody, Brian a McNeill, Gina. 2005. *Start & run a restaurant business.* 2nd edition. North Vancouver : International Self-Counsel Press Ltd, 2005. str. 214. ISBN 1-55180-632-0.

CzechInvest. 2005. *Jak napsat podnikatelský plán.* Praha : Grada Publishing, 2005.

Čemusová, Marie. 2002. *Hygiena v gastronomii.* 2. vydání. Praha : MAG Consulting, s.r.o., 2002.

Červený, Radim a Jiří Ficbauer, Alena Hanzelková, Miloslav Keřkovský. 2014. *Business plán - krok za krokem.* 1. vydání. Praha : C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČESKO. 2012. Business.center. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích.* [Sbírka zákonů]. Praha : autor neznámý, 2012. 90/2012 .

Blackwell, E. 2011. *How to prepare a Business Plan: Create Your Strategy; Forecast Your Finances; Produce That Persuasive Plan.* místo neznámé : Kogan Page Publishers, 2011.

Brown, Douglas Robert. 2007. *The restaurant manager's handbook:how to set up, operate, and manage a financially successful food service operation.* 4th edition. Ocala : Atlantic Pub., 2007. str. 1052. ISBN 978-0910627979.

Burešová, Pavla, a další. 2014. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie.* 1. vydání. Praha : Wolters Kluwer, 2014. str. 156. ISBN 978-80-7478-498-9. *Designing for decision making.*

Jonassen, D. H. 2012. New York : Springer Science & Business Media, 2012, Educational Technology - Research and Development, Sv. 60(2), stránky 341-359. 1042-1629.

Egerton-Thomas, C. 2005. *How to open and run a successful restaurant.* New York : John Wiley & Sons., 2005. str. 240. ISBN 978-1-119-10368-4. *Exploring SWOT analysis - where are we now?* **Helms, M. M. a Nixon, J. 2010.** 2010, Journal of Strategy and Management, Sv. 3, stránky 215-251.

Ferrell, O. C. a Michael, Hartline. 2013. *Marketing Strategy, Text and Cases.* místo neznámé : Cengage Learning, 2013. str. 624. ISBN 978-1-285-07304-0.

Furgison, Lisa. 2017. How to Start a Successful Restaurant. *Bplans.com*. [Online] duben 2017. <http://articles.bplans.com/start-successful-restaurant-guide/>.

Grasseová, Monika, Dubec, Radek a Řehák, David. 2012. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno : Albatros Media a.s., 2012. ISBN 978-80-264-0032-2.

Histrich, D. R., & Peters, P. M. 1996. *Založení a řízení nového podniku*. Praha : Victoria Publishing, 1996. 80-85865-07-6.

Holečková, Jaroslava. 2008. *Finanční analýza firmy*. 2. vydání. Praha : ASPI - Wolters Kluwer, 2008. str. 208. ISBN 978-80-7357-392-8.

Jakubíková, Dagmar. 2013. *Strategický marketing - Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-2690-8.

Josková, Lucie a Šafránek, Jan. 2015. *Nová společnost s ručením omezeným*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. str. 232. ISBN 978-80-271-9001-0.

Josková, Lucie a Pravda, Pavel. 2014. *Zákon o obchodních korporacích: s komentářem*. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. str. 96. ISBN 978-80-247-4834-4.

Kahn, Kenneth B. 2014. *Product Planning Essentials*. 2. vydání. místo neznámé : Routledge, 2014. str. 320. ISBN 978-0-7656-2603-3.

Kalouda, František. 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. vydání. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. str. 321. ISBN 978-80-7380-591-3.

Koráb, Vojtěch, Peterka, Jiří a Režňáková, Mária. 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha : Computer Press, 2007. str. 216. ISBN 978-80-251-1605-0.

Kotler, P., Armstrong, G. 2010. *Principles of marketing*. Praha : Grada Publishing, 2010.

Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013. *Marketing management*. 14. vydání. místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2013. str. 814. ISBN 978-80-247-4150-5.

Krutina, V. a Novotná, M. 2014. *Ekonomika podniku (cvičení)*. České Budějovice : autor neznámý, 2014.

Křížek, Felix a Neufus, Josef. 2014. *Moderní hotelový management: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2014. str. 224. ISBN 978-80-247-4835-1.

McKeever, Mike P. 2017. *How to Write a business plan.* [editor] NOLO. 13. vydání. Berkeley, CA : autor neznámý, 2017. ISBN 9781413323191.

MacCarthy, E. Jerome a Perreault, William D. 2001. *Basic Marketing.* 14. vydání. místo neznámé : McGraw-Hill Education, 2001. str. 516. 9780071124003.

Ministerstvo, spravedlnosti. 2015. Nový občanský zákoník. <http://obcanskyzakonik.justice.cz>. [Online] OmegaDesign, 2015. <http://obcanskyzakonik.justice.cz/index.php/obchodni-korporace/konkretni-zmeny/akciová-společnost>.

Modernizace výuky gastronomie hotelnictví a turismu jako návrh inovace vzdělávacích programů VOŠ : číslo projektu CZ.1.07/2.1.00/32.0041. Janík, Petr. 2014. místo neznámé : Tribun EU, 2014. 8026307070.

Mrkvička, Josef a Pavel, Kolář. 2006. *Finanční analýza.* 2. vydání. Praha : ASPI, 2006. str. 228. ISBN 80-7357-219-2.

Peter, J. Paul, Jerry Corrie Olson, and Klaus G. Grunert. 1999. *Consumer behavior and marketing strategy.* London : McGraw-Hill, 1999. str. 576. ISBN-13: 978-0071267816 .

Srpová, Jitka a kolektiv, Václav Řehoř a. 2010. *Základy podnikání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. *The five competitive forces that shape strategy.*

Porter, Michael. 2008. 86.1, místo neznámé : Harvard business review, 2008, Harvard business review, stránky 25-40.

Veber, Jitka Srpová a kolektiv. 2012. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. vydání. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vrána, Jakub a kolektiv, a. 2007. *Technická zařízení budov v praxi.* místo neznámé : Grada Publishing a.s., 2007. str. 331.

Westwood, John. 2016. *How to Write a Marketing Plan.* místo neznámé : Kogan Page Publishers, 2016. str. 192. ISBN 978-0-7494-7571-0.

Zimmerer, Thomas W. a Scarborough, Norman M. 2015. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management.* 8. místo neznámé : Pearson Education LTD. , 2015. str. 720. ISBN-10: 0-13-229438-9.

Seznamy

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání právních forem.....	18
Tabulka 2: BCG matice	35
Tabulka 3 : Příklad tabulky hrozeb.....	36
Tabulka 4: Přímá konkurence podniku	52
Tabulka 5: Hodnocení podniků	53
Tabulka 6: Hrubý domácí produkt 2010 - 2016	56
Tabulka 7: Podíl nezaměstnaných osob 2013 - 2015	56
Tabulka 8: Startovací rozpočet	61
Tabulka 9: Vstupní rozvaha.....	62
Tabulka 10: Předpokládané měsíční náklady	63
Tabulka 11: Odpisy dlouhodobého majetku	63
Tabulka 12: Predikce nákladů na prvních 5. let podnikání	64
Tabulka 13: Přehled variant	64
Tabulka 14: Tržby variant	65
Tabulka 15: Hospodářský výsledek.....	65
Tabulka 16: Hospodářský výsledek - optimistická varianta	66
Tabulka 17: Analýza Cashflow – pesimistická, realistická varianta.....	66
Tabulka 18: Analýza Cashflow – optimistická varianta	67
Tabulka 19: Silné stránky	68
Tabulka 20: Slabé stránky	69
Tabulka 21: Příležitosti.....	70
Tabulka 22: Hrozby	70

Seznam rovnic

Rovnice 1: Index rentability - pesimistická varianta.....	67
Rovnice 2: Index rentability - realistická varianta	67
Rovnice 3:: Index rentability - optimistická varianta.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 : Porterův model pěti konkurenčních sil.....	32
Obrázek 2: Marketingový mix - 4P.....	34
Obrázek 3: Průchody mezi stoly	39
Obrázek 5: Organizační struktura.....	49

