



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - ZALOŽENÍ NOVÉ PROVOZOVNY

BUSINESS PLAN FOR THE ESTABLISHMENT OF NEW RESTAURANT BRANCH

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Kristýna Hájková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání bakalářské práce

| | |
|-------------------|------------------------------------|
| Ústav: | Ústav ekonomiky |
| Studentka: | Kristýna Hájková |
| Studijní program: | Ekonomika a management |
| Studijní obor: | Ekonomika podniku |
| Vedoucí práce: | Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D. |
| Akademický rok: | 2018/19 |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr – založení nové provozovny

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Primárním cílem práce je zpracovat kompletní podnikatelský plán včetně posouzení možných rizik a příležitostí. Dílčím cílem je následně doporučit, zda je pro podnik vhodné novou provozovnu otevřít, či nikoliv.

Základní literární prameny:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá podnikatelským záměrem restaurace RACEK, a to otevřením nové provozovny. Zaměřuje se na vymezení základních pojmů souvisejících s podnikatelským záměrem a následně je v souladu s teoretickými poznatky zpracován podnikatelský plán. Na základě výsledků poté doporučím realizovat celou investici nebo jen její část.

Abstract

The bachelor thesis deals with the business plan of the RACEK restaurant by opening a new branch. It focuses on the definition of basic concepts related to the business plan and then the business plan is elaborated on the basis of theoretical knowledge. On the basis of the results, I then recommend to realize the whole investment or just a part of it.

Klíčová slova

podnikatelský plán, podnikání, SMART, SWOT, PESTLE, Porterova analýza

Key words

business plan, business, SMART, SWOT, PESTLE, Porter analysis

Bibliografická citace

HÁJKOVÁ, Kristýna. *Podnikatelský záměr - založení nové provozovny*. Brno, 2019. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119927>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Tomáš Heralecký.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 8.5.2019

Podpis autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Heraleckému Ph.D., za odborné vedení a užitečné rady při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat svému partnerovi Zdeňku Kubištovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytl při zpracování bakalářské práce a po celou dobu studia. Děkuji také celé své rodině, a především rodičům za trpělivost a podporu, kterou jsem u nich vždy měla.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ..... | 12 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE..... | 13 |
| 1.1 PODNIKÁNÍ..... | 13 |
| 1.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR | 14 |
| 1.3 STANOVOVÁNÍ CÍLŮ SMART..... | 15 |
| 1.4 INTERNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU | 17 |
| 1.4.1 Marketingový mix | 17 |
| 1.4.2 Rozpočet..... | 18 |
| 1.4.3 Kalkulace nákladů | 19 |
| 1.4.4 Bod zvratu | 19 |
| 1.4.5 Financování podniku | 21 |
| 1.5 OKOLÍ PODNIKU..... | 23 |
| 1.5.1 SWOT analýza | 23 |
| 1.5.2 PESTLE..... | 25 |
| 1.5.3 Porterova analýza pěti sil (5S)..... | 28 |
| 1.6 HODNOCENÍ INVESTICE | 29 |
| 1.6.1 Analýza výnosů investice..... | 29 |
| 1.6.2 Analýza rizik investice | 32 |
| 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU..... | 33 |
| 2.1 MARKETINGOVÝ MIX | 33 |
| 2.1.1 Produkt | 33 |
| 2.1.2 Cenová hladina | 34 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.1.3 | Poloha..... | 34 |
| 2.1.4 | Propagace | 34 |
| 2.2 | OKOLÍ PODNIKU..... | 35 |
| 2.2.1 | PESTLE analýza..... | 35 |
| 2.2.2 | Porterova analýza pěti sil | 37 |
| 2.2.3 | SWOT analýza | 38 |
| 3 | VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ..... | 39 |
| 3.1 | PROVOZOVNA..... | 39 |
| 3.1.1 | Lokalizace provozovny | 39 |
| 3.1.2 | Výběr provozovny | 40 |
| 3.1.3 | Prostory provozovny | 41 |
| 3.2 | INVESTIČNÍ NÁKLADY NA REALIZACI..... | 43 |
| 3.2.1 | Nájem prostoru | 43 |
| 3.2.2 | Stavební úpravy prostoru..... | 43 |
| 3.2.3 | Designová úprava, vybavení interiéru..... | 44 |
| 3.2.4 | Gastronomické vybavení | 45 |
| 3.2.5 | Náklady na reklamu..... | 45 |
| 3.2.6 | Provozní náklady na první rok provozu | 45 |
| 3.2.7 | Celkové náklady pro první rok otevření provozovny..... | 49 |
| 3.3 | FINANCOVÁNÍ PROJEKTU | 50 |
| 3.3.1 | Financováním vlastním kapitálem..... | 50 |
| 3.3.2 | Financování úvěrem od bankovní instituce..... | 51 |
| 3.3.3 | Vybrané financování | 53 |
| 3.4 | PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍJMY PROVOZOVNY | 53 |
| 3.4.1 | Tržby plynoucí z kuchyně | 54 |
| 3.4.2 | Tržby plynoucí z baru..... | 56 |

| | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|-----------|
| 3.4.3 | Celkové tržby | 57 |
| 3.5 | ZISK | 58 |
| 3.6 | HODNOCENÍ INVESTICE | 59 |
| 3.6.1 | Doba splacení | 59 |
| 3.6.2 | Čistá současná hodnota | 60 |
| 3.6.3 | Vnitřní výnosové procento | 62 |
| 3.7 | ANALÝZA RIZIK INVESTICE..... | 63 |
| ZÁVĚR | | 65 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | | 67 |
| SEZNAM VZORCŮ | | 72 |
| SEZNAM GRAFŮ | | 73 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 74 |
| SEZNAM TABULEK | | 75 |

ÚVOD

Za posledních 25 let se česká ekonomika postupně proměnila z ekonomiky rozvíjející se, transformační, na ekonomiku rozvinutou, plně tržní. Rostly všechny důležité ekonomické ukazatele, od HDP přes průměrnou mzdu až ke kupní síle obyvatel. Změnily se spotřební návyky i životní styl. Spolu s těmito změnami se postupně vyvíjelo i podnikatelské prostředí v ČR i jednotlivé podniky.

V roce 2002 si Karel Hájek založil první restauraci RACEK a začal spolu s kolegou, Daliborem Beilem, podnikat. S odvětvím gastronomie byl seznámen už od malička, oba rodiče se v něm značnou část života realizovali. Restaurace RACEK brzy našla početnou stálou klientelu a Karel Hájek získal potřebné zkušenosti a vytvořil vlastní know-how.

Podnikání bez významných problémů přečkalo ekonomickou recesi v letech 2010-12. Po krizi zájem o restaurační služby dále rostl. Lidé nechtějí tak často připravovat pokrmy doma, rádi se setkávají s přáteli u piva a tráví večery mimo domov. V okolí provozovny navíc existuje řada podniků, jejichž zaměstnanci chodí přes poledne do restaurace na „menička“. V blízkosti se navíc nachází i vysoká škola plná hladových a žíznivých studentů.

V roce 2012 tak Karel Hájek spolu se společníkem změnil provozovnu za větší a modernější a interiér nechal navrhnout architekta. Přesídlil doslova jen „za roh“, do vedlejší ulice. Klientela zůstala, přesun ale znamenal novou dávku podnikatelských zkušeností, zejména ohledně otevírání nové provozovny a úředního procesu s tím spojeného. Restaurace dále prosperovala i přes zavedení zákazu kouření a zavedení elektronické evidence tržeb.

Všechny tyto zkušenosti, příznivá tržní situace, know-how i dobré obchodní výsledky motivují Karla Hájka přemýšlet nad další expanzí. Jako jedna z variant se nabízí otevření další provozovny s podobným podnikatelským konceptem, jaký dobře funguje ve stávající restauraci RACEK. Právě této variantě bych se chtěla ve své bakalářské práci věnovat.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem mé bakalářské práce bude zpracovat kompletní podnikatelský záměr včetně posouzení možných rizik a příležitostí. Dílčím cílem této práce bude zhodnotit návratnost investice při různých scénářích (optimistický, realistický, pesimistický) a doporučit, zda je otevření nové pobočky výhodné, či nikoliv. Práce se stane skutečným východiskem pro diskusi společníků restaurace RACEK ohledně plánované expanze.

Samotná práce bude rozdělena do dvou stěžejních celků – teoretické a praktické části. V teoretické části popíšu jednotlivé náležitosti a kroky tvorby podnikatelského plánu. Vyjmenuji zásady, kterými je třeba se při expanzi společnosti řídit. Dále bych zde chtěla popsat základní analytické metody charakterizující vnitřní i vnější prostředí podniku a také shrnout obecné možnosti financování nové pobočky. Teoretická část bude dále obsahovat metodiku hodnocení investic a analýzu podnikatelských rizik. Čerpat budu zejména z legislativy a odborné literatury.

V praktické části práce bude prvním krokem popis současné podnikatelské reality restaurace RACEK i jejího významného okolí, a to za pomoci výše zmiňovaných analytických metod. Poté popíši ekonomickou situaci společnosti, propočítám zdroje potřebné k otevření nové pobočky a porovnáám způsoby a zdroje financování. Následně na základě zkušeností provozovatelů restaurace budu předpokládat návštěvnost provozovny při optimistické, realistické a pesimistické variantě, čímž získám předpokládané tržby. Poté provedu celkové zhodnocení návratnosti investice v optimistické, realistické a pesimistické variantě. Dalšími zvolenými metodami pro hodnocení efektivnosti investice bude čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento. Na základě vypracované praktické části poté investici buď doporučím, a to v celém rozsahu nebo jen z části, nebo ji nedoporučím vůbec. Toto své doporučení samozřejmě zdůvodním.

V práci použiji zejména nejrůznější analytické nástroje, např. metodu PESTLE, SWOT, Porterovu analýzu pěti sil, případně dílčí kroky finanční analýzy podniku, syntézy.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části bakalářské práce budou definovány pojmy, které úzce souvisí s podnikatelským záměrem rozšíření restaurace o další pobočku a budou použity k vypracování analytické části.

1.1 Podnikání

Etymologický původ slova podnikatel vysvětlují Veber a Srpová takto: „Výraz podnikatel [entrepreneur] pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. (...) Podnikatel je osoba, která realizuje určitý projekt a nese riziko jeho úspěchu anebo neúspěchu. Úspěch podnikání je tak do značné míry vázán na schopnosti (nápaditost, iniciativu, aktivitu) podnikatele“. (1)

Právní norma, v tomto případě Nový občanský zákoník (NOZ) podnikání definuje: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“. (2)

Z textu vyplývá několik důležitých informací. Jednak podle NOZ podniká pouze ten, kdo tak činí soustavně, nikoli nahodile nebo příležitostně. Dále jde o osobu, která tak činí na vlastní účet a vlastní odpovědnost, tedy neprovádí žádný typ závislé činnosti. Důležitou změnou oproti předešlé právní úpravě je širší vymezení, kdo je a kdo není podnikatel. Podle NOZ je podnikatelem i ten, kdo nepodniká podle živnostenského zákona, stačí, aby jeho činnost nesla znaky popsané v textu paragrafu. Podle zákona tak může být podnikatelem i osoba bez příslušného oprávnění. Poslední a zcela klíčová informace definující podnikání jej popisuje jako činnost provozovanou za účelem dosažení zisku. Zisk je tedy to podstatné, co dává podnikání smysl. To je potřeba mít na paměti zejména při definování podnikatelského záměru. (2)

Šiman a Petera dále zdůrazňují, že „v moderním pojetí manažerské ekonomiky je podnikání, resp. podnikatelství označováno jako jeden z výrobních faktorů“. Uvádějí následující znaky podnikání: „Vložení vlastního, popř. cizího kapitálu do podnikání; zvyšování tržní hodnoty podniku prostřednictvím zhodnocování kapitálu, resp. tvorby

zisku; realizace zisku prostřednictvím prodeje vlastní produkce prostřednictvím trhu; existence podnikatelského rizika“. (3)

Všechny zmíněné definice se tedy shodují na témže základu – motivací podnikatele je zisk, dosažitelný i přes určité riziko. Odpovědnost za překonání tohoto rizika a dosažení případného zisku leží jen na osobě podnikatele.

1.2 Podnikatelský záměr

Jestliže podnikání je odpovědná činnost překonávající rizika, konaná s vidinou dosažení zisku, podnikatelský záměr by měl být průvodcem nebo také mapou, popisující cestu k cíli.

Koráb, Peterka a Retňáková podnikatelský záměr popisují jako odpověď na následující otázky: *„Kde vzít nápad nebo vizi? Uživím se na trhu a obstojím mezi širokou konkurencí? Čím mám začít? Je vhodné zaměstnat další pracovní sílu jako zaměstnance?“* (4)

„Podnikatelský plán je pilířem pro dva účely. První funkci plní jako vnitřní dokument, který je základem pro vlastní řízení firmy a druhou funkcí je jeho externí uplatnění při záměru, kdy hodlá firma použít cizí kapitál ke svému podnikání“. (4)

V dostupné literatuře i odborných člancích nalezneme řadu návodů, jak správně podnikatelský plán sepsat. Začínat by se ale vždy mělo myšlenkou na konec – tedy od cílů a výstupů, celého plánu. Teprve pak lze definovat dílčí kroky a podrobnosti.

Web ipodnikatel například doporučuje následující strukturu dokumentu:

1. *„Charakteristika podnikatelského záměru*
2. *Podnikatelský projekt a jeho cíle*
3. *Marketingový, výrobní a finanční plán*
4. *Harmonogram, financování a přílohy plánu“.* (5)

1.3 Stanovování cílů SMART

Nosným prvkem každého podnikatelského záměru jsou správně stanovené cíle. Bez cílů nelze stvořit funkční plán, bez plánu nelze definovat jednotlivé kroky ani průběžně kontrolovat plnění záměru. Metod stanovování cílů existuje vícero, nejpoužívanější a zároveň velmi praktickou je metoda SMART. Jde o akronym pěti anglických slov, která mají přesně charakterizovat každý dílčí cíl:

Tabulka č. 1: Metoda SMART

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6)

| | | |
|----------|-------------------|--|
| S | <i>Specified</i> | Specifikovaný, přesně popsáný |
| M | <i>Measurable</i> | Měřitelný, charakterizovaný čísly, hodnotami |
| A | <i>Acceptable</i> | Akceptovatelný ve smyslu ztotožnění se |
| R | <i>Real</i> | Reálný |
| T | <i>Time-bound</i> | Termínovaný, ohraničený časem |

Specifikovaný

Prvním krokem při stanovování cílů, je jejich co možná nejpřesnější specifikace. Čím přesnější je popis, tím lépe víme, co potřebujeme splnit a jak se rozhodovat. Velmi vágně a obecně stanovené cíle často vedou ke zklamání, protože jejich dosažení nakonec nepřinese požadovaný efekt. Je tedy dobré položit si otázku, jak přesně má budoucí stav světa vypadat (případně jak rozhodně vypadat nemá) a pokusit se to zaznamenat. (6)

Měřitelný

„Co není možné změřit, to není možné ani řídit.“ (7) poznamenal Peter F. Drucker a pro stanovování cílů to rozhodně platí. Když cíl popíšeme v číslech, snadno dokážeme proces plnění rozdělit na jednotlivé milníky a vyhodnocovat si kolik % cíle máme již splněno. Dokážeme také rozpoznat, zdali se k cíli přibližujeme, nebo jsme někde udělali chybu a zvolili špatnou cestu. Zřejmé je to na dvojici tvrzení:

- Podnikatelským cílem je navýšit obrat.
- Cílem pro rok 2019 je navýšit obrat provozovny oproti roku 2018 o 15 %, což představuje překonat hranci 4 mil. Kč. (6)

Akceptovatelný

Zcela zásadní proměnnou ve stanovování cílů, je míra vlastního ztotožnění. Častokrát jsou podnikateli cíle předkládány zvenčí – zákony definující podnikatelské povinnosti, úřady vyžadující nejrůznější dokumenty a provádějící kontroly, dodavatelé a zákazníci sledující vlastní cíle a zájmy. To vede k malé míře ztotožnění se stanoveným cílem a postupnou ztrátou motivace, která může vést až k syndromu vyhoření. Vypustíme-li z akronymu SMART písmeno „A“, snadno dovedeme, do jakého konce takové podnikání dospěje. Není-li cíl pro podnikatele akceptovatelný, je lepší jej ze seznamu cílů odstranit a zaměřit se raději na podstatnější úkoly. (6)

Reálný

Před stanovením cíle bychom si měli ověřit, zdali máme k dispozici dostatečné zdroje a výrobní faktory. Jestli je reálné cíl splnit ve stanovené podobě, parametrech a v požadovaném čase. Pokud před námi ještě nikdo podobnou věc nesplnil, měli bychom být o to pečlivější v plánování. (6)

Reálnost cíle přesto může být někdy poměrně relativním pojmem. Například podnikatel Elon Musk je pověstný svým zvykem stanovovat si velmi přemrštěné až nedosažitelné cíle. Kevin J. Ryan ve svém článku popisuje: „*Muskovy odvážné cíle se nevztahují pouze na výrobní čísla společnosti Tesla. Poměrně hlasitě mluví o tom, že chce poslat soukromou misi na Mars, a to do konce roku 2018. Nedávno také ohlásil uspíšení termínu dokončení obrovské továrny na výrobu baterií Tesla Gigafactory z původně avizovaného roku 2020 na rok 2017.*“ (8)

I přesto, že se zdají tyto cíle být nesplnitelné, jeho chování nepostrádá určitou logiku: „*Muskův zvyk oznamovat světu svá vysoká očekávání jej jednoznačně dostává na titulní stránky novin a pravděpodobně má za cíl také vytvořit tlak na jeho zaměstnance. Musk přitom trvá na tom, že jeho cíle jsou založeny na realitě. "Nikdy jsem nenastavil cíl, o kterém vím, že je nereálný, ledaže jsem výslovně řekl, že vím, že je to nereálné," uvedl v rozhovoru s časopisem Musk.*“ (8)

Termínovaný

Každý cíl potřebuje časový rámec. Termínování pomáhá předcházet lenosti, motivuje podnikatele do práce a pomáhá mu rozdělit si cíl na dílčí činnosti a úkoly. Zároveň se díky tomu lépe plánují finanční i personální zdroje. Díky časovému vymezení cíle je také snadné sledovat milníky a kontrolovat rozpracovanost plánu. (6)

1.4 Interní prostředí podniku

Podstatnou součástí podnikatelského plánu je podrobný popis vnitřních podmínek podniku, a to jak po obchodní, tak po finanční stránce, neboť z nich podnik bude vycházet při plánování další expanze a mohou se stát jak akcelerátory, tak také brzdami úspěchu.

1.4.1 Marketingový mix

Klíčovou disciplínou podnikání je perfektní nastavení marketingového mixu tak, aby dlouhodobě uspokojoval potřeby cílových zákazníků, ale zároveň byl také zdrojem zisku pro podnikatele. Tato strategie se nazývá win-win. Ted Galpin popisuje výhody takové strategie podnikání: *„V podnikání mluvíme o nalezení spravedlivé ceny pro dodavatele za jejich výrobek nebo službu, případně o poskytnutí kvalitního produktu nebo služby zákazníkům za přiměřenou cenu. Každý dostane to, co chtěl. Všichni vyhrávají. Ale proč se starat o to, zda můj obchodní partner zvítězí nebo ne? Význam je v rozdílu mezi konečnou a nekonečnou hrou. V konečné hře nemusím znovu čelit oponentům/spoluhráčům.“* (9)

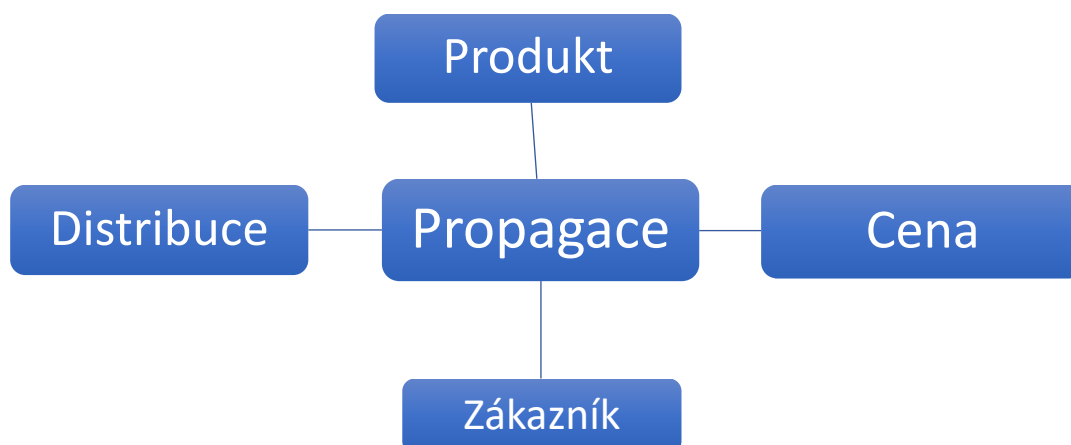
Prostředkem pro dosažení dlouhodobé win-win strategie je marketingový mix. Pojem „marketingový mix“ použil poprvé Neil H. Borden, profesor na Harvard Business School v USA. Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P a od svého zveřejnění byla často upravována nebo doplňována. Za komplexnější bývá považován model 4C Phillipa Kotlera. (10)

Porovnání obou modelů nalezneme v tabulce č. 2:

Tabulka č. 2: Marketingový mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle:10)

| 4P – podnikatel | | 4C – zákazník | |
|------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| Product | <i>Produkt</i> | Customer Value | <i>Užitná hodnota</i> |
| Price | <i>Cena</i> | Costs | <i>Celkové náklady</i> |
| Place | <i>Distribuce</i> | Convenience | <i>Pohodlí při nákupu</i> |
| Promotion | <i>Propagace</i> | Communication | <i>Komunikace s prodejcem</i> |

Vztahy mezi jednotlivými složkami marketingového mixu znázorňuje obrázek č. 1.



Obrázek č. 1: Marketingový mix
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

1.4.2 Rozpočet

Prostřednictvím rozpočtu si stanovíme budoucí náklady a výnosy podniku související s jeho cíli, dále příjmy a výdaje podniku a následně také výsledek hospodaření. Rozpočet na rozdíl od kalkulace sestavujeme na konkrétní časové období, většinou na jeden rok dopředu. (11)

Podle toho, jestli je podnik ve schodku (nebo zisku) označujeme rozpočet jako schodkový (nebo ziskový), případně může být rozpočet ještě vyrovnaný. Pokud nechceme, aby se podnik zadlužoval, rozpočet by měl být sestavován jako ziskový, čehož se dá docílit buď zvýšením příjmů nebo snížením výdajů. (12)

1.4.3 Kalkulace nákladů

„Kalkulace nákladů je písemný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici. Kalkulační jednice je určitý výkon (výrobek, polotovar, práce nebo služba) vymezený měřicí jednotkou, např. jednotkou množství (kusy), hmotnosti (kg), délky (m), plochy (m²), času (hod), apod.“ (11, s.101)

Základní dělení kalkulací dle doby sestavování je na kalkulaci předběžnou a kalkulaci výslednou. Předběžná kalkulace se sestavuje před zahájením projektu, aby bylo možné dopředu zjistit, jestli má vůbec smysl se do projektu pustit. Výsledná kalkulace se potom sestavuje po provedení projektu a slouží k následné kontrole hospodárnosti jednotlivých činností projektu. (11)

Náklady v kalkulaci potom členíme na náklady přímé (jednicové), které přímo souvisí s výrobou určitého produktu, a náklady nepřímé (režijní), což jsou všechny ostatní druhy nákladů, které vznikly výrobou výrobku nebo nějakého jiného výkonu. (13)

1.4.4 Bod zvratu

Bod zvratu je bod, ve kterém množství vyrobené produkce stačí k pokrytí nákladů vynaložených na výrobu daného produktu. V momentě, kdy nastává bod zvratu, jsou tržby plynoucí z prodeje tohoto objemu produkce rovny nákladům a zisk je v tento moment roven nule. Analýza bodu zvratu se tedy využívá k tomu, aby bylo možno spočítat, od kdy a jakého objemu produkce začne daná investice vydělávat. (14)

Níže uvedená rovnice ukazuje základní vztah, ze kterého vyplývá vzorec pro výpočet bodu zvratu. Z představuje zisk, TP celkové příjmy a TC celkové náklady.

$$Z = TP - TC$$

Vzorec č. 1: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

V detailněji rozloženém vzorci představuje P cenu za výrobek, Q vyrobené množství. Celkové náklady jsou složeny z fixních nákladů (FC) a variabilních nákladů (VC).

$$Z = P * Q - (FC + VC)$$

Vzorec č. 2: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

Z výše uvedené rovnice vyplývá vzorec pro výpočet bodu zvratu (Q_{BZ}), což je podíl fixních nákladů a krycího příspěvku. Krycí příspěvek představuje rozdíl ceny za jednotku výrobku (p) a variabilních nákladů na jednu jednotku (v_j).

$$Q_{BZ} = \frac{FC}{p - v_j}$$

Vzorec č. 3: Bod zvratu

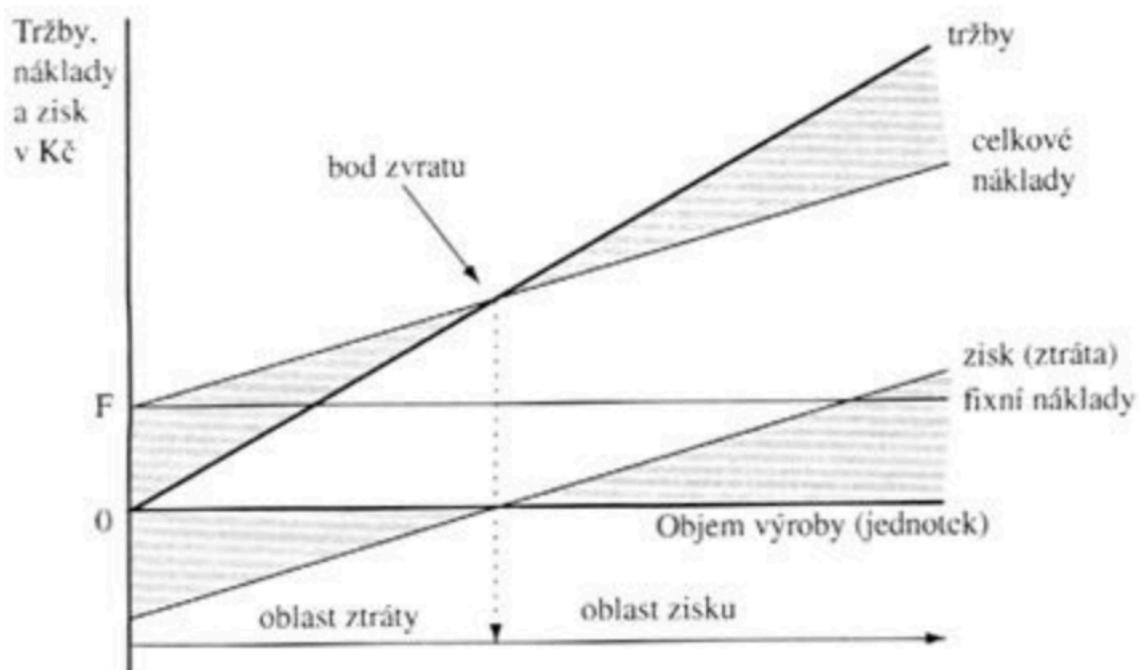
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)

V případě, že je známá představa o požadovaném zisku, dá se kalkulovat i se ziskem ve vzorci a v ten moment počítáme, jaký objem produkce je třeba pro dosažení vytyčeného zisku.

$$Q_{BZ} = \frac{FC + Z}{p - v_j}$$

Vzorec č. 4: Bod zvratu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 15)



Obrázek 2: Bod zvratu
(Zdroj: 16)

1.4.5 Financování podniku

Řada podnikatelů se vrhá do nového byznysu s nadšením a energií. Mají vize a chtějí růst, ale i tak „nadpoloviční většina firem (51 procent) do pouhých pěti let od založení zkrachuje.“ (17)

Jednou z příčin často bývá podcenění financování podniku a špatný obchodní model – zkrátka podnikateli buď dojdou peníze, nebo nemá dobře rozmyšleno, jak svůj nápad efektivně zpeněžit.

Rozjezd podnikatelského plánu i další rozvoj a expanzi podniku lze financovat ze dvou různých zdrojů – vlastním nebo cizím kapitálem. Obě formy financování mají svá specifika a plynou z nich některé důsledky. Vhodné je proto nalézt optimální kombinaci různých zdrojů.

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál podnikatele hraje důležitou roli, neboť za jeho použití podnik neplatí žádné úroky ani nepostupuje dalším osobám práva podílet se na řízení chodu podniku. Použití vlastního kapitálu v přiměřené míře zároveň zvyšuje důvěryhodnost

podnikatelského záměru v očích investorů – podnikatel svému záměru věří natolik, aby do něj vložil vlastní peníze. (14)

Použití vlastního kapitálu má pouze implicitní ekonomické náklady – ušlý výnos při alternativním využití financí například v bance, investováním nebo zapůjčením.

Vlastní kapitál může pocházet z různých zdrojů. Jedním z nejběžnějších jsou odpisy – v penězích vyjádřené opotřebení dlouhodobého majetku za určité období. Zatímco odpisy se postupně kumulují, původní dlouhodobý majetek je stále využíván a nasbírané prostředky z odpisů budou použity na nahrazení tohoto majetku až v budoucnosti – po skončení jeho životnosti. Mezitím je možné kumulované odpisy investovat. (14)

Často bývá k investování používán také nerozdělený zisk z předchozích let. Jde o prostředky, jež nebyly vyplaceny formou dividendy akcionářům nebo formou podílů na zisku jednotlivým společníkům. Vyplacené zdroje by musely být znovu zdaněny, proto bývá někdy výhodné prostředky ponechat v podniku a využít je k dalším investicím. (14)

Dalšími formami vlastního kapitálu mohou být rezervní fondy kumulované podnikem jako krytí nejrůznějších rizik, případně nové vklady společníků. (14)

Cizí kapitál

Cizí kapitál pomáhá podniku rychleji narůstat s použitím tzv. finanční páky a daňového štítu. Finanční páka je založena na úvaze, že pokud je předpokládán podnikatelský výnos vyšší než úroková sazba zapůjčených zdrojů, roste rentabilita vlastního kapitálu. Zjednodušeně řečeno: pokud si v bance půjčím zdroje s úrokovou sazbou 4 %, ale dokážu díky tomu zvýšit roční zisk na 15 %, je můj zisk očištěný o úroky 11 %. Efekt finanční páky je dále umocňován tzv. daňovým štítem. Jeho princip vychází z toho, že zaplacené úroky za cizí kapitál jsou daňově uznatelným nákladem, a tedy snižují základ daně, resp. celkovou zaplacenou daň. To opět zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu. (18)

Mezi typické zdroje cizího kapitálu bývá řazena nová emise akcií (v případě akciové společnosti), případně joint venture (kapitálový vstup investora). V obou případech je výměnou za přísun nového kapitálu umožněna investorovi majetková účast na podniku se všemi právy z toho plynoucími. (14)

Pokud se současní majitelé o podnik nechtějí s nikým dělit, je možno emitovat korporátní dluhopisy nebo si vzít investiční (bankovní či nebankovní) úvěr. V obou zmiňovaných případech je nákladem financování úrok, který musí dlužník věřiteli uhradit. Úroková sazba se odvíjí od rizikovosti investice a ceny finančních zdrojů na finančním trhu. (14)

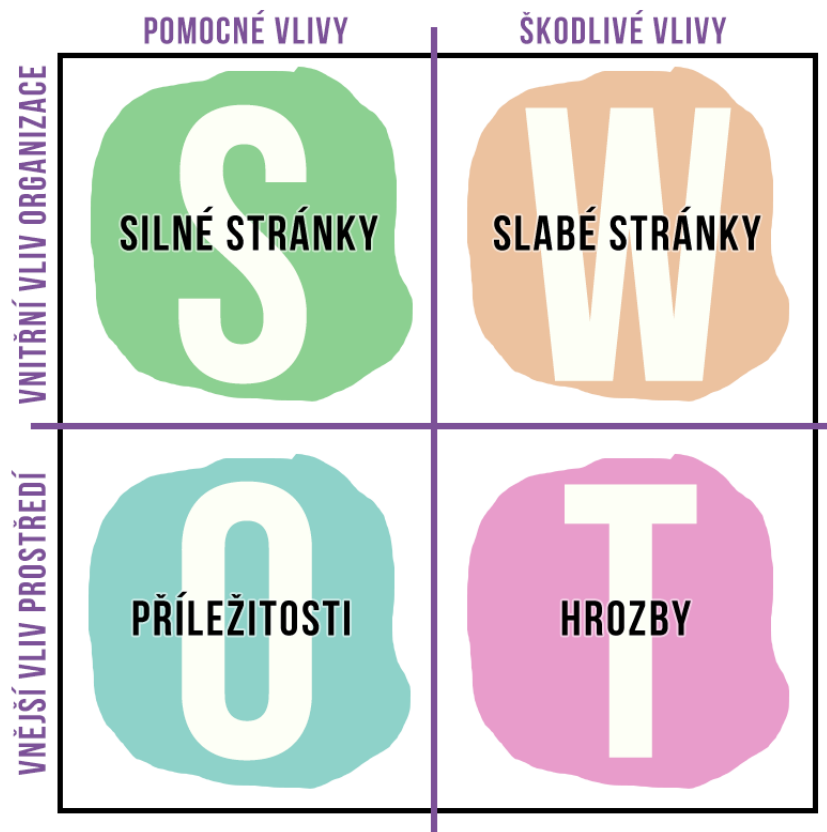
Další často využívanou formou cizího kapitálu je leasing – dlouhodobý pronájem aktiv za předem stanovených podmínek. Při využití finančního leasingu přechází po smluvené době aktivum do majetku podnikatele, při operativním leasingu se ke konci smluvené doby vrací věc pronajímateli – leasingové společnosti. (14)

1.5 Okolí podniku

K sestavení funkčního podnikatelského plánu je třeba dobře vyhodnotit hospodářskou situaci, seznámit se cílovým trhem, konkurenčními silami, legislativou a dalšími vlivy. Nejedna podnikatelský záměr ztroskotat na tom, že ačkoliv byl velmi dobře promyšlený a inovativní, cílový trh na něj nebyl připravený, nebo se objevil na trhu v nesprávný čas. K popisu vnějšího prostředí firmy můžeme využít řadu různých metod, v této práci jsem si vybrala tři – SWOT analýzu, metodu PESTLE a Porterovu analýzu pěti sil. První jmenovaná dává do souvislosti vnitřní i vnější prostředí, síly a vlivy. Druhá se soustředí čistě na popis okolí podniku. Třetí, Porterova analýza, se zabývá zejména konkurenčním prostředím v daném oboru.

1.5.1 SWOT analýza

Je unikátní metodou analyzující jak interní prostředí uvnitř podniku, respektive principy daného podnikatelského záměru, tak vnější okolí podniku, tržní situaci, konkurenci apod. Navrhl ji v 60. letech 20. století americký vědec a konzultant Albert Humphrey. Název je zkratkou čtyř anglických slov – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Česky: Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby (viz Obrázek 3). (19)



Obrázek č. 3: SWOT analýza
(Zdroj: 20)

Do jednotlivých buněk tabulky podnikatel vepisuje síly, které mají podstatný vliv na jeho podnik nebo podnikatelský záměr. Silné a slabé stránky hovoří o podniku, podnikateli, podnikatelském záměru, popisují vše, co podnikatel může sám ovlivnit nebo změnit. Naproti tomu příležitosti a hrozby přicházejí zvenčí, podnikatel je ovlivnit nemůže, ale může s nimi počítat, připravit se na ně, předcházet negativním dopadům nebo je naopak využívat ve svůj prospěch. Může se také stát, že některé vlivy figurují ve více buňkách tabulky, neboť mohou být zároveň silnou i slabou stránkou, nebo hrozbou i příležitostí. (10)

Jak vypracovat SWOT analýzu radí například odborný server managementmania.cz:

„Přestože princip SWOT analýzy se zdá být velmi jednoduchý, tak abyste dostali smysluplný výsledek, je třeba dodržovat základní pravidla. Nestačí jen nějak vyplnit 4 kvadranty prvním seznamem, co vás napadne. Bez správného postupu vám zůstane

jen vyplněná tabulka. V praxi se můžete setkat s celou řadou různých postupů, jejich základní a společné rysy jsou tyto:

Zaměřte se na klíčové a důležité věci. Dlouhý seznam s řadou nepodstatných věcí pouze rozptýlí vaši pozornost. Důležité je slovo klíčové faktory. Zahrnujte pouze fakta a objektivní faktory, ne domněnky nebo spekulace. Pouze věci, které jsou nějak měřitelné nebo změřitelné dávají analýze důraz. Využijte týmovou spolupráci a názory ostatních. Důležitost a objektivnost vám potvrdí kolegové - jen ty věci, na kterých se shodnete ve více lidech, mají váhu. Rozepište faktory do 4 SWOT kvadrantů. Vyhodnoťte, co s tím. Hledejte cesty, jak využít vaši situace, případně jak ji zlepšit. K tomu použijte následující hodnocení mezi kvadrant - to je klíčem ke správnému stanovení SWOT analýzy, pomůže totiž stanovit strategii realizace dalších opatření.

- *Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení*
- *Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení*
- *Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? S-T hodnocení*
- *Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení*

Případně zrevidujte faktory, pokud jste během hodnocení přišli na něco jiného než před ním.“ (21)

1.5.2 PESTLE

PESTLE je analytická technika, která podnikateli pomáhá správně vyhodnotit tržní situaci. Vznikla podobně jako SWOT analýza v 60.letech 20.století v USA. Autorství metody bývá připisováno profesoru Francisi J. Aguilarovi, který její základy popsal v publikaci Scanning the Business Environment. Název techniky se postupně měnil a vyvíjel, často bývají písmena uváděna v jiném pořadí. Název je totiž tvořen akronymem prvních písmen různých typů vnějších faktorů ovlivňujících podnik, což ukazuje následující tabulka. (22)

Tabulka č. 3: PESTLE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 22)

| | | |
|---|----------------------|------------------------------|
| P | <i>Political</i> | Politické vlivy |
| E | <i>Economical</i> | Hospodářská situace a cyklus |
| S | <i>Social</i> | Společnost a její vývoj |
| T | <i>Technological</i> | Dostupné technologie |
| L | <i>Legal</i> | Právní prostředí a zákony |
| E | <i>Ecological</i> | Ekologická situace a vlivy |

Politické vlivy

Působení různých politických uskupení nebo názorových proudů může mít výrazný dopad na podnikatelské prostředí. Ať už jde o subvencování nebo dotování některých odvětví, nebo naopak restriktivní kroky. Politické subjekty mohou být také napojeny na různé zájmové a lobbystické skupiny. (23)

Hospodářská situace

Při ekonomickém růstu často klesá nezaměstnanost a rostou mzdy, což může komplikovat získání vhodných zaměstnanců. Zároveň ale roste koupěschopná poptávka, což zvyšuje šanci podnikatelského subjektu na úspěch. Oproti tomu při hospodářské recesi může být jednodušší předčít slábnoucí konkurenci, pokud má podnikatel dobrý produkt a loajální zákazníci. Některá podnikatelská odvětví se chovají tzv. procyklicky – tržby kopírují trend ekonomického cyklu, jiná odvětví jsou anticyklická a některá odvětví na tržní situaci téměř nereagují. (24)

„V této části analýzy se také sledují otázky daní (DPPO, DPH, spotřební daně, daně z převodu nemovitostí, atd.) a cel, stability měny a návaznosti jejího kurzu ke kurzu domovské měny firmy, výše úrokových sazeb, otázky hospodářských cyklů na daném trhu, makroekonomických ukazatelů (zejména HDP a HDP per capita), specifického zaměření trhu (např. na automobilový průmysl, na zemědělství, atd.), trendech v oblasti distribuce, atd.“ (24)

Společnost a její vývoj

Společenské nálady, móda, tabu a další podobné pojmy výrazně ovlivňují životaschopnost podnikatelského plánu. V nedávné historii proběhl například značný odklon zákazníků od automobilů s dieselovými motory, a to kvůli celospolečenské náladě vyvolané kauzou „Dieselgate“ – podvody s produkovanými emisemi vznětových vozidel. U společenské analýzy se dále řeší například *„demografické ukazatele, trendy životního stylu, etnické a náboženské otázky, ale také oblast médií a jejich vlivu, vnímání reklamy, oblast Influencerů a Opinion makerů, hlavní události jako jsou veletrhy, významné konference apod. i otázky místní etiky (rozuměj úrovně korupce, dodržování a vynutitelnosti zákonů, atd.)“* (24)

Dostupné technologie

Některé výrobky nebo služby není možno při současném stupni technologického vývoje rentabilně vyrábět, nebo poskytovat. Podnikatel tak musí ve svém plánu zohlednit například náklady na vývoj nové technologie, zakoupení licencí či patentů. U jiných technologiích naopak může dojít k omezení dostupnosti, změně norem, nebo generační obměně. V minulosti na změny v technologickém prostředí nedokázali pružně reagovat například takoví giganti jako je NOKIA, KODAK apod.

Právní normy a zákony

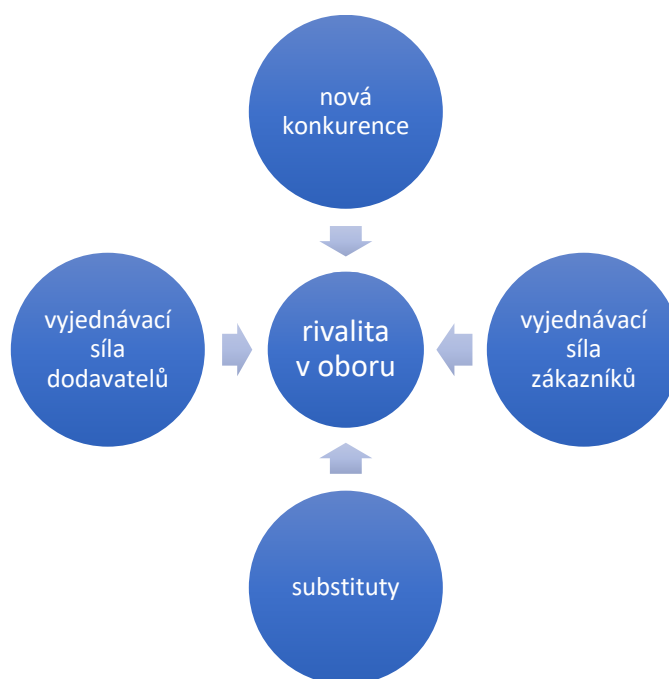
Jedním z prvních kroků při startování nového podnikatelského záměru by mělo být ověření, zda je daný záměr plně v souladu s platnými právními normami. Pro podnikatele je důležité zorientovat se nejen v platných zákonech, ale vyhodnotit si také budoucí rizika spojená s navrhováním a přijímáním nových zákonů, případně rizika a příležitosti související s transpozicí evropského/mezinárodního práva do domácí legislativy. (23)

Ekologická situace a vlivy

Podnikatelský záměr by měl jednak zohledňovat případné dopady na místní i globální životní prostředí, ale také vycházet ze současné ekologické situace. (23)

1.5.3 Porterova analýza pěti sil (5S)

Další reakcí na metodu SWOT je analýza konkurenčního oborového prostředí, v níž vzájemně interaguje pět prvků – vliv dodavatelů, vliv odběratelů (zákazníků), stávající konkurence, nová konkurence a substituty. Metodu 5S popsal profesor Harvard Business School Michal Eugene Porter. (25)



Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 10)

Rivalita v oboru

V rámci oboru má výhodu takový podnik, který dokáže dodávat zboží a služby v požadované kvalitě s nižšími náklady než konkurence, případně za stejných nákladů dokáže vyprodukovat vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka. Rivalitu dále ovlivňují vstupní náklady odvětví a homogenita (resp. heterogenita) produktu – existence značek, certifikátů kvality apod. (10)

Nová konkurence

Každý podnikatel by měl brát v potaz možnost vstupu nové konkurence na stávající trh, zejména u oborů s vysokou ziskovostí. Nová konkurence může spustit cenovou válku a tlačit tak na stávající marže. Vstup nové konkurence ovlivňuje řada faktorů,

např. státní dozor a regulace, know-how a dostupnost technologií, image stávajících podniků na trhu a jejich oblíbenost u zákazníků apod. (10)

Substituty

Substituční produkty chápeme jako výrobky a služby nahrazující zákazníkovi užitek ze spotřeby námi sledovaného produktu. Je třeba sledovat existenci substitutů a průběžně monitorovat jejich kvalitu a cenu a včas reagovat na případné změny. (10)

Vyjednávací síla zákazníků

Vliv zákazníků na zisk výrobce je v různých odvětvích odlišný. Zásadní vliv má zejména odběratel, který tvoří podstatnou část prodeje firmy. Vliv zákazníků je vysoký také v situaci, kdy produkt na trhu je homogenní a je tedy jednoduché změnit dodavatele. Naopak nízký vliv mají zákazníci, kteří by při změně dodavatele museli vynaložit dodatečné náklady. (10)

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají vysokou vyjednávací sílu tehdy, když je odběratel na jejich produkci závislý – buď na trhu neexistují dostatečné dodavatelské kapacity, nebo konkurenční dodavatelé nedodávají výrobky v požadované kvalitě, případně by podniku vznikly příliš velké časové nebo finanční náklady související se změnou dodavatele, vedoucí v extrémním případě až k přerušení vlastní výroby. (10)

1.6 Hodnocení investice

Každý vklad peněžních či nepeněžních aktiv prováděný s cílem zvětšit svou hodnotu nebo generovat kladné peněžní toky může být chápán jako investice. Investičních příležitostí se může v jednom okamžiku objevit několik, případně může mít jedna z příležitostí více variant. Abychom se mohli správně rozhodovat kam aktiva investovat a zdali vůbec, existuje několik metod k měření výnosnosti takové investice a také k identifikaci možných rizik.

1.6.1 Analýza výnosů investice

Existuje řada způsobů, podle nichž můžeme hodnotit výnosnost investic. Zmiňme však alespoň ty nejvyužívanější – dobu splacení (návratnosti investice), vnitřní výnosové procento a čistou současnou hodnotu investice. U všech zmíněných metod je třeba

co nejpřesněji znát (odhadnout) budoucí finanční toky, a to jak záporné (následné náklady), tak i kladné (tržby, zisk).

Doba splacení

Jde o nejjednodušší a také nejméně komplexní metodu hodnocení výnosnosti investice. Zobrazuje, za jak dlouho se vrátí investorovi zpět vložené aktivum, aby mohlo být případně znovu použito pro jiný projekt. Metoda nezohledňuje časovou hodnotu peněz, tedy že peníze dnes mají vyšší hodnotu než peníze v budoucnu. Níže uvedený vzorec shrnuje princip metody, přičemž zkratka DS zde symbolizuje dobu splacení. (11)

$$DS = \frac{\textit{náklady na investici}}{\textit{roční cash flow}} \textit{ (roky)}$$

Vzorec č. 5: Doba splacení

(Zdroj: 11)

Žádoucí je, aby byla doba splacení kratší než životnost investice, pro kterou je počítána, přičemž čím je doba návratnosti investice kratší, tím je investice výhodnější. (11)

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (NPV) je poměrně přesný a komplexní nástroj vyhodnocování výnosnosti investic, který „*představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných příjmů (CF) a náklady na investici (IN)*“. (11, s.305) Zohledňuje budoucí toky peněz, které diskontuje k současnému okamžiku. Budoucí cash-flow (CF) vstupující do výpočtu je rozdílem budoucích zisků (Z) z projektu a budoucích nákladů (V) do projektu vložených. (11)

Metodu čisté současné hodnoty zvolíme tehdy, pokud mezi několika investičními variantami hledáme takovou, která nám přinese největší celkový finanční tok – nemusí však ale jít o nejkvůliější investici co do procentuálního zhodnocení vkladu.

Níže uvádím vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty investice (NPV), kde PVCF značí současnou hodnotu cash flow, CF očekávanou hodnotu cash flow v období t , k kapitálové náklady na investici (podniková diskontní sazba), t období 1 až n , n značí dobu životnosti projektu. (11)

$$NPV = PVCF - IN = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN$$

Vzorec č. 6: Čistá současná hodnota
(Zdroj: 11)

Vnitřní výnosové procento

Metoda vnitřního výnosového procenta rozšiřuje předchozí metodu Čisté současné hodnoty – „řiká nám, kolik procent na daném projektu vyděláme, pokud zvážíme časovou hodnotu peněz“ (25). Matematicky můžeme vnitřní výnosové procento investice definovat jako takovou úrokovou míru, při které se čistá současná hodnota budoucích příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům na tuto investici. Metodou VVP při srovnání více investičních projektů najdeme takový, který má nejvyšší výnosnost v procentech – nemusí však jít o variantu s nejvyšším celkovým finančním tokem. (11)

Omezením metody je vlastnost, že znaménko v budoucích cash-flow se může měnit právě jednou. Lze tedy použít pouze u projektů s nenulovou počáteční investicí a následným kladným celkovým cash-flow. (11)

$$PVCF = IN$$

Vzorec č. 7: Vnitřní výnosové procento
(Zdroj: 11)

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

Vzorec č. 8: Vnitřní výnosové procento
(Zdroj: 11)

Výše uvedené vzorce lze zapsat i takto:

$$PVCF - IN = 0$$

Vzorec č. 9: Vnitřní výnosové procento
(Zdroj: 11)

1.6.2 Analýza rizik investice

Každá (byť sebelépe naplánovaná) investice s sebou nese i určitou míru rizika. Cílový stav se od předpokládaného může výrazně odlišovat, budoucí finanční tok může být výrazně menší, nebo dokonce záporný. Abychom omezili takové scénáře na minimum, měl by každý podnikatelský záměr obsahovat důsledně zpracovanou analýzu rizik společně s plány, jak těmto rizikům předcházet, případně jak na ně vhodně reagovat. Podle Korába existují čtyři základní pilíře řízení rizika:

Identifikace rizikových faktorů

Podnikatel by měl kriticky zhodnotit možné zvraty a nepříznivé situace v podniku. Do úvahy je potřeba brát nejen rizika ležící vně podniku, jako např. prudké změny cen vstupů, výkyvy v poptávce, legislativní změny, daňové změny, kurzová rizika, sabotáže apod., ale také rizika interní. Mezi vnitřní rizika patří zejména špatná manažerská rozhodnutí, selhání techniky nebo lidského faktoru, špatná pověst podniku, nízká produktivita práce a další. (4)

Kvantifikace rizik

Pokud jsme rizika dokázali pojmenovat, je vhodné číselně vyjádřit (odhadnout, stanovit) jejich pravděpodobnost a také (je-li to možné) kvantifikovat případné negativní cash-flow z takového scénáře vyplývající. (4)

Plánování řešení krizových situací

Dalším krokem po identifikaci možných rizik a vyčíslení jejich pravděpodobnosti je návrh krizových scénářů. Ke každému riziku je možné připravit několik scénářů a v dané situaci vybírat vždy ten, který má nejlepší dopady na podnik, a to zejména po ekonomické stránce. (4)

Monitoring a řízení

Klíčovým prvkem řízení rizika je monitorování aktuální situace, zejména vybraných ukazatelů souvisejících s rizikovými stavy popsanými v prvním kroku. Jen včasná informovanost o nepříznivém vývoji situace dokáže dát podnikateli dostatek času na přiměřenou reakci a zvýší tak výrazně šanci na úspěšné překonání rizikového děje. (4)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V současné době podnikatel Karel Hájek spolu se společníkem provozují restauraci RACEK s jednou provozovnou v Brně, Králově Poli. Jako formu podnikání zvolili společnost s ručením omezeným. Provozovna je v dlouhodobém pronájmu a byla v roce 2012 na vlastní náklady zcela rekonstruována.

2.1 Marketingový mix

Restaurační provoz je do značné míry homogenní službou s řadou velmi blízkých substitutů. Při bližším pohledu ale lze identifikovat některé rysy přirozeného monopolu, vyplývající zejména z umístění provozovny, útulnosti interiéru, skladby menu, přívětivosti personálu a dalších doprovodných služeb.

2.1.1 Produkt

Restaurace RACEK je charakteristická v několika ohledech. Jádrem služby je kvalitní česká hospodská kuchyně á la carte, doplněná vždy denní nabídkou (výběr vždy z více než 5 druhů pokrmů), případně víkendovou nabídkou (tematická, např. zvěřinové hody, zabijačka, burgery apod.) a také drobnými pokrmy tzv. „k pivu“. Porce jsou ve srovnání s obdobnými podniky spíše větší. Pokrmům z kvalitních ingrediencí sekunduje nabídka Plzeňského Prazdroje z tanku a piva Gambrinus o nižší stupňovitosti. Velká péče je věnována pivnímu sklu i způsobu servírování. Personál se pravidelně účastní (a umísťuje) lokálních soutěží v servírování piva. Nabídku doplňuje paleta destilátů od běžných základních značek, po výběrové rupy a brandy.

Kvalitní pohostinskou nabídku podtrhuje přívětivé prostředí provozovny. Interiér je stylizován do teplých barev v kombinaci s kvalitním masivním dřevem v matném bezbarvém laku, sedací nábytek je bytelný z ohýbaného bukového dřeva značky TON. Výkonná vzduchotechnika zajišťuje návštěvu bez nepříjemných pachů kuchyně. Restaurace v letních měsících umožňuje posezení na zahrádce ve vnitrobloku.

Personál je až na výjimky stálý a práci odvádí profesionálně. Za barem se střídá vždy jeden ze společníků.

2.1.2 Cenová hladina

Cenová hladina pokrmů i nápojů je střední a odpovídá velikosti porce. Zákazník odchází s pocitem „value for money“. Denní nabídka v kombinaci s polévkou se pohybuje kolem hranice sta korun, pokrmy á la carte nepřekračují částku dvou set Kč včetně přílohy. Ceny piva Gambrinus i Prazdroj také odpovídají místnímu tržnímu průměru.

2.1.3 Poloha

Restaurace RACEK je situována v klidné boční ulici ve vzdálenosti asi 150 metrů od zastávky tramvajových linek č.1 a 6, nejfrekventovanějších linek v Brně. Ve vzdálenosti cca 300 metrů se nachází vchod do areálu Veterinární a farmaceutické univerzity v Brně, ve vzdálenosti jednoho kilometru leží areál Univerzity obrany. V okruhu půl kilometru se nachází správní centrum městské části Královo Pole – Úřad městské části, řada obchodů a služeb. V okolní zástavbě drtivou měrou dominuje rezidenční funkce, zejména jde o bytové domy a řadové rodinné domy. V městské části Královo Pole má hlášeno trvalý pobyt více než 23 000 obyvatel, vzhledem k několika univerzitním kampusům umístěným do jejího katastru, se zde pohybuje velké množství studentů a pedagogického personálu.

2.1.4 Propagace

Restaurace RACEK provozuje webové stránky s vyvěšenou denní nabídkou a také stránku na sociální síti Facebook. Komunikaci na Facebooku zajišťují oba společníci ve volném čase, není provozována externí firmou. Ačkoli se restaurace nachází v uličním parteru, není nikterak výrazně označena. Jediným prvkem odlišujícím restauraci od okolní zástavby je standardizovaný malý světelný vývěsní štít Pilsner Urquell umístěný kolmo k fasádě domu a vnější obložení uliční fasády domu šedými deskami. Z hlavní frekventované ulice k restauraci nevedou žádné výrazné naváděcí prvky. Klíčový marketing je prováděn bez placené reklamy metodou WOM (word of mouth). Restaurace je zejména ve frekventovaných časech přes obědy a ve večerních hodinách zcela plná.

2.2 Okolí podniku

Nyní se zaměříme na významné okolí podniku, konkurenci i socioekonomické vlivy, které mohou jakýmkoli způsobem ovlivnit podnikání restaurace RACEK.

2.2.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je důležitým nástrojem pro přizpůsobení vznikajícího podnikatelského plánu. Pomůže nám správným způsobem využít lokálních specifík a vyhnout se potenciálním rizikům.

Politické vlivy

Na krajské nebo komunální úrovni je politická situace poměrně stabilní. Nevytváří žádná velká rizika nebo příležitosti. Měnit se mohou nejrůznější vyhlášky, v případě pohostinství zejména vyhlášky o hygieně, restauračních zahrádkách, nočním klidu nebo umístění restauračních provozů v určité vzdálenosti od škol apod. V Brně žádný z politiků nemá podobné cíle ve volebním programu. To poskytuje poměrně dobré prostředí pro růst a expanzi podniku.

Ekonomické vlivy

Město Brno je druhým největším městem v České republice, významným centrem vědy, výzkumu a vysokého školství. To jeho ekonomiku do určité míry dělá odolnější vůči ekonomickým cyklům, na rozdíl od měst s převažujícím výrobním průmyslem. Národní hospodářská situace se samozřejmě do pohostinství promítá. V krizi lidé spíše šetří peníze a neutrácejí tolik. Levnější je nakoupit suroviny a uvařit si doma než vyrazit do restaurace. Naopak v případě konjunktury lidé více času tráví v zaměstnání a volný čas nechtějí trávit přípravou pokrmů. Raději si je obstarají v restauraci. Současná ekonomická situace v Brně je už řadu let stabilní a vytrvale se zlepšuje. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji se blíží celorepublikovému průměru – v roce 2018 byla 30 778 Kč, přičemž celorepublikový průměr byl 31 885 Kč. (27)

Sociální vlivy

Skladba obyvatelstva je v Brně pro podnikání přívētivá. Mírně nad celorepublikovým průměrem je počet vysokoškolsky vzdělaných lidí. Brno je díky svým univerzitám a studentům město mladých. Jde zároveň o významné regionální kulturní a hospodářské centrum, v jeho těsné blízkosti se nacházejí další významná sídla jako například Kuřim,

Vyškov, Velká Bíteš Hustopeče apod., odkud lidé do Brna pravidelně dojíždějí za prací a za zábavou. Všechny tyto vlivy jsou pro pohostinství pozitivní.

Technologické vlivy

Vývoj technologií související s pohostinstvím není nijak překotný. Zlepšuje se vybavení kuchyní pro gastronomie, nutností je internetové připojení kvůli elektronické evidenci tržeb (EET). Nové technologie mohou gastronomii ovlivnit v souvislosti s internetem věci. Lidé často chodí do restaurace, když se jim nechce nakupovat a vařit. V budoucnu by mohla chladnička sama vyhodnocovat absenci některých potravin a zadat objednávku k nákupu, případně rovnou objednat hotová jídla. To by mohlo snížit poptávku po gastronomických provozech, případně změnit jejich zaměření – větší orientaci na výrobu pokrmů pro prodej tzv. přes ulici, pro rozvoz k zákazníkovi.

Právní vlivy

Legislativa podnikání ovlivňuje zdaleka nejvíce. Ať už jde o desítky nových zákonů, které přímo ovlivňují nákladnost nových investic (v minulosti například bezdotyková sanitární technika, požadavky na stavební oddělení prostorů pro kouření, nákladná vzduchotechnika, specifické požadavky na vybavení kuchyně, nutnost internetu kvůli EET, apod.), nebo jen o rostoucí byrokracii, nutnost zpracovávat a archivovat nejrůznější dokumenty, hlídání nejrůznějších parametrů provozu kvůli případným kontrolám z více než desítky úřadů atd. Výnosnost podnikání významně ovlivňují také změny v daňovém systému ČR, neboť jde o provoz se zaměstnanci a jakékoli změny v minimální mzdě nebo odvodech se okamžitě promítnou do ekonomiky podniku. V současné pozitivní ekonomické situaci je národní vláda expanzivně zaměřená, v době krize ale hrozí nárůst daní, aby vláda měla na svoje sliby.

Ekologické vlivy

Ekologie a péče o životní prostředí je stále důležitějším tématem. Pohostinství se dotýká poměrně blízko. Populárnější jsou podniky vařící z udržitelných zdrojů, z potravin bez chemické úpravy a konzervantů. Stále častěji podniky také zveřejňují svoji uhlíkovou stopu. Hodně se také mluví o dalším využití nespotřebovaných pokrmů – ty mohou posloužit lidem bez domova, nebo například důchodcům žijícím na hranici chudoby. Ekologie nejspíš pohostinství v Brně neovlivňuje negativně, může ale vytvářet zajímavou příležitost, jak se odlišit nebo na sebe upoutat pozornost.

2.2.2 Porterova analýza pěti sil

Pomocí Porterovy analýzy pěti sil se pokusíme popsat konkurenční situaci uvnitř brněnského trhu s gastronomickými službami.

Rivalita v oboru

Brněnský trh s gastronomickými službami v nedávné minulosti prodělal výrazné změny zejména co do kvality a šíře nabídky. Existuje celá řada velmi kvalitních podniků, které přitahují zákazníky nejen z blízkého, ale i vzdálenějšího okolí. Restaurace RACEK obstála v konkurenci zejména díky kombinaci dvou klíčových faktorů – přívětivých cen a kvalitních velkých porcí jídla široce zaměřené české kuchyně.

Nová konkurence

Ve městě Brně neustále vznikají a zanikají nejrůznější restaurační provozy. Zásadní dopad na podnikání restaurace RACEK by měl pouze vznik podobně zaměřené restaurace v bezprostřední blízkosti provozovny, která by se snažila podbízet cenově. Vznik takové konkurenční restaurace je málo pravděpodobný, neboť začínajícího podnikatele by čekaly poměrně vysoké vstupní náklady a musel by výrazně snížit marže, aby přitáhl zákazníky. Takové podnikání by dlouhodobě nejspíše nebylo rentabilní. Přesto je důležité situaci bedlivě monitorovat.

Substituty

Hlavními substituty k restauračním službám jsou závodní stravování (zejména v případě poledních MENU), rozvoz hotových jídel, případně stravování doma. Cenově mohou konkurovat pouze závodní jídelny a domácí stravování. Je třeba sledovat ekonomickou situaci cílové skupiny zákazníků a pružně reagovat zejména vhodnou cenovou politikou, případně úpravou denní nabídky ve prospěch levnějších pokrmů.

Vyjednávací síla zákazníků

RACEK má velké množství unikátních individuálních zákazníků, nedodává žádnému řetězci nebo institucionálnímu zákazníkovi. Vyjednávací síla individuálních zákazníků je tedy velmi nízká, nepodstatná.

Vyjednávací síla dodavatelů

Nákup surovin pro gastronomický provoz probíhá zejména ve velkoobchodech typu Makro a Maneo, pivo dodává Plzeňský Prazdroj. Na poli dodavatelů piva existuje

poměrně velká konkurence vedoucí k různým pobídkám a zvýhodněním. Síla dodavatelů je tedy minimální. Podobně je tomu na poli dodavatelů surovin pro pokrmy.

2.2.3 SWOT analýza

SWOT analýza zobrazuje zejména současnou hospodářskou situaci v Brně v kombinaci s klíčovými prvky dosavadního úspěšného podnikání restaurace RACEK.

Silné stránky

Provozovatel má zkušenosti s celkovou rekonstrukcí provozovny, a to jak po technické, tak po ekonomické stránce. Restaurace je zavedená s velmi dobře fungujícím ekonomickým modelem. Obchodní partnerství společníků funguje synergicky, včetně dobrého rozdělení rolí. Restaurace má dobrou pověst a opakovaně se vracející klientelu.

Slabé stránky

Malá kapitálová vybavenost podniku. Dosavadní úspěch restaurace byl vždy podmíněn přítomností vždy jednoho ze společníků přímo v každodenním provozu.

Příležitosti

Ekonomická situace v Brně se bude dále zlepšovat a poptávka poroste. Objeví se zajímavá příležitost rozšířit provoz na stejné / jiné adrese. Objeví se investor ochotný podílet se na expanzi podniku.

Hrozby

Nízká nezaměstnanost může způsobit nesnadné získání kvalifikovaného personálu, zejména kuchařů. Partnerství společníků podniku se rozpadne. Ekonomická krize způsobí výrazný propad poptávky. Poroste poptávka po substitutech – rozvozu hotových jídel, případně konkurenčních podnicích.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Klíčovou částí bakalářské práce je zanalyzování, za jakých podmínek je možné novou provozovnu otevřít a zdali je to pro podnik výhodné či nikoli. Nejprve se zaměřím na výběr lokality provozovny a vyčísím náklady, které s jejím otevřením souvisí, společně s předpokládanými příjmy. Následně provedu v závěru kapitoly zhodnocení efektivnosti investic, aby bylo možné celou investici posoudit a dát tak podniku doporučení, jestli je investice výhodná, nebo ne.

3.1 Provozovna

Prvním krokem při výběru nové provozovny je rozhodnutí, zda bude nová provozovna v pronajatém prostoru, nebo jestli si společníci najdou prostor ke koupi. Přestože je pro společníky velmi lákavé mít vlastní prostor se svou vlastní restaurací, raději zvolili variantu pronájmu již vybaveného prostoru. Pan Hájek s panem Beilem si tak mohou otevřít novou provozovnu s výrazně nižšími náklady a nemusejí se tak bát, že vloží velký kapitál do nové provozovny, která nakonec nemusí být zisková. V případě, že bude mít nová provozovna úspěch a bude dlouhodobě v zisku, zvažovali by společníci koupi vlastního prostoru.

3.1.1 Lokalizace provozovny

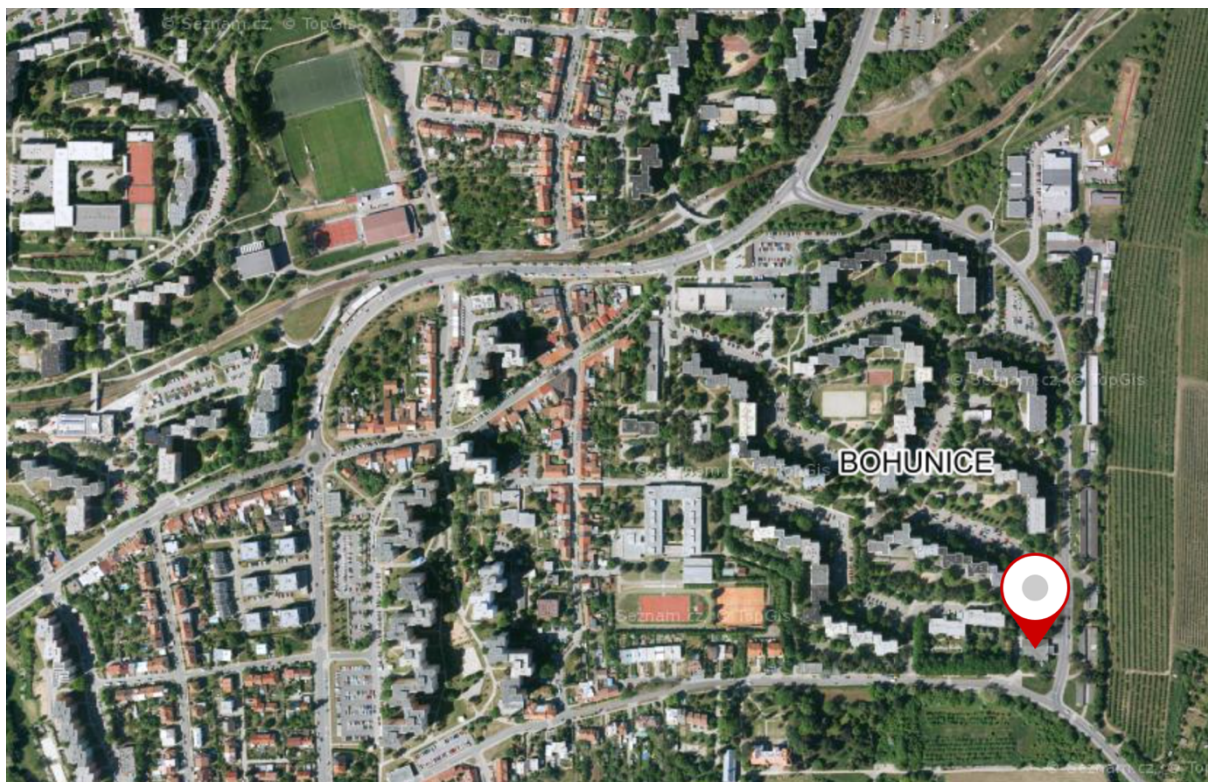
K hledání nové provozovny jsem využila velké množství realitních serverů, na kterých jsem si pomocí filtrů mohla hledání poměrně dost zúžit. Stěžejní pro výběr lokality, ve které se bude nacházet nová provozovna, je její potenciál co do návštěvnosti. Jelikož v současné provozovně plyne většina tržeb z „meníček“, společníci by rádi tento trend udrželi i v nové provozovně. Z tohoto důvodu je potřeba, aby v její blízkosti byly firmy se zaměstnanci, kteří si přes obědovou pauzu na polední menu rádi zajdou. Zároveň by se ale měla restaurace nacházet v obydleném místě, aby i odpoledne a večer měla návštěvnost. Jelikož aktuálně současnou restauraci navštěvuje mnoho lidí, kteří nebydlí v její těsné blízkosti, předpokládáme tento trend i u nové provozovny, a proto chceme, aby byla nová provozovna v blízkosti MHD z hlediska dostupnosti. V ideálním případě by se pak mělo jednat o místo, kde je velký přirozený pohyb lidí.

Kromě potenciálu lokality jako takové ale nesmíme zapomenout na riziko plynoucí z případné konkurence. Z tohoto důvodu hledáme také lokalitu, která není přeplněná restauračními zařízeními, a která má potenciál si relativně rychle získat svou klientelu, aniž by se o ni musela prát s jinými podniky.

3.1.2 Výběr provozovny

Na základě kritérií souvisejících s umístěním provozovny nebylo těžké zúžit výběr nové provozovny na menší počet prostor. Při hledání nových prostor jsem zároveň zjistila, že ve velkém množství z nabízených pronájmů je možné využít původní inventář, a proto jsem z výběru vyřadila ty prostory, které tuto možnost nenabízí.

Po prozkoumání velké řady inzerátů jsem nakonec vybrala jeden konkrétní prostor, a to v městské části Brno-Bohunice.



Obrázek č. 5: Satelitní mapa okolí
(Zdroj: 28)

Místo, ve kterém se provozovna nachází, splňuje většinu námi zadaných parametrů. Jedná se o součást velkého sídliště a je spádovou oblastí pro zhruba 3 000 lidí. V docházkové vzdálenosti se zároveň nachází spousta menších firem, ze kterých mohou

zaměstnanci docházet na „menička“, mj. jsou zde také úřad městské části, školy a hasiči, navíc je přímo před provozovnou zastávka MHD a v okolí velká spousta parkovacích míst. Potenciál je tu opravdu velký.

Příznivý je i fakt, že poblíž není žádné jiné restaurační zařízení, které by mohlo nové provozovně konkurovat. V dojezdové vzdálenosti 5-10 min jsou sice jiné restaurace, ale jedná se o podniky pro bohatší klientelu, které nenabízí klasické polední menu.

Nová provozovna, kterou chtějí pan Hájek a pan Beil otevřít, by byla klasická sídlištní restaurace/ pivnice, jejíž příjmy budou plynout především z již zmíněných „meniček“. Cílovou skupinou podniku jsou obyčejní zákazníci, kteří se chtějí dobře najíst za dobré peníze. Pokud nebude v podniku zrovna nějaká tematická víkendová akce, tak na jídelním lístku bude klasická česká kuchyně. Jídelníček nebude nijak složitý ani přeplněný. Tak jako v současné provozovně půjde o to, aby si sem lidé rádi zašli posedět na dobré poctivé jídlo a v případě „meniček“ věděli, že se během obědové pauzy stihnou dobře najíst a být zase rychle v práci. Cílem je přilákat běžného zákazníka na kvalitní kuchyni a vybudovat si tak stálou klientelu. Proto by novou provozovnu neměli ohrozit výše zmínění konkurenti, jejichž jídelníček a cílová skupina jsou odlišné.

3.1.3 Prostory provozovny

Provozovna, kterou jsem vybrala jako vhodnou, je již jako restaurační zařízení vybavená. To umožní provozovatelům otevřít restauraci s výrazně nižšími náklady, než kdyby museli celý prostor vybavovat.

Kuchyně je téměř kompletně vybavená a novou provozovnu tak čeká jen designová úprava, aby interiér odpovídal vymyšlenému konceptu, včetně dokoupení drobného vybavení, které teď v prostoru chybí.



Obrázek č. 6: Fotografie pronajímaného prostoru
(Zdroj: 29)



Obrázek č. 7: Fotografie pronajímaného prostoru
(Zdroj: 29)

Kapacita restaurace je 80 hostů na užité ploše 250 m², včetně zázemí.

3.2 Investiční náklady na realizaci

V této kapitole vyčísím veškeré náklady, které by bylo nezbytné uhradit v souvislosti s otevřením nové provozovny.

3.2.1 Nájem prostoru

Pravidelným fixním nákladem bude nájem ve výši 35 000 Kč měsíčně. Vzhledem k tomu, že se jedná o pronájem prostoru zprostředkovaným realitní kanceláří, musí nájemníci uhradit ještě provizi realitní kanceláři ve výši jednoho nájmu, tedy 35 000 Kč. Dále požaduje majitel objektu jistinu ve výši 60 000 Kč. Celkové náklady pro pana Hájka a pana Beila jsou tedy 515 000 Kč pro 1. rok.

3.2.2 Stavební úpravy prostoru

Vzhledem k tomu, že pronajímaný prostor již dříve sloužil jako restaurace, nebude potřeba dělat žádné velké stavební úpravy. Podle všeho je prostor delší dobu neužívaný, takže bude potřeba zajistit generální úklid a kompletní vymalování celého prostoru. Generální úklid je možné zvládnout svépomocí, čímž se zase část nákladů ušetří. Na vymalování se objedná malíř. Při průměrné ceně malíře 100 Kč/m² a malované ploše 439 m² jsou náklady na vymalování 43 900 Kč.

V současné chvíli je část podlahy pokrytá kobercem a část podlahy dlažbou. Koberec je v restauraci velmi nepraktický, takže navrhuji koberec strhnout a podlahu v interiéru podniku sjednotit novou dlažbou. Při ploše 200 m² a ceně 300 Kč za 1 m² obyčejné zátěžové dlažby budou předpokládané náklady na nákup materiálu 60 000 Kč, přičemž práce obkladače bude při ceně 400 Kč/m² stát celkem 80 000 Kč. Všechny tyto náklady jsou zaznačeny v tabulce.

Tabulka č. 4: Náklady stavebních úprav

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Cena |
|-------------------|-------------------|
| Malířské práce | 43 900 Kč |
| Nákup obkladů | 60 000 Kč |
| Obkladačské práce | 80 000 Kč |
| Celkem | 183 900 Kč |

3.2.3 Designová úprava, vybavení interiéru

Nejvyšší jednorázové náklady budou spojené s designovou úpravou a vybavením restaurace. V interiéru restaurace dojde kompletně k výměně nábytku, který bude zadaný stolaři na zakázkovou výrobu, aby bylo možné vytvořit osobitý styl podniku.

Stolaři se zadají k vyrobení stoly, židle, lavice a také se od něj nechá obložit bar, aby byl v designu ostatního nového nábytku, ale zároveň se dal využít ten současný. Jediné, co nebude vyrobeno na zakázku od stolaře, jsou barové židle, které budou koupeny u firmy TON.

Celkové náklady na vybavení restaurace budou ve výši 282 000 Kč, položkově jsou náklady uvedené v tabulce.

Tabulka č. 5: Náklady designových úprav

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Počet ks | Cena za 1 ks | Celkem |
|----------------|-----------------|---------------------|-------------------|
| Stůl | 12 | 6 000 Kč | 72 000 Kč |
| Lavice | 6 | 6 000 Kč | 36 000 Kč |
| Židle | 44 | 3 000 Kč | 132 000 Kč |
| Barová židle | 6 | 4 500 Kč | 27 000 Kč |
| Obložení baru | 1 | 15 000 Kč | 15 000 Kč |
| Celkem | | | 282 000 Kč |

3.2.4 Gastronomické vybavení

Součástí pronajatého prostoru je také kompletní přístrojové gastronomické zařízení. Bude tedy potřeba dokoupit jen drobné vybavení jako je nádobí, příbory, kuchyňské náčiní a gastronomické sklo, což budou náklady přibližně ve výši 50 000 Kč.

3.2.5 Náklady na reklamu

Vzhledem k tomu, že se k otevření restaurace využijí prostory, které dříve sloužily jako restaurační zařízení a je obecně známo, že již nefungují, bude potřeba udělat novému podniku reklamu. K této reklamě se využije lokální deník Naše Bohunice a cena za tuto reklamu bude podle ceníku 12 896,25 Kč. Dále necháme u grafika vytvořit jednoduchý letáček, který následně rozdáme do schránek v okolních panelových domech. Průměrná cena letáčku při nákladu 1 250 ks je 1 Kč/ks. Grafik, který bude mít na starosti tvorbu letáčku je syn pana Hájka, tudíž náklady na něj budou nulové. Celkové náklady spojené s reklamou jsou tedy ve výši 14 171,25 Kč.

Tabulka č. 6: Náklady na reklamu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Počet ks | Cena Kč/ks | Celkem Kč |
|--------------------------------|----------|------------|------------------|
| Reklama v deníku Naše Bohunice | 1 | 12 896,25 | 12 896,25 |
| Letáček | 1 250 | 1,02 | 1 275 |
| Celkem | | | 14 171,25 |

3.2.6 Provozní náklady na první rok provozu

Nejvyšší položkou v provozních nákladech budou mzdové náklady, mezi další nezanedbatelné náklady patří náklady na energie, zásoby a udržování provozovny.

Mzdové náklady

Pro restauraci této velikosti je pro bezproblémový chod potřeba šesti zaměstnanců na jednu směnu. V jedné směně budou dva číšníci, dva kuchaři, jedna pomocná síla a jedna uklízečka. Pro dlouhodobý provoz jsou potom potřeba dvě různé směny, které se budou střídát. Dále kalkulujeme s tím, že je potřeba, aby byl po celou dobu

provozu v podniku přítomen jeden provozní vedoucí. Tuto pozici bude zastávat pan Hájek a pan Beil, kteří se budou na směnách střídát, aby měli stále přehled o tom, jak personál funguje a jak se daří podniku.

Tabulka č. 7: Mzdové náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Pozice | Počet zaměstnanců na pozici | Hrubá měsíční mzda na jednoho zaměstnance | Měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance | Celkové měsíční mzdové náklady |
|---------------|------------------------------------|--|--|---------------------------------------|
| Číšník | 4 | 18 000 Kč | 24 120 Kč | 96 480 Kč |
| Kuchař | 4 | 20 000 Kč | 26 800 Kč | 107 200 Kč |
| Pomocná síla | 2 | 16 000 Kč | 21 400 Kč | 42 800 Kč |
| Uklízečka | 2 | 14 000 Kč | 18 760 Kč | 37 520 Kč |
| Celkem | | | | 284 000 Kč |

Ve výše uvedené tabulce je přehledně vidět výčet zaměstnanců a jejich hrubá měsíční mzda. Mzdové náklady zaměstnavatele jsou ale navýšené o 25 % za odvody na sociální pojištění a 9 % za odvody zdravotního pojištění, takže celkové měsíční mzdové náklady na jednoho zaměstnance jsou uvedené v předposledním sloupci tabulky. V posledním sloupci tabulky jsou potom uvedeny celkové měsíční mzdové náklady zaměstnavatele na všechny zaměstnance v příslušné pracovní pozici.

Dále je důležité zmínit, že hrubá mzda uvedená v tabulce je fixní. Zaměstnanci se čistý příjem ještě navýší o spropitné, které obdrží od klientů a které nebudou odvádět zaměstnavateli.

Z tabulky je patrné, že celkové měsíční mzdové náklady budou ve výši 284 000 Kč, což znamená v prvním roce provozování podniku mzdové náklady ve výši 3 408 000 Kč.

Náklady na zásoby

Zásoby potřebuje podnik držet dost vysoké na to, aby mohl vždy zákazníkům nabídnout vše, co má v jídelním lístku, ale zároveň musí být v rozumné výši, aby v nich nebylo zbytečně drženo velké množství peněz. Většinu tržeb podniku budou tvořit „menička“, na něž se dají zásoby dobře naplánovat, a poté jídla z jídelního lístku. Jídelní lístek bude obsahovat menší množství jednoduchých jídel klasické české kuchyně, na které se využívají suroviny, které se dají bez problému doobjednat a koupit. Společníci tedy volí variantu držet spíše menší zásoby a pravidelně je objednávat a doplňovat. Předpokladem je, že k doplňování zásob bude docházet zhruba po deseti dnech.

V tabulce níže jsou uvedeny průměrné náklady na jednu objednávku (1.závoz zboží potřebný k otevření) a celkové náklady na první rok provozu plynoucí z předpokladu, že se budou objednávky opakovat každých 10 dní, což znamená zhruba 37 objednávek ročně. Jedná se samozřejmě o hrubý, ale zároveň kvalifikovaný odhad společníků.

Tabulka č. 8: Náklady na zásoby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka | Výše objednávky | Celkové roční náklady |
|----------------------|------------------------|------------------------------|
| Cisternové pivo | 16 000 Kč | 592 000 Kč |
| Alkoholické nápoje | 2 500 Kč | 92 500 Kč |
| Nealkoholické nápoje | 1 500 Kč | 55 500 Kč |
| Suroviny do kuchyně | 10 000 Kč | 370 000 Kč |
| Celkem | | 1 110 000 Kč |

Energie

Předpokládané náklady na energie jsou ve výši 22 000 Kč měsíčně, což je záloha, kterou požaduje majitel prostoru. S touto částkou aktuálně nemá význam jakýmkoli způsobem hýbat, protože až po prvním ročním vyúčtování budou mít provozovatelé představu o tom, jaké jsou reálné náklady na energie. Celkově se tedy jedná o náklad ve výši 264 000 Kč ročně.

Udržování

Náklady na udržování jsou nejnižší nákladovou položkou. Jedná se o náklady na čisticí a hygienické potřeby a předpokládají se ve výši 2 000 Kč měsíčně, tedy 24 000 Kč pro první rok provozu.

Pro přehlednost uvádím tabulku, ve které jsou přehledně vyčísleny veškeré roční provozní náklady, které dosáhly výše 4 806 000 Kč.

Tabulka č. 9: Provozní náklady v 1.roce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Druh nákladu | Výše ročních nákladů |
|--------------------------------|----------------------|
| Mzdové náklady | 3 408 000 Kč |
| Zásoby | 1 110 000 Kč |
| Energie | 264 000 Kč |
| Udržování | 24 000 Kč |
| Provozní náklady celkem | 4 806 000 Kč |



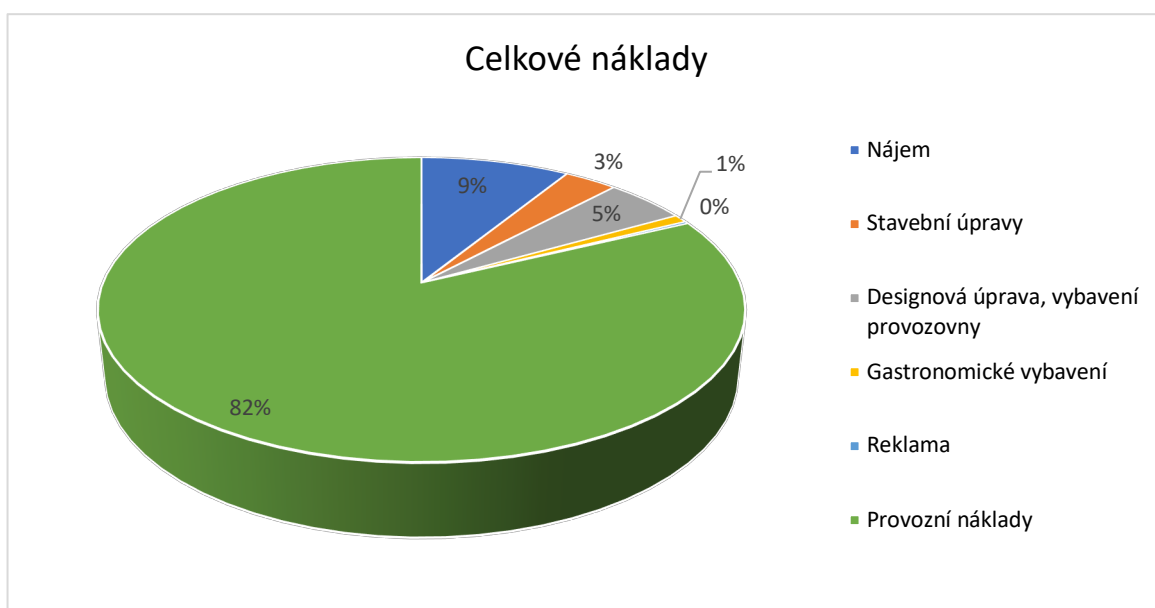
Graf č. 1: Provozní náklady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném grafu je potom krásně vidět skladbu provozních nákladů. Téměř tři čtvrtiny provozních nákladů tvoří mzdové náklady a jednu třetinu náklady na udržování zásob. Náklady na energie a udržování jsou v celkových provozních nákladech zanedbatelné.

3.2.7 Celkové náklady pro první rok otevření provozovny

Po výčtu jednotlivých nákladů můžeme vyčíslit celkové náklady, které bude mít provozovna pro první rok podnikání. Celkově se jedná o náklady ve výši 5 851 071,25 Kč. Pro přehlednost uvádím níže i graf, kde je velmi přehledně zobrazeno, jak se jednotlivé druhy nákladů podílejí na celkových nákladech.



Graf č. 2: Celkové náklady
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Abych mohla společníkům navrhnout možnosti financování, potřebuji si celkové náklady rozdělit na ty, které bude třeba uhradit před zahájením provozu restaurace, a ty, které vzniknou v průběhu provozu. Před zahájením provozu bude potřeba mít finanční prostředky na uhrazení stavebních a designových úprav, drobného gastronomického vybavení a reklamy. Mimo to bude také potřeba zaplatit první nájem, kauci a provizi realitní kanceláři, což je celkem 130 000 Kč. Zbýlých 11 nájmů bude uhrazeno v průběhu provozu restaurace. Před otevřením bude ještě potřeba zaplatit první dodávku zásob ve výši 30 000 Kč, první zálohu na energie, což je 22 000 Kč, a ještě bude potřeba nakoupit hygienické potřeby pro udržování na první měsíc

za 2 000 Kč. Z celkových nákladů 5 851 071,25 Kč pro první rok bude tedy potřeba mít 714 071,25 Kč před otevřením restaurace, na zbylých 5 137 000 Kč stačí, když si restaurace vydělá v průběhu roku.

Tabulka č. 10: Provozní náklady v 1.roce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Druh nákladu | Před otevřením | Během provozu | Výše ročních nákladů |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------------------|
| Nájem | 130 000 Kč | 385 000 Kč | 515 000 Kč |
| Stavební úpravy | 183 900 Kč | - | 183 900 Kč |
| Designové úpravy, vybavení interiéru | 282 000 Kč | - | 282 000 Kč |
| Drobné gastro vybavení | 50 000 Kč | - | 50 000 Kč |
| Reklama | 14 171,25 Kč | - | 14 171,25 Kč |
| Provozní náklady | 54 000 Kč | 4 752 000 Kč | 4 806 000 Kč |
| Náklady celkem | 714 071,25 Kč | 5 137 000 Kč | 5 851 071,25 Kč |

3.3 Financování projektu

Aby bylo možné projekt zrealizovat, je zapotřebí vyřešit, jak zafinancovat prvotní náklady nutné pro otevření restaurace ve výši 714 071,25 Kč. Společníci zvažují dvě varianty financování, a to financování prostřednictvím vlastního kapitálu nebo financování úvěrem poskytnutým bankou.

3.3.1 Financování vlastním kapitálem

K financování vlastním kapitálem by společníci využili toho, že současná restaurace RACEK vydělává dost na to, aby bylo možné z vydělaných peněz jedné restaurace rozjet provozovnu novou. Provozovatelem současné restaurace RACEK je společnost DAGOBA s.r.o., provozovatelem nové provozovny bude společnost DAIMONIUM s.r.o., což je také společnost pana Beila a pana Hájka, která byla v minulosti provozovatelem úplně první restaurace, kterou si spolu pan Beil a pan Hájek založili.

Jelikož společnost nemá od roku 2014 využití, společníci ji oživí, a obě provozovny na sobě budou účetně nezávislé. Účetně proběhne financování vlastním kapitálem tak, že si společníci vyplatí zisk vydělaný společností DAGOBA a ten uloží jako vklad společníků do společnosti DAIMONIUM.

3.3.2 Financování úvěrem od bankovní instituce

Jednou z variant je ale i financování úvěrem a mým úkolem je prověřit možnosti takového financování. Abych získala přehled o variantách financování, oslovila jsem svého finančního poradce a nějaké informace jsem si sama vyhledala na stránkách jednotlivých bank. Banky, mezi kterými jsme vybírali, byly UniCredit Bank, Sberbank, Raiffeisenbank a Komerční banka.

UniCredit Bank

UniCredit bank nabízí PRESTO Business úvěr ve výši až 1 000 000 Kč bez prokazování účelu a vlastních zdrojů klienta, což je zajímavou výhodou. Splatnost úvěr je volitelná, a to od dvou do pěti let. Sazba není dopředu jistá, protože závisí na hodnocení banky. V nejlepším možném posouzení je úroková sazba 5,9 %, další možnosti jsou potom sazba 6,9 % a 8,9 %. Měsíční poplatek za správu úvěru je 150 Kč a za vyřízení úvěr je poplatek 1 500 Kč jednorázově. Pro posouzení úvěru ale banka požaduje poslední daňové přiznání, což je podmínka, která nás eliminuje, protože vzhledem k nečinnosti společnosti DAIMONIUM, není na základě daňového přiznání přidělení úvěru možné. (30)

Mimo jiné ale banka nabízí také MIKRO úvěr bez dokládání daňového přiznání. Velkou výhodou je, že není potřeba dokládat daňové přiznání ani mít historii podnikání, což je v tomto konkrétním případě klíčové. Úroková sazba tohoto úvěru je podle výsledku hodnocení banky v rozmezí 10–16 % p.a., což je sice dvojnásobně vyšší sazba oproti jiným bankám, ale banka zde podstupuje vyšší riziko, takže je akceptovatelná. Nevýhodou ale je limit půjčky 30 000 Kč – 250 000 Kč, což by na pokrytí nutných počátečních výdajů ve výši 713 171, 25 Kč nestačilo. (31)

Sberbank

Nabídka Sberbanky vypadá velmi zajímavě. Při výši úvěru 713 000 Kč by společnost dostala úrok 5,99 % p.a. s volbou splatnosti od jednoho roku do sedmi let. Navíc banka garantuje, že kdyby klient během trvání úvěru dostal od jiné banky lepší nabídku

úrokové sazby, tak tento úrok ještě sníží. Velkou výhodou je dle mého názoru také to, že si banka neúčtuje žádné poplatky za zpracování, vyřízení ani čerpání úvěru. Jediný poplatek, který si účtuje je ve výši 200 Kč měsíčně za správu úvěru. Stejně jako UniCredit Bank i Sberbank požaduje pro posouzení úvěru poslední daňové přiznání, což tuto variantu financování činí nereálnou. (32)

Raiffeisenbank

Ohledně nabídky Raiffeisenbanky se dá na jejich internetových stránkách najít nejméně informací, takže jsem o informace požádala finančního poradce. Výše úvěru je omezena částkou 3 miliony Kč, takže pro naše účely je úplně dostatečná. Splatnost úvěru si klient může zvolit v rozmezí od jednoho roku do 5 let a úroková sazba je 5,9 % p.a. díky akci, kterou teď banka má. Ve spojení s úvěrem bude účtován poplatek 250 Kč za správu úvěru a za zpracování úvěru je poplatek 0,5 % z poskytnuté výše úvěru, což by v našem případě bylo 3 565 Kč. Tak jako v předchozích bankách ale i tady chtějí ke schválení doložit poslední daňové přiznání, a dokonce i finanční výkazy. Tato varianta financování je pro nás tedy také nereálná. (33) (34)

Komerční banka

Komerční banka nabízí Profi úvěr FIX s limitem 5 milionů Kč a splatností až 7 let. Úroková sazba úvěru se zde odvíjí od zvolené délky splatnosti a pohybuje se v rozmezí od 10,07 % p.a. do 11,12 % p.a. Podle zvolené splatnosti se potom předpokládaná splátka úvěru pohybuje v rozmezí od 12 942 Kč při nejdelší splatnosti až do 62 629 Kč. Bohužel pro posouzení opět potřebují v bance doložit poslední daňové přiznání, takže i tato varianta financování není určena pro nás. (35) (36)

Kromě Profi úvěru FIX ale Komerční banka nabízí také Profi úvěr Start, který je určený pro začínající podnikatele. Splátnost úvěru může být v rozmezí do 5 let a úroková sazba úvěru bude maximálně 9,9 % p.a. a je závislá na posouzení banky. Více informací zákazník obdrží při osobní návštěvě na pobočce podle obchodního případu. (37)

Poplatek za správu úvěru je 300 Kč měsíčně, za sjednání úvěru potom 5 278 Kč. (38)

3.3.3 Vybrané financování

Vzhledem k tomu, že většina bank požaduje pro schválení úvěru doložit poslední daňové přiznání, jsou možnosti úvěru omezené. Společníci by se museli omezit na ty možnosti, kde není požadována historie společnosti, nicméně to jsou úvěry pro začínající podnikatele, což 17 let stará společnost není. Buď by se muselo vyjednávat s bankou, jestli by ke společnosti DAIMONIUM přistupovali jako k začínající, což by stálo hodně času a úsilí, nebo by se musela založit nová společnost, což by stálo hodně času a taky další náklady. Jelikož společníci mají potřebné prostředky k dispozici, rozhodli se pro financování prostřednictvím vlastního kapitálu. Uvědomují si, že by vložené peníze mohli využít jinak, ale nechtějí se pouštět do evidentně složitějšího řešení úvěru s nejistým výsledkem. Přidanou hodnotou tohoto řešení je pro společníky také fakt, že nebudou muset pravidelně každý měsíc posílat splátky úvěru bance, což by mohlo být zejména ze začátku složité. V další části práce se zabývám předpokladem průměrných tržeb provozovny, nicméně se dá počítat s tím, že prvních pár měsíců budou tržby kolísat a mohou být malé, a v takovém případě nechtějí společníci řešit případnou situaci, že nemají dost prostředků na uhrazení splátky úvěru.

3.4 Předpokládané příjmy provozovny

Předpokládané příjmy jsou závislé na správném odhadu návštěvnosti restaurace. Do předpokládaných tržeb nezohledňuji sezónnost, a to z toho důvodu, že nelze předpokládat, jak bude návštěvnost kolísat v jednotlivých měsících v dané oblasti. Samozřejmě ze zkušeností lze odhadnout, že kolísat budou, nicméně v každé městské části je v různých měsících kolísání různé. Zároveň se dá také předpokládat, že se budou tržby v průměru roku vyvíjet, a to s ohledem na to, že se jedná o nový podnik, tudíž v prvních měsících budou tržby spíše menší a s postupem roku by měly růst. Této skutečnosti jsem si vědoma, nicméně pro zjednodušení výpočtu budu dále pracovat s průměrnými hodnotami za celý rok. Při výpočtu předpokládaných tržeb potom vycházím z průměrných denních tržeb, které se dají nejlépe naplánovat a předpokládat.

Abych eliminovala riziko špatného odhadu návštěvnosti, pro posuzování efektivnosti investice budu pracovat celkem se třemi variantami tržeb – pesimistickou, realistickou a optimistickou.

3.4.1 Tržby plynoucí z kuchyně

Z dlouholetých zkušeností je patrné, že průměrně dvě třetiny tržeb pocházejí z kuchyně. Z tohoto důvodu je také kromě návštěvnosti důležitá cenotvorba. Ceny za jídla musejí být dostatečně vysoké, aby mohl podnik dlouhodobě fungovat, ale zároveň musejí být přijatelné pro zákazníky.

Většina tržeb kuchyně poplyne z poledních menu, a proto by především jejich cena měla být v souladu s výše uvedeným. Průměrná marže na kuchyň je 200 % a s ohledem na to, za kolik se dá uvařit klasické „meníčko“, bude jeho cena 99 Kč včetně polévky. Předpokladem je, že se za tuto cenu v době od 11 do 14 hodin prodá 150 obědů. Tržby za „meníčka“ v době obědů jsou odhadovány na zhruba 15 000 Kč v realistické variantě.

Mimo polední menu předpokládáme v realistické variantě další tržby z kuchyně ve výši 6 000 Kč, a to při průměrné útratě 150 Kč na jednoho zákazníka a celkem 40 zákaznicích za den.

V tabulkách uvádím kromě realistické varianty navíc také odhady tržeb plynoucích z kuchyně v pesimistické a optimistické variantě. V případě „meníčka“ je cena pevně daná, v případě ostatního prodeje kuchyně kalkuluji s odhadovanou průměrnou útratou 150 Kč na osobu. Jak jsem již uvedla výše, se spropitným jako zdrojem příjmu vůbec nekalkuluji, protože bude náležet zaměstnancům.

Tabulka č. 11: Tržby kuchyně při realistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zdroj příjmu | Cena za ks | Počet ks/den | Celkové denní tržby | Celkové roční tržby |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| „Meníčka“ | 99 Kč | 150 | 14 850 Kč | 5 420 250 Kč |
| Prodej kuchyně mimo „meníčka“ | 150 Kč | 40 | 6 000 Kč | 2 190 000 Kč |
| Celkem | | | 20 850 Kč | 7 610 250 Kč |

Tabulka č. 12: Tržby kuchyně při pesimistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zdroj příjmu | Cena za ks | Počet ks/den | Celkové denní tržby | Celkové roční tržby |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| „Meníčka“ | 99 Kč | 120 | 11 880 Kč | 4 336 200 Kč |
| Prodej kuchyně mimo „meníčka“ | 150 Kč | 32 | 4 800 Kč | 1 752 000 Kč |
| Celkem | | | 16 680 Kč | 6 088 200 Kč |

Tabulka č. 13: Tržby kuchyně při optimistické variantě
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zdroj příjmu | Cena za ks | Počet ks/den | Celkové denní tržby | Celkové roční tržby |
|-------------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|----------------------------|
| „Meníčka“ | 99 Kč | 180 | 17 820 Kč | 6 504 300 Kč |
| Prodej kuchyně mimo „meníčka“ | 150 Kč | 48 | 7 200 Kč | 2 628 000 Kč |
| Celkem | | | 25 020 Kč | 9 132 300 Kč |

Celkové roční tržby plynoucí z kuchyně jsou tedy 6 088 200 Kč v pesimistické variantě, 7 610 250 Kč v realistické variantě, a v případě, že by se podniku opravdu dařilo, je optimistický roční odhad tržeb 9 132 300 Kč.

3.4.2 Tržby plynoucí z baru

Stejně jako v případě tržeb plynoucích z kuchyně je i u tržeb plynoucích z baru velmi důležitá cenotvorba. Zatímco u kuchyně je průměrná marže 200 %, tak u nápojů kalkulujeme s marží 100 %. Většinu tržeb baru bude tvořit prodej piva, přičemž při průměrné nákupní ceně jednoho piva 17,5 Kč vychází s marží 100% prodejní cena piva 35 Kč. Při předpokládaném prodeji 200 ks piva denně, jsou to denní tržby ve výši 7 000 Kč. Odhadovaný prodej ostatních alkoholických a nealkoholických nápojů jsou 2 000 Kč denně.

Tabulka č. 14: Tržby baru při realistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zdroj příjmu | Denní tržby | Roční tržby |
|--|-----------------|---------------------|
| Pivo | 7 000 Kč | 2 555 000 Kč |
| Ostatní alkoholické a nealkoholické nápoje | 2 000 Kč | 730 000 Kč |
| Celkem | 9 000 Kč | 3 285 000 Kč |

Tabulka č. 15: Tržby baru při pesimistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zdroj příjmu | Denní tržby | Roční tržby |
|--|-----------------|---------------------|
| Pivo | 5 600 Kč | 2 044 000 Kč |
| Ostatní alkoholické a nealkoholické nápoje | 1 600 Kč | 584 000 Kč |
| Celkem | 7 200 Kč | 2 628 000 Kč |

Tabulka č. 16: Tržby baru při optimistické variantě

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zdroj příjmu | Denní tržby | Roční tržby |
|--|------------------|---------------------|
| Pivo | 8 400 Kč | 3 066 000 Kč |
| Ostatní alkoholické a nealkoholické nápoje | 2 400 Kč | 876 000 Kč |
| Celkem | 10 800 Kč | 3 942 000 Kč |

Celkové roční tržby pocházející z baru jsou 2 628 000 Kč v pesimistické variantě, 3 285 000 Kč v realistické variantě a 3 942 000 Kč v optimistické variantě.

3.4.3 Celkové tržby

Poté, co jsem podrobněji vypočítala předpokládané tržby plynoucí z kuchyně a baru, jsem schopna vypočítat i celkové tržby podniku.

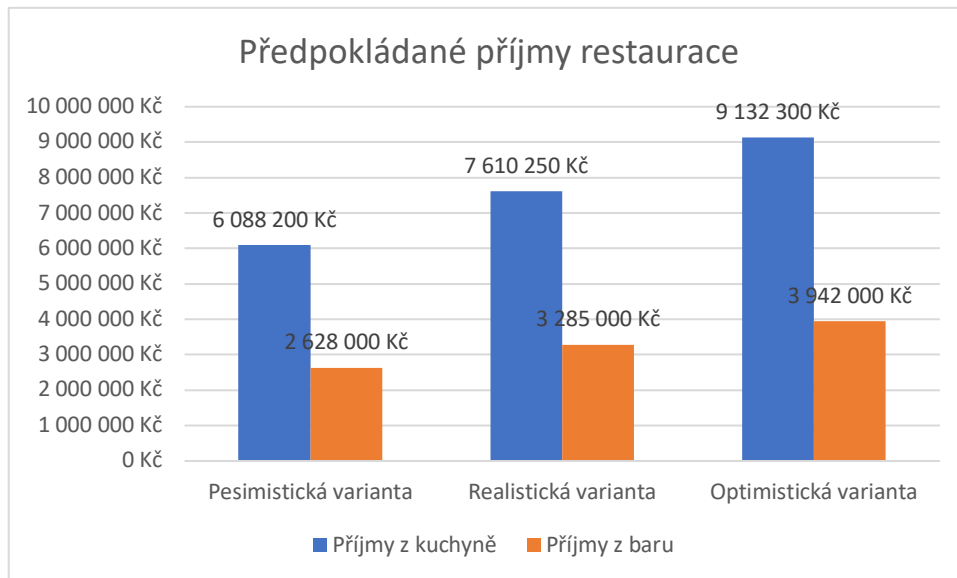
Jelikož nás pro další práci zajímá pouze roční příjem, v tabulce níže uvádím celkové předpokládané roční tržby ve všech třech variantách.

Tabulka č. 17: Celkové tržby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Zdroj tržeb | Pesimistická varianta | Realistická varianta | Optimistická varianta |
|---------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Kuchyně | 6 088 200 Kč | 7 610 250 Kč | 9 132 300 Kč |
| Bar | 2 628 000 Kč | 3 285 000 Kč | 3 942 000 Kč |
| Celkem | 8 716 200 Kč | 10 895 250 Kč | 13 074 300 Kč |

Z tabulky tedy vyplývá, že příjmy podniku jsou v pesimistické variantě 8 716 200 Kč, v realistické variantě 10 895 250 Kč a ve variantě optimistické jsou tržby 13 074 300 Kč. Mimo jiné je z tabulky patrné, že zhruba dvě třetiny tržeb plynou z kuchyně, což je poměr, se kterým mají pan Beil a pan Hájek dlouhodobě dobrou zkušenost. Pro přehlednost uvádím i graf, na kterém je tento poměr příjmů z kuchyně a baru vidět.



Graf č. 3: Předpokládané příjmy restaurace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Zisk

Z předchozích kapitol jsem získala předpokládané tržby a náklady. Nesmím ale zapomenout zohlednit pesimistický a optimistický vývoj tržeb v nákladech provozovny. V případě, že bude prodej provozovny nižší, budou nižší i náklady na udržování zásob. Pokud bude prodej vyšší podle optimistického scénáře, budou i náklady na udržování zásob vyšší. Jelikož jsou náklady na zásoby jedinou variabilní složkou nákladů, k jiné změně při různých vývoích tržeb nedojde.

V následující tabulce uvádím vypočítané hodnoty zisku před zdaněním zaokrouhleného na celé tisíce Kč dolů, daň z příjmu právnických osob ve výši 19 % a zisk provozovny po zdanění. Vše samozřejmě po zohlednění změny nákladů.

Tabulka č. 18: Zisk provozovny pro všechny varianty vývoje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Varianta | Celkové tržby (Kč) | Celkové náklady (Kč) | Zisk před zdaněním (Kč) | Daň (Kč) | Zisk po zdanění (Kč) |
|-----------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| Pesimistická | 8 716 200 | 5 629 071,25 | 3 087 000 | 586 530 | 2 500 470 |
| Realistická | 10 895 250 | 5 851 071,25 | 5 044 000 | 958 360 | 4 085 640 |
| Optimistická | 13 074 300 | 6 073 071,25 | 7 001 000 | 1 330 190 | 5 670 810 |

Celkový zisk provozovny po zdanění je 2 500 470 Kč při pesimistické variantě provozu, 4 085 640 Kč při realistické variantě a 5 670 810 Kč v případě, že nastane optimistická varianta vývoje provozu restaurace.

Ve všech případech bude zisk dostatečně vysoký na to, aby se společníkům vrátily prostředky, které do rozjezdu nové provozovny vložili a zároveň, aby se vypořádali s většinou nenadálých situací, jako může být porucha některého gastronomického přístrojového zařízení, neplánovaně velký nedoplatek energií, apod.

3.6 Hodnocení investice

Pro posouzení, zdali je investice pro podnik výhodná či ne, použijí tři metody hodnocení efektivnosti investic. Použitými metodami jsou doba splacení, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

3.6.1 Doba splacení

Doba splacení nebo také doba návratnosti investice nám dává představu, za jakou dobu se provozovatelům vrátí kapitál investovaný do nové restaurace. Doba splacení je vypočítaná pro všechny tři varianty budoucího vývoje dle vzorce uvedeného v teoretické části práce.

Tabulka č. 19: Doba splacení pro všechny varianty vývoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Varianta | Roční CF | Náklady na investici | Doba návratnosti |
|-----------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| Pesimistická | 2 500 470 Kč | 714 071,25 Kč | 0,29 |
| Realistická | 4 085 640 Kč | 714 071,25 Kč | 0,17 |
| Optimistická | 5 670 810 Kč | 714 071,25 Kč | 0,12 |

Z výsledků výpočtů výše uvedených vyplývá, že ve všech třech variantách předpokládaného vývoje je doba splacení kratší než půl roku. V případě pesimistické varianty dojde k zaplacení investice za necelé čtyři měsíce, v případě realistické varianty za dva měsíce a případě optimistického vývoje dojde k zaplacení dokonce za necelé 2 měsíce. Na základě této metody se investice zdá jako velmi výhodná.

3.6.2 Čistá současná hodnota

Při výpočtu čisté současné hodnoty musíme brát v potaz vývoj hodnoty peněz v čase. K tomu slouží tzv. diskontní sazba. Pro účel této práce kalkuluji s diskontní sazbou 4 %, což je součet předpokládaného vývoje inflace v následujících letech a úroku, který by dostali společníci na terminovaném účtu, kdyby své peníze investovali tam, a ne do otevření nové provozovny. Dále při výpočtu čisté současné hodnoty kalkuluji s životností projektu 10 let, a to z toho důvodu, že předpokládáme, že po 10 letech bude potřeba obnovit vybavení interiéru, ale i gastronomické přístrojové zařízení, což bude stát významný finanční obnos.

Tabulka č. 20: Současné hodnoty v jednotlivých letech pro všechny varianty vývoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Varianta | Roční CF | Současná hodnota |
|------------------------------|-----------------|-------------------------|
| Pesimistická – celkem | | 23 900 414 Kč |
| 1.rok | 2 500 470 Kč | 2 404 298 Kč |
| 2.rok | 3 006 720 Kč | 2 779 882 Kč |
| 3.rok | 3 006 720 Kč | 2 672 963 Kč |
| 4.rok | 3 006 720 Kč | 2 570 157 Kč |
| 5.rok | 3 006 720 Kč | 2 471 305 Kč |
| 6.rok | 3 006 720 Kč | 2 376 254 Kč |
| 7.rok | 3 006 720 Kč | 2 284 860 Kč |
| 8.rok | 3 006 720 Kč | 2 196 981 Kč |
| 9.rok | 3 006 720 Kč | 2 112 482 Kč |
| 10.rok | 3 006 720 Kč | 2 031 232 Kč |
| Realistická – celkem | | 36 757 562 Kč |
| 1.rok | 4 085 640 Kč | 3 928 500 Kč |
| 2.rok | 4 591 890 Kč | 4 245 460 Kč |
| 3.rok | 4 591 890 Kč | 4 082 173 Kč |
| 4.rok | 4 591 890 Kč | 3 925 168 Kč |
| 5.rok | 4 591 890 Kč | 3 774 199 Kč |
| 6.rok | 4 591 890 Kč | 3 629 037 Kč |
| 7.rok | 4 591 890 Kč | 3 489 459 Kč |
| 8.rok | 4 591 890 Kč | 3 355 249 Kč |
| 9.rok | 4 591 890 Kč | 3 226 201 Kč |
| 10.rok | 4 591 890 Kč | 3 102 116 Kč |
| Optimistická – celkem | | 49 614 710 Kč |

| | | |
|--------|--------------|--------------|
| 1.rok | 5 670 810 Kč | 5 452 702 Kč |
| 2.rok | 6 177 060 Kč | 5 711 039 Kč |
| 3.rok | 6 177 060 Kč | 5 491 384 Kč |
| 4.rok | 6 177 060 Kč | 5 280 177 Kč |
| 5.rok | 6 177 060 Kč | 5 077 093 Kč |
| 6.rok | 6 177 060 Kč | 4 881 820 Kč |
| 7.rok | 6 177 060 Kč | 4 694 058 Kč |
| 8.rok | 6 177 060 Kč | 4 513 517 Kč |
| 9.rok | 6 177 060 Kč | 4 339 920 Kč |
| 10.rok | 6 177 060 Kč | 4 173 000 Kč |

Tabulka č. 21: Čistá současná hodnota pro všechny varianty vývoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Varianta | Σ Současné hodnoty | Čistá současná hodnota |
|---------------------|---|-------------------------------|
| Pesimistická | 23 900 414 Kč | 23 186 342,75 Kč |
| Realistická | 36 757 562 Kč | 36 043 490,75 Kč |
| Optimistická | 49 614 710 Kč | 48 900 638,75 Kč |

Při výpočtu čisté současné hodnoty jsem zjistila, že ať už by se situace vyvíjela podle jakékoli z variant, společníkům by investice do nové provozovny vynesla vysoké zhodnocení vložených finančních prostředků. V případě, že by nastala pesimistická varianta, společníkům by nová provozovna během deseti let přinesla něco málo přes 23 milionů Kč, v případě optimistické varianty vývoje dokonce necelých 49 milionů Kč.

3.6.3 Vnitřní výnosové procento

Na základě hodnot, které vyšly při výpočtu vnitřního výnosového procenta lze investici vyhodnotit jako vysoce nadprůměrnou. Ve všech variantách by se z investice bez problému vrátily společníkům veškeré počáteční náklady, a navíc by mohli být ještě

příjemně překvapení výhodností investice. Hodnoty vnitřního výnosového procenta pro všechny varianty vývoje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 22: Vnitřní výnosové procento pro všechny varianty vývoje
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Varianta | Vnitřní výnosové procento |
|--------------|---------------------------|
| Pesimistická | 365 % |
| Realistická | 583 % |
| Optimistická | 802 % |

3.7 Analýza rizik investice

Celý projekt může ohrozit velká řada nenadálých situací, které se v této části pokusím vyjmenovat. Asi největším rizikem je potenciální situace, kdy by do restaurace nechodili žádní návštěvníci. V okolí žije zhruba 3 000 obyvatel, a jelikož pevně věříme, že lidi lákají nově otevřené podniky, a že v tom našem budou spokojeni, může se tak stát pouze v případě, kdy nebudou o nové restauraci vědět. Tomuto se pokusíme předejít propagací nově otevřené provozovny v místním deníku a také prostřednictvím letáčků, které v blízkém okolí rozdáme.

Dalším rizikem může být nedostatek personálu. Kdykoli v průběhu roku se může stát, že některý ze zaměstnanců odejde, s čímž se ale nedá bohužel počítat. Jako prevenci se pokusíme zaměstnancům vytvořit příjemné pracovní prostředí, aby byli v práci spokojeni. Kdyby náhodou některý zaměstnanec ale odešel, bude potřeba okamžitě najít nového zaměstnance, což bohužel není v dnešní době snadné. Krátkodobě by mohl zaskočit některý ze zaměstnanců současné restaurace, ale toto není dlouhodobě udržitelné, tudíž odchod pracovníka by byl opravdu velkým problémem a zejména, pokud by se jednalo o kuchaře.

Jedním z rizik mohou být také výkyvy v návštěvnosti. Občasné výkyvy návštěvnosti jsou v pohostinství běžné, tudíž pokud se bude jednat o standardní výkyvy sezónního charakteru, nemělo by to uškodit. Problém by nastal v momentě, kdy budou výkyvy nenadálé a neočekávané. V ten moment by se nemuselo podařit dobře naplánovat

zásobování a pak by mohla vzniknout nemalá škoda v případě, že budou nakoupeny zásoby, ale nepřijdou zákazníci a naopak.

Potenciálně riziková by byla i situace, kdy by v okolí jiný podnikatel otevřel konkurenční restauraci. V tento okamžik žádná přímá konkurence není, nicméně je možné, že se to v budoucnu změní a potom bude potřeba mít stálou a věrnou klientelu, nebo na vzniklou situaci pružně reagovat různými slevovými akcemi, lepším marketingem nebo třeba sezónní nabídkou.

ZÁVĚR

Vzhledem k provedeným výpočtům mohu investici spojenou s otevřením nové provozovny označit jako velmi zajímavou. Jelikož se pan Hájek a pan Beil rozhodli pro otevření nové provozovny v pronajatém prostoru, jednorázové náklady ve výši 714 071,25 Kč jsou vzhledem k předpokládaným tržbám minimální. Tržby jsou totiž vzhledem ke zkušenostem společníků velmi vysoké, tudíž tato investice má velký potenciál. I při pesimistické variantě vývoje by zisk, který společníci díky této investici získají, tedy 2 500 470 Kč za rok, byl neporovnatelně větší než jakákoli jiná dostupná investice. V případě optimálního vývoje by byl zisk 4 085 640 Kč, a kdyby nastala situace podle optimistického předpokladu, bylo by to 5 670 810 Kč.

Díky propočtu a vyčíslení jednorázových nákladů spojených s investicí společníci zjistili, že náklady nejsou tak vysoké, a proto nevyužijí financování prostřednictvím úvěru, nýbrž prostřednictvím vlastního kapitálu. Současná restaurace, kterou společníci provozují, má dostatečné příjmy na to, aby se z vydělaných peněz dala otevřít nová provozovna. Proto k otevření nové provozovny využijí vlastní prostředky, a to formou vyplacení zisku ze stávající restaurace, který do nové provozovny dají jako vklad společníků. Tuto variantu financování podporuje i skutečnost, že v případě nové provozovny je poskytnutí úvěru bankou velmi nepravděpodobné.

Vzhledem k výsledkům hodnocení efektivnosti investic bych měla pro společníky, pana Hájka a pana Beila, odvážnější doporučení. Doba návratnosti investice je v případě pesimistické varianty vývoje zhruba 4 měsíce, při realistické a optimistické variantě dokonce jen 2 měsíce. Zároveň při předpokládané době životnosti 10 let provozovně vychází čistá současná hodnota v případě pesimistické varianty vývoje na 23 186 342,75 Kč a vnitřní výnosové procento 365 %. Realistická varianta předpokládá čistou současnou hodnotu projektu na 36 043 490,75 Kč a vnitřní výnosové procento na 583 %. V případě, že by nastala optimistická varianta vývoje nové provozovny, čistá současná hodnota bude ve výši 48 900 638,75 Kč a vnitřní výnosové procento dokonce 802 %. Ačkoli tato čísla vypadají lákavě, dovolila bych si panu Hájkovi a panu Beilovi doporučit nějaký prostor koupit a založit si vlastní restauraci.

V případě koupě prostoru a založení vlastní restaurace by sice bylo potřeba provést novou studii s novými výpočty, abychom získali přesné výsledky, ale podle všeho by i v takovém případě byla investice zajímavá. Společníci už dlouho přemýšlejí, že by chtěli vlastní restauraci, ale měli obavu, že by to po finanční stránce nezvládli. Podle všeho to ale vypadá, že by na sebe restaurace vydělala i v případě koupě. Samozřejmě bychom pomocí nových výpočtů potřebovali přesně spočítat, jak velká investice by dávala smysl, a jaká už ne, nicméně prostor pro to tu je. Úskalí je však v tom, že by společníci v takovém případě museli využít financování prostřednictvím úvěru, protože na to už by vklad společníků nestačil, nicméně jak jsem už v práci výše uvedla, získání úvěru není v současné chvíli možné.

Vzhledem ke všem výše uvedeným poznatkům bych tedy společníkům doporučila investici realizovat s tím, že bych se při vyjednávání o nájmu zajímala o variantu daný prostor v budoucnu koupit. Vzhledem k současné situaci bych totiž zvolila průnik dvou výše uvedených variant, a to pronajmout si prostor, vyzkoušet, jak se podniku bude dařit a vytvořit dostatečný zisk pro přidělení úvěru, a poté případně daný prostor koupit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- [2] ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 89/2012 Sb.: Nový občanský zákoník*. In: . Praha, 2012, ročník 2012, §420, číslo 89. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [3] ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- [4] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [5] Podnikatelský záměr VZOR. *IPodnikatel.cz* [online]. ©2011-2014, 4.3.2014 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/obsah-vzor-podnikatelskeho-zameru.html>
- [6] Navrhujte cíle pomocí metody SMART|LIGS University. *LIGS University|MBA, MSc, DBA a PhD studium online*[online]. Praha: LIGS University, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/navrhujte-cile-pomoci-metody-smart>
- [7] PETR TYL, Jan. Pravidlo SMART (pravidlo pro stanovení cílů). *Marketing Mind: Nastartujeme Váš online marketing!* [online]. České Budějovice, ©2018, 25.3.2017 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/smart-pravidlo-stanoveni-cilu/>
- [8] J. RYAN, Kevin. Elon Musk Has a Habit of Setting Lofty Goals -- and Missing Them. *Small Business Ideas and Resources for Entrepreneurs* [online]. New York: Mansueto Ventures, ©2017, 16.8.2016 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.inc.com/kevin-j-ryan/elon-musk-often-falls-short-of-ambitious-goals.html>
- [9] GALPIN, Ted. What is a win-win strategy?. *Quora - A place to share knowledge and better understand the world* [online]. California, ©2018, 22.8.2017 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.quora.com/What-is-a-win-win-strategy>

- [10] KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. ISBN 978-80-214-5107-0.
- [11] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [12] Rozpočet (Budget). *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2016 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozpocet-budget>
- [13] P., Tereza. Kalkulace - pojem, členění, kalkulační vzorec a metody - účetnictví. *Ekonomie-ucetnictvi.cz: Ekonomie a účetnictví k maturitě* [online]. Praha [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://ekonomie-ucetnictvi.cz/kalkulace-pojem-cleneni-kalkulacni-vzorec-a-metody-ucetnictvi/>
- [14] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- [15] PETR TYL, Jan. Bod zvratu: praktický příklad, vzorec, výpočet a graf | Marketing Mind. *Marketing Mind: Nastartujeme Váš online marketing!* [online]. České Budějovice: Marketing Mind, ©2017-2019, 26.1.2018 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>
- [16] PULEC, Ondřej. *Strategie rozvoje podniku*. Brno, 2014. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita. Vedoucí práce Ing. Peter Marinič.
- [17] HEJKRLÍK, Pavel. Rozjíždíte vlastní podnikatelský nápad? Desítka příčin proč to startupům nevyjde. *MontyRich - Když chcete měnit svět* [online]. Praha: MontyRich, ©2019, 18.4.2017 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://montyrich.cz/novinky/podnikani/3098-rozjizdite-vlastni-podnikatelsky-napad-desitka-pricin-proc-to-startupum-nevyjde>
- [18] Finanční páka a daňový štít aneb Proč je cizí kapitál levnější než vlastní. *Kurzy účetnictví | Praha, Liberec* [online]. Liberec: Kurzy Sprint, 2019, 12.7.2014 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.kurzysprint.cz/financni-paka-danovy-stit-aneb-proc-je-cizi-kapital-levnejsi-nez-vlastni/>

- [19] SWOT- Wikipedie. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 28.2.2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>
- [20] Swot-analyza-graf - ZeptejSeFilipa. In: *Marketingová show, konzultace a workshopy ZeptejSeFilipa* [online]. Šternberk: ZeptejSeFilipa, ©2016-2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://zsf.cz/show/swot-analyza-rychleho-nasazeni/attachment/swot-analyza-graf>
- [21] SWOT analýza. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2016, 22.1.2017 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [22] PESTLE analýza - ManagementMania.com. *Sociální síť pro business - ManagementMania.com* [online]. Wilmington: MANAGEMENTMANIA.COM, ©2011-2016, 30.7.2015 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>
- [23] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- [24] ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. Praha: BusinessVize.cz, ©2010-2011, 29.11.2010 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [25] Porterova analýza pěti sil - Wikipedie. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-, 6.7.2013 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_analyza_peti_sil
- [26] ZIKMUND, Martin. Hodnocení investic: Vnitřní výnosové procento (IRR). *Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz* [online]. Praha: BusinessVize.cz, ©2010-2011, 9.11.2010 [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/hodnoceni-investic-vnitri-vynosove-procento-irr>
- [27] Vývoj mezd v Jihomoravském kraji|ČSÚ v Brně. *Český statistický úřad|ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/vyvoj-mezd-v-jihomoravskem-kraji>

- [28] Ulice Ukrajinská 574/1, Brno: Mapy.cz. *Mapy.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.5825805&y=49.1672048&z=16&base=ophoto&source=addr&id=8902483>
- [29] ČAMPA, Rudolf. Pronájem restaurace 250 m², Brno - Brno - Bohunice, okres Brno-město: Sreality.cz. *Sreality.cz: reality a nemovitosti z celé ČR* [online]. Praha: Seznam.cz, 2019, 5.4.2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/restaurace/brno-brno-bohunice-/3518869084#img=0&fullscreen=false>
- [30] Banka pro podnikatele. *Občané* [online]. Praha: UniCredit Bank, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/bankapropodnikatele.html#prestobusinessuver>
- [31] Banka pro podnikatele. *Občané* [online]. Praha: UniCredit Bank, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/ostatni/bankapropodnikatele.html#mikrouverbezdokladanidanovehopriznani>
- [32] Sberbank CZ|Úvěry: Firemní FÉR úvěr. *Sberbank CZ|Rychlé půjčky online, spořicí účty, běžné účty* [online]. Praha: Sberbank CZ, 2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/podnikatele-a-firmy/uvery/firemni-fer-uver>
- [33] Ceník produktů a služeb|RaiFFEISENBANK. *Banka inspirovaná klienty|RaiFFEISENBANK* [online]. Praha: Raiffeisenbank, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni/ceniky>
- [34] Neúčelová podnikatelská půjčka|RaiFFEISENBANK. *Podnikatelé a malé firmy|RaiFFEISENBANK* [online]. Praha: Raiffeisenbank, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/podnikatele/financovani/neucelovy-uver>
- [35] Profi úvěr FIX pro podnikatele a malé firmy|Komerční banka. *Hlavní stránka|Komerční banka* [online]. Praha: Komerční banka, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/financovani/nacokoli/profi-uver-fix>

[36] Profi úvěr FIX - úvěrová kalkulačka - Komerční banka. *Hlavní stránka|Komerční banka* [online]. Praha: Komerční banka, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.ms-kb.cz/kalkulacka-profi-uver-fix/>

[37] Profi úvěr Start pro začínající podnikatele| Komerční banka. *Hlavní stránka|Komerční banka* [online]. Praha: Komerční banka, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/financovani/nacokoli/profi-uver-start>

[38] Ceny a sazby - Podnikatelé, podniky a municipality v obsluze poboček - Komerční banka. *Hlavní stránka|Komerční banka* [online]. Praha: Komerční banka, ©2019 [cit. 2019-05-07]. Dostupné z: <https://www.ms-kb.cz/ceny-a-sazby/podnikatele-podniky-a-municipality-v-obsluze-pobocek/#uvery>

SEZNAM VZORCŮ

| | |
|--|----|
| Vzorec č. 1: Bod zvratu | 19 |
| Vzorec č. 2: Bod zvratu | 20 |
| Vzorec č. 3: Bod zvratu | 20 |
| Vzorec č. 4: Bod zvratu | 20 |
| Vzorec č. 5: Doba splacení | 30 |
| Vzorec č. 6: Čistá současná hodnota | 31 |
| Vzorec č. 7: Vnitřní výnosové procento | 31 |
| Vzorec č. 8: Vnitřní výnosové procento | 31 |
| Vzorec č. 9: Vnitřní výnosové procento | 31 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf č. 1: Provozní náklady..... | 48 |
| Graf č. 2: Celkové náklady..... | 49 |
| Graf č. 3: Předpokládané příjmy restaurace | 58 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Marketingový mix..... | 18 |
| Obrázek 2: Bod zvratu..... | 21 |
| Obrázek č. 3: SWOT analýza | 24 |
| Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil..... | 28 |
| Obrázek č. 5: Satelitní mapa okolí | 40 |
| Obrázek č. 6: Fotografie pronajímaného prostoru..... | 42 |
| Obrázek č. 7: Fotografie pronajímaného prostoru..... | 42 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Metoda SMART | 15 |
| Tabulka č. 2: Marketingový mix | 18 |
| Tabulka č. 3: PESTLE..... | 26 |
| Tabulka č. 4: Náklady stavebních úprav | 44 |
| Tabulka č. 5: Náklady designových úprav | 44 |
| Tabulka č. 6: Náklady na reklamu..... | 45 |
| Tabulka č. 7: Mzdové náklady | 46 |
| Tabulka č. 8: Náklady na zásoby..... | 47 |
| Tabulka č. 9: Provozní náklady v 1.roce | 48 |
| Tabulka č. 10: Provozní náklady v 1.roce | 50 |
| Tabulka č. 11: Tržby kuchyně při realistické variantě | 55 |
| Tabulka č. 12: Tržby kuchyně při pesimistické variantě..... | 55 |
| Tabulka č. 13: Tržby kuchyně při optimistické variantě..... | 55 |
| Tabulka č. 14: Tržby baru při realistické variantě..... | 56 |
| Tabulka č. 15: Tržby baru při pesimistické variantě | 56 |
| Tabulka č. 16: Tržby baru při optimistické variantě | 56 |
| Tabulka č. 17: Celkové tržby | 57 |
| Tabulka č. 18: Zisk provozovny pro všechny varianty vývoje | 59 |
| Tabulka č. 19: Doba splacení pro všechny varianty vývoje..... | 60 |
| Tabulka č. 20: Současné hodnoty v jednotlivých letech pro všechny varianty vývoje.. | 61 |
| Tabulka č. 21: Čistá současná hodnota pro všechny varianty vývoje | 62 |
| Tabulka č. 22: Vnitřní výnosové procento pro všechny varianty vývoje..... | 63 |