



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ PIVNÍHO BARU VE
MĚSTĚ OLOMOUC**

THE BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHING A BEER BAR IN OLOMOUC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Evžen Ohlídal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Evžen Ohlídal**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, 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 diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán na založení pivního baru ve městě Olomouc

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:

Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro zahájení podnikatelské činnosti v oblasti restauračního zařízení, konkrétně pivního baru v okolí Olomouce se zaměřením na speciální druhy pív, dovážené zejména z Belgie a doplněné o nabídku z českých pivovarů. Pro dosažení hlavního cíle bude provedena analýza makroprostředí za pomoci analytické techniky PEST, dále bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil k analýze oboru a provedení vlastního marketingového průzkumu realizovaného dotazníkovým šetřením, který má za úkol identifikovat preference potenciálních zákazníků v dané lokaci. Na základě výsledků analýz a provedení primárního výzkumu bude vytvořen koncept pivního baru do konkrétní podoby obchodního modelu pro začínající podnik z pohledu marketingového mixu 4P, způsobu jeho organizování, finančního zhodnocení a časového plánu realizace aktivit, včetně zhodnocení rizik pro realizaci projektu.

Základní literární prameny:

KORÁB, Vojtěch. Drobné podnikání: studijní text pro kombinovanou formu studia. 4. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-214-5039-4.

MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON. Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

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

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

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

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá návrhem podnikatelského záměru na založení pivního baru s belgickými speciály ve městě Olomouc. První, teoretická část popisuje teoretická východiska práce zaměřená na popis myšlenky podnikání, přes analyticko-výzkumné metody podnikatelského prostředí až po samotnou strukturu podnikatelského plánu. Druhá, analytická část představuje aplikaci zvolených metod, na jejíž výsledcích je následně vybrána vhodná strategie pro začínající podnik. Třetí, návrhová část práce obsahuje komplexní zpracování dílčích částí podnikatelského plánu, které navazují na volbu strategie v tomto businessu.

Klíčová slova

Podnikatelský plán, analýzy prostředí, marketingový průzkum, pivní bar

Abstract

The diploma thesis deals with the business plan for establishing a beer bar with Belgian specials in Olomouc. The first part describes the theoretical basis of the work. It is focused on the description of the business idea, methods used for analytical research of the business surroundings, and the structure of the business plan itself. The second part deals with analytical methods mentioned. Based on these methods, the appropriate and most suitable strategy is implemented. The third part of the thesis contains a comprehensive elaboration of the business plan, which follows the choice of strategies for this business.

Key words

Business plan, environment analysis, market research, beer bar

Bibliografická citace

OHLÍDAL, Evžen. *Podnikatelský plán na založení pivního baru ve městě Olomouc* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118012>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, 2019. 108 s. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 11.5.2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za účinnou metodickou pedagogickou a odbornou pomoc a další cenné rady při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	10
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 NOSNÁ MYŠLENKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	15
1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA	15
1.3 ANALYTICKO-VÝZKUMNÉ METODY V RÁMCI ZPRACOVÁNÍ PLÁNU.....	19
1.3.1 Analýza obecného prostředí PEST	19
1.3.2 Analýza oboru dle Porterova modelu 5 sil.....	21
1.3.3 Marketingový průzkum zákazníků.....	21
1.3.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností.....	24
1.3.5 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí SWOT matice.....	24
1.3.6 Volba vhodné strategie pro malý podnik	27
1.3.7 Hodnocení rizik.....	30
1.3.8 Časový harmonogram	31
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	32
2.1 PEST ANALÝZA PODNIKU.....	32
2.1.1 Politicko-legislativní prostředí	32
2.1.2 Ekonomické prostředí.....	34
2.1.3 Sociální prostředí	37
2.1.4 Technologické prostředí	39
2.2 PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL	40
2.2.1 Stávající konkurence	40
2.2.2 Potenciální konkurence	45
2.2.3 Substituty	45
2.2.4 Dodavatelé.....	46
2.2.5 Odběratelé	47
2.3 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM ZÁKAZNÍKŮ	47

2.3.1	Metodologie výzkumu	48
2.3.2	Analýza dat marketingového výzkumu.....	49
2.3.3	Souhrn výsledků marketingového průzkumu.....	60
2.4	ANALÝZA VLASTNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ.....	61
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	63
3.1	VÝBĚR VHODNÉ STRATEGIE	63
3.2	POPIS PODNIKU.....	64
3.3	MARKETINGOVÝ PLÁN	65
3.4	MARKETINGOVÝ MIX	66
3.4.1	Produkt	66
3.4.2	Cena.....	68
3.4.3	Komunikace	70
3.4.4	Distribuce	72
3.5	ORGANIZAČNÍ PLÁN	73
3.6	FINANČNÍ PLÁN	76
3.6.1	Předpokládané náklady	76
3.6.2	Předpokládané výnosy	82
3.6.3	Cash flow	85
3.6.4	SWOT analýza	86
3.6.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	87
3.6.6	Analýza rizik RIPRAN	89
3.6.7	Harmonogram	92
	ZÁVĚR.....	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	100
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

ÚVOD

Žijeme v době, kdy se ekonomice daří a nezaměstnanost je nejnižší za posledních několik let. Hlavním aspektem při výběru už není pouze cena, ale kupující se může zaměřit i na jiné faktory. Jedním z těchto faktorů může být kvalita a exkluzivnost nabízeného zboží. Proto je tématem této diplomové práce podnikatelský plán pro založení restauračního zařízení na prodej pivních speciálů.

Cílem diplomové práce je vytvořit příjemné místo pro lidi, kteří se do baru budou rádi vracet, a jakákoliv strávená chvíle v tomto místě jim bude dělat radost a pokusí se maximálně zpříjemnit jinak všední dny.

Trend neustále se zvyšujícího počtu malých pivovarů, které vaří pivní speciály různých druhů je všeobecně známý. To potvrzuje fakt, že o exkluzivitu zájem je. Právě proto se práce zabývá touto tematikou, ale zároveň jde lehce jinou cestou, aby nabídla něco nového, dosud nepoznaného i obyvatelům kraje, kteří tuto možnost doposud neměli. Cestou, která u nás není příliš známá, ale zároveň není až tak daleko od současných, všudypřítomných trendů.

Problém provozoven, které nabízí stejný či podobný sortiment je v nevhodném situování nově vznikajících podniků. Investoři, majitelé či podnikatelé většinou situují svá restaurační zařízení do velkých měst jako je Praha, Brno nebo Ostrava. Daleko větší potenciál pro fungující zařízení je ve městech, která se jeví jako podnikatelsky méně zajímavá. Přece jen Olomouc je krajské město s víc než 100 tisíci obyvateli a velkou spádovou oblastí. Zároveň platí, že bar s pivními speciály není k nalezení. Vzniká tedy příležitost otevřít fungující provozovnu ve městě, které má velký potenciál a současně menší konkurenci, než jaká by byla v o poznání větších městech.

Nicméně i z té nejlepší myšlenky se může stát noční můra, pokud není dobře naplánovaná a nepodrobí se co nejkritičtějšímu pohledu. Přiznat si všechna rizika s podnikáním spojená je základem jakéhokoliv start up projektu. To platí i pro konkrétní hrozby, se kterými se může podnikatel potýkat ve svém oboru i místě podnikání. Proto si tato práce obsahově klade za cíl zpracovat na toto téma podnikatelský plán, jehož komplexní přístup zhodnotí realizovatelnost a potenciál výše uvedené vize. Podnikatelský plán pro založení pivního baru by neměl sloužit

pouze k vyhodnocovacím účelům, ale měl by být schopen v případě potřeby oslovit i investory pro získání finančních prostředků.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro zahájení podnikatelské činnosti v oblasti restauračních zařízení, konkrétně pivního baru v okolí Olomouce se zaměřením na speciální druhy pív, dovážené zejména z Belgie a doplněné o nabídku speciálů z českých malých pivovarů. Česká republika je největším konzumentem pív na osobu a spolu s tím, jak se zvyšuje životní úroveň obyvatel, zvyšuje se i zájem o nové zážitky, které se týkají i poptávky po nových druzích pív. V posledních letech vzniklo v Olomouckém kraji mnoho nových podniků zabývajících se poskytováním restauračních služeb. To představuje značnou konkurenci, ale zároveň potvrzuje trend, kdy lidé tyto bary hojně navštěvují. Skutečností je, že i přes značnou konkurenci tematických barů v okolí Olomouce, žádný z nich nenese téma Belgie. Belgická piva obecně patří k nejlepším a nejstarším na světě. Oproti českým ležákům jsou značně odlišná, přesto jsou celosvětově oblíbená a nabízí se proto možnost poskytnout belgické produkty zákazníkům z Olomouckého kraje a zvýšit tím pestrost služeb v kraji s odpovídajícím ekonomickým ziskem.

Podnikatelský plán vychází z podnikatelského záměru a má sám o sobě řadu funkcí, neboť jde do hloubky zpočátku relativně abstraktnímu návrhu a dává mu konkrétní podobu. Zejména slouží jako podklad pro rozhodování nejen samotného podnikatele, ale rovněž pro své okolí, které může představovat jak budoucí zákazník, dodavatel, tak zejména případný investor. Podnikatelský plán lze rovněž označit za návod, jak postupovat při založení podniku, čeho se vyvarovat a na co si dát pozor, co je nutné sledovat a co má pro chod podniku zásadní význam, aby podnikatel neplýtl zejména zpočátku drahocennými finančními zdroji, časem apod.

Hlavní cílem této práce je sestavení podnikatelského plánu na založení pivního baru s belgickými speciály ve městě Olomouc, který racionálně vychází z provedených analýz. Metodika zpracování práce a dosažení hlavního cíle podnikatelského plánu vychází z dílčích cílů, které jsou následující:

- Provedení analýzy vnějšího prostředí, kde bude realizována analýza PEST
- Zpracování analýzy pro oborové prostředí, kde bude realizována analýza trhu prostřednictvím Porterova modelu a marketingového mixu 4P

- Analýza zjištění preferencí zákazníků na základě marketingového průzkumu a definice cílové skupiny zákazníků
- Provedení analýzy vnitřního prostředí podniku z pohledu vlastních zdrojů a schopností
- Stanovit vlastní návrhy řešení a jeho zapracování do podnikatelského plánu
- S tím související personální a ekonomické posouzení, včetně posouzení rizik
- Sestavení SWOT analýzy příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek

Metody a postup zpracování

Řešení diplomové práce spočívá v analýze odborné literatury, ze které jsou zpracována teoretická východiska práce související se stanovenými cíli práce. Teoretické poznatky jsou dále využity v analytické a návrhové části.

Druhá část práce se zabývá analýzou vnějšího prostředí společnosti za pomoci vnitřní a vnější analýzy.

V rámci analýzy vnějšího prostředí je použita PEST analýza – jedná se o analýzu obecného okolí, která je pro podnik velice významná, neboť je důležité sledovat, jak se obecné okolí mění a umět na tuto změnu včas a správně reagovat. Tato analýza pomáhá odhalit příležitosti a potenciální hrozby. Zkoumá následující faktory v prostředí z pohledu oblasti politické, ekonomické, sociální a technologické.

V rámci analýzy oborového prostředí je použita analýza Porterův model 5 sil. Jedná se o analýzu pěti konkurenčních sil, kterými jsou: hrozba substitutů, hrozba vstupu nové konkurence, rivalita mezi stávajícími konkurenty a vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků.

V rámci analýzy vnitřního prostředí je použita analýza vlastních zdrojů a schopností podnikatele, obchodních aktivit a v závěru analýza rizik. V této části se práce soustředí na identifikaci silných a slabých stránek společnosti.

Třetí část diplomové práce je zaměřena na vlastní návrhy vycházející z předchozích analýz na sepsání samotného podnikatelského plánu.

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí je provedena analýza SWOT, která vychází z vypracovaného podnikatelského plánu. Slouží k zjištění interních a externích faktorů

a jejich porovnání. Zkoumá silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a hrozby. SWOT analýza zhodnocuje jeho závěry a nastiňuje jakým směrem se má podnik nadále v budoucnu rozvíjet, aby využil svých silných stránek a příležitostí a současně se snažil minimalizovat dopad slabých stránek a hrozeb.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce se zaměřuje na problematiku samotného podnikatelského plánu, důvody, proč je důležité jej psát, jaký má význam, komu je určen, jaká je jeho struktura a na jaké odpovídá otázky. Následně se věnuje analýzám sloužícím k marketingovému průzkumu podnikatelského makro i mikroprostředí pro oblast založení podniku. Práce zpracovává podnikatelský plán určený pro založení malého podniku a z tohoto důvodu se teoretická práce nesoustředí na veškeré právní formy podnikání, ale pouze na ty, které jsou vhodné pro menší a začínající podniky. Jedná se zejména o formy podnikání, které zpravidla nepotřebují administrativně náročnější kroky, jako je vedení účetnictví, svolávání členů představenstva apod. Z pohledu vlastnictví se podnikatelský plán zaměřuje na jednoho podnikatele, který je současně jediným investorem.

1.1 Nosná myšlenka podnikatelského plánu

Majitel podniku pracuje v závislé činnosti a na základě potřeby vlastní seberealizace a větší svobody chce tuto stávající situaci změnit. Ze své podstaty nenechává taková struktura mnoho prostoru pro kreativní řešení nastalých situací. Dalo by se říci, že pouze absorbuje maximum z potenciálu každého jedince. Na druhou stranu však může poskytovat značné možnosti v oblasti cestování a profesního rozvoje. Díky všem těmto faktorům se majiteli dostala možnost procestovat množství destinací a zjistit, o co je zájem v jiných městech, zemích nebo vesnicích a vlastně i co chybí v jeho rodném městě. Zároveň je důležité podotknout, že přestože má majitel našetřený určitý obnos peněz, tyto finance nestačí jako kapitál pro vstup do jakéhokoliv odvětví. Proto zvolil odvětví, které má malé bariéry vstupu. Pohostinství tento požadavek splňuje, ale je třeba si též uvědomit, že zároveň pro tento obor platí i příliš velká konkurence. Z tohoto důvodu se majitel rozhodl pro odlišení se od ostatních konkurentů v podobě nabídky exkluzivních piv od zahraničních pivovarů.

1.2 Podnikatelský plán a jeho struktura

V případě, že se podnikatel rozhodne realizovat nějaký projekt, je třeba prvotní abstraktní a neuchopitelné myšlenky vnést na papír, aby podnikatelský záměr nebyl

pouze přáním, ale stala se z něj konkrétní představa, ze které následně plynou jasné cíle a strategie popisující, jak lze těchto cílů dosáhnout. Než se začne podnikatelský nápad uvádět do života, je důležité, aby se ověřila jeho reálnost a životaschopnost. Na základě správně sepsaného podnikatelského plánu lze myšlenky dále prezentovat svému okolí. Patří mezi ně například potřeba získat chybějící finanční prostředky, najít společníka, informovat obchodní partnery, zaměstnance atd. Pomocí zpracovaného podnikatelského plánu lze zjistit celkovou potřebu finančních prostředků, potřebu cizích zdrojů financování a možnosti jejich zhodnocení. Podnikatelský plán je velmi důležitý zejména pro samotného podnikatele, který tak získá potřebné informace ohledně kroků, které musí učinit v jednotlivých oblastech zakládání podniku, jakým způsobem bude oslovovat zákazníky, na kterých trzích bude svoje služby, případně produkty nabízet, jaká se zde nachází konkurence, jaké jsou bariéry vstupu na trh, jaká bude personální náročnost na chod podniku a další oblasti, které je třeba zanalyzovat před samotným zahájením podnikání. Podnikatelský plán má za úkol postupně odpovědět na otázky: Kde se nyní podnikatel nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout? (1, s. 16)

Podnikatelský plán nemá pevně danou a jedinou definici, může být například následující, jak uvádí Orlík (1, s. 14) „*Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“

Podnikatelský plán nemá pevně stanovenou strukturu a rozsah. Z tohoto pohledu se požadavky bank a jiných investorů mohou lišit. Nicméně obecná struktura podnikatelského plánu může být následující:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Organizační struktura – realizační a manažerský tým
- Potřeba zákazníka
- Zákazník a cílové trhy
- Analýza rizik
- Obchodní model
- Obchodní a marketingové strategie

- Konkurence a konkurenční výhoda
- Finanční plán – plánované cashflow
- Časový harmonogram – stanovení dílčích cílů. (2)

Blíže se o podnikatelském plánu vyjadřuje kapitola týkající se vlastních návrhů a řešení, která na základě informací získaných za pomoci výzkumných metod zpracovává samotný podnikatelský plán.

Postup založení společnosti

V případě založení společnosti je nejprve nutné zvolit místo a obor podnikání. Důležitý je i název podniku a kontrola, zdali tento název již není registrován. Vznik podniku je dále podmíněn zápisem do živnostenského rejstříku/obchodního rejstříku. (3, s. 68)

Česká právní úprava zná několik typů obchodních společností. Zejména je to podnikání jako OSVČ na živnostenský list, dále založení obchodních společností jako je společnost s ručením omezeným, akciová společnost, komanditní společnost, lze využít při založení i tzv. ready-made společnosti, které jsou zakládány na klíč a jejich užívání je možné prakticky během několika hodin. (4)

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi podnikáním na živnost a obchodní společnost

Živnostenský list (OSVČ)	Obchodní společnost (Společnost s ručením omezeným)
Zápis v živnostenském rejstříku	Zápis v obchodním rejstříku
Daňové evidence (příjmy/výdaje)	Vedení účetnictví (náklady/výnosy)
Možnost uplatnění paušálních výdajů (záleží na druhu podnikatelské činnosti – 40 % – 80 %)	Zveřejňování účetní závěrky do sbírky listin
Daň z příjmu FO 15 %	Vystavování účetních dokladů
Ručí celým svým majetkem	Společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše svých nesplacených vkladů
	Daň z příjmu PO 19 % (následně se rozdělený zisk dělí dalšími 15 % z příjmu FO)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 5)

V diplomové práci byla pro založení pivního baru vybrána společnost s ručením omezeným, zejména z důvodu ručení, jelikož v případě OSVČ podnikatel ručí celým svým majetkem a je to proto rizikový způsob krytí majetku, a rovněž z důvodu nižších vstupních nákladů při zakládání s.r.o., kterými byl dříve základní kapitál ve výši 200 000 Kč. V současnosti jeho výše není stanovena. Proto byl při zakládání podniku brán v úvahu tento typ obchodní společnosti jako nejvhodnější pro založení podniku. (4)

Společnost s ručením omezeným se zakládá společenskou smlouvou a vyžaduje formu veřejné listiny. V případě založení společnosti jediným zakladatelem se zakládá zakladatelskou listinou pořízenou ve formě veřejné listiny.

Společenská smlouva a zakladatelská listina musí obsahovat alespoň tyto náležitosti:

- název společnosti
- sídlo společnosti
- předmět podnikání a činnosti
- statutární orgán – jména a bydliště prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti
- určení druhů podílů každého společníka a práv a povinností s nimi spojených
- výše základního kapitálu
- určení správce vkladů
- návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku musí být podán do 6 měsíců od založení společnosti (4)

Nezbytným krokem pro založení s.r.o. je složení základního kapitálu jednotlivými společníky, který následuje po podpisu společenské smlouvy i zakladatelské listiny. Správce vkladů je určen ve společenské smlouvě. Ten také zakládá bankovní účet pro peněžité vklady a dále spravuje nepeněžité vklady, které přecházejí do majetku společnosti. Podíl společníka ve společnosti se určuje podle poměru jeho vkladu připadající k výši základního kapitálu.

K podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku je nutno splatit nejméně 30 % výše vkladů každého společníka v případě peněžitých vkladů a v případě nepeněžitých vkladů musí být splaceny celé. Nepeněžité vklady navíc musí být oceněny znalcem a využity pro účel podnikání. V případě, že je zakladatelem

společnosti jedna osoba, je nutno splatit celý základní kapitál před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

Dnem vzniku společnosti nastávají další závazky vůči státu. Pokud má společnost zaměstnance, je nutné, aby se do 8 dnů nahlásila u OSSZ a u zdravotních pojišťoven zaměstnanců. Do 30 dnů od vzniku společnosti je povinná registrace na finančním úřadu k dani z příjmů právnických osob, a pokud jsou vypláceny odměny statutárním orgánům a zaměstnancům, tak rovněž k dani z příjmu fyzických osob. (4)

1.3 Analyticko-výzkumné metody v rámci zpracování plánu

Součástí podnikového plánování je schopnost porozumět prostředí podniku. Každý začínající i stávající podnik se nachází v určitém místě a za určitých podmínek. Působí na něj různé vnější i vnitřní vlivy, které je třeba znát a zohlednit v podnikatelském plánování. Ty vnější rozdělujeme na makroprostředí, které představuje širší oblast vlivu na podnikání a zpravidla jej podnik nemůže ovlivnit, tuto problematiku zkoumá PEST analýza. Užším pojetím je mikroprostředí, které se týká vlivů bližších podniku a zde můžeme zařadit samotný podnik, jeho dodavatele, zákaznické trhy, konkurenci a veřejnost. Tuto problematiku zkoumá Porterova analýza 5 sil. (6, s. 60)

1.3.1 Analýza obecného prostředí PEST

Ke správnému pochopení makroprostředí lze použít základní analýzu PEST, eventuálně SLEPTE, která z analýzy PEST vychází a systematizuje pohled na Sociální, Legislativní, Ekonomické, Politické, Technologické a Environmentální vlivy. (7, s. 2)

Většina podniků makroprostředí zkoumá z důvodu, aby byly schopny se mu přizpůsobit, neboť jej zpravidla nelze ovlivnit. Tato analýza je důležitá z pohledu vnějšího okolí, ve kterém se bude podnikatelský záměr realizovat. V případě, že by bylo účelem založení pivního baru ve státě s prohibicí, bylo by to prakticky nemožné, případně s obrovským zdaněním alkoholických nápojů provozně neudržitelné. Nejen z tohoto pohledu je nutné brát ohled na okolí, ve kterém bude podnik zakládán. Jedná se o následující oblasti, které SLEPTE analýza zmiňuje. (8, s. 41)

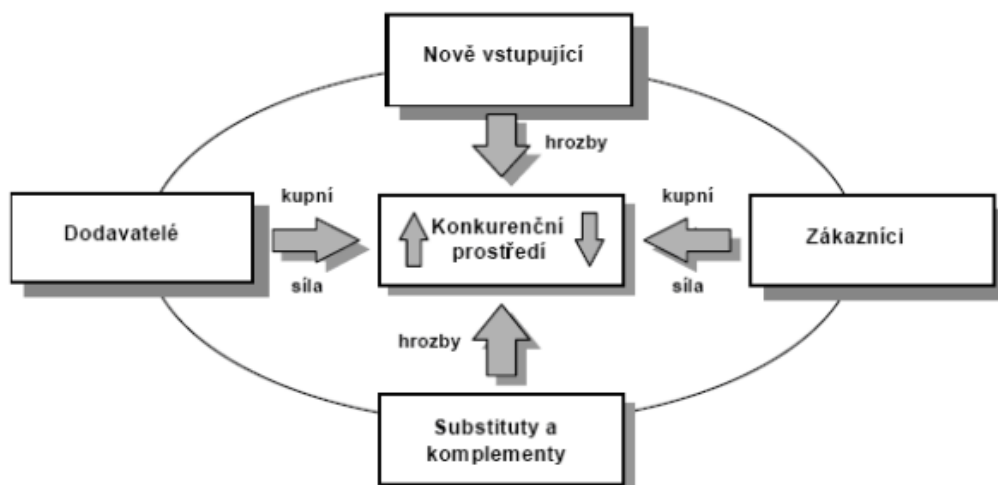
Tabulka 2: SLEPTE analýza

Sociální	Legislativní	Ekonomické
velikost a věková struktura populace	ochrana společností a spotřebitelů	míra inflace
pracovní preference	daňové zákony	úroková sazba
geografické rozložení	deregulační opatření	obchodní deficit nebo přebytek
etnické rozložení	legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...)	rozpočtový deficit nebo přebytek
rozdělení příjmů	právní úprava pracovních podmínek (BOZP...)	výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj
míra zaměstnanosti	funkčnost soudu a vymahatelnost práva	měnová stabilita
dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi	autorská práva	stav směnného kursu
existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání	neschválená legislativa	náklady na místní půjčky
diversita pracovní síly		bankovní systém
životní úroveň		dostupnost a formy úvěrů
rovnoprávnost pohlaví		výše a vývoj daňových sazeb, celní poplatky aj
populační politika		
Politické	Technologické	Environmentální
forma a stabilita vlády	podpora vlády v oblasti výzkumu	vzácnost obnovitelných a neobnovitelných zdrojů
klíčové orgány a úřady	výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný)	přístup vlády k ochraně životního prostředí
existence a vliv politických osobností	nové vynálezy a objevy	změny nákladů na energii
politická strana u moci	rychlost realizace nových technologií	dopad podnikání na stupeň znečištění
postoj vůči privátním a zahraničním investicím	rychlost morálního zastarání	
vztah ke státnímu průmyslu	nové technologické aktivity	
postoj vůči privátnímu sektoru	obecná technologická úroveň	
zahraniční konflikty		
regionální nestabilita		
Politický vliv různých skupin		

(Zdroj: 8, s. 41)

1.3.2 Analýza oboru dle Porterova modelu 5 sil

Analýza zkoumá pět oblastí na trhu, které představují pohled na stávající konkurenci, zabývá se rovněž bariérami vstupu na trh, které musí překonat nová konkurence. Další problematikou je hrozba vzniku nových substitutů a poslední otázkou je vyjednávací síla na straně dodavatelů a odběratelů. Jednoduchým schématem lze znázornit veškeré oblasti, kterými se Porterova analýza 5 sil zabývá a jejich vztahy.



Obrázek 1: Porterova analýza 5 sil

(Zdroj: 9)

1.3.3 Marketingový průzkum zákazníků

Význam marketingových výzkumů spočívá v tom, že přináší informace a data důležitá pro marketingová rozhodování a řešení. O tom, do jaké míry bude výzkum trhu přínosem pro celý marketingový proces řízení podniku, rozhodují dvě základní podmínky:

- kvalita vlastního výzkumu,
- kvalita marketingového řízení podniku. (10, s. 21)

Marketingový výzkum se zpravidla opírá o základní výzkumnou otázku, kterou je třeba správně položit. Ze správně položených otázek a dostatečného počtu respondentů lze vyvozovat objektivní výsledky. Druhy výzkumu rozlišujeme na dva základní typy.

Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativního výzkumu je odpovědět na otázky „Jak?“, „Proč?“. Hledá motivy, příčiny, souvislosti mezi jevy. Pracuje více s abstraktními informacemi, a proto je zde větší míra nejistoty a často je potřebné využít psychologickou interpretaci. Využívají se k tomu např. individuální hloubkové či skupinové rozhovory. Většinou se pracuje s menším počtem respondentů. (11, s. 120)

Zpracování výzkumu se opírá o základní centrální otázku, na kterou je potřeba hledat odpověď. Z té následně vychází dílčí preference a důvody, proč zákazníci upřednostňují daného obchodního partnera, službu, projekt, místo atd. Jednotlivé otázky je proto nutné nastavit tak, aby z nich byly patrné konkrétní výstupy, na jejichž základě lze formovat preference zákazníků.

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum zjišťuje odpovědi na otázku „Kolik?“ (kolik spotřebitelů, zákazníků nebo domácností má určitý názor nebo se chová nějakým způsobem). Mezi standardní analýzy kvantitativního výzkumu patří zjišťování znalosti značky, penetrace (kolikrát si daný výrobek /služby koupili), vybavenost určitými předměty, spotřební deník (zaznamenávání nákupních aktivit), tvorba sortimentu a komoditní omnibusy (jednomu dotazovanému je položen soubor otázek od různých zadavatelů). (11, s. 119-120)

Sběr dat

Základní přístupy ke sběru dat pomocí dotazníku jsou:

- osobní dotazování, kde jsou respondent a tazatel v přímém kontaktu (jsou tváří v tvář),
- telefonické dotazování, kde je mezi respondentem a tazatelem pouze hlasový kontakt,
- písemné dotazování, kde není žádný tazatel a dotazník je zaslán respondentovi pomocí pošty,
- internetové nebo webové dotazování, kde není žádný tazatel a výzkum je prováděn pomocí internetu (webu). (12, s. 152)

Velikost výběrového vzorku

Velikost výběrového vzorku je zobecněním na základě statistik a vykazuje vždy nepřesnosti. Všeobecně platí, že čím větší je velikost vzorku v poměru s celkovým počtem lidí, kterých se dané téma týká, tím nižší je pravděpodobná chyba. Přesto, i když se podaří získat odpovědi od 100 % respondentů, počítá se se statistickou chybou o velikosti 5 %. Ne každý respondent odpoví vždy stejně na stejnou otázku. I tak je tato odchylka poměrně malá a přijatelná, neboť z praktického hlediska šetří množství času a finančních prostředků, které je nutné investovat do sbírání, kontroly a analýzy dat. Obecně lze vycházet rovněž z toho, jak kvalitní je potřeba získat vzorek, jaké jsou časové a finanční možnosti, ze kterých následně vychází výsledky. Pro kvalitu vzorku lze využít kalkulační vzorec, případně obecnou tabulku, která je praktičtější pro rychlou orientaci. (13, s. 218)

Tabulka 3: Velikost vzorku pro odlišné velikosti populace

Populace	Chybovost			
	5 %	3 %	2 %	1 %
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	185	196
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	343	384
500	217	340	414	475
750	254	440	571	696
1 000	278	516	706	906
2 000	322	696	1091	1655
5 000	357	879	1622	3288
10 000	370	964	1936	4899
100 000	383	1056	2345	8762
1 000 000	384	1066	2395	9513
10 000 000	384	1067	2400	9595

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37, s. 219)

1.3.4 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Analýza vnitřního prostředí podniku zkoumá otázky vlastních hmotných i nehmotných zdrojů, které jsou nezbytnou součástí sestavení podnikatelského plánu. Na jeho základě lze sestavit i finanční plán, který reflektuje množství a časovou dostupnost finančních toků nutnou pro správný rozjezd i následný chod podniku. Z pohledu hmotných statků je důležité znát, co bude k podnikání potřebné – jaké vybavení, kde jej lze sehnat a jak dopravit, kdy a za kolik. Důležitou oblastí jsou také lidské zdroje. Je nutné posoudit, zdali je daná osoba pro konkrétní pozici vhodná. Tato otázka platí i pro samotného podnikatele. Do vnitřních faktorů a schopností a možností podnikatele patří i nehmotné zdroje, které lze těžko kvantifikovat, ale mají na podnikání významný vliv. Mezi tyto nehmotné zdroje patří například kontakty, software, certifikáty, patenty aj. (14, s. 52)

Oblasti jsou názorně rozděleny do 4 kategorií:

- finanční zdroje
- hmotné zdroje
- lidské zdroje
- nehmotné zdroje (14, s. 52)

1.3.5 Analýza a zhodnocení faktorů pomocí SWOT matice

Analýza a zhodnocení faktorů pomocí SWOT matice slouží pro doplnění Porterovy analýzy 5 sil a zabývá se mikroprostředím firmy. Analýza SWOT zkoumá silné (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) podniku. Analýza SWOT zpracovává data ze strategického auditu a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu firmy. Zpravidla se jedná o menší počet položek, které ukazují, na které části svého působení se má podnik zaměřit a ukazuje obraz společnosti jak z vnitřního pohledu – silné a slabé stránky, tak z pohledu okolí – příležitosti a hrozby. (15)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat do jaké míry je současná strategie firmy se svými specifickými silnými a slabými místy relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. Doporučuje se začít analýzou OT (Opportunities and Threats) - příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak

makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené OT následuje analýza SW (Strengths and Weaknesses), která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.). (16, s. 129)

Tabulka 4: Matice SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Obsahuje skutečnosti přinášející výhody firmě, tak současně zákazníkům	Obsahuje skutečnosti, kde je firma oproti konkurenci slabší a tuto oblast firma nezvládá dobře
Příležitosti	Hrozby
Zde jsou ty skutečnosti, kde se firma může zlepšit a zvýšit poptávku ze strany zákazníků nabídnutím lepších služeb	Oblast hrozeb analyzuje skutečnosti, trendy, události, které mohou mít vliv na snížení poptávky a snížení spokojenosti zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

Výpočet SWOT analýzy lze provést vícero způsoby. Podle jedné z variant je výstupem SWOT analýzy tabulka, která se skládá z jmenného seznamu položek patřící mezi silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Následně má každá z těchto položek přiřazenu váhu, se kterou je spojeno konkrétní hodnocení. Součtem součinů těchto hodnot vzniká suma součinů za kategorii. Po zjištění hodnot za každou kategorii zjišťujeme stav hodnot pro kategorii interních a externích faktorů. Výsledkem SWOT analýzy je bilance mezi interními a externími faktory. (17, s. 42)

Tabulka 5: Hodnocení SWOT analýzy

S 1-n	Položka 1 silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin (v x h)	Σ součinů za kategorii
W 1-n	Položka 1 slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin (v x h)	Σ součinů za kategorii
O 1-n	Položka 1 příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin (v x h)	Σ součinů za kategorii
T 1-n	Položka 1 hrozby	Váha	Hodnocení	Součin (v x h)	Σ součinů za kategorii

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 17, s. 42)

Na základě výpočtu jednotlivých kategorií a jejich významu lze zvolit strategii, kterou firma zaujímá a na jejím základě zavést konkrétní změny, aby podnik splňoval kritéria strategie, která je z pohledu začínajícího podniku žádoucí. Důležité je i zmínit, že SWOT analýza se v průběhu času mění a je vhodné ji pravidelně aktualizovat.

Strategie SO (maxi-maxi)

Strategie SO pracuje s využitím silných stránek „S“ a příležitostí „O“ k získání výhody při uplatnění na trhu. Zejména z pohledu start-up podniků je tato strategie považována jako nejvhodnější. Mimoto je důležité sledovat a eliminovat hrozby, které ohrožují podnik a také pracovat se slabými stránkami podniku a posunout je směrem ke stránkám silným.

Strategie WO (mini-maxi)

Strategie WO se zaměřuje na využití příležitosti „O“ k překonání slabých stránek „W“ podniku.

Strategie ST (maxi-mini)

Při strategii ST slouží silné stránky „S“ jako eliminační prvek pro hrozby „T“ z vnějšího okolí.

Strategie WT (mini-mini)

Strategie WT se neuplatňuje pro začínajícími podniky. Představuje způsob řízení podniku cestou minimálních nákladů „W“ a čelení hrozbám „T“ z vnějšího okolí. Zpravidla se užívá při řízení podniku k odvrácení krachu. (18, s. 159).

Tabulka 6: Strategie SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 18, s. 159)

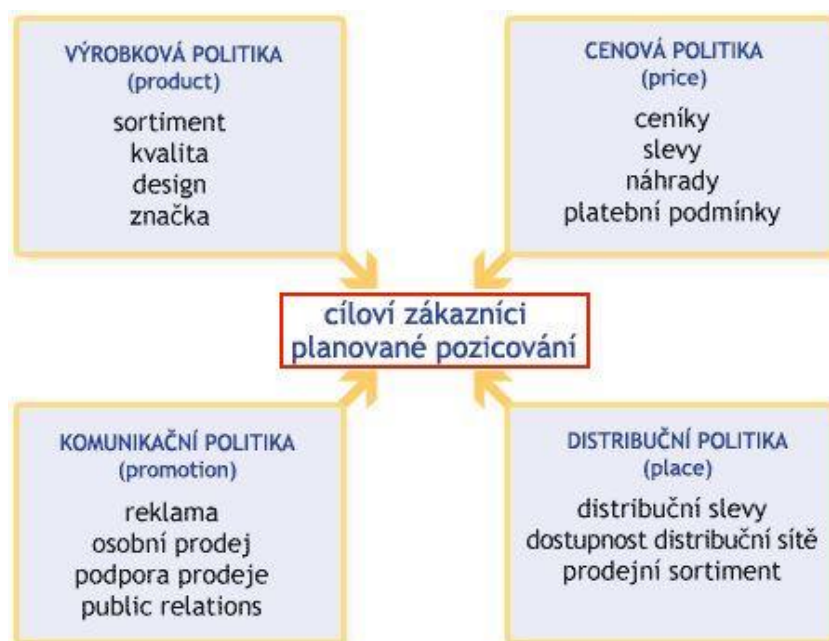
Na základě analýzy současného stavu je v diplomové práci navržen podnikatelský plán. Použití SWOT analýzy připadá pro závěrečnou část práce a slouží tak jako ucelený nástroj pro další rozvoj podniku.

1.3.6 Volba vhodné strategie pro malý podnik

Strategii pro malý podnik lze chápat jako soubor taktických marketingových nástrojů sloužící k úpravě nabídky na základě cílových trhů. Pro volbu vhodné strategie lze použít marketingový mix, který představuje následující otázky vycházející ze 4P:

- (product) produktová politika,
- (price) cenová politika,
- (promotion) komunikační politika,
- (place) distribuční politika. (6, s. 70)

Zmíněné oblasti se vzájemně doplňují a je nutné brát v potaz všechny, aby marketingový mix mohl být úspěšný.



Obrázek 2: Marketingový mix

(Zdroj: 19)

Produkt

Produktem se rozumí veškeré výrobky a služby společnosti, jež podnik na trhu nabízí, a to včetně poskytovaných služeb, které jsou s výrobkem nebo službou spojeny. Zahrnuje rovněž sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky a další faktory, které mají zvýšit hodnotu produktu z pohledu zákazníka. Největší hodnotu pro zákazníka má mít zaměření podniku, a to zejména belgické pivo. Problémem může být otázka, zdali to, co si podnikatel myslí, že má pro zákazníka hodnotu, ocení zákazník stejně a bude ochoten za produkt zaplatit. Vnímání produktu zákazníkem je proto velmi důležité a lze jej lépe pochopit za pomoci dotazníkového šetření. Ze získaných informací lze následně nastavit sortiment a jeho cenovou politiku. V poměru s ostatními českými druhy pív se bude v této oblasti jednat o luxusnější zboží s vyššími cenami. Je proto důležité nabídnout zákazníkovi nejen kvalitní produkt, ale i servis. (4, s. 70)

Cena

Cena představuje hodnotu, kterou podnik požaduje od zákazníka za poskytnuté plnění v podobě služby nebo dodávaného výrobku. Na druhou stranu je velmi důležité cenu vnímat i z pohledu zákazníka, tedy jakou hodnotu je ochoten za daný produkt či službu obětovat. Tato oblast zahrnuje rovněž slevy, termíny a podmínky splácení, náhrady

a možnosti úvěrů. Jak bylo zmíněno u produktu, cena s ní velmi úzce souvisí. Správné nastavení ceny umožní podniku maximalizovat zisky. Příliš vysoká cena zákazníky odradí od nákupu, naopak příliš nízká cena snižuje výnosy z podnikání. (4, s. 70)

Základním přístupem pro určení cen jsou tři možnosti jejich výpočtu:

- nákladově orientovaná cena
- poptávkově orientovaná cena
- konkurenčně orientovaná cena (4, s. 70)

Komunikace

Oblast komunikace představuje aktivity, které sdělují vlastnosti produktu či služby a zejména vyzdvihují jejich přednosti klíčovým zákazníkům. Tímto způsobem se snaží přesvědčit zákazníky k nákupu. V případě, že se jedná o podnik, který nabízí unikátní, nebo nový výrobek či službu na daném trhu, je oblast komunikace o to důležitější, aby přesvědčila zákazníky o hodnotě poskytovaných služeb a výrobků. V případě založení podniku s belgickými pivy, je komunikace velmi důležitá. Ne každý měl možnost navštívit Belgii, ochutnat tamní piva a ocenit jejich hodnotu. Z pohledu zákazníka je důležité najít několik hlavních bodů, které mají nejsilnější stránku z pohledu, co náš podnik nabízí, a tyto hodnoty zákazníkovi představovat. Způsobem komunikace může být i tradiční PR, které jsou například reklamy v novinách, případně letáky, ale zejména má nejvýznamnější vliv sociální síť a internet, který umí cílit na přesné oblasti z geografického i sociálního hlediska. (4, s. 70)

Distribuce

Distribuční politika zahrnuje veškeré činnosti podniku, které zajišťují dostupnost daných služeb a výrobků zákazníkům. Tato oblast marketingu rovněž uvádí, jak a kde se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, dopravy a zásobování. (4, s. 70)

Tržní segmentace

Na spotřebních trzích se vyskytuje velké množství nakupujících, kterých je buďto příliš mnoho, nebo jsou velmi rozptýlení a příliš různorodí. Z tohoto pohledu není možné oslovit všechny nakupující na trhu, a proto se podniky snaží trh rozdělovat do segmentů, analyzovat pro ně ty neoptimálnější segmenty, na které se zaměří a budou

schopny je nejlépe uspokojit s co nejvyšším výnosem. Tržní segmentace představuje rozdělení trhu na různé skupiny kupujících podle jejich potřeb, charakteristik nebo chování, které mohou poptávat odlišné produkty a služby. (4, s. 457)

Trh lze segmentovat podle následujících kritérií:

- Demografická segmentace – spotřebitel je začleněn do cílových skupin na základě věku, vzdělání, pohlaví, příjmů.
- Geografická segmentace – zákazník je zařazen podle míst, ve kterých se pohybuje jeho země, oblast, město či část města.
- Psychologická segmentace – spotřebitel je zařazen podle životního stylu a hodnot, které uznává.
- Behaviorální segmentace – zařazuje zákazníka podle jeho chování, znalostí, postoji k výrobku a věrnosti k značce. (20, s. 52)

Často je segmentace prováděna tak, že se kombinuje několik hledisek najednou. Například se kombinuje místo, kde spotřebitel žije s výší jeho příjmů, věkem atp.

Po analýze a segmentaci trhu je důležitý tržní targeting, který zahrnuje analýzu jednotlivých trhů a výběr tržních segmentů z pohledu atraktivity, kde chce podnik působit.

Poslední fází týkající se segmentace trhu je tržní positioning, jehož úkolem je upevnění pozice na trhu v daném segmentu, kde podnik působí. Patří sem budování konkurenční pozice a vytvoření podrobného marketingového mixu. Proces má zařadit, aby produkt zaujal na daném segmentu trhu jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici z pohledu zákazníka vzhledem ke konkurenčním produktům nebo službám. (4, s. 457)

1.3.7 Hodnocení rizik

Veškeré podnikatelské činnosti představují určitou míru rizika. Aby bylo možné tato rizika snížit na co nejnižší hranici a zvýšit tak úspěch podnikání, je nutná jejich analýza a následné zavedení opatření pro jejich eliminaci. Všechna rizika není možné na 100 % odstranit, ale v případě správného zanalyzování situace je lze identifikovat a zejména kvantifikovat, aby podnikatel znal jejich hodnotu a věděl, kterým rizikům se snažit přednostně předcházet. Na základě získaných informací se může podnikatel dále rozhodovat, která rizika jsou pro něj největší a jaké představují případné následky.

Vhodným nástrojem pro identifikaci rizik je metoda RIPRAN (Risk Project Analysis). Tuto metodu lze rozdělit do 4 základních částí jež zahrnují:

- identifikace rizika projektu
- kvantifikace rizika projektu
- tvorba opatření
- sledování a vyhodnocování (17)

Postup hodnocení rizik v projektu začíná identifikací nebezpečí projektu a sestavení seznamu v podobě tabulky, jejíž obsahem jsou konkrétní rizika, hrozby těchto rizik a možné následky, které mohou nastat.

Následujícím krokem je velice důležitá kvantifikace rizik. Tento postup znamená rozšíření původní tabulky o pravděpodobnost scénáře a hodnotu dopadu v případě, že se dané riziko skutečně stane. Kvantifikace se následně vypočítá násobkem dvou veličin, a to pravděpodobností scénáře a hodnoty dopadu. Výsledek lze vyjádřit buďto verbálním způsobem ve formě míry rizika vysokého, středního nebo malého, anebo druhou možností je jeho číselné vyjádření. Třetím krokem při analýze rizik je tvorba opatření. Ta slouží ke snížení hodnot rizik na akceptovatelnou úroveň. Posledním krokem je vyhodnocení celkového rizika projektu a jeho posouzení, zdali může projekt být realizován i bez vnějších zásahů a opatření pro eliminaci rizik. (21, s. 78)

1.3.8 Časový harmonogram

Harmonogram projektu je důležitá součást podnikatelského plánu, která obsahuje jak jednotlivé činnosti projektu, tak jejich posloupnost a časovou náročnost. Je zejména důležitý pro plánování investic, kdy bude projekt zrealizován a začne vykazovat první výnosy, od kterých se následně odvíjí například finanční tok a bod zvratu.

Nejčastěji užívaným nástrojem pro znázornění časového harmonogramu činností projektu je Ganttův diagram. Pro řízení těchto projektů vyvinula například firma Microsoft software Microsoft Project, ale pro jednodušší projekty lze využít různé webové aplikace, případně i šablony z programu MS Excel. (22)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Obsahem analýzy současného stavu je průzkum trhu z pohledu makro i mikroprostředí firmy. Zajímá se tedy nejen o blízké okolí a vnitřní pochody ve firmě, které může sama ovlivnit aktivním prováděním změn, ale provádí také náhled na její širší okolí, kterému se lze zpravidla pouze přizpůsobit, ale měnit jej nelze.

2.1 PEST analýza podniku

Následující kapitola se zabývá makroprostředím podniku, ve kterém bude podnikatelský záměr realizován. Podnik je ovlivňován faktory politicko-legislativními, ekonomickými, sociálně-kulturními a technologickými. Pro zhodnocení těchto faktorů byla použita analýza PEST. Předpokládaná lokace provozovny je Olomouc, historické centrum. Proto jsou všechny níže zmíněné informace relevantní primárně pro tuto oblast.

2.1.1 Politicko-legislativní prostředí

Založení podniku je plánováno na území České republiky (ČR), která je demokratickým státem. Je řízena podle parlamentního volebního systému a funguje zde zákonodárná a výkonná moc. Samotné podnikání na území státu spravuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. ČR je politicky poměrně neutrální a stabilní stát a nepředpokládá se, že by zde mělo dojít k událostem, které by výrazně ovlivnily, nebo dokonce ohrozily svobodu podnikání v ČR.

Se vstupem ČR do Evropské unie přichází i finanční prostředky na rozvoj podnikání v podobě čerpání dotací. Od roku 2014 do roku 2020 byly schváleny dotace ve výši přes 600 mld. Kč. (17) Čerpání dotací je náročný byrokratický proces a je hodně odvíjen od programů, které schvalují jednotlivá ministerstva podle oboru, kam dané programy zapadají. V podstatě to znamená, že stát, případně Evropská unie, rozhodují o tom, které oblasti podnikání chce v daném období podporovat. Jsou vydávány Národní operační programy, Programy přeshraniční spolupráce a také Programy nadnárodní a meziregionální spolupráce, které rozdělují peněžní prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů. Dále je možné čerpat dotace na podporu zaměstnanosti od Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV), které

například vytváří programy pro podporu zaměstnanosti a jsou dostupné i pro menší podnikatele, na rozdíl od národních programů, které se zaměřují na podporu větších projektů, než je předmětem tohoto podnikatelského plánu. V případě čerpání národních operačních programů je vhodné využít externích firem, které se danou problematikou zabývají blíže a v návaznosti o podpoře podnikání ze strany MPSV je vhodné získat informace přímo na místních pobočkách Úřadů práce, které rovněž spravují dotace z Evropských sociálních fondů.

Dotace lze získat jak na zřizovací výdaje pro založení nového podniku, které se týkají investic do nemovitého majetku, strojů, nákupu technologií atd., tak je lze čerpat i na podporu zaměstnanosti ve formě příspěvků na úhradu výdajů za zaměstnance. (23)

Z pohledu členských zemí je důležité zmínit, že Belgie, kde se belgické pивní speciály produkují, se nachází na území Evropské unie, tedy pro ČR v bezcelní zóně, a to představuje nižší pořizovací náklady ve srovnání s dovozem zboží ze třetích zemí, na která se mohou vztahovat dovozní cla. Je tu i minimální riziko z pohledu vytváření obchodních bariér, jako jsou například mezinárodní embarga apod.

ČR z pohledu legislativy je řízena podle parlamentního volebního systému a funguje zde zákonodárná a výkonná moc. Lze slyšet názory, že soudní řízení obecně trvají příliš dlouhou dobu, mnohdy i několik let či desítek let, to je ovšem dáno i značnou legislativní náročností, která na území ČR platí.

Významný vliv v oblasti nejen podnikání, měl vstup ČR do Evropské unie, který se uskutečnil 1. května 2004. Evropská unie ovlivňuje mnoho oblastí legislativy, jednou z nich je i ustanovení týkající se zejména dodržování odděleného skladování a přípravy masa a zeleniny, užívání specifických varných nádob, zajištění bezbariérových přístupů aj. (23)

Legislativa představuje množství zákonů, ze kterých je nutné nejen při zakládání podniku vycházet. Jedny z nejdůležitějších jsou zejména následující zákony, které upravují jak právní formy podnikání, tak samotný chod podniku, zaměstnávání pracovníků, obchodní vztahy, vedení administrativy, odvody, výpočet daní aj.

- **Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)**
- **Zákon 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)**

- **Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce**
- **Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění**
- **Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti**
- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví**
- **Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních**
- **Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád**
- **Zákon o daních z příjmů**
- **Zákon o dani z přidané hodnoty (24)**

2.1.2 Ekonomické prostředí

Pro správnou interpretaci vlivu ekonomického prostředí na daný podnik je třeba zohlednit celkový vývoj ekonomiky daného státu. Analýzu ekonomického prostředí v daném regionu je třeba vztáhnout ke globálnímu ukazateli HDP.

V následující tabulce lze vidět vývoj HDP České republiky v období od roku 2013 do roku 2018. V procentuálním vyjádření zobrazuje meziroční nárůst, případně pokles. Záporná hodnota v roce 2013 odráží evropskou dluhovou krizi, která započala v roce 2009. I když není Česká republika součástí eurozóny, dopad krize na celkový vývoj HDP byl signifikantní. Navzdory této krizi kladné hodnoty HDP v letech 2014–2018 značí, že se ekonomice opět dařilo.

Tendence vývoje HDP pro Olomoucký kraj v období 2013–2017 měla stoupající křivku, v mezidobí 2016/2017 HDP vzrostlo z 222 612 mil. na 236 619 mil., což znamená nárůst o 6,3 %. (25)

Tabulka 7: Vývoj HDP v procentech za období 2013-2018

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meziroční nárůst/pokles hrubého domácího produktu (v procentech)	-0,5	2,7	5,3	2,5	4,4	2,9

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

Kladné hodnoty HDP značí zdravou ekonomiku a tento fakt se odráží v meziročním nárůstu spotřeby domácností, který je poháněn zvýšením důchodů. Tento trend je znázorněn v tabulce níže.

Tabulka 8: Meziroční vývoj spotřeby domácností za období 2013-2018

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meziroční nárůst/pokles spotřeby domácností (v procentech)	0,5	1,8	3,8	3,6	4,0	3,2

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

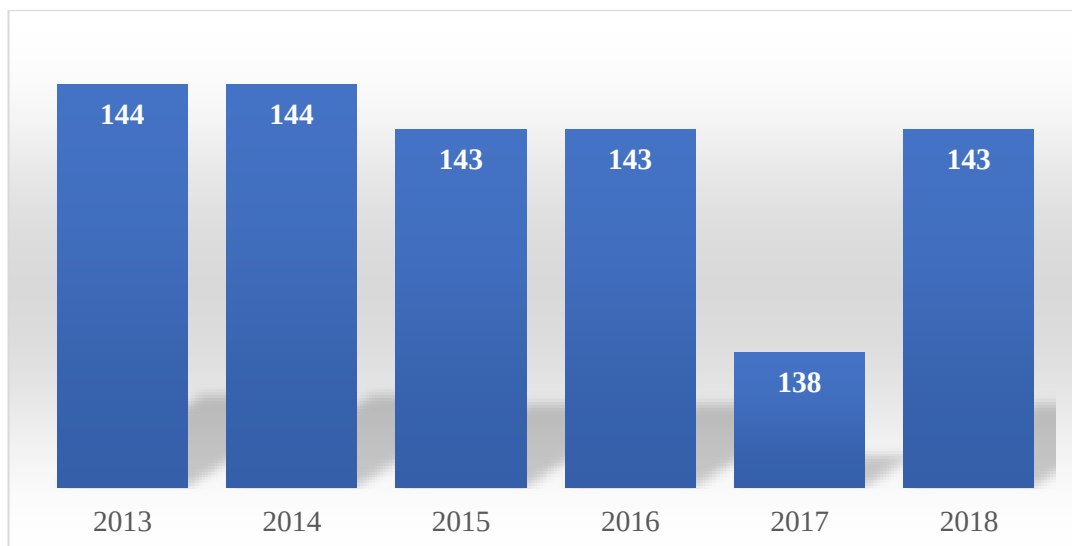
Vzhledem k tomu, že podnik bude situován do Olomouce, je třeba brát v potaz primárně vývoj v daném regionu. Za hlavní ekonomický ukazatel je možné považovat vývoj mezd v Olomouckém kraji. Následující tabulka zobrazuje trend vývoje mezd v období 2013–2018 v Olomouckém kraji v porovnání s celorepublikovým průměrem.

Tabulka 9: Vývoj výše mezd v ČR a Olomouckém kraji za období 2013-2018

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Výše mezd v Olomouckém kraji	22 267	22 856	25 215	24 666	26 372	30 685
Výše mezd v ČR	25 128	25 686	28 152	27 589	29 504	33 840

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 27)

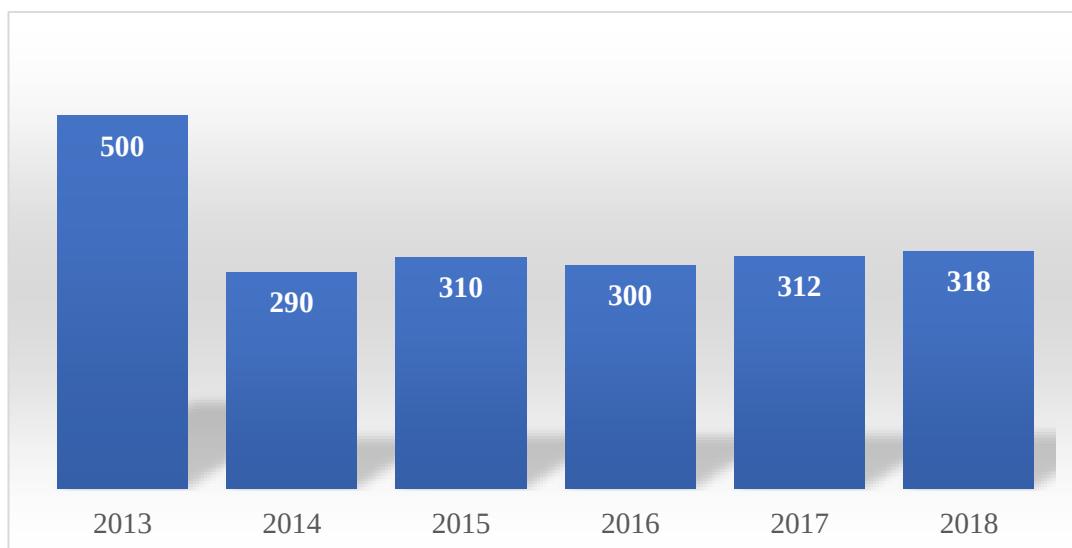
Česká republika patří z dlouhodobého pohledu mezi země s nejvyšší konzumací piva na osobu. S průměrnou konzumací cca 143 litrů na osobu držíme prvenství před druhým Německem o cca 40 litrů na osobu. Jedná se o spotřebu na jednu osobu za rok a do statistiky je zahrnuto veškeré obyvatelstvo včetně kojenců. Následující graf zobrazuje vývoj spotřeby piva v letech 2013-2018. I když je trend v letech 2013-2018 klesající, stále patříme ke světové velmoci.



Graf 1: Spotřeba piva na obyvatele v České republice (v litrech)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 28)

Vzhledem k tomu, že podnik bude primárně zaměřen na dovážená piva ze zahraničí, je třeba zohlednit i tento trend. Ideální by samozřejmě bylo, pokud by bylo možné přesně dovést dovoz tzv. pivních speciálů. Český statistický úřad bohužel nerozlišuje mezi jednotlivými druhy pív. Následující graf znázorňuje vývoj dovozu pív do České republiky.

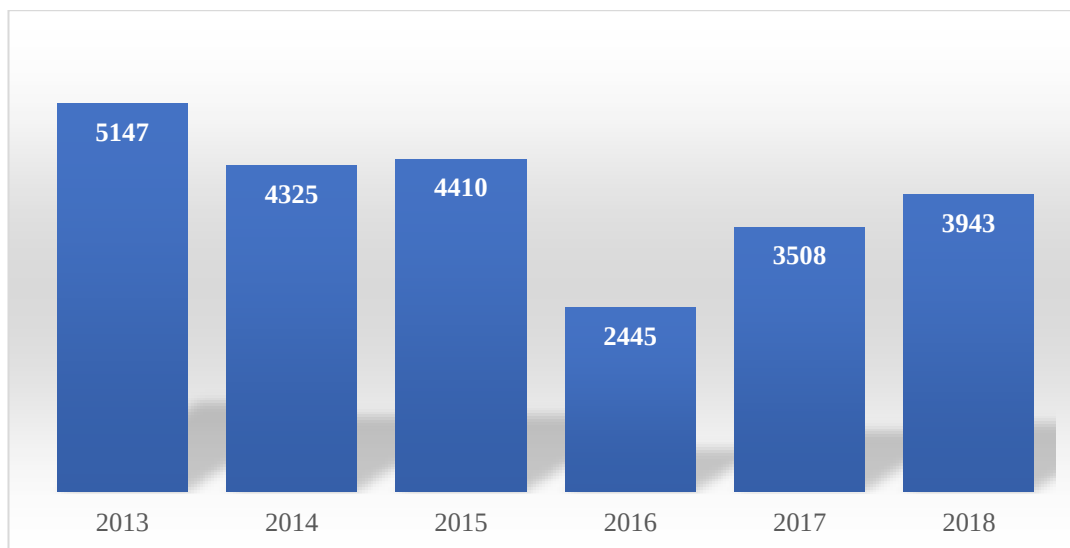


Graf 2: Dovoz piva do České republiky (v tisících hektolitrech)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29)

Z grafu vyplývá, že z dlouhodobého pohledu spotřeba a obliba zahraničních piv stoupá.

Nedílnou součástí je také zhodnocení prostředí z pohledu nových podnikatelských subjektů na trhu, a tedy potenciálních konkurentů. Za tímto účelem byl zpracován graf množství nově otevřených restaurací v období 2013–2018.



Graf 3: Trendy vývoje trhu – počet otevřených restaurací

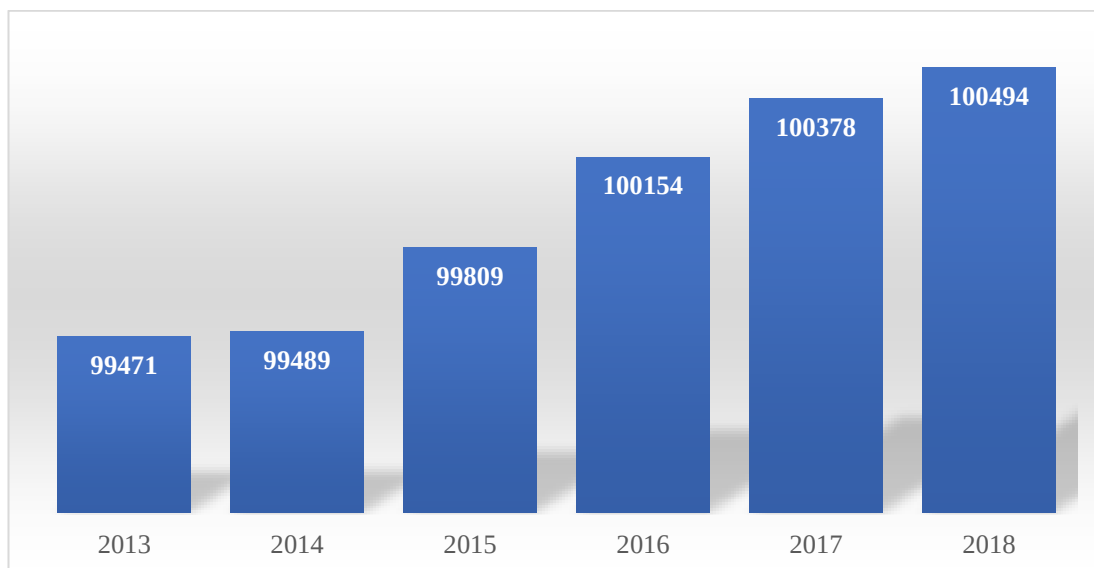
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 30)

Z grafu vyplývá, že od roku 2016, kdy byl počet nově otevřených restaurací nejnižší, je trend opět stoupající. Důvodem nízkého počtu nově otevřených restaurací v roce 2016 by mohla být obava z nově zaváděného kontrolního nástroje s označením EET – Elektronická Evidence Tržeb. Počet nově otevřených restaurací značí nejen zvyšující se konkurenci, ale především odráží vůli obyvatel utrácet větší část svých důchodů v této oblasti.

2.1.3 Sociální prostředí

Město Olomouc se nachází na střední Moravě, na dálničním spojení mezi Brnem a Ostravou. Následující graf č. 1 zobrazuje vývoj počtu obyvatel v analyzovaném městě. Počet se meziročně zvyšuje a v roce 2016 překročil hodnotu 100 000 obyvatel. Z údajů získaných z Českého statistického úřadu rovněž vyplývá, že se zvyšuje výstavba nových bytů. Toto jsou z pohledu kupní síly zákazníků ve spádové oblasti podstatné informace. (26)

Město Olomouc je současně studentským městem. Nachází se zde mimo jiné Univerzita Palackého, která je druhou nejstarší univerzitou na území České republiky. Celkově studuje v Olomouci přes 20 000 studentů.



Graf 4: Počet obyvatel Olomouce za období 2013-2018

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 26)

Město Olomouc je rovněž vyhledávaným místem pro turisty a každým rokem se zvyšuje jeho návštěvnost. V roce 2013 navštívilo Olomouc celkem 107 475 turistů a toto číslo se neustále zvyšovalo až do roku 2017, kdy dosáhlo hodnoty 179 226 turistů. Z předmětu podnikatelské činnosti je zřejmé, jelikož se jedná o prodej prémiových alkoholických nápojů, že potenciální zákazníci nepředstavují veškeré obyvatelstvo města Olomouce, ale bude zejména zaměřeno na obyvatele ve věkovém rozmezí mezi 18 až 65 lety. To představuje pro rok 2018 celkem 54 805 obyvatel. (31)

Ze sociálního hlediska je pro fungující podnik s lokálním dosahem určeným koncovým zákazníkům důležitá hodnota míry nezaměstnanosti obyvatel. Ta se dle statistik ČSÚ pohybuje za rok 2018 na historicky nejnižších hodnotách a to kolem 3,4 %. Vývoj nezaměstnanosti ve městě Olomouc zobrazuje následující tabulka. (32)

Tabulka 9: Míra nezaměstnanosti v okrese Olomouc za období 2013-2018

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Míra nezaměstnanosti v okrese Olomouc (v procentech)	9,2	8,5	7,0	5,7	3,9	3,4

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 31)

2.1.4 Technologické prostředí

Do analýzy technologického prostředí právě v oblasti založení pivního baru lze zařadit samotný chod podniku. Technologie se využívají nejen při přípravě pokrmů, ale i při samotné obsluze zákazníka. Pivní bar, jak již název napovídá, bude zaměřen na čepovaná a lahvová piva, nebude se jednat o restaurační zařízení s nabídkou teplé kuchyně. Nabízeny budou pouze jednoduché pokrmy, vhodné právě při konzumaci pív a jiných nápojů. Z tohoto pohledu se nepředpokládají, alespoň z počátku založení podniku, vyšší investice do drahých zařízení, která plní svoji funkci například v restauracích a hospodách a jsou určena pro vaření většího objemu i druhů jídel. Z technologického hlediska si podnik vystačí s běžně dostupnými zařízeními.

Oblast všudypřítomných technologií nabízí možnost pořízení informačního a objednávacího systému. Jeho pořizovací náklady nejsou zanedbatelné, ale přínosy mohou být významné pro provoz podniku. Jeho implementace do chodu podniku by proto v průběhu byla správná. Není to ale nezbytná věc pro založení podniku a z toho důvodu se investice do tohoto zařízení odloží do doby, než začne podnik generovat zisk a ustálí svoji pozici na trhu, případně jeho obratovost bude natolik velká, že bude pořízení IS nezbytné. Úmyslem je snížit počáteční zadlužení na minimum a snížit tak finanční náklady začínajícího podniku.

Další oblastí, jak zvýšit komfort pro zákazníka a zkvalitnit tím služby, je využití více možností plateb. Kromě hotovosti se nabízí i platba platební kartou. Tuto možnost je dobré zvážit i z pohledu umístění samotného baru. Pokud se bude bar nacházet v blízkosti bankomatu, nebude to takový problém jako v případě, kdy v okolí nebude možné vybrat žádné peníze z podobných zařízení. Ale podobně jako s informačním systémem se nejedná o nezbytnou službu, bez které by nešlo pivní bar provozovat. Z pohledu moderního podniku lze konstatovat, že možnost placení platebními kartami

je nezbytnou součástí na trhu, jež je běžně dostupná ve většině restaurací a barů. Výhodu přináší pro zákazníka z pohledu většího komfortu a zároveň si zákazník může dovolit více utratit. Druhá strana této služby jsou spojené poplatky z jejího užívání. Reálný výnos se tak o tyto poplatky snižuje. Díky vlivu Evropské unie se ale tyto poplatky regulují a v případě, že dříve představovaly až 4 % z objemu transakce hrazené kreditní či debetní kartou, dnes se tyto hodnoty pohybují v řádu desetin procent.

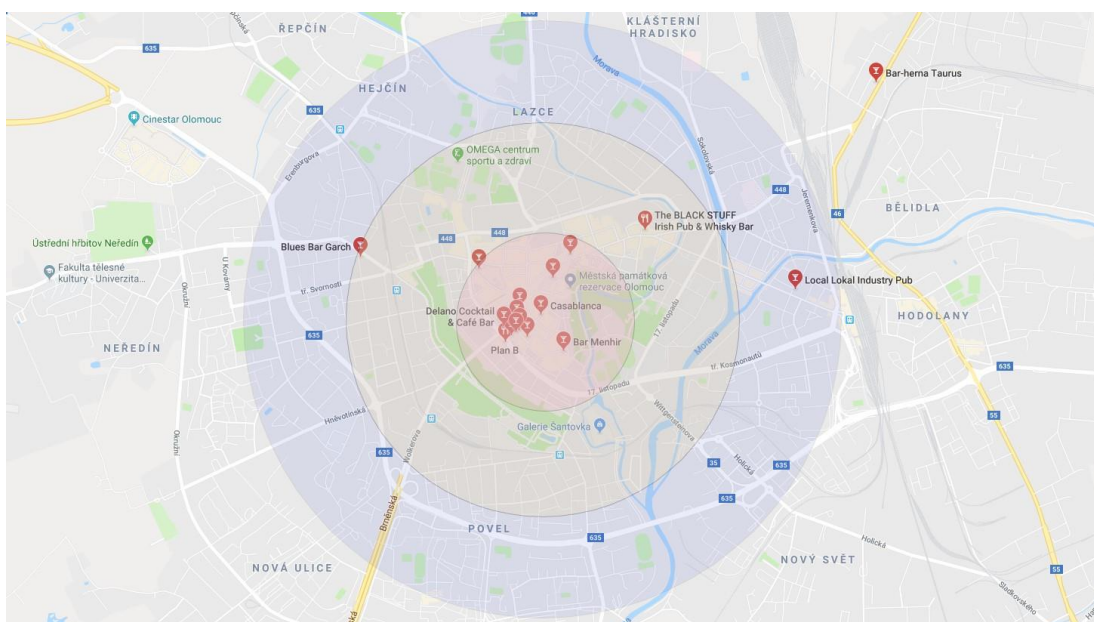
2.2 Porterova analýza 5 sil

Model Porterovy analýzy 5 sil se zaměřuje na problematiku konkurenčního prostředí a řeší oblast, do kterých spadá konkurence, a to jak stávající, tak potenciální. U potenciální konkurence se zabývá bariérami vstupu na trh. Ve městě Olomouc je vysoký počet restauračních zařízení, ale jelikož není primárním účelem nabízet lidem stravování, ale spíše gurmánský zážitek z pití netradičních piv, v konkurenci se analýza zaměřuje převážně na bary, které jsou podnikatelskému plánu nejbližší. Dále analýza řeší substituty a oblast dodavatelů a odběratelů.

2.2.1 Stávající konkurence

Pro analýzu stávající konkurence je využito jak osobního přístupu a seznámení se s okolím fyzickým průzkumem, tak následným doplněním informací za pomoci dat na internetu. Vycházelo se z konkurence, která se nachází v centru města Olomouce. Z pohledu množství barů je v Olomouci značná konkurence a lze jich najít opravdu hodně, jen v historickém centru města jsou jich desítky. Mnoho z nich lze označit za průměrné, zpravidla nabízí klasickou nabídku v podobě českého piva a základních lihovin od rumů, přes vodku a fernet. Přesto je zde několik barů výjimečných, vyčnívajících především zaměřením na konkrétní specializaci, čímž tak bojují proti konkurenci. Je zde zřejmá diferenciací. Některé si zakládají na vynikajících barevných koktejlech, další zase rozšiřují svoji nabídku v lihovinách, například se zaměřením na whisky, giny, rumy aj. Ostatní bary jsou výjimečné díky osobitému interiéru. Z tohoto pohledu bylo vybráno 6 nejlépe hodnocených barů, představujících stávající konkurenci a byla k nim přiřazena výjimečnost, která je nejvíce vystihuje.

- **The BLACK STUFF Irish Pub & Whisky Bar** – velký výběr whisky a rumů, na čepu mají i zahraniční pivo (Belgie, Irsko, Německo)
- **OpenWine Latino Bar** – zaměřeno na víno, pravidelné pořádání řízených degustací
- **Delano Cocktail & Café Bar** – velký výběr tvrdého alkoholu, pořádání tematických akcí
- **Cuban Cocktail bar OSA** – zaměření, jak z názvu vyplývá, na míchané koktejly, zejména na ty z kubánských rumů.
- **Bar Rasputin** – osobitý interiér, karaoke
- **Koktejly & sny** – osobitý interiér – americký retro styl, široká nabídka koktejlů



Obrázek 3: Mapa konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 35)

Na základě informací z internetových recenzí ohledně zmíněných konkurentů lze dojít k závěru, že tyto mají podniky tři společné věci, které uživatelé nejvíce ocenili. První z nich je pozice. Všechny z nich jsou situovány do centra města, proto je nasnadě se tímto řídit a pozici založení podniku situovat do podobných míst.

Další společnou věcí, kterou lidé nejvíce ocenili na všech úspěšných podnicích, je servis, a to zejména přístup personálu k zákazníkovi. Je proto velmi důležité zvážit

personální otázky při příjmu zaměstnanců. Nezbytná je jednak zpětná vazba zákazníka, ale i samotná kontrola zaměstnanců při plnění svých povinností.

Třetí významnou společnou hodnotou, jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, je diferenciace, odlišení se od konkurence. Každý má něco výjimečného, co zákazníky zaujme, a proto se do těchto míst vrací a jsou ochotni danou výjimečnost ocenit.

Dalším společným znakem byla přibližně stejná otevírací doba, která začíná kolem odpoledních hodin a končí brzy nad ránem, zpravidla se mírně liší během pátku a soboty, kdy je prodloužena o pár hodin z důvodu následujícího volného dne. Jedná se o poměrně standartní koncept otevírací doby, který zákazníkům vyhovuje, respektive na ni nikdo ze stovek internetových recenzí neupozorňoval.

Informace ohledně preferencí zákazníků jsou následně doplněny a analyzovány v následující části práce na základě dotazníkového šetření.

Celkový souhrn současné konkurence na trhu zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 10: Srovnání konkurence

Název konkurence	Cena	Produkty	Otevírací doba	Kvalita	Obsluha	Interiér	Akce	Hodnocení
The BLACK STUFF Irish Pub & Whisky Bar	Adekvátní vůči nabízenému sortimentu. Průměrné whisky kolem 100 až 120 Kč. Útrata při návštěvě tohoto zařízení se v průměru bude blížit k hranici 1000 Kč.	Velký výběr whisky a rumů, mimo to i zahraniční piva z Irska či Německa.	Denně od 17:00 do 3:00.	Vynikající – exkluzivní výběr, který není jinde na sledovaném území k dostání.	Příjemná, bez čekání.	Zajímavý, příjemné prostředí.	Zlevněný konkrétní druh alkoholu nebo dárkové předměty při objednání většího množství.	Vzhledem k nabídce zahraničních piv může být tento podnik konkurencí. Nabídka exkluzivních piv je ale nesrovnatelná.
OpenWine Lation Bar	Průměrná - cenová škála vín začíná na 160 Kč a končí na hranici 1 500 Kč. To znamená, že průměrná útrata je odhadována na hranici 500 Kč. Samozřejmě dle náročnosti a znalosti hostů v oblasti vín.	Bar zaměřený především na víno.	Pondělí až sobota - v týdnu od 15:00 do 24:00, o víkendu do 3:00.	Velmi široký výběr kvalitních vín.	Delší doba čekání při placení.	Interiér podobný s ostatními vinnými bary.	Pravidelné pořádání řízených degustací.	Nabídka je natolik odlišná, že hrozba konkurence je nevýznamná.

Delano Cocktail & Café Bar	Nižší – k dostání v tomto podniku je levnější alkohol, tím pádem i méně exkluzivní zboží.	Velký výběr tvrdého alkoholu.	Otevřeno 24 hodin denně s omezením na úklid mezi 6 a 7 hodinou ranní.	Nepříliš oslnivá – nic co by nebylo jinde k dostání.	Nepříliš ochotná obsluha, zřejmě i díky otevírací době podniku.	Nezajímavý, nikterak se vymykající.	Pořádání tematických akcí.	Nabídka je natolik odlišná, že hrozba konkurence je nevýznamná.
Cuban Cocktail bar OSA	Nejprodávanější koktejl stojí 160 Kč. Průměrná útrata okolo 400 Kč.	Míchané koktejly zejména z kubánských rumů.	Denně krom neděle od 18:00 do 24:00.	Bez připomínek a dle očekávání.	Delší doba čekání při první objednávce. Poté bez problémů.	Nezajímavý, nikterak se vymykající.	Žádné akce, které by se lišily od konkurence nejsou pořádány.	Nabídka je natolik odlišná, že hrozba konkurence je nevýznamná.
Bar Rasputin	Nižší - k dostání v tomto podniku je levnější alkohol, tím pádem i méně exkluzivní zboží.	Bohatá nabídka alkoholových nápojů i piva. Vše běžně k dostání.	Denně od 18:00 do 3:00.	Nepříliš oslnivá – nic co by nebylo jinde k dostání.	Rychlá bez většího čekání.	Bar se nachází ve sklepení s původním podloubím.	Karaoke	Nabídka je natolik odlišná, že hrozba konkurence je nevýznamná.
Koktejly & sny	Dražší zařízení – nejprodávanější koktejl za 180 Kč. Průměrnou útratu tedy odhaduji kolem 600 Kč.	Široká nabídka koktejlů.	Pondělí až pátek 11:00 do 2:00, Sobota a neděle od 17:00 do 3:00.	Výborné koktejly, které nejsou vždy k dostání.	Příjemná převážně barmani míchající koktejly.	Osobitý americký retro styl.	Žádné akce, které by se lišily od konkurence nejsou pořádány.	Nabídka je natolik odlišná, že hrozba konkurence je nevýznamná.

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.2.2 Potenciální konkurence

Jak lze pochopit ze značné stávající konkurence, tak bariéry vstupu na trh nejsou vysoké. Založení podniku v této oblasti nevyžaduje překonávání náročných technologických, nebo legislativních bariér, které by náročnost vstupu ztěžovaly. Hlavní bariérou se může jevit právě dostatečně silná a rozšířená konkurence a v poslední letech také zavedení elektronické evidence tržeb, která byla aplikována v praxi postupně v několika fázích rozdělených dle oblasti podnikání. Oblast podnikání NACE 56 - stravování a pohostinství, kam patří hospody, bary, restaurace, kavárny, kantýny aj., patřila do první fáze zavádění, která připadala na prosinec 2016. Další 2. fáze zavedení EET následovala cca rok poté v březnu 2017 - velkoobchod a maloobchod. 3. a 4. fázi zavedení EET měla připadat na březen a červen 2018, nicméně tyto termíny byly zrušeny Ústavním soudem a dosud se neví, kdy a zdali vůbec bude zavedena jejich platnost. (33)

Kolem zavedení elektronické evidence tržeb byla vedena řada debat a polemizování ohledně jejího dopadu na podnikání v oblasti stravování a pohostinství. Nicméně i přesto, že zástupci podnikatelských svazů a živnostníků uvedli, že kvůli EET loni ukončilo činnost 3 000 hospod a restaurací, jednalo se především o podniky, které se nacházely ve venkovských oblastech a o podniky s nižšími obraty a menší návštěvností než lze očekávat v centru Olomouce. (34)

2.2.3 Substituty

Z pohledu oblasti substituce je třeba nahlížet na zákazníka a jeho potřeby, respektive vnímání jeho hodnot. Za předpokladu, že bude chtít zákazník pouze „pivo“, je možnost substituce prakticky neomezená a nabízí se jak v jakékoliv restauraci/hospodě, tak kdekoliv jinde v obchodě. Z pohledu opravdového degustátora lze substituovat některé druhy piv opravdu těžko, nicméně takových zákazníků bude možná jeden z tisíce a nelze na nich postavit business, který bude generovat dostatečný příjem. Proto je nutné dbát nejen na kvalitu podávaných nápojů, ale zejména na kvalitu služeb s tím spojených a nabídnout zákazníkovi tzv. „něco navíc“. Zejména pak belgické pivovary, jelikož je jich na trhu nejen v Belgii opravdu velké množství, nabízí svým odběratelům sklenice odlišných tvarů, do kterých se čepují jejich piva. Pokud zákazník posléze jde

kolem otevřené zahrádky, kde zákazníci pijí pivo ze sklenice ve tvaru rohu nebo přesýpacích hodin uložených v dřevěném stojánku, s největší pravděpodobností to mnohé z nich zaujme, neboť v Olomouci a jeho okolí dosud není bar nebo restaurace, která by podobný sortiment nabízela. Eliminovat míru substituce lze také interiérem, který bude nabízet příjemné prostředí a zákazníci se v něm budou chtít scházet. Podstatou konzumace piva, ať už jakéhokoliv, je nejen degustace nebo zahnání žízně, ale především příležitost k vedení společenského života.

2.2.4 Dodavatelé

Dodavatele lze řadit do dvou skupin. První z nich je nákup a dodání zboží běžně dostupné na trhu. Jejich obstarávání lze zajistit poměrně jednoduše, a to nákupem v maloobchodních nebo velkoobchodních řetězců, případně ve skladech jak fyzickým nákupem, tak nákupem přes internet s následnou dodávkou dodavatelskou službou.

Druhou skupinou dodavatelů jsou dodavatelé pivního sortimentu. Z tohoto pohledu se jeví jako nejpraktičtější a nejméně nákladný způsob nákupu piv, sudových i lahvových, využít výhradního dovozce konkrétních belgických pивních značek pro Českou republiku. Výhodou jsou jeho úspory z rozsahu, zejména při transakčních nákladech a dále stabilní pozice na trhu a zkušenosti s importem. Dodavatel rovněž nabízí zkušenosti s chodem samotného pивního baru ve městě Praha, pořádá prezentace a školení pro nejen nové podniky, ale také samotné zákazníky a úzkou spoluprací při zavádění nového podniku. Rizikem tohoto spojení jsou vyjednávací podmínky ze strany dodavatele, neboť bude podnik hned z počátku jeho realizace vázán dodavatelskou smlouvou. Vyjednávací síla dodavatele vůči zakládánu podniku je významná, neboť má již zaběhnuté distribuční kanály, které je v případě založení nového podniku z počátku s nízkým obratem poměrně nákladné vybudovat. Z pohledu vyjednávací síly má tak v krátkodobém období vůči zakládánu podniku prakticky monopolní postavení, neboť nalezení nového dodavatele obdobného zboží je časově a logisticky daleko náročnější než nahrazení dodavatele na zboží běžně se vyskytujícího na domácím trhu.

2.2.5 Odběratelé

Odběrateli budou zejména koncoví zákazníci, tedy fyzické osoby a jejich skupiny. Nelze ale vyloučit poskytování služeb firemních zákazníkům, například při uskutečňování společenských akcí atp. Nicméně koncoví zákazníci jsou stěžejní a na ně je třeba se zaměřit z důvodu opakovaných návštěv a dlouhodobých stabilních zisků. Odběratelé vychází ze SLEPTE analýzy, konkrétně ze sociální oblasti, kde je rozebírána demografie a počet obyvatel Olomouce. V roce 2017 bylo v Olomouci přes 100 000 obyvatel, z toho více jak 3/5 tvořilo obyvatelstvo mezi 18 až 59 roky ve zhruba stejném poměru mužů a žen. (26)

Jedná se o nejpočetnější část obyvatel Olomouce a zároveň je většina z nich ekonomicky aktivních, proto bude představovat největší skupinu zákazníků. Z pohledu zacílení marketingu a přípravy služeb se jedná o důležitý údaj. Oblast zákazníků v Porterově analýze 5 sil dále rozvádí dotazníkové šetření, které blíže identifikuje zákazníka a jeho potřeby.

2.3 Marketingový průzkum zákazníků

K lepšímu pochopení potřeb zákazníků byl proveden marketingový průzkum. Součástí cíle výzkumu bylo také najít cílovou skupinu zákazníků, na které má podnik zejména cílit. Hlavní výzkumná otázka je následující: **Jaké jsou preference zákazníků v oblasti nabídky restauračních zařízení ve městě Olomouce?**

Cíle výzkumu lze rovněž rozdělit do více kategorií, ze kterých lze následně vycházet při tvorbě marketingového mixu v kapitole tvorby podnikatelského plánu.

Tyto kategorie lze rozepsat do následujících bodů, na které má marketingový výzkum odpovídat:

- **Kdo jsou cíloví zákazníci?**
- **Jaký sortiment upřednostňují?**
- **Jaká rozhodovací kritéria jsou pro zákazníky důležitá?**
- **Jaké jsou další potřeby zákazníka?**

2.3.1 Metodologie výzkumu

Výzkum byl prováděn pomocí dotazníkového šetření, který se skládal z 15 otázek, z čehož 11 otázek bylo přímo na preference a chování respondentů, zbylé 4 otázky se věnovaly profilu respondenta.

Aby byla relevance dotazníku vyšší, první otázka byla vyřazovací a týkala se toho, zdali respondent navštěvuje restaurační zařízení alespoň jednou za měsíc nebo častěji. Po selekci respondentů se otázky týkaly jejich nákupního chování, určování priorit a následně jejich profilu.

Dotazníkový průzkum probíhal od začátku ledna do konce února letošního roku. Distribuoval se pomocí sociálních sítí, zejména na Facebooku, odkud se získalo nejvíce konkrétních respondentů z facebookových skupin z olomouckého kraje. Tím došlo k zaměření na skutečné potenciální zákazníky z dané oblasti. Sdílení dotazníkového průzkumu si na svém profilu zobrazilo celkem 1 747 uživatelů, odpovědělo 391 respondentů. Z toho vyplývá, že procentuální hranice návratnosti je na hladině 22,4 %.

Výhodou sociálních sítí je skutečnost, že na nich většina uživatelů tráví mnoho hodin svého času, zejména i díky rozšíření tzv. „chytrých“ telefonů, které umožňují být lidem v kontaktu na sociálních sítích prakticky neustále. Využití sociálních sítí pro získání zpětné vazby od potenciálních zákazníků je instantním nástrojem, který umožňuje distribuci dotazníku širokému počtu uživatelů s rychlou návratností. I přesto, že oblibě sociálních sítí propadají i starší ročníky, většina uživatelů patří mezi mladší a střední generace. (23) Z toho důvodu není vhodným nástrojem například pro provádění marketingového výzkumu, jejímž hlavními respondenti mají být respondenti z řad občanů v důchodovém věku. Zaměření podniku je zejména na střední ekonomicky aktivní obyvatelstvo a vysokoškolské studenty, jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření. Proto jsou sociální sítě vhodným nástrojem pro potřeby tohoto marketingového výzkumu.

Jedním z dalších výhod sociálních sítí je vytváření zájmových skupin. Je tak možné lépe a stále s minimálními náklady cílit na konkrétnější uživatele. Jelikož je předmět podnikání velmi univerzální, protože většina zákazníků v České republice pije pivo a navštěvuje restaurační zařízení, bylo hlavní zaměření na zájmové skupiny zejména

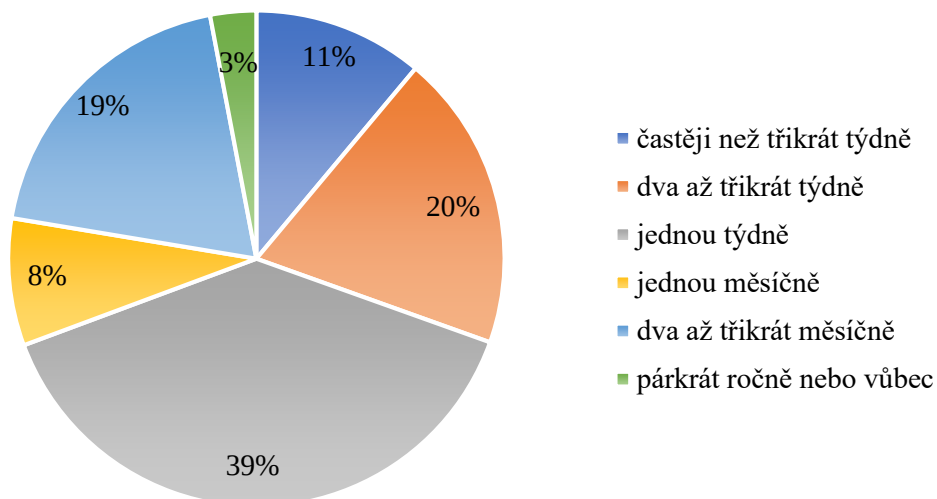
z geografického hlediska, kde se uživatelé zajímali o různé zájmové oblasti, ale jejich společným ukazatelem bylo město Olomouc a jeho blízké okolí, kam současně směřuje i podnikatelský záměr.

Neposlední výhodou je jistě stránka finanční, kdy sociální sítě nevyžadují v případě tohoto použití další finanční náklady. Nevýhodou je ovšem zpětná vazba, kterou získáme pouze při kvalitativním průzkumu, ale už ne při hromadném zveřejňování a rozesílání dotazníku. Jak bylo již zmíněno, z tohoto pohledu byl dotazníkový průzkum po vytvoření nejprve distribuován osobním dotazováním, aby se odhalila jeho případná slabá místa a mohlo dojít k jeho optimalizaci. Pro respondenta musí být dotazníkový průzkum snadno pochopitelný, aby se při distribuci přes internet maximalizovala jeho návratnost a relevantnost, zároveň nesmí být příliš dlouhý. Z časového hlediska je jeho užití ale velmi nákladné a počet získaných odpovědí od respondentů je daleko menší ve srovnání s množstvím odpovědí získaných od respondentů ze sociálních sítí, tedy kvantitativním šetřením. V případě komentářových odpovědí je také náročnější jeho zpracování.

2.3.2 Analýza dat marketingového výzkumu

Dotazníkový průzkum vyplnilo celkem 391 respondentů, a to představuje přibližně statisticky kvalitativní vzorek o míře 95 %. Lze jej proto brát jako dostatečně kvalitativně vypovídající. Seznam otázek dotazníku a jejich vyhodnocení je následující.

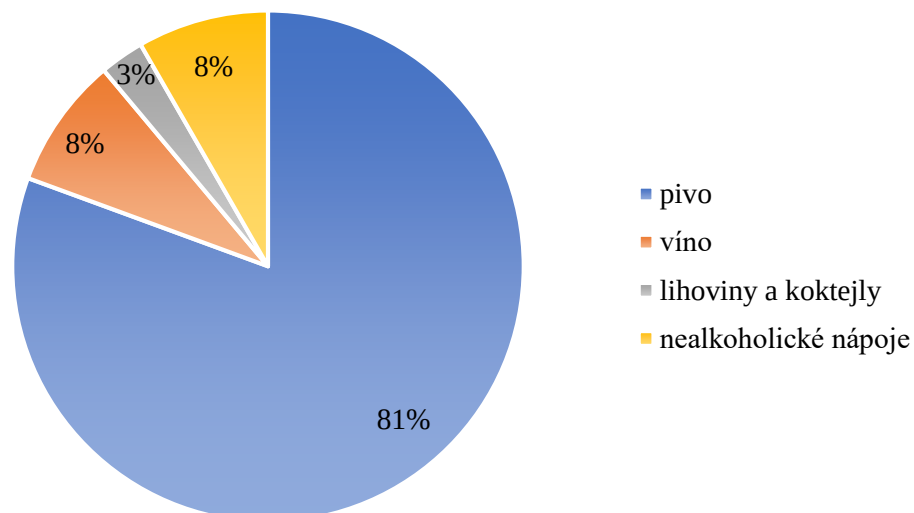
První otázka byla selektivní a dotazovala se respondenta na počet návštěv restauračních zařízení během jednoho roku. Ti, co odpověděli, že navštěvují pouze jednou ročně nebo vůbec, byli vyselektováni, jednalo se o 2,9 % respondentů. Nejčastější odpovědí s 39 % byla návštěva jedenkrát týdně. Další nejčastější odpovědí bylo dva až třikrát týdně, na niž odpověděla jedna pětina respondentů. Téměř stejné množství respondentů také navštěvuje restaurační zařízení dva až třikrát měsíčně. Necelá jedna desetina respondentů odpověděla na otázku jedenkrát za měsíc a 11 % respondentů navštěvuje restaurační zařízení častěji než 3x týdně.



Graf 5: Jak často navštěvujete restaurační zařízení?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

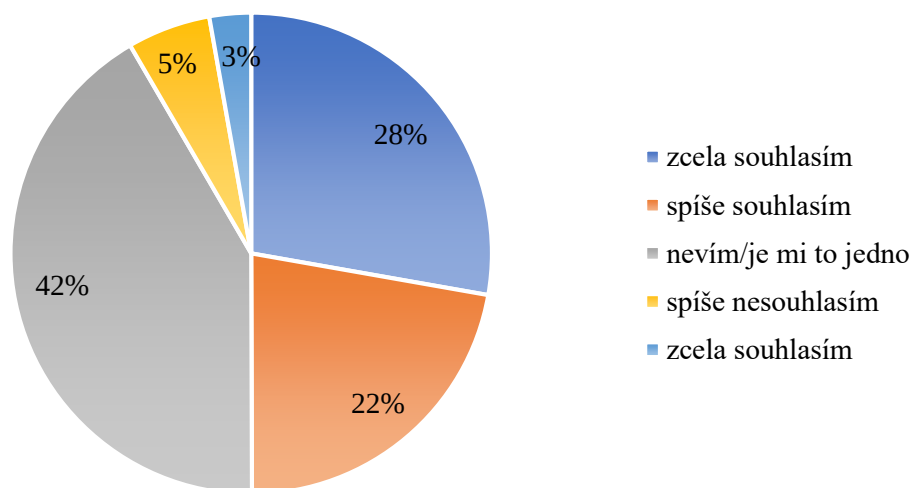
Druhá otázka směřovala na druh nápojů, které respondenti konzumují při návštěvě restauračních zařízení. Velká většina, přesně 81 % respondentů, preferuje konzumaci piva. 8 % odpovědělo, že preferuje konzumaci vína a stejné množství respondentů upřednostňuje nealkoholické nápoje. Zbylé 3 % pak ostatní lihoviny, jako tvrdý alkohol a koktejly. Z pohledu zaměření na pивní speciály lze vyvozovat, že nabízený sortiment najde na trhu své zákazníky, ale ostatní nápoje je rovněž důležité doplnit do seznamu nabízeného sortimentu. Je to i z důvodu, že degustace nejen piv je společenská záležitost vhodná pro skupiny lidí. V případě, že se ve společnosti budou vyskytovat abstinenti, nebo konzumenti preferující výhradně víno nebo koktejly, můžou změnit preference při výběru podniku i zbytku skupiny. Proto je zastoupení i ostatních nápojů v podniku důležité, neboť se dohromady jedná o téměř 1/5 respondentů. Nabídka nápojů by proto měla zahrnovat i jiné produkty než pouze belgické pivo.



Graf 6: Jaké nápoje zde preferujete?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

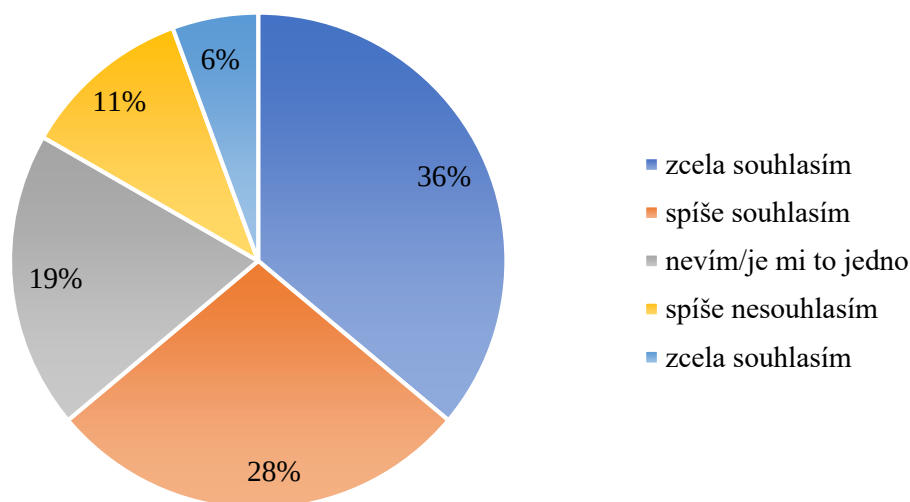
Další otázky směřovaly na preference respondentů a zjišťovaly, které z následujících tvrzení je jim nejbližší. První takto položenou otázkou bylo, zdali dávají přednost tradičním českým ležákům, kterých se v ČR vypije nejvíce. Věrnost těmto druhům pív vyjádřilo přes 28 %, dalších 22 % spíše souhlasilo s tímto tvrzením. 42 % respondentů hodnotilo toto tvrzení jako neutrální. Necelých 8 % pak s tvrzením spíše nesouhlasilo, nebo zcela nesouhlasilo.



Graf 7: Ohodnoťte tvrzení: Dávám přednost tradičním českým ležákům.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následující otázka se opět věnovala preferencím zákazníka v souvislosti s konzumací nápojů, zdali rádi experimentují a zkouší nové věci. Kladně se vyjádřilo přes 60 % respondentů. Přesněji 36 % zcela souhlasí a rádo zkouší nové věci a 28 % spíše souhlasí s experimentováním. Z pohledu nabídky netradičních piv je vhodné kladné hodnocení na toto tvrzení. Opačnou stranou je tvrzení 11 % respondentů, že spíše nesouhlasí a 6 % respondentů zcela nesouhlasí s experimentováním. Lze se tedy domnívat, že těmto respondentům bude těžší nabídnout produkt, na který nejsou nezvyklí, zřejmě jej neznají a nebudou tak ochotni za ni zaplatit vyšší cenu, ve srovnání například s tradičními ležáky. Téměř jedna pětina na toto tvrzení nemá vyhraněný názor.

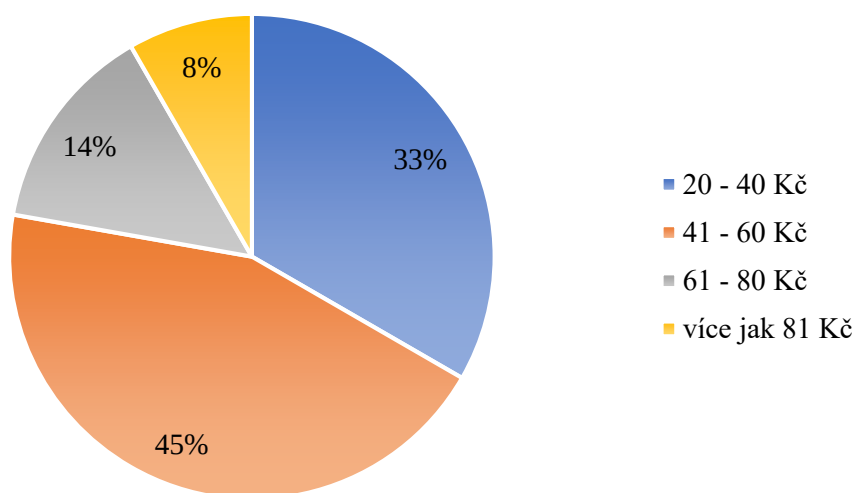


Graf 8: Ohodnoťte následující tvrzení: Rád(a) experimentuji a zkouším nové věci.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu ceny zboží a vnímání zákazníka, co pro něj je, a ještě není drahé, se následná otázka týkala jeho ochoty zaplatit za 300 ml piva. Vzhledem k tomu, že jsou tato piva často vyráběna finančně nákladnější metodou oproti klasickým ležákům, a navíc v případě jejich dovozu z Belgie je třeba připočítat jak vyšší spotřební daň oproti Česku, tak tranzitní náklady, je citlivost zákazníka na cenu s reálnými náklady poměrně hraniční. Lepší belgické speciály se prodávají za ceny vyšší než 100 Kč, proto jejich točení z pípy může být poměrně riskantní z důvodu omezené trvanlivosti a je vhodnější jejich prodej ve skle, kde mohou vydržet uchovány déle. Je to z důvodu, že ochotu zaplatit vyšší částku než 80 Kč za 300 ml piva, vyjádřilo pouze

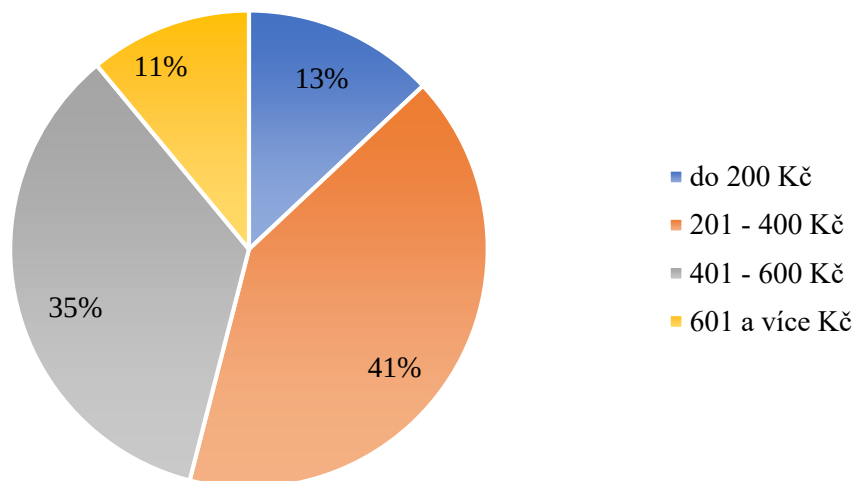
8 % respondentů. Lze tak odhadovat, že ty kvalitnější a dražší speciály budou muset chvíli na svého zákazníka „počkat“. Největší část respondentů, téměř polovina, je ochotna akceptovat cenu mezi 40 Kč až 60 Kč. Druhou největší částí s 33 % jsou respondenti, kteří akceptují cenu maximálně do 40 Kč. Pro podnik je významných i 14 % respondentů, pro které cena nemá hlavní význam a je z jejich strany ochota zaplatit za pивní speciál mezi 61 Kč až 80 Kč. Z tohoto pohledu se nabízí otázka, jak uspokojit i 1/3 respondentů, kteří nebudou ochotni zaplatit za „lacinější“ pивní speciál, neboť cena belgických pив se pod tuto částku nedostane. Ideálním řešením by mohlo být doplnění sortimentu z řad místních minipivovarů, u kterých nebudou náklady na pořízení 1 litru pивa tak vysoké a uspokojí poptávku i u zákazníků, kteří nechtějí akceptovat vyšší cenu za „exotičtější“ druh pивa.



Graf 9: Kolik byste byl ochoten zaplatit za 0,3l pивního speciálu?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kolik v průměru utratíte při jedné návštěvě peněz se dotazovala následující otázka. Většina respondentů odpověděla rozmezí mezi 200 Kč až 400 Kč, a to přes 40 %. Následovaly částky v rozmezí vyšší, představující 400 Kč až 600 Kč s 35 %. 13 % respondentů utratí do 200 Kč a zbylých 11 % si dovolí mít větší útratu jak 600 Kč.



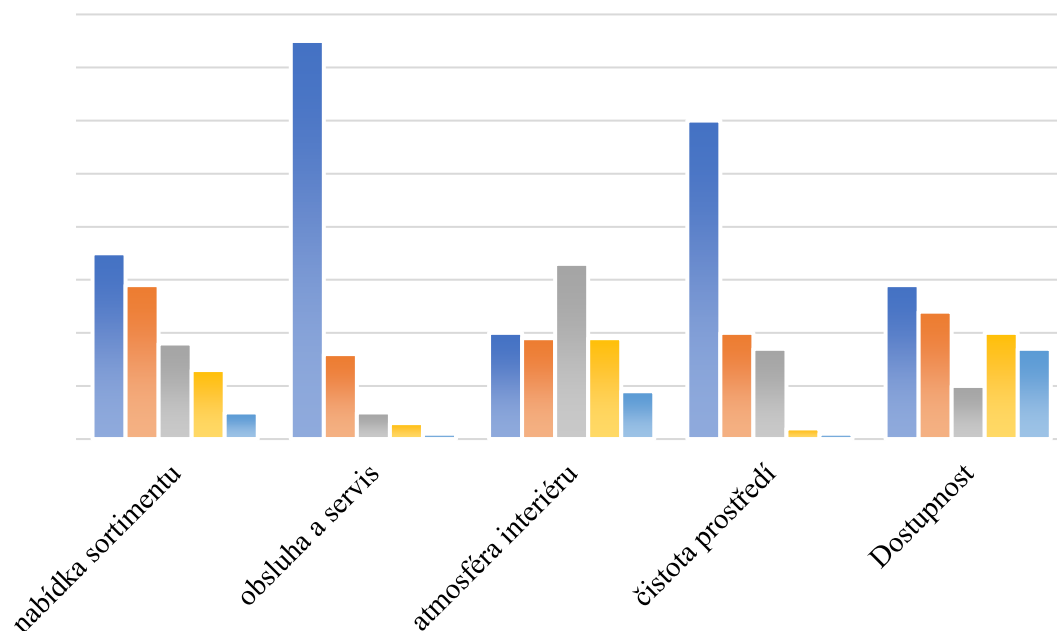
Graf 10: Kolik zde průměrně utratíte peněz?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dalším typem otázek bylo sledování preferencí zákazníka z pohledu, co je pro něj nejdůležitější. Bylo navrženo několik oblastí, které mohou představovat i důvod návštěv zákazníků. Z preferencí lze pak vyvodit závěry, na které oblasti je zákazník nejvíce citlivý a je tomu potřeba věnovat větší důraz při realizaci podniku, ale především během jeho chodu. Otázka představovala 5 oblastí, kterou měl respondent ohodnotit z pohledu důležitosti od nejdůležitější, což představuje tmavě modrou barvu, až k hodnotě, která pro zákazníka nemá žádný vliv, nerozhoduje o jeho návštěvě. Z grafu vyplývá, že nejdůležitější oblasti při návštěvě podniku je jednoznačně obsluha a servis, kterou jako nejdůležitější označilo 75 % respondentů. Následovala s 60 % odpovědí jako nejdůležitější čistota prostředí. O něco méně důležitá je pak nabídka sortimentu, která je nejdůležitější pro 35 % a ještě méně významná je pak atmosféra interiéru, která je nejdůležitější pro 1/5 respondentů. V poslední řadě se nabízí možnost ohledně dostupnosti podniku, která byla velmi důležitá pro 1/3 respondentů. Na druhou stranu není rozhodujícím faktorem až pro 17 % odpovědí, což je nejvíce v porovnání s ostatními kritérii.

Tyto 3 oblasti, obsluha a servis, čistota prostředí a nabídka sortimentu, tvoří nejdůležitější kritéria, které byla pro respondenty nejvýznamnější. Pro začínající podnik je důležité vnímat preference zákazníků a zajistit, aby byla zajištěna vysoká

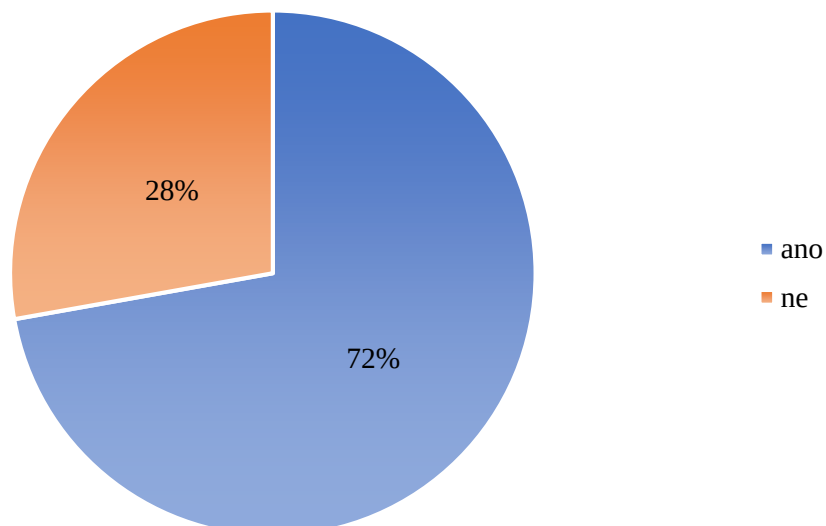
kvalita služeb v následujících oblastech, a to s kladením důrazu právě na pořadí vycházejících ze zákaznických preferencí.



Graf 11: Které z následujících kritérií je pro Vás důležité při návštěvě hostinského zařízení?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále se dotazník ptal, zdali by uvedení respondenti uvítali ve svém okolí podnik zaměřující se na prodej belgických piv. Kladně odpovědělo přes 72 % respondentů a záporně odpovědělo 28 % respondentů. Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly ohledně distribuce dotazníku, nejprve byl distribuován osobně. Respondenti se tak mohli vyjádřit i mimo rámec dotazníku. Většina respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli záporně, uvedli dále jako důvod, že věří v kvalitu českého piva, proto jej budou vždy upřednostňovat. Případně uváděli věrnost konkrétní značky, a v poslední řadě také jistý zvyk a neochotu měnit zavedený trend. Tato zjištění pouze doplňují otázku ohledně preferencí při výběru piv.

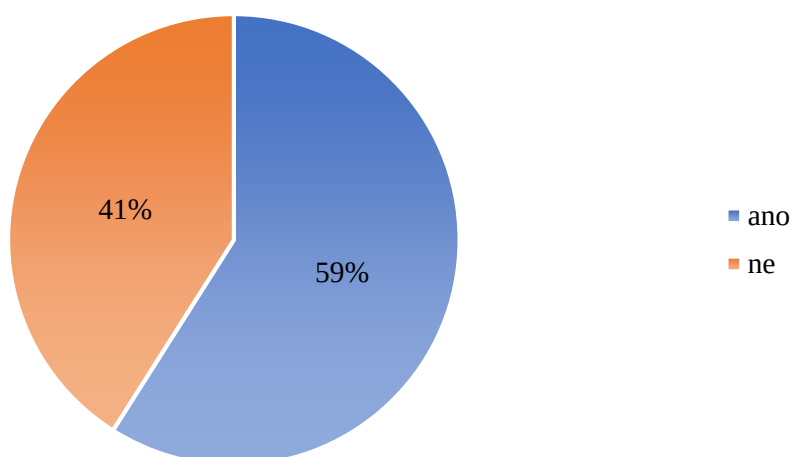


Graf 12: Uvítal byste ve svém okolí hostinské zařízení se zaměřením na u nás nerozšířená belgická piva?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

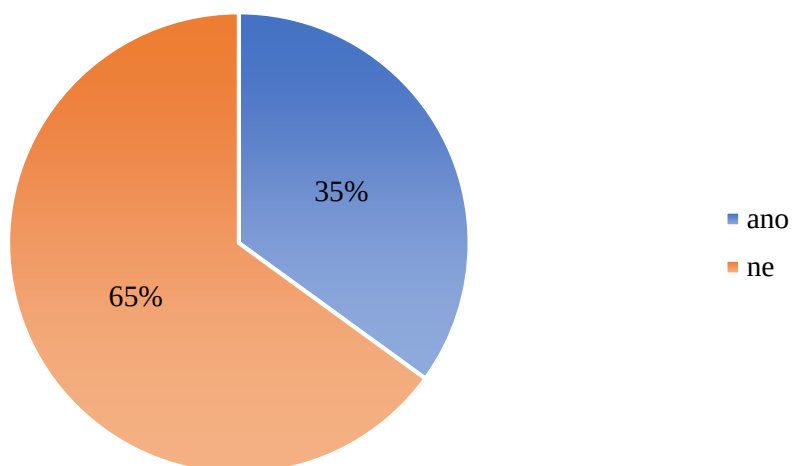
Další oblastí výzkumu bylo zjištění dalších potřeb zákazníků a jaká je jejich preference z důvodu potřeby. Otázka se týkala platby kartou a zdali je pro respondenta tato možnost důležitá. Pro většinu respondentů důležitá je. Přes 59 % odpovědělo kladně, zbylých 41 % ji bere za nedůležitou.

Podobně položená byla i následující otázka, zdali by respondenti uvítali možnost venkovního posezení. Na tuto otázku odpovědělo kladně 35 %, zbylých 65 % tuto možnost nebere za prioritní.



Graf 13: Je pro Vás důležitá možnost platby kartou?

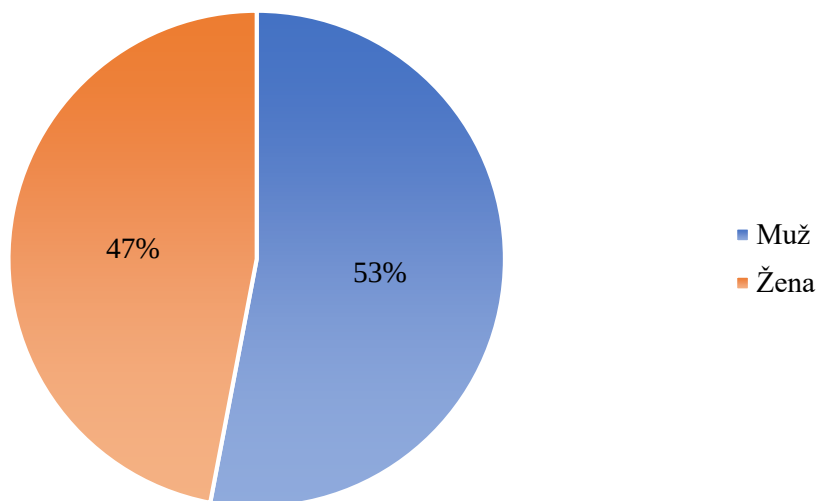
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 14: Je pro Vás důležitá možnost venkovního posezení?

(Zdroj: Vlastní zpracování)

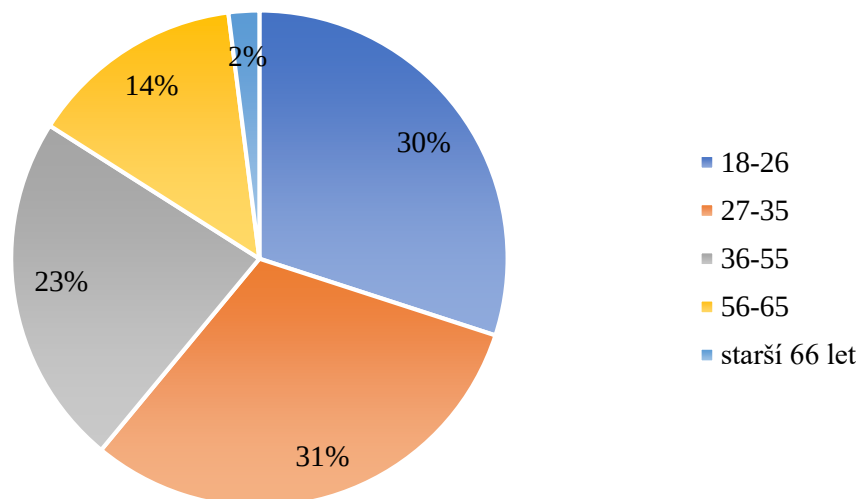
Poslední čtyři otázky se dotazovaly na profil respondentů. Nejprve se dělily na pohlaví a věk, následně z pohledu jejich sociálního statusu. Poslední otázka se týkala jejich měsíčních příjmů.



Graf 15: Pohlaví

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohlaví respondentů bylo zastoupeno téměř stejnou měrou. 53 % byli muži a ženy představovaly zbylých 47 %.

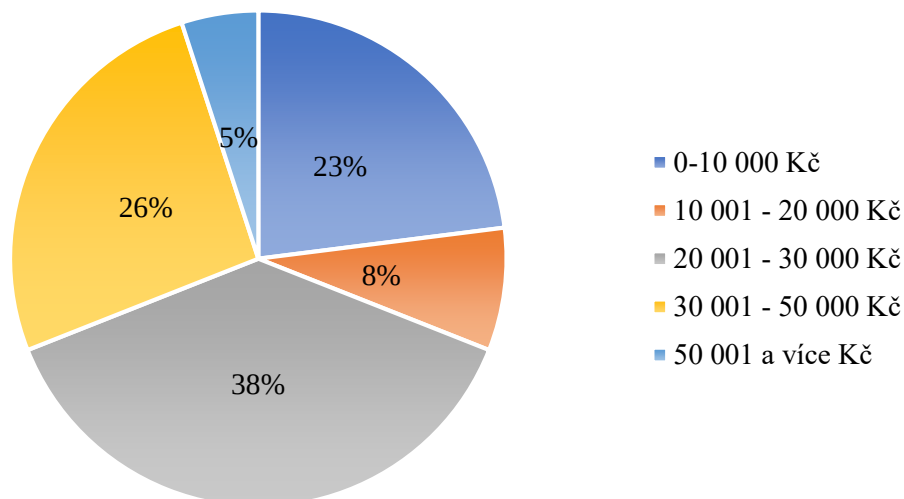


Graf 16: Věk

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu věku byli respondenti zastoupeni nejvíce věkovou skupinou mezi 27 až 35 lety, kteří představovali 31 % dotazovaných. Druhou, téměř identicky rozsáhlou skupinou byli respondenti ve věku mezi 18 až 26 let s celkovou účastí 30 %. Dalších 23 % představovala věková skupina mezi 36 a 55 lety. Druhou nejméně zastoupenou skupinou byla se 14 % věková kategorie mezi 56 a 65 lety. Nejmenší skupinu tvořili respondenti starší 66 let se 2 % z celkového počtu odpovědí. Lze tak považovat dotazník za relevantní, neboť se zde vyskytuje ve větší míře právě skupina, na kterou podnik cílí.

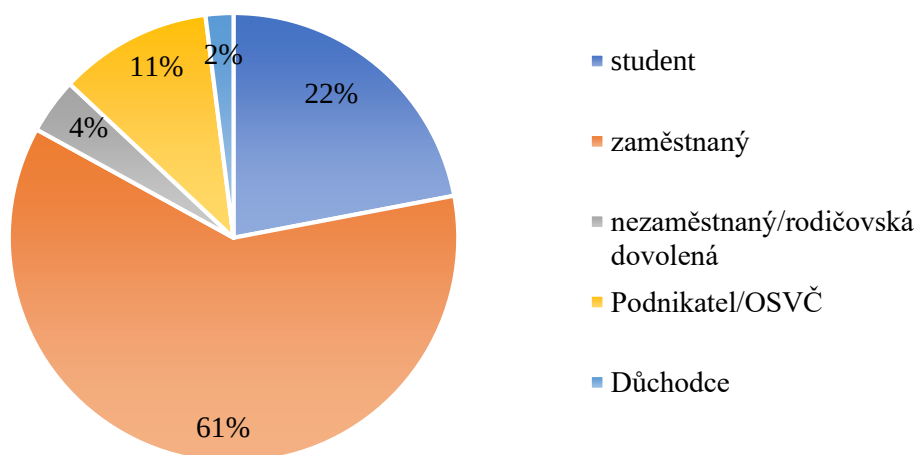
Třetí otázka na profil respondentů se tázala na jejich průměrné měsíční příjmy. Z tohoto pohledu zde byla nejvíce zastoupena skupina s průměrným měsíčním příjmem mezi 20 000 Kč až 30 000 Kč v poměru 38 %. Následujících 26 % respondentů uvedlo příjem mezi 30 000 Kč a 50 000 Kč. Další početná skupina s 23 % představovala příjmy do 10 000 Kč. Nejméně zastoupená byla skupina s příjmy nad 50 000 Kč, kteří představovali 5 % vzorku uchazečů.



Graf 17: Průměrné měsíční příjmy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Sociální status odpovídal na otázku postavení respondenta ve společnosti a jeho ekonomické aktivitě. Na výběr bylo z 5 možností a to – student, zaměstnanec, nezaměstnaný/rodičovská dovolená, podnikatel/OSVČ a důchodce. Nejvíce zastoupení byli zaměstnaní lidé s více jak 60 %. Následovali jej studenti s více jak 1/5 respondentů. 4 % tvořili nezaměstnaní, případně respondenti na rodičovské dovolené a nejmenší část připadal na důchodce s 2 %. Odpovědi tedy nejčastěji přicházely od pracujících a studentů, případně jejich možné kombinace, tedy pracujícího studenta.



Graf 18: Sociální status

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Souhrn výsledků marketingového průzkumu

Při hledání cílové skupiny segmentu zákazníků se vycházelo selekcí na základě odpovědí z dotazníku. Nejdůležitějšími faktory při hledání cílové skupiny byly následující:

Preference piva - 81 % ze všech respondentů

72 % z respondentů, kteří preferují pivo, jsou pracující a uvítali by otevření pivního baru s belgickými speciály a jsou z toho:

- 37 % lidí, kteří by uvítali belgické speciály a jsou ochotni zaplatit na 0,3 l piva 20–40 Kč
- 44 % respondentů je ochotno zaplatit za 0,3 l piva 41–60 Kč
- 13 % respondentů je ochotno zaplatit za 0,3 l piva 61–80 Kč

Marketingovým šetřením bylo zjištěno, že nejpočetnější skupinou, přinášející ekonomický zisk podniku, jsou pracující muži ve věku 18-45 let, kteří jsou ochotni utratit za 0,3l piva 41-60 Kč. Tato skupina tvoří 14,3 % z celkového počtu obyvatel. Druhým nejpočetnějším segmentem jsou opět pracující muži ve věku 18-45 let, kteří jsou ochotni zaplatit za 0,3 l piva 20-40 Kč. Sloučením těchto dvou skupin vychází cílový segment, na který se lze zaměřit a z celkového počtu cca 50 000 lidí to představuje 26 %.

Ostatní segmenty jsou natolik rozptýlené, že se na ně nevyplatí marketingově cílit a žádný dalších z nich není vyhraněný. Pití piva je obecně určeno pro širokou škálu zákazníků.

Následně výzkum potvrdil, že mezi nejdůležitější kritéria patří obsluha, servis a následně čistota prostředí. Při řízení podniku je důležité se na tato kritéria zaměřit.

Nejraději respondenti čerpají informace na základě doporučení od známých a to ze 60 %, následně ve stejném měřítku po 20 % internet a sociální sítě. Média v podobě televize, rádia a tisku jsou statisticky nevýznamná.

2.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností

Tato kapitola zohledňuje přínos samotného podnikatele a jeho možnosti jak ze strany poskytnutí vlastních finančních a hmotných zdrojů do začátku podnikání, tak jeho schopnosti a dovednosti, které bude nutné v tomto podnikání uplatnit. Jedná se o shrnutí profilu osoby pouze samotného majitele podniku. V současnosti se nepočítá s participací jiných osob na realizaci podnikatelském plánu.

- **Současné zaměstnání** – asistent insolvenčního správce – náplní práce je správa jednotlivých insolvenčních řízení, přes veškerou administrativní činnost, až po komunikace s věřiteli, zaměstnavateli, dlužníky a soudy.
- **Předchozí zaměstnání** – odborný účetní ve společnosti zpracovávající kompletní účetní agendu firem a jednotlivých živnostníků.
- **Vzdělání** – bakalářské studium ekonomického směru se zaměřením na finance a daně.
- **Zkušenosti s podnikáním** – přímá zkušenost s řízením podniku chybí, zkušenosti jsou sbírány pouze na základě nepřímých pozorování z praxe jiných podnikatelů, nebo přímo z pohledu zaměstnance.
- **Zkušenosti s provozováním restauračního zařízení** – nedostatečné, pouze z dřívějších dob vypořizované z pohledu brigádníka během letních prázdnin v menších hospodských zařízeních.
- **Další schopnosti a dovednosti** – vedení účetnictví/daňové evidence a schopnost pracovat s účetními programy, přehled ohledně povinností zaměstnavatele vůči složkám státu. K dalším dovednostem majitele patří každodenní využívání sociálních sítí a správa jejich reklam.

Vlastní zdroje a zázemí

- Kapitálové prostředky ve výši 400 000 Kč
- Automobil v osobním vlastnictví, notebook a mobilní telefon

Tabulka 11: Vlastní zdroje a schopnosti

Zdroje a schopnosti	Hodnocení úrovně (1-5)	Dopad na podnikání
Zkušenosti s podnikáním	2	Schopnost realizace, udržení a dalších růst podniku (slabá stránka)
Zkušenosti s provozováním restauračního zařízení	1	Důležitá oblast z pohledu řízení a schopnost vyvarování se začátečnických chyb během chodu podniku. (slabá stránka)
Disponibilní kapitál	3	Dostatečné pro spuštění projektu (silná stránka)
Vlastní automobil a další zařízení	3	Důležité aktivum do začátku podnikání. (silná stránka)
Vedení administrativy, účetní dovednosti	4	Důležitá schopnost z pohledu řízení podniku (Silná stránka)

(Zdroj: vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Část diplomové práce řeší samotný návrh realizace podnikatelského plánu, který představuje založení podniku v podobě pivního baru se zaměřením na belgická speciální piva ve městě Olomouci. Řeší odpovědi na otázky týkající se marketingového mixu, ekonomické a finanční požadavky, kde hraje důležitou roli i finanční plán skládající se z předpokládaných nákladů a výnosů a jejich rizik. Na závěr je sestavena SWOT analýza, která slouží pro další rozvoj podniku.

3.1 Výběr vhodné strategie

Poslání

Posláním podniku je zvýšení služeb v okolí Olomouce o možnost vytvoření prostředí s čepovanými belgickými pivními speciály, které nejsou v této oblasti dostupné. Poskytováním vysoce kvalitních služeb a výběrových pivních speciálů zejména z Belgie si chce podnik vytvořit stálé klienty.

Vize

Hlavní vizí podniku je upevnění místa na trhu a meziroční zvyšování tržního podílu. Během následujících 5 let chce podnik patřit mezi nejlepší a nejvyhledávanější podniky v Olomouci a jeho okolí jak pro místní obyvatele, tak pro návštěvníky města.

Cíl

Cílem společnosti je překonání prvotních nástrah při rozjezdu podnikání. Bude toho dosaženo neustálým zlepšováním svých služeb, důrazem na kvalitu a spokojenost zákazníků, které následně odráží finanční stránky podniku. Nezbytnou součástí životaschopnosti podniku je ekonomický zisk.

Obchodní a funkční strategie společnosti

Obchodní strategie nového podniku nabízí produkt a jeho spotřebitele představuje široké skupiny lidí. Marketingovým průzkumem bylo přesto zjištěno, že nejčastějším návštěvníkem bude pracující muž ve věku 18-45 let a budou tak tvořit páteřní skupinu pro tvorbu ekonomického zisku. Jelikož se jedná o produkt určený pro široké

publikum, nejstěžejnějším faktorem bude hodnocení samotných zákazníků a šíření dobrého jména podniku. Základem bude přátelský přístup k zákazníkovi, který bude stěžejním pro získání dobrých referencí přinášející postupné zvyšování tržního podílu. Produktem podniku je široká škála pivních speciálů, která na základě citlivosti ceny pro zákazníka tvoří širokou škálu a je rozdělen do jednotlivých cenových segmentů, aby uspokojil právě širokou poptávku z pohledu ceny. Zároveň odráží koncept pivního baru, aby většinu těchto piv tvořily právě pivní speciály a byla čepovaná, neboť lahvované speciály lze pořídit přes internetové nákupy. Součástí prodeje speciálů je i poskytnutí odpovídajícího zázemí a možnost vyjít zákazníkovi vstříc v případě řešení jeho individuálních potřeb.

Volba právní formy podnikání

Podnikatel se rozhoduje zejména na základě způsobu krytí majetku. A to vzhledem k tomu, že zakládající podnik bude potřebovat značné investice jak zpočátku do úpravy interiéru, tak současně bude nucen hradit značné měsíční náklady v podobě nájmu, úhradu dodavatelům za zboží a následně platby zaměstnancům za odvedenou práci. Jeho současné finanční možnosti, které vkládá do podnikání, nepostačují ke krytí všech náležitostí a bude nucen řešit nedostatečné finanční prostředky úvěrem od banky pro rozjezd podnikání. I přesto, že si je vědom vyšší administrativní náročnosti, právě díky důvodům zmíněným výše se rozhodl pro volbu právní formy společnosti s ručením omezeným. Značnou výhodou u OSVČ mohou být zejména uplatnění paušálních výdajů. Tento způsob se hodí spíše pro administrativní druhy podnikatelské činnosti, kde nevznikají dostatečné náklady, ale ne pro hostinskou činnost, kde nejsou obchodní marže tak vysoké a obzvláště v začátcích podnikání, kdy se počítá se zápornými čísly a nedostatečnými zisky. Na základě toho lze potvrdit, že s.r.o. se jeví jako nejvhodnější volba právní formy podnikání.

3.2 Popis podniku

Datum vzniku a zápisu:	1.ledna 2020
Obchodní firma:	XYZ, s.r.o.
Sídlo:	Uhelná 3, Olomouc, 779 00
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:	hostinská činnost, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	Bc. Evžen Ohlídál – jednatel
Den vzniku funkce:	1.ledna 2020
Způsob jednání:	Jednatel jedná za společnost v plném rozsahu samostatně.
Podíl:	Vklad: 200 000 Kč
Popis provozu:	Restaurační zařízení s obsluhou

3.3 Marketingový plán

Pivní bar se bude nacházet v historickém centru města Olomouc v ulici Uhelná, cca 100 m od Horního náměstí. Z pohledu nočního života se jedná o jednu z nejrušnějších ulic v Olomouci s řadou hostinských zařízení. Místní bary jsou především zaměřené na prodej lihovin a koktejlů, doplněné o nabídku s českými ležáky, proto nabídka pivního baru z tohoto pohledu bude nabízet něco exkluzivního.

Výběr dodavatele a nákup zboží

Výběr dodavatele lze rozdělit na dvě skupiny, a to z důvodu exkluzivity zboží. Zaměření podniku jsou belgické speciály. Dovážení pív vlastní dopravou z Belgie by bylo velice nákladné a časově neúnosné, zvláště při zakládání podniku, kdy bude nutné investovat většinu času právě této činnosti. Z tohoto hlediska se jedná o exkluzivní zboží, které bude odebíráno od jednoho dodavatele, kterým bude pražská společnost PROOST s.r.o., která se na import belgických pív specializuje. Součástí nákupu jsou sudová a lahvová piva, ale i identické sklenice konkrétních pivovarů, včetně dárkových sad a reklamních materiálů. Z tohoto pohledu nabízí kompletní řešení sortimentu ze strany nabídky belgických pív. Výhodou dodavatele je i poměrně široké portfolio skladových zásob, sníží se tak dodání zboží na jeden až dva dny, ve srovnání s objednávkou přímo u pivovaru v Belgii. Nevýhodou pronajatého místa jsou menší skladové prostory, které snižují skladové kapacity, bude proto nutné objednávat zboží ve větších frekvencích a doba dodání tak bude o to důležitější.

Na základě referencí zákazníků vycházejících z marketingového průzkumu, pro které je důležitá cena a nejsou ochotni za pивní speciál utratit více peněz, je důležité doplnění produktu i o levnější varianty pив i na úkor exkluzivity zahraničních výrobků. Vhodným dodavatelem pив, která se mohou svým style výroby blížit i belgickým speciálům, je minipivovar CHOMOUT s.r.o., který je vzdálen od centra Olomouce cca 7 kilometrů. Nabídka pив tohoto pivovaru se navíc neustále mění střídají se s novými druhy. Nevýhodou je, že nevyrábí nealkoholická piva, proto bude nabídka doplněna o rodinný pivovar Bernard, a.s., která jednak vyrábí nealkoholická piva, tak se věnují i speciálním pивům na bázi belgického typu. Poslouží tak k doplnění nabídky o levnější pивní speciály, podobně jako minipivovar Chomout.

Pro nealkoholické nápoje bude výhradním distributorem společnost Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o., která bude nealko nápoje jejich značek dodávat na základě objednávky přes jejich nově zavedený e-shop a to dle aktuální potřeby podniku. Dodávka objednaného zboží je tak otázkou dne, je proto poměrně rychlá a nevyžaduje tak značné nároky na skladové prostory.

Zejména lihoviny a všechny ostatní potraviny budou nakupovány ve společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., sídlící také jen pár kilometrů od Olomouce. To se týká i nákupu čistících a desinfekčních prostředků, včetně toaletních potřeb. Nákupy budou prováděny osobně dle aktuální potřeby.

3.4 Marketingový mix

Marketingový plán slouží pro přesnější definici toho, co bude podnik prodávat, jakým způsobem, komu a za jakou cenu. Dělí se na čtyři následující skupiny.

3.4.1 Produkt

Produktem, který bude podnik nabízet, není pouze zahnání žízně, ale především je o poznání něčeho nového, o degustaci belgických pив, které představují něco unikátního na trhu v širokém okolí, minimálně na celé Moravě. Produktem jsou tedy především čepovaná belgická piva, zasazená do příjemného prostředí interiéru, doplněná o základní, ale výběrový doplňkový sortiment. Zejména o kvalitní lihoviny, víno, včetně drobných pokrmů k zakousnutí ideálních k pivu, které představují jak

sladké zákusky, tak sýry a uzeniny s čerstvým pečivem. Veškeré suroviny lze sehnat právě v řetězcích Makro Cash & Carry. Důležitým prvkem pro výběr produktu jsou i preference ze strany zákazníků, které byly zkoumány v dotazníkovém šetření. Přes 80 % uživatelů upřednostňovalo pivo, ostatní víno a nealkoholické nápoje, zbylá 3 procenta lihoviny a koktejly. Zároveň téměř 1/3 upřednostňuje české ležáky a dalších 22 % s tímto tvrzením spíše souhlasí. Je proto nutné doplnění nabídky nejen belgickými pivy, ale také právě o česká piva, která budou rovněž schopna respektovat cenovou hladinu dotazovaných. Pivní bar bude nabízet ve svém zpočátku deset druhů piv a budou vybírána tak, aby kopírovala cenovou hladinu zákazníků. Piva lze rozdělit na čepovaná s kratší dobou trvanlivosti, určená pro většinu zákazníků a lahvová, která se týkají dražších a také nealkoholických piv, nebudou mít dostatečný obrát pro zachování trvanlivosti. Pivní lístek byl tak vytvořen na základě referencí respondentů. Splňuje jak cenovou hladinu, tak poptávku po nealkoholických pivech, zároveň je většina piv na seznamu ze zahraničí, tedy z Belgie.

Tabulka 12: Pivní lístek

Kategorie dle ceny	Čepované/ lahvé	Pivovar	Název piva
do 40 Kč	Lahvová	CZ – Bernard	Bernard Free
do 40 Kč	Čepovaná	CZ – Bernard	Bernard Bohemian Ale
do 40 Kč	Čepovaná	CZ – Chomout	Něžná Bára
do 40 Kč	Čepovaná	CZ – Chomout	Single Hop Ale
41–60 Kč	Čepovaná	CZ – Chomout	Foks
41–60 Kč	Čepovaná	B – Van Steernberge	Gulden Draak
41–60 Kč	Čepovaná	B – Van Steenberge	Roland de Flandres Blond – Huisbier
41–60 Kč	Čepovaná	B – Van Steenberge	Baptist Wit – Blanche
60 Kč a více	Čepovaná	B – Van Honsebrouck	Kasteel Rouge
60 Kč a více	Čepovaná	B – Brouwerij De Brabandere	Petrus Aged Red
60 Kč a více	Lahvová	B – Bosteels Brewery	Kwak

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.2 Cena

Kalkulace cen a jejich správné nastavení je základním předpokladem pro úspěšné podnikání. Existují 3 možnosti výpočtu cen, která byla nastíněna v teoretické části marketingového mixu. Lze na ni nahlížet z pohledu přímých nákladů, kolik podnik zaplatí za pořízení zboží, další možností je poptávkově orientovaný výpočet, který vychází z vnímání hodnoty zákazníka a poslední možnost je cena odrážející cenotvorbu na základě konkurence. V případě čepovaných belgických speciálů lze vyloučit srovnání s konkurencí, neboť v Olomouci podnik s podobným zaměřením se stejným sortimentem není, pokud se jedná o belgická piva. U ostatního běžnějšího sortimentu lze cenu tvořit na základě konkurence.

Pro výpočet ceny belgických speciálů se nabízí první možnost ohledně nákladů, nejlépe kombinovaná s dotazníkovým šetřením, kde lze vidět ochotu zákazníka zaplatit za třetinku piva a jeho celkovou průměrnou útratu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zákazníky lze rozdělit pro zjednodušení do 3 skupin. První skupina představuje zákazníky, kteří utrací nejméně a jsou ochotni investovat do 3 dl piva maximálně 40 Kč. Následující a nejpočetnější skupina se pohybuje mezi 40 až 60 Kč. Poslední skupinou jsou zákazníci, kteří jsou ochotni utratit nad 60 Kč a více.

Pokud se lze bavit o produktu jako o samotném pivu z pohledu ceny, jedná se v tomto směru na území ČR o luxusní zboží a u těchto piv je možná vyšší marže oproti těm běžně dostupným. Pořizovací cena belgických piv je vyšší, proto se musí odrážet i v konečných cenách a je důležité správné spočítání jejich pořizovací ceny.

Konečná cena se pak bude řídit následující tabulkou, která znázorňuje pořizovací cenu piv, jejich konečnou cenu pro zákazníka a z ní vycházející obchodní marže. Druhy piv byly vybrány na základě cenového vnímání zákazníků, jak bylo zjištěno z marketingového průzkumu. Je vybráno 10 druhů piv, která přesně odráží i cenovou hladinu respondentů. Vychází se tak z předpokladu průměrné marže všech prodávaných piv, nejen výrobků. Tato hodnota následně slouží pro výpočet nákladů v podobě pořízení zboží.

Tabulka 13: Cenová kalkulace

Název piva	Náklady pořízení na 1 l	Základ daně	DPH 21 % (Free 15 %)	Prodejní cena 0,3 l (Free 0,5 l)
Bernard Free	31,80 Kč	27,65 Kč	4,15 Kč	25,00 Kč
Bernard Bohemian Ale	59,80 Kč	49,42 Kč	10,38 Kč	25,00 Kč
Něžná Bára	115,70 Kč	95,62 Kč	20,08 Kč	39,00 Kč
Single Hop Ale	115,50 Kč	95,45 Kč	20,05 Kč	39,00 Kč
Foks	121,50 Kč	100,41 Kč	21,09 Kč	39,00 Kč
Gulden Draak	108,90 Kč	90,00 Kč	18,90 Kč	49,00 Kč
Roland de Flandres Blond – Huisbier	108,90 Kč	90,00 Kč	18,90 Kč	49,00 Kč
Baptist Wit – Blanche	118,90 Kč	98,26 Kč	20,64 Kč	59,00 Kč
Kasteel Rouge	147,60 Kč	121,98 Kč	25,62 Kč	69,00 Kč
Petrus Aged Red	149,90 Kč	123,88 Kč	26,02 Kč	69,00 Kč
Kwak	187,75 Kč	155,17 Kč	32,58 Kč	79,00 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Na základě pořizovacích nákladů byla nastavena konečná prodejní cena piv. Následně byla vypočítána marže pro jednotlivá piva a z jejich průměru se vyšla průměrná celková marže podniku. U českých piv je tato marže nižší, naopak u zahraničních se marže zvyšuje.

Tabulka 14: Marže

Název piva	Prodejní cena na 1 l	Základ daně	DPH 21 % (Free 15 %)	Marže v %
Bernard Free	50,00 Kč	43,48 Kč	6,52 Kč	57,23 %
Bernard Bohemian Ale	83,33 Kč	68,87 Kč	14,46 Kč	39,35 %
Něžná Bára	130,00 Kč	107,44 Kč	22,56 Kč	12,36 %
Single Hop Ale	130,00 Kč	107,44 Kč	22,56 Kč	12,55 %
Foks	130,00 Kč	107,44 Kč	22,56 Kč	7,00 %
Gulden Draak	163,33 Kč	134,99 Kč	28,35 Kč	49,98 %
Roland de Flandres Blond – Huisbier	163,33 Kč	134,99 Kč	28,35 Kč	49,98 %
Baptist Wit – Blanche	196,67 Kč	162,53 Kč	34,13 Kč	65,41 %
Kasteel Rouge	230,00 Kč	190,08 Kč	39,92 Kč	55,83 %
Petrus Aged Red	230,00 Kč	190,08 Kč	39,92 Kč	53,44 %
Kwak	263,33 Kč	217,63 Kč	45,70 Kč	40,26 %

(Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrná marže vychází na 40,31 %, po zaokrouhlení na 40 %, se kterou se bude počítat při tvorbě nákladů na základě výnosu podniku.

3.4.3 Komunikace

Téma komunikace představuje propagaci podniku. Na začátku podnikání je velmi důležitou součástí i marketing, tedy vyjít na světlo a dát o sobě vědět. I přesto, že je v dnešní době velmi rozšířena komunikace přes internet, především prostřednictvím sociálních sítí, je vhodné jej doplnit i o ten „klasický“ marketing, který oslovuje zákazníky osobně. První fází je důležité upravit exteriér podniku tak, aby se do něj zákazníci nebáli jít a zároveň věděli, co zde mohou očekávat. To je první forma komunikace. Druhou je fakt, že ulice Uhelná nabízí i slepé místo, na jejímž začátku se podnik bude nacházet, není tak na nejfrekventovanějším místě ulice. Je proto důležité využití reklamních ploch, zejména zdí a plotů okolních domů, které tyto plochy

nabízejí k reklamním účelům, aby zákazníka navedly správným směrem. Jednoduchou a stále účinnou formou propagace je i roznos propagačních letáků. Její distribuce se nabízí buďto osobním roznosem, případně využití pomoci z řad škol formou brigády studentům a aktivního oslovování zákazníků v okolí podniku se stručným srozuměním ohledně nabízeného segmentu zboží.

Vhodným prostředkem k propagaci je i účast na akcích v okolí Olomouce, to nejen pивních slavnostech, ale také různých venkovních společenských akcích zaměřených na konzumaci jídla a pití, kterých se zde ročně pořádá několik desítek.

Tento klasický marketing je v dnešní době téměř nutné doplnit i aktivitou na internetu. Nejvhodnějším nástrojem je využití facebookového profilu. Tento profil lze následně spojit i se sociální sítí Instagram. Důležité je i fungování podniku v databázi Foursquare, která hodnotí místní restaurační zařízení. Vhodným doplňkem je i webová databáze TripAdvisor, kterou nejčastěji využívají zahraniční turisté. Z PEST analýzy vyplynulo, že Olomouc navštíví ročně přes 100 000 turistů a mnohdy právě hledají místa podle hodnocení v TripAdvisoru, která mohou navštívit. Důležitou webovou existencí podniku je i založení webových stránek s využitím Google Adwords a Sklik. Přes komplexnost jejich užití jde ale o poměrně drahé nástroje, které v počátcích podnikání není nutné využít a je vhodnější se na ně zaměřit až podle potřeby na základě návštěvnosti získané předchozími způsoby. Internet používá pro vyhledávání 1/5 respondentů, proto jsou důležité webové stránky, ale není nezbytná hned jejich placená reklama, dokud se nevyčerpají i další možnosti, jako jsou sociální sítě.

V počátcích fungování podniku je důležité využívání nejen internetu, ale zejména sociálních sítí, jak vyšlo z marketingového průzkumu. Nejpoužívanější jsou Facebook a Instragram. I s pomocí přátel podnikatele tak lze získat poměrně hodně „oblíbenců“, kteří dále šíří pojem „nový podnik“, a to bez vynaložení finančních prostředků. Toto snažení lze následně doplnit o placenou reklamu v podobě sponzorovaných článků. Vhodným nástrojem k získání pozornosti je následně uspořádání různých společenských akcí, soutěží apod., které se budou týkat dalšího šíření obsahu. Principem soutěže je sponzorovaný článek „olajkovat, nasdílet a následně okomentovat“. Jakákoliv interakce následně zvyšuje dosah internetové obsahu skrz sociální sítě. Důležitý je výběr vhodných hashtagů, které určují klíčová slova daného sdělení a uživatelé na internetu jej tak mohou snadno dohledat. Můžou to být například

#beer #olomouc #belgickéspeciály #speciál aj. Odměna může být následně buďto poukaz s konkrétním „budgetem“ na konzumaci v podniku, případně akce se slevou, nebo 1+1 zdarma atd. Vhodné je jejich kombinování. V případě zmíněného Instagramu je důležité jeho pravidelné aktualizování ve formě focení příspěvků průběhu jak příprav realizace podniku, tak jeho následný chod. Zákazníci tak před samotnou návštěvou můžou vědět, že podniku opravdu existuje a je v provozu. Současně lze přes tuto sociální síť komunikovat novinky v oblasti jak chodu podniku, tak změnách v sortimentu, událostech apod.

3.4.4 Distribuce

Pivní bar bude založen v prostorách nacházejících se v ulici Uhelná, cca sto metrů od Horního náměstí v Olomouci. Jedná se stále o historické centru s dobovými stavbami, které dokresluje krásu města. Blízko v okolí se nachází i velké parkoviště, kde mohou zaparkovat návštěvníci, kteří dojedou autem. Lidé si i zvykli chodit do centra města, je proto přirozené hledat místo pro podnikání v tomto oboru právě v blízkosti náměstí. Výhodou je i dostupnost z pohledu užití MHD, zastávka tramvaje se nachází cca 100 m od místa založení podniku.

Pivní bar se bude nacházet v prostorách, kde již dříve bar byl. Z pohledu interiéru ovšem nenabízí nijak přívětivé prostředí, to se proto odráží i v ceně za měsíční nájem nemovitosti o rozměrech 120 m², který bez záloh na energie vychází na 12 000 Kč měsíčně. Kapacita podniku se odhaduje na 35 zákazníků uvnitř a dalších 20 míst dostupných ve venkovních prostorách. Výhodou jsou i venkovní prostory určené pro venkovní posezení s možností kouření, k čemuž se rovněž vyjádřilo kladně 35 % respondentů, že je pro něj tato možnost důležitá. Nevýhodou jsou ale vyšší vstupní investice. Investice se budou skládat zejména v úpravě interiéru, který je především ze dřeva, včetně obložení stěn. Úpravu interiéru zajistí firma Rauerholz s.r.o. z Velké Bystřice, která má zkušenosti z oboru a s prací se dřevem, především výrobou nábytku do restaurací, kaváren a barů. Prostředí by proto mělo představovat pravou belgickou hospodu. Výhodou je i praktičnost lakovaného dřeva, které je jednak odolné a trvanlivé, zároveň se lépe udržuje, na rozdíl například od textilní sedaček apod. Investice tohoto typu budou největší a nacenění interiéru vychází na 800 000 Kč, včetně nábytku. V budoucnu je možná investice do kožených

křesel, které zvýší komfort náročnějším zákazníkům. Pro otevření podniku to ovšem není stěžejním tématem. Pořízení dřevěných sedaček s koženým potahem je poměrně drahá záležitost, proto bude o její investici uvažováno až po stabilizování podniku na trhu.

3.5 Organizační plán

Součástí každého podniku jsou i lidské zdroje a také dělení jejich kompetencí. Na rozdělení a uspořádání těchto záležitostí slouží organizační schéma. Organizace je důležitá a vychází zejména z předmětu činnosti daného podniku. V tomto případě jde o provoz baru. Z pohledu přípravy nabízeného sortimentu a servisu všechno zvládne zaškolený personál, který se bude rovněž starat o úklid prostor. Není proto nutné dělit preference na jednotlivé obory a kompetence, jako by tomu bylo u větších podniků. Otevírací doba se inspiroje od konkurenčních barů a bude od pondělí do úterý mezi 16:00 – 24:00 hod., v případě středy až soboty se bude zavírat ve 2:00 hodiny nad ránem. V neděli bude zavřeno. Od středy do čtvrtka má prodlouženou otevírací dobu z důvodu studentů, kteří se běžně během těchto dní vydávají do města za zábavou.

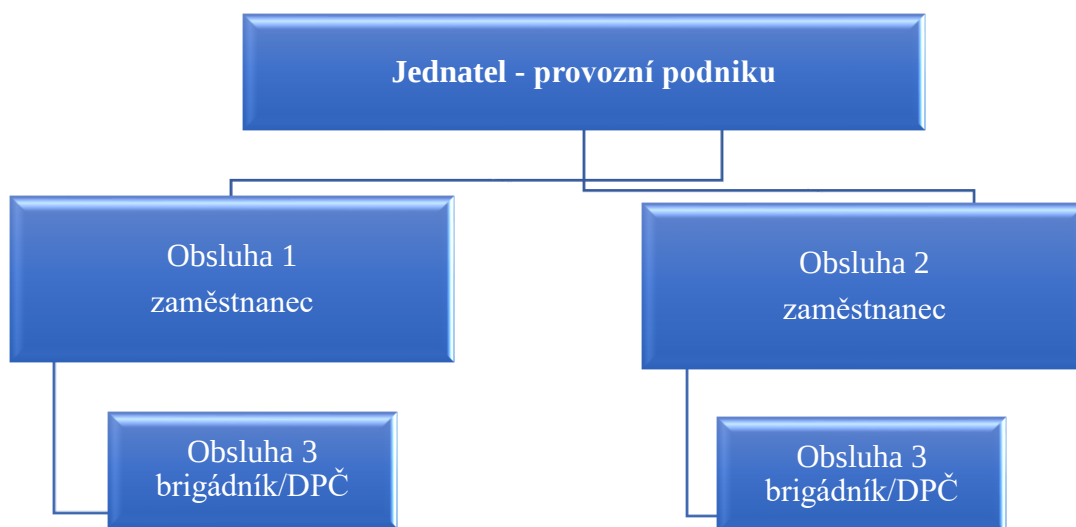
Tabulka 15: Otevírací doba

Den	Otevírací doba
Pondělí	16:00 – 24:00
Úterý	16:00 – 24:00
Středa	16:00 – 02:00
Čtvrtek	16:00 – 02:00
Pátek	16:00 – 02:00
Sobota	16:00 – 02:00
Neděle	Zavřeno

(Zdroj: vlastní zpracování)

O zákazníky podniku se tak bude starat vždy minimálně 1 číšník na základě zaměstnaneckého poměru na plný pracovní úvazek, během špičky mu bude pomáhat buďto druhý zaměstnanec, které bude doplňovat brigádnice/brigádník na základě

dohody o pracovní činnosti. Ostatní provozní záležitosti, důležité k fungování podniku, bude řešit provozovatel a současně jednatel společnosti v jedné osobě.



Obrázek 4: Organizační schéma

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační schéma je pouze ilustrativní a bude vždy vycházet na domluvě na základě potřeb podniku. Struktura i počet personálu se tak může v průběhu fungování společnosti měnit v závislosti na požadavcích zákazníků a uspokojování jejich potřeb. Jedná se o malý kolektiv, proto je vzájemná komunikace hodně důležitá pro správný chod podniku. V době, kdy bude bar plně obsazen, případně naopak prázdný, lze operativně řešit pracovní dobu a konkrétní časy buďto posílit, případně omezit na jednoho pracujícího nebo zcela změnit otevírací dobu. V případě vytížení podniku a potřeby dalších pracovníků bude nabízena pozice určená zejména pro studenty na pracovní úvazek formou dohody o pracovní činnosti. Z analýzy trhu vyplynulo, že jeden z nejdůležitějších faktorů při hodnocení spokojenosti návštěv podniků, byla hodnocena obsluha a přístup k zákazníkovi. Bude proto kladen důraz na výběr personálního obsazení a zároveň, minimálně z počátku chodu podniku, nutná přítomnost a kontrola zaměstnanců ze strany majitele podniku, zda probíhá vše podle nastavených regulí. Sám jednatel zůstane u závislé činnosti a provoz nechá na zodpovědnosti zaměstnanců. Jelikož bude provoz probíhat v odpolední až večerních hodinách, bude zde možná kontrola ze strany zaměstnavatele po pracovní době, případně bude k dispozici při řešení operativních záležitostí týkajících se chodu podniku.

Na základě rozvržené pracovní doby, jenž je navržena v souladu s platnými právními předpisy, je sestrojena tabulka pro sudé a liché týdny pracovní doby jednotlivého zaměstnance. Jak bylo už nastíněno, zaměstnanci budou celkem 4. Z toho dva v zaměstnaneckém poměru na základě smlouvy o zaměstnání a další dva brigádníci, kteří budou pomáhat zejména v době špičky a vyššího vytížení podniku, jejich pracovní doba bude snížena. Tito zaměstnanci budou vybíráni z řad studentů, kterých se v Olomouci pohybuje přes 20 000, neměl by proto být problém při oslovení na sociálních sítích brigádníky zajistit.

Následující tabulka zobrazuje rozpis pracovní doby, která bude řízena sudým a lichým týdnem pro stále zaměstnance.

Tabulka 16: Pracovní doba zaměstnance – krátký týden

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Počet hodin celkem
Krátký týden	9	volno	11	11	volno	11	zavřeno	42 h.
Přestávka	-0,5	volno	-0,5	-0,5	volno	-0,5	zavřeno	40 h.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka 17: Pracovní doba zaměstnance – dlouhý týden

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Počet hodin celkem
Dlouhý týden	6	9	volno	6	11	volno	zavřeno	32 h.
Přestávka		-0,5	volno		-0,5	volno	zavřeno	31 h.

(Zdroj: vlastní zpracování)

V lichém pracovním týdnu zaměstnanec odpracuje 40 hodin týdně, v tom sudém pak 31 hodin. Průměrně tak odpracuje 35,5 hodin týdně, což splňuje zákonem stanovenou týdenní maximální pracovní dobu. Rovněž jsou zákonem stanovené minimálně půlhodinové přestávky, pokud je pracovní doba delší jak 6 hodiny. Proto se nepočítá

s přestávkou u sudého týdnu v pondělí a ve čtvrtek, kdy pracovní doba je snížena a představuje pouze doplnění personálu během zvýšeného provozu.

Tabulka 18: Pracovní doba na základě DPČ

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle	Počet hodin celkem
Krátký týden	volno	6	6	volno	volno	volno	zavřeno	12 h.
Dlouhý týden	volno	volno	volno	volno	6	6	zavřeno	12 h.

(Zdroj: vlastní zpracování)

Dohoda o pracovní činnosti bude nabídnut dvěma brigádníkům a bude se odvíjet od vzájemné komunikace mezi ostatními členy týmu. Tabulka proto zobrazuje odhadovanou dobu pracovní činnosti, ze které lze následně postupem času vycházet a dle aktuálních potřeb ji upravovat. Důležité je ctít zákonem daná pravidla, která umožňují maximální pracovní týdenní dobu do 20 hodin týdně. Tabulky s počtem odpracovaných hodin jednotlivých pracovníků následně slouží jako podklad pro stanovení mzdových nákladů, které budou činit poměrně značný finanční objem.

3.6 Finanční plán

Obsahem následující kapitoly je přehled předpokládaných příjmů a výdajů. Finanční plán je brán jako dlouhodobý a je tvořen na dobu prvních 5 let fungování podniku. Finanční plán hledá bod zvratu, který reflektuje schopnost podniku generovat dostatečné tržby, které se rovnají nákladům, následně odhaduje růst tržeb do budoucna.

3.6.1 Předpokládané náklady

Největší výdaje se předpokládají při investici do samotné rekonstrukce nemovitosti, která se bude skládat nejen z úpravy interiéru, ale také exteriéru. Jak bylo řečeno v části marketingového mixu v oddíle komunikace, interiér je navržen dřevěný, který je v belgických barech typický. Odhad nákladnosti této realizace je vypočítán firmou,

kteřá bude samotnou realizaci uskutečňovat a tyto výdaje vychází na 500 000 Kč. Kvůli alespoň minimálně rezervě bude zařadáno o úvěř ve výši 1 500 000 Kč.

Náklady lze rozdělit do dvou skupin. První jsou zřizovací výdaje a následně výdaje, které budou odpovídat měsíčním výdajům a budou připadat na každodenní chod podniku. Patří sem zejména nájemné, mzdy a pojištění, nákup zboží, marketing, tvorba rezerv aj.

Zřizovací výdaje představují peněžení prostředky vynaložené na založení podniku, ať už náklady na potřebnou byrokracii, tak úhradu nezbytného vybavení, které není součástí interiéru, jako investice do chladících zařízení, nákup skleněných lahví, nádobí, modemu na poskytnutí internetu, EET pokladny, a další. Jejich výše a rozepsání konkrétních výdajů odpovídá následující tabulce. Základní kapitál bude použit na nákup surovin do začátku podnikání, proto je zbytečné a neracionální zakládat společnost se ZK o 1 Kč, která také nepůsobí psychologicky pro budoucí obchodní partnery za důvěryhodnou hodnotu. Výše úvěru zde není vymezena z důvodu, že jeho náklady se budou odrážet v měsíčních anuitních splátkách. Splátkový kalendář je nastaven na dobu splácení 5 let. V případě nájmu bývají mnohdy před soupisem nájemní smlouvy podmínkou úhrady kaue ve výši několika měsíčních nájmu. Zde uvedeny nejsou z důvodu, neboť je v plánu investovat do nemovitosti značnou část finančních prostředků, zvelebit jej, což také představuje dostatečný důvod pro domluvu se současným majitelem ohledně neplacení zálohových plateb. Tyto peníze jinak zvyšují zřizovací výdaje, ale v žádném případě nemají vliv při začátcích podnikání. Naopak snižují jeho finanční stabilitu, která bývá při založení podniku zpravidla nejistá.

Tabulka 19: Zřizovací výdaje

Zřizovací výdaj	Základ daně	DPH 21 %	Celkem
Sepsání zakladatelské listiny u notáře	2 892,56 Kč	607,44 Kč	3 500 Kč
Ověřování podpisů a listin	413,22 Kč	86,78 Kč	500 Kč
výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	123,97 Kč	26,03 Kč	150 Kč
Bankovní poplatky za účet pro složení základního kapitálu	82,64 Kč	17,36 Kč	100 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	4 132,23 Kč	867,77 Kč	5 000 Kč
Výpis z Obchodního rejstříku	70,25 Kč	14,75 Kč	85 Kč
Výpis z Živnostenského rejstříku	82,64 Kč	17,36 Kč	100 Kč
Právní poradenství	8 264,46 Kč	1 735,54 Kč	10 000 Kč
Náklady na založení společnosti	16 061,98 Kč	3 373,02 Kč	19 435 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Mimo byrokratické povinnosti je nutné nakoupit do počátku podnikání materiál a potřebné zařízení, které není hrazeno z úvěru poskytnutého bankovním subjektem. Jedná se o výčepní a chladicí zařízení, pokladnu EET, modem pro poskytování volného internetu jak pro potřeby podniku, tak pro zákazníky, pивní sklo, kávový a čajový set, včetně ostatního nádobí, samotný kávovar aj. Podrobněji tyto výdaje zobrazuje tabulka počátečních výdajů.

Tabulka 20: Počáteční výdaje

Počáteční výdaje	Základ daně	DPH 21 %	Celkem
Zřizovací výdaje	16 061,98 Kč	3 373,02 Kč	19 435 Kč
Výčepní zařízení na 5 píp (2x)	72 049,59 Kč	15 130,41 Kč	87 180 Kč
Instalace a doprava zařízení	2 892,56 Kč	607,44 Kč	3 500 Kč
Chladicí zařízení	7 355,37 Kč	1 544,63 Kč	8 900 Kč
Mraznice	11 757,02 Kč	2 468,98 Kč	14 226 Kč
Kávovar pákový včetně nádobí	54 090,08 Kč	11 358,92 Kč	65 449 Kč
Pivní sklo	11 487,60 Kč	2 412,40 Kč	13 900 Kč
Ostatní nádobí	7 438,02 Kč	1 561,98 Kč	9 000 Kč
Pokladna EET (bez paušálu)	5 290,08 Kč	1 110,92 Kč	6 401 Kč
Duální LTE modem s routerem	2 891,74 Kč	607,26 Kč	3 499 Kč
Školení	4 876,03 Kč	1 023,97 Kč	5 900 Kč
Celkem	196 190,08 Kč	41 199,92 Kč	237 390 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Provozní měsíční náklady

Druh provozních nákladů se vyznačuje pravidelným měsíčním intervalem úhrad. Jak bylo zmíněno výše, patří sem měsíční splátka úvěru, mzdy zaměstnanců, odvody sociálního a zdravotního pojištění, odhadované náklady na zboží a spotřební materiál určený pro údržbu, pojištění, úhrada za nájem nemovitosti a zejména zálohy na spotřebu energie, poplatky za služby operátora, autorské poplatky pro OSA, případně tvorba rezerv aj.

Mzdové náklady na zaměstnance tvoří následující položky. Hrubá mzda je navýšena na superhrubou mzdu a z té se počítá sociální a zdravotní pojištění, které za zaměstnance hradí zaměstnavatel. Z hrubé mzdy se počítá rovněž sociální a zdravotní za zaměstnance, nicméně tato hodnota je ovlivněna každým zaměstnancem, jeho počtem vyživovaných osob, zdravotním zařazením, zdali je student aj. Má vliv na čistou mzdu zaměstnance vypočítanou z hrubé mzdy, ale ne na odvody z pohledu zaměstnavatele, proto zde nejsou uvedeny. Jeden zaměstnanec vyjde podnik na

33 700 Kč při zaplacení hrubé mzdy 25 100 Kč, což odpovídá nižšímu průměru v Olomouckém kraji, který se pohybuje od roku 2019 na hodnotě těsně přesahující 30 000 Kč, jak je uvedeno v analýze sociálního prostředí. Přesto je finanční ohodnocení racionální, neboť zaměstnanci nebudou v práci každý týden 40 hodin, ale jejich pracovní doba bude zkrácena na 35,5 hodin, je tedy o 4,5 hodiny kratší. Je to na druhou stranu vykoupeno ne běžnou dopolední pracovní dobou, většina času připadá na pozdní odpoledne až brzká rána, zároveň bude práce během vytiženosti poměrně fyzicky namáhavou. Dalším faktem je možnost přivýdělku prostřednictvím dýška, která obdrží od zákazníků. Pro upřesnění výpočtu z tabulky mzdových nákladů zaměstnance je superhrubá mzda vypočtena z hrubé mzdy zaměstnance a je tvořena násobkem 1,34 této hrubé mzdy se zaokrouhlením na stovky nahoru. Z ní pak zaměstnanec platí daň z příjmu, ta už není nákladem zaměstnavatele. Proto skutečné náklady podnikatele tvoří hrubá mzda 25 100 Kč a veškeré pojistné ve výši 8 534 Kč, což dává dohromady 33 634 Kč na zaměstnance měsíčně. Na základě organizačního schématu, ze kterého plyne, že podnik má 2 zaměstnance, je proto nutné tuto částku zdvojnásobit. Celkové měsíční výdaje na stále zaměstnance tak činí 67 268 Kč.

Tabulka 21: Mzdové náklady zaměstnance

Superhrubá mzda	33 700 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	8 534 Kč
z toho sociální pojištění	6 275 Kč
z toho zdravotní pojištění	2 259 Kč
Hrubá mzda zaměstnance	25 100 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Posledním mzdovým nákladem jsou brigádníci, kteří budou zaměstnaní na základě dohody o pracovní činnosti, ve zkratce DPČ. Zde je stanovena běžná odměna na 150 Kč na hodinu. Jedná se o hrubý příjem a je nutné z něj vycházet při odvodu daní, obdobně jako je tomu u závislé činnosti. Brigádníci odpracují 12 hodin týdně, a to se rovná 48 hodin měsíčně. Hrubá mzda je proto rovna počtu hodin vynásobená její odměnou. Znamená to, že hrubá mzda vyjde podnikatele 7 200 Kč na brigádníka měsíčně.

Tabulka 22: Mzdové náklady na DPČ

Superhrubá mzda	9 648 Kč
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	2 448 Kč
Hrubá mzda zaměstnance	7 200 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Brigádník na dohodu o pracovní činnosti odvádí z hrubého příjmu zálohy na zdravotní a sociální, v tomto případě to je 792 Kč, čistá mzda se proto bude rovnat 6 408 Kč, je tak jeho zdanění poměrně nízké, pokud se bude jednat o studenta do 26 let, s čímž se počítá při výběru brigádníků. Podnik počítá s dvěma brigádníky, proto je třeba následnou částku za veškeré pojistné odvody a hrubou mzdu vynásobit dvěma. Konečná částka za brigádníky tak činí 19 296 Kč.

Celkové měsíční výdaje za stálé zaměstnance tvoří částka 67 268 Kč. Brigádníky, kteří odpracují 12 hodin týdně, vyjde podnik na 19 296 Kč. Po součtu těchto hodnot vyjdou celkové mzdové měsíční náklady, včetně odvodu zákonných pojištění, na hodnotu **86 564 Kč**.

Bankovní úvěr byl řešen na částku 700 000 Kč pomocí bankovní půjčky. Vzhledem k vysokému objemu peněz v místní ekonomice se úvěry pohybují na nízkých hodnotách, je proto vhodná doba pro způsob financování úvěrem, nejen vlastními prostředky, pokud ty samy nestačí na dostatečně rychlé zavedení podniku. Úvěr byl vybrán srovnáním informací z internetových stránek srovnávačů, které nabízely úvěry předních českých bank. Nejlepší nabídka úvěru se jevila od bankovní společnosti Air Bank, a.s., jejíž RPSN činila 6,07 % s celkovou dobou splatnosti 5 let po 12měsíčním intervalu splátek během roku. Anuitní měsíční splátka vychází na **13 555,76 Kč**. Celý splátkový kalendář s anuitními splátkami, včetně úroku a úmoru se nachází v příloze.

Měsíční náklady zobrazuje následující tabulka. Nákup zboží bude počítán na základě předpokládaných výnosů a z průměrné marže na prodávané zboží. Se 40 % marží tak bude činit měsíční nákup zboží 60 % předpokládaných výnosů. Náklady jsou proto zobrazeny v tabulce s předpokládanými výnosy, z nichž také vychází. Největší částkou tak činí mzdové náklady spolu s odvody.

Tabulka 23: Provozní náklady

Provozní náklad	Hodnota
Měsíční splátka úvěru	13 555,76 Kč
Mzdy	86 564 Kč
Ochranný svaz autorský	828,18 Kč
Nájemné	12 000 Kč
Zálohy na energie	12 500 Kč
Režijní materiál	3 000 Kč
Vedení účetnictví	3 500 Kč
Mobilní služby	549 Kč
Internet	499 Kč
Celkové měsíční náklady	181.225,18 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.2 Předpokládané výnosy

Předpokládané výnosy vychází jak z analýzy prostředí a spádové oblasti, kde se podnik situuje, tak zároveň čerpá informace na základě marketingového průzkumu, jehož součástí je dotazníkové šetření. Na základě těchto analýz bylo zjištěno, že ve spádové oblasti se pohybuje 100 000 potenciálních zákazníků. Jelikož se jedná zejména o prodej alkoholických nápojů, je nutné tento počet vyselektovat o zákazníky, kteří jsou mladší 18 let anebo starší jak 65 let. Ti navštěvují restaurační zařízení pouze párkrát, případně méněkrát do roka. Výsledný počet potenciálních zákazníků, z čehož vychází předpokládané tržby, je 54 805. Na základě dotazníku bylo rovněž zjištěno, jaká je průměrná útrata na osobu, která dle zprůměrovaných hodnot na základě dotazníku činí 315 Kč. Následně marketingové šetření odpovědělo na to, jaký je průměrný počet návštěv zákazníka během jednoho roku, tato hodnota vyšla na 4 návštěvy měsíčně. Poslední položkou pro odhad tržeb je odhadovaný tržní podíl. Vzhledem k vyššímu počtu konkurenčních barů v okolí, se odhaduje tržní podíl na 0,54 % s předpokladem, že každý rok o 10 % poroste.

Tabulka 24: Tržby – realistická varianta

Rok	2020	2021	2022	2023	2024
Celkový počet návštěv	2630640	2630640	2630640	2630640	2630640
Tržní podíl	0,54 %	0,59 %	0,65 %	0,72 %	0,79 %
Počet návštěv za rok	7103	15626	17189	18907	20798
Průměrná útrata	315	315	315	315	315
Roční tržby	2237359	4922191	5414410	5955851	6551436
Náklady na zboží	1342416	2953314	3248646	3573510	3930861
Fixní náklady	2174712	2174712	2174712	2174712	2174712
Zisk (v Kč)	-1 279 768	-205 836	-8 948	207 628	445 862

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující tabulka zobrazuje pesimistickou variantu. V ní se předpokládá, že odhadované tržby budou nižší o 10 %, oproti realistické variantě. Při této variantě předpokládáme, že podnik bude první čtyři roky ve ztrátě a od 5.roku existence začne vydělávat.

Tabulka 25: Tržby – pesimistická varianta

Rok	2020	2021	2022	2023	2024
Celkový počet návštěv	2630640	2630640	2630640	2630640	2630640
Tržní podíl	0,45 %	0,50 %	0,54 %	0,60 %	0,66 %
Počet návštěv za rok	5919	13022	14324	15756	17332
Průměrná útrata	315	315	315	315	315
Roční tržby (-10 %)	1864466	4101825	4512008	4963209	5459530
Náklady na zboží	1118680	2461095	2707205	2977925	3275718
Fixní náklady	2174712	2174712	2174712	2174712	2174712
Zisk (v Kč)	-1 428 926	-533 982	-369 909	-189 428	9 100

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující tabulka zobrazuje optimistickou variantu. V ní se předpokládá, že odhadované tržby budou vyšší o 10 %, oproti realistické variantě. V této verzi dochází k predikci, že ziskovost společnosti bude již ve 2.roce existence.

Tabulka 26: Tržby – optimistická varianta

Rok	2020	2021	2022	2023	2024
Celkový počet návštěv	2630640	2630640	2630640	2630640	2630640
Tržní podíl	0,65 %	0,71 %	0,78 %	0,86 %	0,95 %
Počet návštěv za rok	8523	18751	20626	22689	24958
Průměrná útrata	315	315	315	315	315
Roční tržby (+10 %)	2684831	5906629	6497291	7147021	7861723
Náklady na zboží	1610899	3543977	3898375	4288212	4717034
Fixní náklady	2174712	2174712	2174712	2174712	2174712
Zisk (v Kč)	-1 100 780	187 939	424 205	684 096	969 977

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.3 Cash flow

Tabulka 27: Cash flow

2020	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Počáteční stav	0	732270	615930	505629	405729	332989	281849	251429	187629	115288	51348	3008
Vklad ZK	200000											
Půjčka společníka	200000											30000
Poskytnutí úvěru	700000											
Tržby za zboží	45500	80500	95600	121600	189500	243500	295300	211850	190500	211500	250500	301500
Příjmy Celkem	1145500	812770	711530	627229	595229	576489	577149	463279	378129	326788	301848	334508
Náklady na zboží	27300	48300	57360	72960	113700	146100	177180	127110	114300	126900	150300	180900
Zahajovací výdaje	237390											
Splátka úvěru	29100	29100	29100	29100	29100	29100	29100	29100	29100	29100	29100	29100
Mzdy	86564	86564	86564	86564	86564	86564	86564	86564	86564	86564	86564	86564
OSA	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828	828
Nájemné	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000
Zálohy na energie	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500
Režijní materiál	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Vedení účetnictví	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
Mobilní služby	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549
Internet	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499	499
Výdaje celkem	413230	196840	205900	221500	262240	294640	325720	275650	262840	275440	298840	329440
Konečný stav	732270	615930	505629	405729	332989	281849	251429	187629	115288	51348	3008	5068

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.4 SWOT analýza

SWOT analýza louží ke zhodnocení provedených analýz v průběhu práce. Jak bylo uvedeno v teoretické části, zabývá se 4 oblastmi, které představují silné a slabé stránky podniku, které může sám ovlivnit a přímo se jej týkají. Dále příležitosti a hrozby, které mohou podnik ohrozit, případně posunout jeho vývoj určitým směrem, ale tyto vlivy jsou vnější a nelze je ovlivňovat.

Tabulka 28: SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Exkluzivní produkt	0,25	5	1,25	3,65
Nový interiér	0,2	4	0,8	
Umístění podniku	0,08	5	0,4	
Strategický partner	0,1	3	0,3	
Personál	0,02	5	0,1	
Široký sortiment	0,1	3	0,3	
Disponibilní kapitál	0,1	2	0,2	
Uspořádávání degustací, firemní akce	0,15	2	0,3	
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Mezera na trhu	0,6	5	3	4
Malá konkurence	0,2	3	0,6	
Růst trhu s pivem	0,1	2	0,2	
Turisticky významná oblast	0,1	2	0,2	
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Zkušenosti s podnikáním	0,4	4	1,6	3,6
Zkušenosti s provozováním restauračního zařízení	0,4	4	1,6	
Neznámá značka a jméno podniku	0,2	2	0,4	

Hrozby	Váha	Hodnocení	Součin	Celkem
Nízké bariéry vstupu konkurence	0,5	4	2	3,3
Pokles kupní síly	0,2	3	0,6	
Zvýšená byrokratická zatížení	0,05	2	0,1	
Neposkytnutí úvěru	0,15	2	0,3	
Nedostatek pracovní síly na trhu práce	0,1	3	0,3	

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky

Silnou stránkou podniku by měl být na prvním místě jeho sortiment. Podnik nabízí unikátní pивní speciály dovážené z Belgie, které jinde v okolí konkurence neposkytuje. Prémiový sortiment je důležité podpořit i prémiovým prostředím a poskytnutím tomu adekvátních služeb, aby vše zapadalo do jednotného konceptu. Proto je důležitá i jeho pozice, která je umístěna v historickém centru města. Aby byl koncept úspěšný, je nutné klást důraz na interiér podniku, do které podnikatel investuje značnou část finančních prostředků z poskytnutého bankovního úvěru. Důležitou součástí je i personální obsazení podniku, které projde důkladným proškolením, aby nabízelo adekvátní služby prémiového podniku. V neposlední řadě je důležité zmínit strategického partnera, který bude jednak vystupovat v roli dodavatele pивních speciálů, bude se starat o dovoz a objednávku pив ze zahraničí a na nás bude komunikace pouze s tímto dodavatelem. Odpadá tak řešení importu a komunikace s belgickými pivovary. Součástí strategického partnerství je znalost jak sortimentu, tak samotného provozu pивního baru, které jsou v začátcích podnikání důležité.

Slabé stránky

Podnikatel nemá zkušenosti s podnikáním, a to by mohlo ohrozit chod podniku na základě možných chybných strategických rozhodnutí. Tato slabá stránka se nejlépe eliminuje nejen studiem teorie, ale zejména časem v průběhu praxe. Při zakládání nového podniku se musí brát v úvahu, že zákazníci ve spádové oblasti zakládaného podniku koncept neznají a nelze se tak opřít o stávající klientelu. Je proto důležité

nepodcenit propagaci podniku a využít všechny prostředky klasického i internetové marketingu, aby tato slabá stránka v začátcích podnikání byla co nejvíce eliminována. Z důvodu rozšíření moderních technologií, zejména „chytrých“ telefonů, je důležité využít sociálních sítí, neboť základní propagace nepředstavuje vysokou finanční zátěž.

Příležitosti

Na základě analýzy konkurence bylo zjištěno, že podnik s podobným zaměřením se ve spádové oblasti nenachází. Pomocí marketingového průzkumu bylo dále zjištěno, že polovina respondentů dává při konzumaci přednost pivům a uvítala by pivní bar s belgickými speciály. To představuje vysokou příležitost na trhu z pohledu množství potenciálních zákazníků ve spádové oblasti. Trend vývoje konzumace pív značí stoupající tendenci. Olomouc je turisticky významnou oblastí ve střední Moravě, pivní bar bude umístěn v historickém centru města, je použití aplikací jako TripAdvisor, Foursquare.

Hrozby

Hlavní hrozbu lze spatřovat v nízkých bariérách vstupu konkurence na trh. Z tohoto důvodu je důležité dostatečně robustní smluvní ošetření s klíčovým partnerem prostřednictvím výhradního zastoupení. Toto by mohlo výrazně snížit šanci vstupu konkurence do spádové oblasti. Další hrozbou je pokles kupní síly obyvatel. V současnosti se ekonomika v dané oblasti vyvíjí pozitivně a má mírný růstový potenciál. Avšak historie ukázala, že žádný trend netrvá věčně a při příchodu ekonomické krize a snížení kupní síly obyvatel může dojít i ke snížení tržeb podniku, to má za následek možnou finanční nestabilitu podniku. Neposkytnutí úvěru je velkou hrozbou a ohrožuje samotné založení podniku. Lze jí předejít dostatečně kvalitním zpracováním podnikatelského plánu.

Tabulka 29: Vyhodnocení SWOT analýzy

		Silné stránky	Slabé stránky
		3,65	3,6
Příležitosti	4	Strategie SO	Strategie WO
Hrozby	3,3	Strategie ST	Strategie WT

(Zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek SWOT analýzy představuje strategii maxi-maxi, která je pro začínající podnik nejvhodnější. Nejsilnější oblasti podnikání jsou silné stránky podniku a využití příležitosti na trhu.

3.6.6 Analýza rizik RIPRAN

Analýza RIPRAN vychází z následujících hodnot zobrazených v tabulkách. Analyzuje rizika, která mohou nastat v průběhu chodu podniku a na závěr hledá způsoby opatření, jak tato rizika eliminovat, pokud možno v co nejvyšší míře.

Tabulka 30: Hodnoty analýzy RIPRAN

Pravděpodobnost výskytu (PV)	
Malá pravděpodobnost	1
Střední pravděpodobnost	2
Velká pravděpodobnost	3

Význam dopadu rizika (RD)	
Velký dopad	4
střední dopad	2
malý dopad	1

Hodnota rizika	
Velký dopad	8 až 12
střední dopad	4 až 7
malý dopad	1 až 3

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Výsledky této analýzy zobrazuje tabulka s identifikovanými riziky.

Tabulka 31: Výsledky analýzy RIPRAN

Riziko	Identifikované riziko	PV	DR	Hodnota rizika
1	Silná konkurence/nízké bariéry vstupu na trh	2	2	4
2	Nevhodná poloha	1	4	4
3	Zapomenutí zákonných povinností	2	1	2
4	Nefektivní marketing	2	4	8
5	Změna legislativy	1	2	2
6	Špatná neprofesionální obsluha	2	4	8
7	Neočekávané výdaje	1	3	3
8	Nespolehlivý dodavatel	2	4	12
9	Nevystavení EET účtenky	2	4	8
10	Nevhodné rozložení interiéru	1	3	3
11	Nevyhovující skladování	2	2	4

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty rizik po opatření byly sníženy na akceptovatelnou hodnotu, viz tabulka níže. Z analýzy vyplynulo, že zásadními riziky představují oblasti neefektivního marketingu, dále špatné neprofesionální obsluhy, nevystavení EET účtenky, nedodržování legislativy a posledním velkým rizikem je nespolehlivost dodavatele.

Tabulka 32: Kritická rizika

Riziko	Identifikované riziko	PV	DR	Hodnota rizika	Po opatření
4	Neefektivní marketing	2	4	8	4
6	Špatná neprofesionální obsluha	2	4	8	5
8	Nespolehlivý dodavatel	2	4	12	3
9	Nevystavení EET účtenky	2	4	8	3

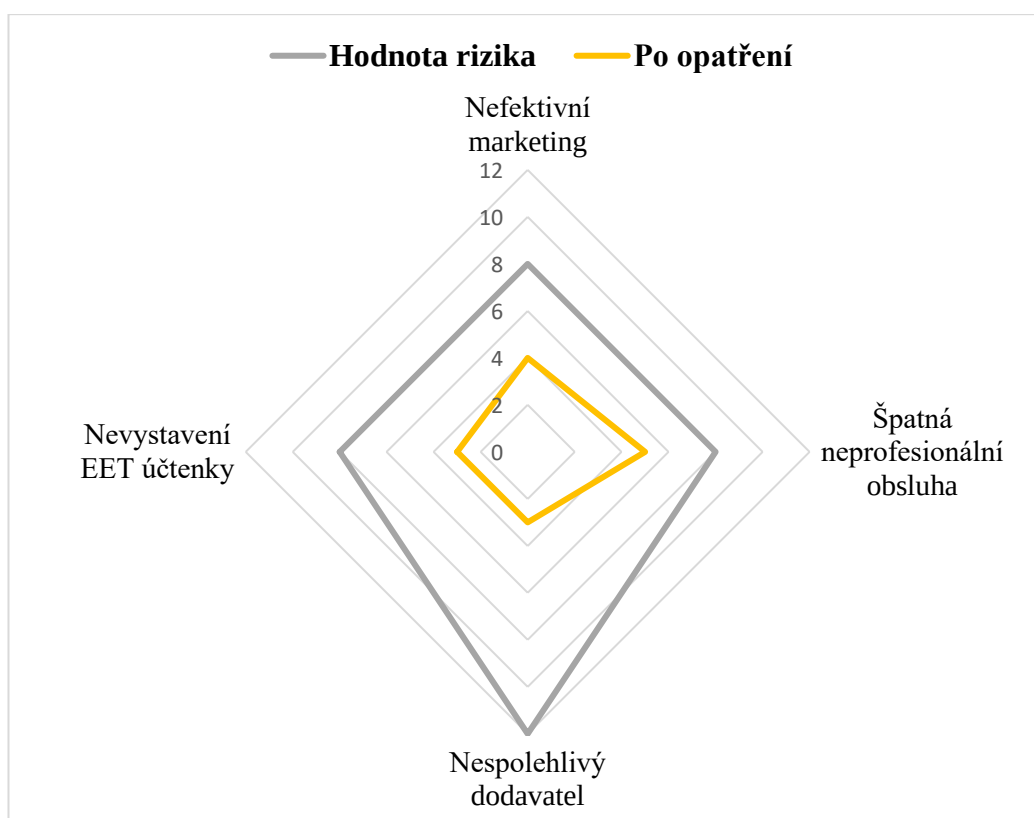
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 33: Opatření pro kritická rizika

Riziko	Opatření	Náklady
4	Investice do marketingu	20 000 Kč - 50 000 Kč
6	Investice do školení	5 000 Kč – 10 000 Kč
8	Smluvní sankce	
9	Nespokojenost zákazníka, hrozba finanční sankce ze strany státu.	Kvalitní proškolení obsluhy, srážka ze mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Graficky jsou tyto výsledky interpretovány v pavučinovém znázornění. Po opatření došlo ke snížení rizik na hodnoty, které jsou pro podnik přijatelné. Předpokládané investice do eliminace rizik nepředstavují zásadní finanční zatížení podniku.



Graf 19: Hodnocení rizik RIPRAN

(Zdroj: vlastní zpracování)

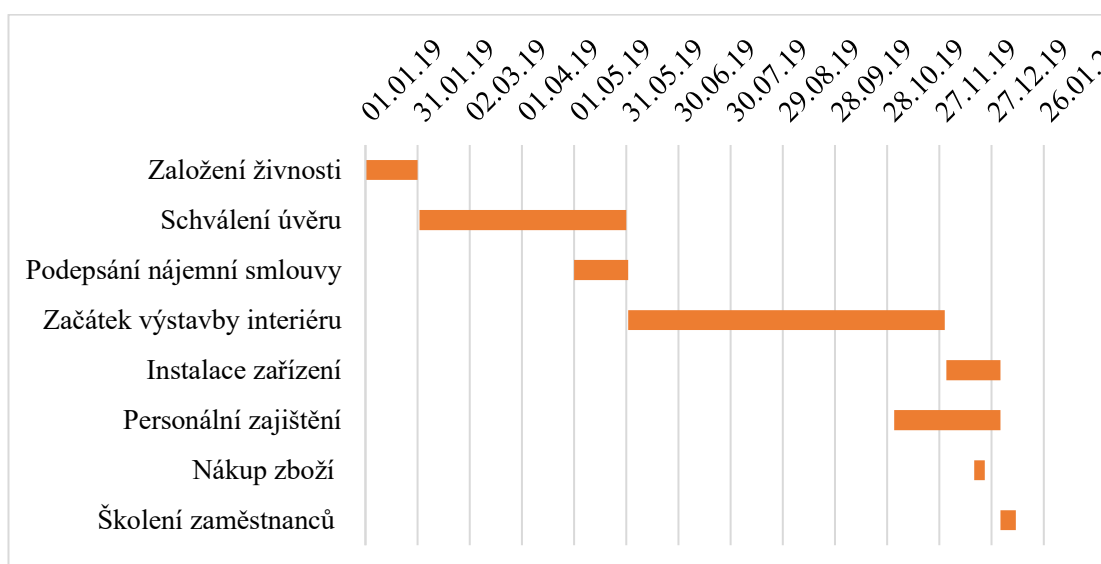
3.6.7 Harmonogram

Harmonogram představuje časový plán a seznam činností, které musí být zajištěny pro založení podniku. Časuje období od formálního založení společnosti až po samotné otevření podniku a zahájení provozu.

Tabulka 34: Harmonogram

	Start	konec	Trvání (počet dní)
Založení živnosti	1.1.2019	31.1.2019	30
Schválení úvěru	1.2.2019	31.5.2019	119
Podepsání nájemní smlouvy	1.5.2019	1.6.2019	31
Začátek výstavby interiéru	1.6.2019	30.11.2019	182
Instalace zařízení	1.12.2019	1.1.2020	31
Personální zajištění	1.11.2019	1.1.2020	61
Nákup zboží	17.12.2019	23.12.2019	6
Školení zaměstnanců	1.1.2020	10.1.2020	9

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 19: Harmonogram

(Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce si klade za cíl vytvořit ekonomicky reálný a životaschopný podnikatelský plán na založení restauračního zařízení specializujícího se na nabídku belgických pivních speciálů prostřednictvím provozovny, která se bude nacházet v historickém centru města Olomouc.

Teoretická část je úvodní, dalo by se říci vstupní branou do diplomové práce. Zde byly vymezeny všechny pojmy, které práce nabízí a pro sestavení podnikatelského plánu je nutné je znát a vycházet z nich. Teoretická část nabízí mimo jiné i vymezení problematiky metodiky sběru informací.

Druhá část práce se zabývá standardními metodami strategického řízení. Oblastí tohoto řízení jsou analýzy vnějšího prostředí trhu. PEST analýza odkrývá nástrahy vnějších vlivů makroekonomických trendů v České republice. Oborové okolí je sledováno Porterovým modelem pěti sil, jehož cílem je zjištění situace na trhu v oblasti restauračních zařízení, které se specializují na nabídku exkluzivních produktů. Především pak na ty, které nabízejí pivní speciály. Hlavní částí všech analýz, nacházejících se v druhé části, je vlastní marketingový průzkum, díky kterému byly zjištěny všechny potřeby a požadavky obyvatelů olomouckého kraje prostřednictvím dotazovaných respondentů v dané oblasti. Marketingový průzkum byl prostřednictvím sociální sítě Facebook rozšířen do skupin lidí, kteří žijí ve městě či kraji, kde bude podnik otevřen. Výsledky marketingového průzkumu měly vypovídající hodnotu aplikovatelnou pro celou spádovou oblast krajského města Olomouc. Zjištěná data potvrdila, že segmentem, na který by se podnik měl zaměřit, jsou pracující muži v rozmezí 18 až 45 let.

Poslední část diplomové práce se zabývá návrhem realizace podnikatelského plánu. Jsou zde zmíněny oblasti nezbytné pro úspěšné sestavení podnikatelského plánu, především marketingový plán, finanční a organizační plán. Finanční plán je podpořen výpočtem předpokládaných nákladů i výnosů, které zohledňují optimistický, realistický a pesimistický scénář vývoje. Z tohoto plánu vychází výpočet cash flow. Nedílnou součástí každého podnikatelského plánu je uvědomění si vlastních silných i slabých stránek, stejně tak jako identifikace příležitostí a hrozeb. Touto

problematikou se zabývá SWOT analýza, jejíž podobu včetně vyhodnocení lze nalézt v závěrečné části diplomové práce.

Na základě všech výše zmíněných analýz, průzkumů a jejich vyhodnocení došlo ke sběru dostatečného množství dat, která posloužila k reálnému zhodnocení podnikatelského plánu. Data byla natolik přesvědčivá, že lze považovat bar s pivními speciály za konkurenceschopný a realizovatelný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
2. Podnikatelský plán (Business Plan). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2018, 29.02.2016 [cit. 02.02.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelsky-plan>
3. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005, 252 s. Praxe podnikatele. ISBN 802510592x.
4. Postup při založení. *Start podnikání: portál pro začínající podnikatele* [online]. Zlín, 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: http://www.startpodnikani.cz/index.php?open=postup_pri_zalozeni
5. LADISLAV, Kandler. OSVČ zapsaná v živnostenském a obchodním rejstříku. *Portál.POHODA.cz* [online]. Jihlava: STORMWARE, 2012, 22.9.2014 [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/osvc-zapsana-v-zivnostenskem-a-obchodnim-rejstriku/>
6. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. CHLEBOVSKÝ, Vít. *Marketing pro B-2-B trhy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.
8. KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7318-698-2.
9. Co je porterův model pěti sil?. *JAKASI: Vysvětlujeme důležité pojmy* [online]. 2.8.2015 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-porteruv-model-peti-sil/>
10. PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

11. KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
12. PARASURAMAN, A; GREWAL, Dhruv; KRISHNAN, R. Marketing research. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Co., 2007. 638 s. ISBN 978-0-618-66063-6.
13. SAUNDERS, M. N. K., Philip LEWIS a Adrian THORNHILL. *Research methods for business students*. 5th ed. New York: Prentice Hall, c2009, s 649. ISBN 978-0-273-71686-0.
14. KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007, s. 216. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
15. SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *IPodnikatel.cz: portál pro začínající podnikatele* [online]. 26. 10. 2011 [cit. 2018-2-2]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
16. Jakubíková, Dagmar. 2008. Strategický marketing. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. str. 269. ISBN 978-80-247-2690-8.
17. LACKO, Branislav. RIPRAN. *RIPRAN* [online]. 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://ripran.cz/>
18. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1535-3.
19. Marketingový mix: jeho rozbor, možnosti využití a problémy. RobertNemec.com [online]. Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec 2001 - 2017, 20. června 2005 [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
20. URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2010, 233 s. ISBN 978-808-7197-172. [cit. 2018-04-27]

21. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 90. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
22. Harmonogram projektu (Project Schedule). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 03.08.2016 [cit. 20.04.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/harmonogram-projektu>
23. DotaceEu.cz: Informace o čerpání 2014-2020 [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018 [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvod>
24. Přehled zákonů. *Business info: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 2019, 2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/legislativa-pravo/prehled-zakonu.html>
25. HDP, regionální účty. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. Olomouc, 2019, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/hdp-xm>
26. Hlavní makroekonomické ukazatele. Český statistický úřad [online]. 2018, 03.04.2018 [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr
27. Průměrné mzdy v Olomouckém kraji v roce 2018. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. Olomouc: Český statistický úřad, 2019, 8.3.2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/prumerne-mzdy-v-olomouckem-kraji-v-roce-2018>
28. Pivo láme rekordy. Stoupá zájem o nealkoholická i pivní mixy. *Idnes.cz* [online]. Praha: Mafra, 2019, 22. srpna 2018 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/pivo-spotreba-zvyseni-prodej-pivni-mixy-nealkoholicka-piva.A180821_204007_ekonomika_mpl
29. Kdo si troufá dovážet do země piva? Nejodvážnější jsou Poláci. *Lidovky.cz* [online]. MAFRA, 2019 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/kdo-si-troufa-dovazet-do-zeme-piva-nejodvaznejsi-jsou-polaci.A160414_170751_firmy-trhy_pave

30. Hospody zavírají, chybí jim 15 tisíc kuchařů i servírek. I tak je v Česku největší koncentrace restaurací v Evropě. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, a.s, 2019, 13. 6. 2018 [cit. 2019-05-11]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66166470-hospody-zaviraji-chybi-jim-15-tisic-kucharu-i-servirek-v-cesku-je-ale-nejvetsi-koncentrace-restauraci-v-evrope>
31. Profil města Olomouce. *STATUTÁRNÍ MĚSTO OLOMOUC: Oficiální informační portál* [online]. Olomouc: Magistrát města Olomouce, 2018, srpen 2018 [cit. 2019-04-23]. Dostupné z: http://www.olomouc.eu/administrace/repository/gallery/articles/88_/8827/profil-mesta-olomouce-2018.cs.pdf
32. Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 12. 2018. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. Olomouc: Český statistický úřad, 2019, 15.1.2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/nezamestnanost-v-olomouckem-kraji-k-31-12-2018>
33. Harmonogram zavádění EET. *Podnikatel.cz: Průvodce Vaším podnikáním* [online]. Praha: Internet Info, 2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/pruvodce/elektronicka-evidence-trzeb/harmonogram-zavadeni-eet/>
34. Dopady EET: Podle analýzy zaniklo 953 živností. Podnikatelé uvádějí 3 tisíce zrušených. *BYZNYS NOVINY* [online]. Praha: CENEMEDIA, 2018, 17. 1. 2018 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.byznysnoviny.cz/2018/01/17/dopady-eet-podle-analyzy-zaniklo-953-zivnosti-podnikatele-uvadeji-3-tisice-zrusenych/>
35. Mapy Google 2019. *Google* [cit. 2019-04-25] [online]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterova analýza 5 sil.....	21
Obrázek 2: Marketingový mix	28
Obrázek 3: Mapa konkurence	41
Obrázek 4: Organizační schéma.....	74

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Spotřeba piva na obyvatele v České republice (v litrech)	36
Graf 2: Dovoz piva do České republiky (v tisících hektolitrech)	36
Graf 3: Trendy vývoje trhu – počet otevřených restaurací	37
Graf 4: Počet obyvatel Olomouce za období 2013-2018	38
Graf 5: Jak často navštěvujete restaurační zařízení?	50
Graf 6: Jaké nápoje zde preferujete?	51
Graf 7: Ohodnoťte tvrzení: Dávám přednost tradičním českým ležákům.	51
Graf 8: Ohodnoťte následující tvrzení: Rád(a) experimentuji a zkouším nové věci.	52
Graf 9: Kolik byste byl ochoten zaplatit za 0,3l pivního speciálu?	53
Graf 10: Kolik zde průměrně utratíte peněz?	54
Graf 11: Které z následujících kritérií je pro Vás důležité při návštěvě hostinského zařízení?	55
Graf 12: Uvítal byste ve svém okolí hostinské zařízení se zaměřením na u nás nerozšířená belgická piva?	56
Graf 13: Je pro Vás důležitá možnost platby kartou?	56
Graf 14: Je pro Vás důležitá možnost venkovního posezení?	57
Graf 15: Pohlaví	57
Graf 16: Věk	58
Graf 17: Průměrné měsíční příjmy	59
Graf 18: Sociální status	59
Graf 19: Harmonogram	92

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Hlavní rozdíly mezi podnikáním na živnost a obchodní společnost	17
Tabulka 2: SLEPTE analýza	20
Tabulka 3: Velikost vzorku pro odlišné velikosti populace.....	23
Tabulka 4: Matice SWOT analýzy.....	25
Tabulka 5: Hodnocení SWOT analýzy	26
Tabulka 6: Strategie SWOT analýzy.....	27
Tabulka 7: Vývoj HDP v procentech za období 2013-2018.....	34
Tabulka 8: Meziroční vývoj spotřeby domácností za období 2013-2018.....	35
Tabulka 9: Míra nezaměstnanosti v okrese Olomouc za období 2013-2018.....	39
Tabulka 10: Srovnání konkurence	43
Tabulka 11: Vlastní zdroje a schopnosti	62
Tabulka 12: Pivní lístek	67
Tabulka 13: Cenová kalkulace	69
Tabulka 14: Marže	70
Tabulka 15: Otevírací doba.....	73
Tabulka 16: Pracovní doba zaměstnance – krátký týden	75
Tabulka 17: Pracovní doba zaměstnance – dlouhý týden	75
Tabulka 18: Pracovní doba na základě DPČ.....	76
Tabulka 19: Zřizovací výdaje	78
Tabulka 20: Počáteční výdaje	79
Tabulka 21: Mzdové náklady zaměstnance	80
Tabulka 22: Mzdové náklady na DPČ	81
Tabulka 23: Provozní náklady	82
Tabulka 24: Tržby – realistická varianta.....	83

Tabulka 25: Tržby – pesimistická varianta	83
Tabulka 26: Tržby – optimistická varianta	84
Tabulka 27: Cash flow	85
Tabulka 28: SWOT analýza	86
Tabulka 29: Vyhodnocení SWOT analýzy	88
Tabulka 30: Hodnoty analýzy RIPRAN	89
Tabulka 31: Výsledky analýzy RIPRAN	90
Tabulka 32: Kritická rizika	90
Tabulka 33: Opatření pro kritická rizika.....	91
Tabulka 34: Harmonogram	92

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Splátkový kalendář

Příloha II: Dotazník

Příloha č. 1

Splátkový kalendář

Rok	Měsíc	Splátka (CZK)	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	1	13 555,76 Kč	3 540,83 Kč	10 014,92 Kč	689 985,08 Kč
1	2	13 555,76 Kč	3 490,17 Kč	10 065,58 Kč	679 919,49 Kč
1	3	13 555,76 Kč	3 439,26 Kč	10 116,50 Kč	669 803,00 Kč
1	4	13 555,76 Kč	3 388,09 Kč	10 167,67 Kč	659 635,33 Kč
1	5	13 555,76 Kč	3 336,66 Kč	10 219,10 Kč	649 416,22 Kč
1	6	13 555,76 Kč	3 284,96 Kč	10 270,79 Kč	639 145,43 Kč
1	7	13 555,76 Kč	3 233,01 Kč	10 322,75 Kč	628 822,68 Kč
1	8	13 555,76 Kč	3 180,79 Kč	10 374,96 Kč	618 447,72 Kč
1	9	13 555,76 Kč	3 128,31 Kč	10 427,44 Kč	608 020,28 Kč
1	10	13 555,76 Kč	3 075,57 Kč	10 480,19 Kč	597 540,09 Kč
1	11	13 555,76 Kč	3 022,56 Kč	10 533,20 Kč	587 006,89 Kč
1	12	13 555,76 Kč	2 969,28 Kč	10 586,48 Kč	576 420,41 Kč
2	1	13 555,76 Kč	2 915,73 Kč	10 640,03 Kč	565 780,38 Kč
2	2	13 555,76 Kč	2 861,91 Kč	10 693,85 Kč	555 086,53 Kč
2	3	13 555,76 Kč	2 807,81 Kč	10 747,94 Kč	544 338,58 Kč
2	4	13 555,76 Kč	2 753,45 Kč	10 802,31 Kč	533 536,27 Kč
2	5	13 555,76 Kč	2 698,80 Kč	10 856,95 Kč	522 679,32 Kč
2	6	13 555,76 Kč	2 643,89 Kč	10 911,87 Kč	511 767,45 Kč
2	7	13 555,76 Kč	2 588,69 Kč	10 967,07 Kč	500 800,38 Kč
2	8	13 555,76 Kč	2 533,22 Kč	11 022,54 Kč	489 777,84 Kč
2	9	13 555,76 Kč	2 477,46 Kč	11 078,30 Kč	478 699,54 Kč
2	10	13 555,76 Kč	2 421,42 Kč	11 134,34 Kč	467 565,21 Kč
2	11	13 555,76 Kč	2 365,10 Kč	11 190,66 Kč	456 374,55 Kč
2	12	13 555,76 Kč	2 308,49 Kč	11 247,26 Kč	445 127,29 Kč
3	1	13 555,76 Kč	2 251,60 Kč	11 304,15 Kč	433 823,13 Kč
3	2	13 555,76 Kč	2 194,42 Kč	11 361,34 Kč	422 461,80 Kč
3	3	13 555,76 Kč	2 136,95 Kč	11 418,80 Kč	411 042,99 Kč
3	4	13 555,76 Kč	2 079,19 Kč	11 476,56 Kč	399 566,43 Kč
3	5	13 555,76 Kč	2 021,14 Kč	11 534,62 Kč	388 031,81 Kč
3	6	13 555,76 Kč	1 962,79 Kč	11 592,96 Kč	376 438,85 Kč
3	7	13 555,76 Kč	1 904,15 Kč	11 651,60 Kč	364 787,24 Kč
3	8	13 555,76 Kč	1 845,22 Kč	11 710,54 Kč	353 076,70 Kč
3	9	13 555,76 Kč	1 785,98 Kč	11 769,78 Kč	341 306,93 Kč
3	10	13 555,76 Kč	1 726,44 Kč	11 829,31 Kč	329 477,61 Kč
3	11	13 555,76 Kč	1 666,61 Kč	11 889,15 Kč	317 588,46 Kč

3	12	13 555,76 Kč	1 606,47 Kč	11 949,29 Kč	305 639,17 Kč
4	1	13 555,76 Kč	1 546,02 Kč	12 009,73 Kč	293 629,44 Kč
4	2	13 555,76 Kč	1 485,28 Kč	12 070,48 Kč	281 558,96 Kč
4	3	13 555,76 Kč	1 424,22 Kč	12 131,54 Kč	269 427,42 Kč
4	4	13 555,76 Kč	1 362,85 Kč	12 192,90 Kč	257 234,52 Kč
4	5	13 555,76 Kč	1 301,18 Kč	12 254,58 Kč	244 979,94 Kč
4	6	13 555,76 Kč	1 239,19 Kč	12 316,57 Kč	232 663,37 Kč
4	7	13 555,76 Kč	1 176,89 Kč	12 378,87 Kč	220 284,50 Kč
4	8	13 555,76 Kč	1 114,27 Kč	12 441,48 Kč	207 843,02 Kč
4	9	13 555,76 Kč	1 051,34 Kč	12 504,42 Kč	195 338,60 Kč
4	10	13 555,76 Kč	988,09 Kč	12 567,67 Kč	182 770,93 Kč
4	11	13 555,76 Kč	924,52 Kč	12 631,24 Kč	170 139,69 Kč
4	12	13 555,76 Kč	860,62 Kč	12 695,13 Kč	157 444,56 Kč
5	1	13 555,76 Kč	796,41 Kč	12 759,35 Kč	144 685,21 Kč
5	2	13 555,76 Kč	731,87 Kč	12 823,89 Kč	131 861,32 Kč
5	3	13 555,76 Kč	667,00 Kč	12 888,76 Kč	118 972,56 Kč
5	4	13 555,76 Kč	601,80 Kč	12 953,95 Kč	106 018,60 Kč
5	5	13 555,76 Kč	536,28 Kč	13 019,48 Kč	92 999,12 Kč
5	6	13 555,76 Kč	470,42 Kč	13 085,34 Kč	79 913,79 Kč
5	7	13 555,76 Kč	404,23 Kč	13 151,53 Kč	66 762,26 Kč
5	8	13 555,76 Kč	337,71 Kč	13 218,05 Kč	53 544,21 Kč
5	9	13 555,76 Kč	270,84 Kč	13 284,91 Kč	40 259,30 Kč
5	10	13 555,76 Kč	203,64 Kč	13 352,11 Kč	26 907,18 Kč
5	11	13 555,76 Kč	136,11 Kč	13 419,65 Kč	13 487,53 Kč
5	12	13 555,76 Kč	68,22 Kč	13 487,53 Kč	- Kč

Příloha č. 2

Dotazník

1) Jak často navštěvujete restaurační zařízení

častěji než třikrát týdně
dva až třikrát týdně
jednou týdně
jednou měsíčně
dva až třikrát měsíčně
párkrát ročně nebo vůbec

2) Jaké nápoje zde preferujete?

pivo
víno
lihoviny a koktejly
nealkoholické nápoje

3) Ohodnoťte následující tvrzení: Upřednostňuji tradiční české ležáky.

zcela souhlasím
spíše souhlasím
nevím/je mi to jedno
spíše nesouhlasím
zcela souhlasím

4) Ohodnoťte následující tvrzení: Rád(a) experimentuji a zkouším nové věci.

zcela souhlasím
spíše souhlasím
nevím/je mi to jedno
spíše nesouhlasím
zcela souhlasím

5) Kolik zde průměrně utratíte peněz?

do 200 Kč
201–400 Kč
401–600 Kč
601 a více Kč

6) Kolik byste byl ochoten zaplatit za 0,3l pivního speciálu?

20–40 Kč
41–60 Kč
61–80 Kč
více jak 81 Kč

7) Které z následujících kritérií je pro Vás důležité při návštěvě hostinského zařízení?

nabídka sortimentu
obsluha a servis
atmosféra interiéru
čistota prostředí
Dostupnost

8) Odkud nejraději čerpáte informace pro výběr hostinského zařízení?

Internet
Sociální sítě
Média (reklama v rádiu, TV, tisk aj.)
Na základě doporučení od známých

9) Uvítal byste ve svém okolí hostinské zařízení se zaměřením na u nás nerozšířená belgická piva?

ano
ne

10) Je pro Vás důležitá možnost platby kartou?

ano
ne

11) Je pro Vás důležitá možnost venkovního posezení?

ano
ne

12) Pohlaví

Muž
Žena

13) Věk

18-26
27-35
36-55
56-65
starší 66 let

14) Průměrné měsíční příjmy

0-10 000 Kč
10 001 - 20 000 Kč
20 001 - 30 000 Kč

30 001 - 50 000 Kč

50 001 a více Kč

15) Sociální status

student

zaměstnaný

nezaměstnaný/rodičovská dovolená

Podnikatel/OSVČ

Důchodce