



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN RESTAURACE BUSINESS PLAN OF RESTAURANT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LENKA INGROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ingrová Lenka, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán restaurace

v anglickém jazyce:

Business Plan of Restaurant

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

FOTR, J.: Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. Vydání. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, J.: Jak hodnotit podnikatelské riziko. Ostrava: Management Press, 1992. 105 s. ISBN 80-8563-06-3.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽNÁKOVÁ, M.: Podnikatelský záměr. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J.: Podnikatelský plán. 1. Vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN: 978-80-245-1263-1.

WUPPERFELD, U.: Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 20.05.2010

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem na vytvoření nové stylové restaurace v konkrétní lokalitě, tedy v mikroregionu Nový Dvůr. Výsledný podnikatelský záměr vychází z celkové analýzy trhu jak z hlediska potencionálních zákazníků, tak i stávající konkurence. Při výběru z uvedených variant budu přihlížet k výsledkům z předpokládaného cash flow a čisté současné hodnoty investice. V diplomové práci také zhodnotím rizika projektu.

Abstract

The diploma thesis deals with elaboration of prospectus about the proposal of building a new style restaurant in the particular locality, consequently in micro-region Novy Dvur. The final prospectus goes from the complete analysis of the market in term of potential customers and also of current competition. By the choice of the introduced project versions I take the investment return into account, cash flow and net present value. In graduation theses also I valorize diversification of the project.

Klíčová slova

Podnikání, podnikatelský plán, Marketingový mix, Porterova analýza, SLEPT, SWOT, restaurace, Konkurence, Rozvoj firmy.

Keywords

Business, Business Plan, Marketing Mix, Porter's Analysis, SLEPT, SWOT, Restaurant, Competing Business, Development Firm.

Citace

INGROVÁ, L. *Podnikatelský plán restaurace*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 94 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Prohlášení

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

.....
Bc. Lenka Ingrová

V Brně dne 28.5.2010

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce panu Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za jeho trpělivost, odborné vedení, cenné rady a připomínky při průběžném zpracování mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	13
1.2 VYMEZENÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	14
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
2.1 ÚVOD DO PODNIKÁNÍ	15
2.2 PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR	16
2.3 POŽADAVKY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	18
2.3.1 Titulní strana.....	20
2.3.2 Exekutivní souhrn.....	21
2.3.3 Popis produktu.....	21
2.3.4 Externí prostředí	21
2.3.5 Marketingový plán.....	22
2.3.6 Operační plán.....	22
2.3.7 Personální zdroje	22
2.3.8 Finanční plán	23
2.3.9 Hodnocení rizik	23
2.3.10 Přílohy.....	23
2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	24
2.4.1 Analýza SLEPT	24
2.5 ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ – PORTEROVA ANALÝZA	26
2.5.1 Potencionální konkurenti.....	27
2.5.2 Rivalita mezi podniky.....	28
2.5.3 Vyjednávací síla kupujících	28
2.5.4 Smluvní síla dodavatelů	29
2.5.5 Hrozba substitučních výrobků	29
2.6 MARKETINGOVÝ PLÁN	29
2.6.1 Marketingový mix	30
2.6.2 Marketingové náklady a výnosy projektu	33

2.7	SWOT ANALÝZA	33
2.8	ANALÝZA RIZIK.....	34
2.8.1	Expertní hodnocení významnosti faktorů rizika.....	35
2.9	HODNOCENÍ FINANCOVÁNÍ PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚŘŮ.....	36
2.9.1	Rentabilita kapitálu.....	38
2.9.2	Doba návratnosti investic	39
2.9.3	Kritéria vycházející z peněžního toku	39
2.9.4	Financování podnikatelského záměru	42
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	43
3.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ – SLEPT(E)	43
3.1.1	Sociální faktory	43
3.1.2	Legislativní faktory	47
3.1.3	Ekonomické faktory	49
3.1.4	Politické faktory	50
3.1.5	Technologické faktory.....	50
3.2	ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ – PORTEROVA ANALÝZA	51
3.2.1	Rivalita mezi stávajícími konkurenčními firmami	51
3.2.2	Hrozba nově vstupujících organizací	52
3.2.3	Vyjednávací síla dodavatelů.....	53
3.2.4	Vyjednávací síla zákazníků	53
3.2.5	Riziko konkurence substitutů	54
3.3	MARKETINGOVÝ MIX - 4P	55
3.3.1	Produkt (Product)	55
3.3.2	Cena (Price).....	55
3.3.3	Místo (Place)	56
3.3.4	Propagace (Promotion).....	57
3.4	SWOT ANALÝZA	58
3.4.1	Silné stránky	58
3.4.2	Slabé stránky	58
3.4.3	Příležitosti.....	59
3.4.4	Hrozby	59
3.4.5	Shrnutí SWOT analýzy.....	60

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	62
4.1	VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	62
4.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	63
4.3	POPIS PODNIKU.....	65
4.3.1	Provozní doba restaurace.....	66
4.3.2	Personál restaurace	66
4.3.3	Ceník.....	67
4.4	FINANČNÍ PLÁN	68
4.4.1	Rozpočet pro založení restaurace	68
4.4.2	Varianta A – pronájem prostor restaurace.....	68
4.4.3	Varianta B – odkoupení prostor do osobního vlastnictví	70
4.4.4	Předpokládané měsíční výdaje	71
4.4.5	Předpokládané měsíční příjmy	72
4.4.6	Zdroje financování.....	73
4.4.7	Předpokládané cash flow	75
4.5	EKONOMICKÉ UKAZATELE	77
4.6	EXPERTNÍ HODNOCENÍ RIZIK	79
4.6.1	Identifikace rizik.....	79
4.6.2	Strategie zvládnutí rizik.....	81
4.7	NÁVRH ŘEŠENÍ PROJEKTU	83
4.8	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	84
4.9	BUDOUCÍ ROZVOJ PODNIKU	87
	ZÁVĚR	88
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM GRAFŮ	93
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

Úvod

V dnešním moderním uspěchaném světě si každý z vás určitě rád zajde posedět do příjemného prostředí, ve kterém se snadno zapomene na každodenní starosti, do prostředí, ve kterém se může najíst, pobavit se s přáteli nebo si vypít skleničku vína s blízkou osobou. S touto oblastí souvisí také téma mé diplomové práce, která se zabývá založením restaurace, která by měla být stylizována do tradičního místního slováckého stylu.

Oblíbenost klasické české kuchyně za poslední roky velmi stoupá, ale kvalitních restaurací, které nabízí právě tyto druhy pokrmů je málo a na malém městě stále chybí. Na Hodonínsku lidem schází prostory, kam můžou vyrazit za dobrým jídlem a posezením s přáteli. Velký nedostatek těchto prostor je právě v mikroregionu Nový Dvůr, který je pro turisty atraktivní nejen díky historickým památkám, ale také rozvinutým cyklostezkám, které propojují celou vinařskou oblast mikroregionu.

Proto jsem se rozhodla pro vypracování podnikatelského plánu na zprovoznění a otevření restaurace, kterou by měli navštěvovat nejen mladí lidé, ale také lidé ve středním věku, kterých je v tomto mikroregionu nejvíce a za zábavou nemají kam vyrazit. Tato restaurace bude nabízet klasickou českou kuchyni, převážně domácí moravská venkovská jídla, neboli „jídla našich babiček“, která jsou typická pro danou lokalitu. Kromě pokrmů bude hostům nabízet příjemné posezení se sklenkou vína, zábavné večery s živou hudbou a mnoho dalších lákavých možností na příjemně strávené chvíle.

Při zakládání podniku je velmi důležité sestavit podnikatelský plán, který slouží k uskutečnění určité představy podnikatele o jeho budoucím podnikání. Podnikatelský plán neslouží jen podnikateli, ale je také důležitou součástí pro poskytnutí úvěrů, získání věřitelů a sponzorů. Posuzuje životaschopnost firmy. Zpracování podnikatelského záměru je důležité pro všechny firmy, ale největší význam má právě pro začínající podnikatele a firmy, které své místo na trhu teprve hledají.

Každý nově začínající podnikatel má jistou představu, v jakém oboru chce podnikat a jaké služby bude chtít poskytovat. Příprava podnikatelského plánu pomáhá ujasnit cíle a

strategie vlastního podnikání. Napomáhá vymezit podnikatelský záměr a prozkoumat trh, na kterém bude působit. Díky tomu může snadněji identifikovat konkurenci, formulovat představy jednotlivých kroků budování podniku. Pomůže mu zvážit volbu právní formy podnikání, organizaci společnosti i marketingovou strategii firmy a v neposlední řadě také financování podnikatelských aktivit na několik let dopředu. Na základě této studie by měl být podnikatel schopný posoudit, zda je pro něj podnikání efektivní.

Diplomová práce bude rozdělaná na několik částí. V teoretické části uvedu poznatky z odborné literatury, které se vztahují k problematice vypracování podnikatelského plánu a analýzy okolí společnosti. Z teoretické části budu dále vycházet do následujících částí.

V analytické části provedu analýzu vnějšího a oborového prostředí, marketingovým mixem. Dále se v práci budu zabývat SWOT analýzou, jejíž výsledky budou sloužit k dalšímu návrhu rozvoje restaurace. Vlastním návrhem řešení pak bude na základě průzkumu trhu výpočet pravděpodobných nákladů a očekávaných výnosů na několik let životnosti projektu pro dvě různé varianty podnikání. Jednou z těchto variant bude pronájem prostor restaurace a druhou variantou bude odkoupení objektu, ve kterém by se restaurace měla realizovat.

Důležitými ekonomickými ukazateli pro zhodnocení efektivnosti podnikatelského záměru posoudím návratnosti investic pomocí čisté současné hodnoty a na základě výsledků se rozhodnu pro jednu z variant podnikání. Na závěr posoudím rizika projektu, která mohou podnikání ovlivnit, ať už v menší nebo větší míře.

1 Vymezení problému a cíle práce

V této kapitole popíšu cíl diplomové práce a přínos pro reálné použití jak v oblasti teoretické, tak i v oblasti praktické. Dále budu popisovat místní orientovanost podnikatelského záměru a předpokládaný okruh zákazníků.

1.1 Cíle diplomové práce

Cílem mé diplomové práce je vypracovat ucelený podnikatelský plán založení restaurace v Jihomoravském kraji, konkrétně v mikroregionu Nový Dvůr, který by mohl mít reálný předpoklad uplatnit se na současném trhu. V práci budu vycházet z analýzy současného stavu a shromážděných informací. Mým cílem je vytvořit optimální řešení podnikatelského plánu. Plán je zaměřený na vytvoření restaurace, která bude nabízet klasickou českou kuchyni, převážně domácí moravská venkovská jídla, neboli „jídla našich babiček“, která jsou typická pro danou lokalitu.

Hlavním cílem je tedy vypracování podnikatelského záměru na založení restaurace. V práci budou formulovány teoretická východiska pro založení restaurace, analýza současného stavu, analýza konkurence a zákazníků, shromáždění potřebných informací pro zpracování podnikatelského záměru a provedení ekonomického zhodnocení projektu.

Abych těchto cílů mohla dosáhnout, musím si nejdříve odpovědět na následující otázky:

- Je zájem o služby restaurace?
- Není trh tohoto odvětví již přeplněný?
- Jakou cenovou hladinu nabízených služeb zvolit?
- O jaká jídla bude zájem?
- Kolik pracovníků bude potřeba?

V neposlední řadě je mým cílem výběr nejvhodnější varianty způsobu získání prostor k podnikání. Budu posuzovat dvě různé varianty. Jedná se o vybudování restaurace v pronajatých prostorách a druhou variantou bude odkoupení celého objektu, ve kterém by se měla restaurace realizovat do osobního vlastnictví.

1.2 Vymezení diplomové práce

Diplomová práce je zaměřena na oblast gastronomie. Jedná se především o založení restaurace, která bude určena pro všechny věkové kategorie, především se jedná nejpočetnější věkové skupiny tohoto mikroregionu, tedy potenciální zákazníci ve věku 20 – 50 let.

V současné době jsou prostory, ve kterých zamýšlíme s podnikáním v tomto oboru začít nevyužité. Nachází se v objektu, ve kterém restaurace již byla, ale původní majitel nejevil zájem o další rozvoj a tak došlo k uzavření. V prostorách se nachází vybavená kuchyň veškerými spotřebiči, tudíž není potřeba tyto přístroje pořizovat.

U těchto zvolených variant posoudím, zda se vůbec jeví jako realizovatelná a zároveň konkurence schopná. Důležitým faktorem pro výběr bude především čistá současná hodnota efektivní návratnosti investice a dále pak rizikovost projektu.

2 Teoretická východiska práce

V této kapitole se budu zabývat vysvětlením základních teoretických pojmů, které jsou nutné k vypracování mé diplomové práce. V první části teoretických východisek uvedu co je to podnikání a podnikatelský plán. Dále uvádím, jak se podnikatelský plán tvoří a co je jeho součástí. V další části uvádím jednotlivé analýzy, které jsem používala při tvorbě analytické části diplomové práce. Jedná se tedy o analýzu vnějšího prostředí, analýzu oborového okolí, marketingový mix a v neposlední řadě se také jedná o SWOT analýzu. V závěru této kapitoly vysvětlím metody používané pro hodnocení financování podnikatelských záměrů.

2.1 Úvod do podnikání

V obchodním zákoníku¹ je podnikání a podnik definováno jako:

Podnikání se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem je pak podle tohoto zákona:

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

Podnikem se pro účely obchodního zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.

¹ Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Živnost je pak podle Živnostenského zákona² soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto (živnostenským) zákonem.

2.2 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr neboli plán, je základní plán podnikání. Kvalitní zpracování tohoto plánu je základem každého dlouhodobě úspěšného podnikání a nejúčinnější způsob snižování podnikatelského rizika.

Podnikatelský záměr je odpovědí na následující otázky:

- Kde mám vzít nápad?
- Kolik budu do začátku potřebovat peněz?
- Uživím se při stávajících cenách a prosadím se v takové konkurenci?
- Čím začít?
- Mám si brát nějaké zaměstnance?

Podnikatelský záměr slouží ke dvěma hlavním účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu. V tomto případě je totiž třeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije. Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu. Podnikatel, který chce být úspěšný, musí důkladně zvážit svůj vstup do podnikání a zahájit své podnikání dobrým nápadem a ten je třeba neustále rozvíjet.

² Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Podnikatelský plán je tedy určený pro dva základní účely firmy a to pro vnitřní účely firmy – podnikateli a pro vnější účely firmy – investorům.

Pro vnitřní účely firmy

Podnikatelský plán firmy je pro samotného podnikatele hlavní dokument pro ucelení koncepce firmy, vytyčení cílů a slouží i jako zpětná vazba při plnění určených cílů a strategie firmy. Před založením společnosti je také prvním ukazatelem životaschopnosti a konkurenceschopnosti firmy na trhu, případně se v této části (plánování projektu) dají přijmout opatření proti hrozbám trhu a odstraní se tím překážky, které by v průběhu realizace projektu nastaly.

Pro vnější účely firmy

Pokud společnost shání cizí kapitál, je podnikatelský plán nedílnou součástí dokumentace, které provází žádosti. Zdroje cizího kapitálu jsou banky, dotace nebo investoři. Zájmem každého investora je, aby se mu vložené finance vrátily zpět spolu se zhodnocením v podobě úroků v případě půjčky či zisk z prodeje podílu v případě investic. Podnikatel tudíž musí prokázat, že je vhodné vložit kapitál právě do jeho společnosti.

Důležitým faktorem k úspěšnému nápadu na podnikání je rozhled, čím větší má podnikatel rozhled, tím větší bývá šance na vymyšlení nového nápadu. Ale i bez velkých zkušeností a znalostí je možné při podnikání uspět. Ty opravdu nejlepší nápady, ale musí přijít samy.³

³ WÜPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Prara. 2003.159 s. ISBN 80-7261-075-9.

„Podnikatelský záměr je v podstatě jakýsi ideál, utopie nebo vize, kterou podnikatel sní o svém podnikání. Ale málokdy se stane, že by svoji vizi bezzbytku naplnil. Tento záměr je potom chápán spíše jako dlouhodobá strategie či plán, ze kterého vycházíme a s nímž by mělo být celé naše podnikání v naprostém souladu. Intuitivní rozhodování má samozřejmě také velký význam, podnikatelský záměr by měl být možná jedinou ochranou před špatným rozhodováním.

Velice důležitý je také první okamžik, kdy se nápad objeví. Je nutné si dobře zapamatovat všechny své pocity, protože tento intuitivní vhled do nové skutečnosti může říci víc než mnoho hodin pozdějších úvah. V dalších dnech a týdnech je potom vhodné nad nápadem přemýšlet, zamyslet se nad jeho variacemi, a zkoumat jej ze všech stran a nechat ho postupně krystalizovat. Zde by již mělo být jasné, zda stojí nápad za přetvoření v realistický podnikatelský záměr. Této fázi je ale dobré věnovat se alespoň několik měsíců, protože unáhlené jednání může celý plán snadno zhatit.“⁴

2.3 Požadavky podnikatelského záměru

Mezi základní požadavky podnikatelského záměru patří následující činnosti, které se v této části shrnu do několika bodů. Při jejich zpracování jsem vycházela z obecných poznatků z literatury. Jeho požadavky jsou tedy následující⁵:

- Být stručný a přehledný (jeho délka by neměla přesahovat 50 strojových stránek).
- Být jednoduchý a srozumitelný pro bankéře a investory, což jsou mnohdy osoby bez hlubších technických základů. A právě proto by podnikatelský záměr neměl zabíhat do přílišných technických a technologických detailů.

⁴ VLACH, Robert. Podnikatelský záměr. Na volné noze [online]. 2006, [cit. 2010-04-14]. Dostupný z: WWW <http://navolnenoze.cz/blog/podnikatelsky-zamer>.

⁵ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

- Orientovat se na budoucnost, tj. měl by co možná nejpřesněji nastítnit očekávaný výhled do budoucna a to jak z pohledu svého odvětví, tak i z pohledu firmy jako takové.
- Být co nejuvěrohodnější a realistický, tj. neměl by zakrývat případné lepší knowhow konkurence a měl by realisticky uvádět všechny výhody avšak i nevýhody konkurence.
- Nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu; takové optimistické představy jako prohlášení, že do 5 let budeme mít 50 % podíl na trhu, by v očích investorů vypadaly spíše úsměvně.
- Nebýt však ani příliš pesimistický, protože přiměřená ambicióznost celého projektu může být pro investory lákavá.
- Nezakrývat slabá místa a rizika projektu. Totiž v případě, že investor odhalí nějaká slabá místa projektu, která v něm nejsou explicitně uvedena, může to v jeho očích silně oslabit důvěryhodnost celého projektu. Pokud však podnikatel včas identifikuje všechna kritická místa v projektu, může mu to v očích investorů paradoxně i pomoci, zvláště pokud co nejpřesněji nastítní všechny možnosti řešení vyskytnuvšího se problému.
- Upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu. Projekt by měl zdůraznit odbornost jeho manažerů a zdůraznit efektivnost jeho týmu.
- Ukázat, že investor může získat zpět vynaložený kapitál i s patřičným zhodnocením a to tak, že projekt ukáže, že může být výhodný pro obě strany v případě své realizace.
- Být zpracován kvalitně i po formální stránce, měl by být psán odborným jazykem, samozřejmě spisovně a pravopisně správně.⁶

⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Při popisu struktury podnikatelského plánu jsem vycházela z publikace nazvané Podnikatelský plán⁷. Autoři Koráb, Peterka a Režňáková ve své publikaci používají následující členění

- Titulní strana,
- Exekutivní souhrn (zkrácená verze podnikatelské plánu),
- Popis podniku,
- Externí prostředí,
- Marketingový plán,
- Personální zdroje,
- Finanční plán,
- Hodnocení rizik,
- Přílohy.

2.3.1 Titulní strana

Je to identifikační část dokumentu. Měla by obsahovat název a sídlo podniku, datum vzniku, jména společníků či podnikatelů, kontakty, jako je telefon, email apod. Popis podniku, druh živnosti a způsob financování. Za titulní stranou by měl být obsah dokumentu, včetně seznamu příloh. Lze zde uvést také seznam profesionálních poradců, kteří konzultovali tvorbu plánu. Dále zde může být také definice zkratk a méně známých pojmů.⁸

⁷KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

⁸FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.3.2 Exekutivní souhrn

Tato část podnikatelské plánu bývá většinou dokončena až po sestavení a dokončení podnikatelského plánu. Exekutivní souhrn by měl představovat abstrakt celého podnikatelského plánu, měla by tedy tato část poskytnout přehled veškerých důležitých informací o podnikatelském záměru. Tzn. hlavní myšlenku podnikatelského plánu, silné stránky, cíl záměru, způsob realizace a základní finanční data a to s výhledem na několik let. Cílem tohoto souhrn je vzbudit ve čtenáři chuť a zvědavost pokračovat v prostudování celého záměru.⁹

2.3.3 Popis produktu

Zde se uvádí podrobný popis podniku, a to zejména zákonná forma podnikání, klíčová živnost, ale také organizace podniku, manažerský tým a organizační struktura. Neměla by chybět zaměstnanecká politika. Vhodné je zpracování nejlepší a nejhorší možné varianty, která může nastat. Mělo by zde být obsaženo veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení, znalostní vybavení a předchozí praxe či reference podnikatele, a v neposlední řadě popis výrobků nebo služeb, které podnik bude poskytovat.¹⁰

2.3.4 Externí prostředí

Touto kapitolou je myšlen trh, na který chceme proniknout. Je tedy nutné zpracovat příležitosti a hrozby pro naše podnikání. Vymezit dostupný trh, analyzovat konkurenci, dodavatele a potencionální zákazníky¹¹

⁹ KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁰ Tamtéž

¹¹ Tamtéž

2.3.5 Marketingový plán

Je to plán, který ukazuje, jak se podnik hodlá prosadit na trhu oproti konkurenci. Rozdílný je pro firmu v období plánu vstupu firmy na trh a pro úspěšně fungující firmu. Neměl by být zaměřen jen na současnost nebo blízkou budoucnost, ale měla by být popsána představa dalšího rozvoje podniku. Důležité je soustavné sledování a vyhodnocování trhu a hledání volných tržních míst.¹²

2.3.6 Operační plán

Je to rozpracování podnikatelského záměru, kde dochází k vymezení klíčových činností a aktivit v časových souslednostech. Lze k tomu využít např. diagramů PERT a identifikovat kritickou cestu, nebo softwarového programu MC Project popřípadě postačí tabulka časových milníků pro kritické fáze procesu.¹³

2.3.7 Personální zdroje

Závisí na typu podnikání. Pro jednu OSVČ stačí informace o vlastníkově, jeho kvalifikacích, zkušenostech atd. Je-li ale podnikatelský plán určen pro větší společnost, je nutné personální oblast detailně zpracovat. Kolik pracovníků bude pokrývat jakou činnost. Jakým způsobem budou pracovníci hledáni a najímáni, výše jejich platů a další osobní náklady.¹⁴

¹² KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹³ Tamtéž

¹⁴ Tamtéž

2.3.8 Finanční plán

Finanční plán tvoří jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Určuje potřebné množství investic. Na začátku sestavíme plán finančních potřeb, vytvoříme odhady základních účetních výkazů pro různá období, a to alespoň na tři roky dopředu. Těmito výkazy je myšlena Rozvaha, Výkaz zisků a ztráty, Cash flow.¹⁵

2.3.9 Hodnocení rizik

Součástí každého záměru by měla být analýza rizik, i přestože je záměr plný různých podložených analýz. Analýza rizik se snaží předcházet možným negativním výsledkům. Je potřeba popsat největší rizika, která mohou podnik potkat. Jsou to rizika, která vyplívají z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby nebo manažerského týmu či technologického rozvoje. Je vhodné připravit si alternativní řešení pro jejich eliminaci. Pro případného investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim čelit, pokud nastane taková situace.¹⁶

2.3.10 Přílohy

Zde se obvykle uvádějí materiály, které mají informativní charakter a nelze je zařadit do jiných částí samotného textu podnikatelského plánu. V textu by měly být ale uvedeny odkazy k jednotlivým přílohám.¹⁷

¹⁵ KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

¹⁶ Tamtéž

¹⁷ Tamtéž

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Vlivy okolního světa jsou z pozice vznikajícího podniku velmi těžko ovlivnitelné a pro externí analýzu v této fázi je dobré je považovat za faktory neměnné. Tyto externí vlivy lze rozpoznat, posoudit jejich určité trendy vývoje nebo změny a tomu přizpůsobit i celé fungování podniku.

Základním problémem externí analýzy je poznání externích faktorů, tedy odpovědi na otázku, jak a kde získat relevantní informace, ze kterých by bylo možné zjistit působení okolí na podnik.

2.4.1 Analýza SLEPT

SLEPT(E) analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje nebo obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje také otázkám, jak se toto prostředí může do budoucna vyvinout, jaké změny v okolí můžeme předpokládat.

Název SLEPT analýzy tvoří začáteční písmena pěti oblastí vnějšího prostředí, které tvoří základ této analýzy. Tyto oblasti lze označit za klíčové. Jedná se o sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů. Slouží tedy k posouzení faktorů, které ovlivňují obecné okolí firmy, tedy pomáhá definovat oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na společnost.

Sociální faktory

Mezi sociální faktory patří demografické charakteristiky, kterými jsou velikost populace, vková struktura, pracovní preference, geografické rozložení a etnické rozložení. Další takovou podskupinou může být makroekonomická charakteristika trhu práce, ve které se jedná především o rozdělení příjmů a míru nezaměstnanosti (zaměstnanosti). Také sem patří sociálně-kulturní aspekty, jako jsou například životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví nebo populační politika.

Mezi další sociální faktory bezpochyby patří také dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti jako je například dostupnost potencialních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích institucí schopných poskytnou potřebné vzdělání a odlišnou pracovní sílu.

Legislativní faktory

Legislativní faktory jsou především faktory, které jsou tvořeny existencí a funkčností podstatných zákonných norem, kterými jsou například obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...) a právní úprava pracovních podmínek. Také sem patří nehotová legislativa, funkčnost soudů, vymahatelnost práva a veškerá autorská práva.

Ekonomické faktory

Do těchto faktorů bych zařadila především základní hodnocení makroekonomické situace, jako je míra inflace, úroková míra, obchodní a rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu a jeho vývoj, měnovou stabilitu, nebo stav směnného kursu. Další složkou ekonomických faktorů jsou přístupy k finančním zdrojům a daňové faktory. Mezi přístupy k finančním zdrojům patří například náklady na půjčky, bankovní systém a podobně. Z daňových faktorů se jedná především o vývoj a výši daňových sazeb, cla a daňové zatížení.

Politické faktory

Jedná se především o hodnocení politické stability, kterými jsou forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci a podobně. Politicko-ekonomické faktory patří také do této skupiny faktorů a jedná se o postoj vůči privátní a zahraničním investicím, vztahům ke státnímu průmyslu, postojům vůči privátním sektorům a politický vliv různých politických skupin. Mezi politické faktory bych také zařadila zahraniční konflikty a regionální nestabilitu, která má nepatrný vliv na danou firmu.

Technologické faktory

Mezi technologické faktory patří obecná technologická úroveň, nové technologické aktivity, nové vynálezy, objevy, výše výdajů na výzkum a vývoj. Také sem patří podpora vlády v oblasti výzkumu, morální zastarání a realizace nových technologií.

2.5 Analýza oborového prostředí – Porterova analýza

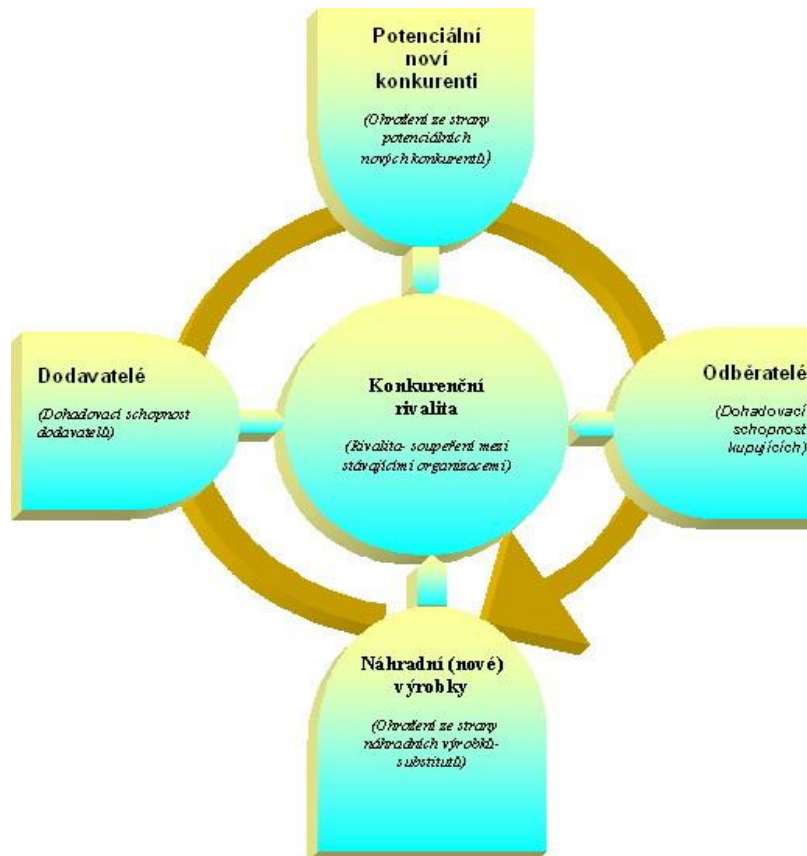
K analýze oborového prostředí se používá tzv. Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Tvůrcem tohoto modelu je Michal Porter, který tento model uvedl poprvé v roce 1979. Tento model vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Pětifaktorový model zohledňuje:

- Vyjednávací sílu zákazníků (kupujících),
- Vyjednávací sílu (schopnosti) dodavatelů,
- Hrozbu vstupů nových konkurentů do odvětví,
- Hrozbu substitutů,
- Intenzitu konkurenčního boje uvnitř odvětví.

Působení těchto sil je různé podle odvětví, ale souhrnné působení je předpokladem dosažení konečného zisku v odvětví. Analýza oborového je tedy průzkum tržní oblasti a podmínek, ve které se podnik vyskytuje. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.¹⁸

¹⁸ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: *Vlastní cesta.cz*[29]

2.5.1 Potencionální konkurenti

Potencionální konkurenti jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurent stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potencionální konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky uvnitř mikrookolí mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. Hrozba konkurenční síly potencionálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku se prosadit.¹⁹

¹⁹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6

2.5.2 Rivalita mezi podniky

Jestliže je tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Je-li tato síla velká, dochází k cenové konkurenci. Vzniká cenová válka, která může zesílit rivalitu mezi podniky. Cenová konkurence limituje ziskovost a snižuje výnos, kterého by mohlo být dosaženo prodejem. Rozsah rivality mezi podniky je funkcí tří faktorů – struktury okolí, poptávkových podmínek, výšky výstupních bariér z daného oboru.

Struktura je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu. V této sféře se na trhu nalézá velké množství podniků s poměrně malým podílem na trhu. Firmy se snaží určitým způsobem odlišovat, na příklad členství v asociacích a získáváním certifikátů kvality. Dalším faktorem jsou poptávkové podmínky.

Výstupní bariéry jsou důležitou konkurenční hrozbou v případě, že se v daném sektoru snižuje poptávka. Jsou-li bariéry vysoké, podniky se mohou stát závislé na této nepříznivé situaci.²⁰

2.5.3 Vyjednávací síla kupujících

Kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů, dále když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis, a to zvyšuje výrobní náklady. Podle Portera mají kupující větší sílu za těchto podmínek:²¹

- Pokud se okolí skládá z řady malých podniků a kupujícími je malý počet velkých podniků, nebo nákupy velkého množství
- Když si kupující mohou při objednávkách vybírat mezi podniky s nízkými cenami.
- Pokud mohou kupující nakupovat od několika podniků najednou, nebo že si své vstupy začnou vyrábět sami

²⁰ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6.

²¹ Tamtéž

2.5.4 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé působí jako hrozba, protože mají možnost zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Podle Portera jsou dodavatelé silnější, když mají výrobky málo substitutů, pokud jsou dodavatelé natolik diferencováni, že je pro podnik nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému, v takovém případě je podnik závislý na daném dodavateli a není schopen proti tomu cokoli udělat.²²

2.5.5 Hrozba substitučních výrobků

Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky nebo služby podniku málo blízkých substitutů, pak mají příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk.²³

2.6 Marketingový plán

Prvořadým cílem marketingového plánu je vylepšit obchodní výsledky a to realizací marketingových aktivit. Příprava tohoto plánu je pro malé firmy velice důležitá. Marketingový plán bývá také součástí podnikatelského záměru.

Marketingový plán je velice důležitý a musí také obsahovat vysvětlení, jakým způsobem budou výrobky oceňovány, distribuovány, prodávány a v neposlední řadě také propagovány.²⁴

Sestavení marketingového plánu pomáhá koordinovat činnosti, kterými se dosahuje podnikových cílů. Nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti. Umožňuje také zlepšit komunikaci uvnitř firmy a zajišťuje schopnost přizpůsobení se změnám.²⁵

²² MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6

²³ Tamtéž

²⁴ KOTLER, P. *Marketing management*. Přeložil V. dolanský. 1. Vyd. Praha: victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85424-83-5.

Marketingový plán musí obsahovat:

- **Způsob a plán prodeje** – jakým způsobem se budou výrobky či služby prodávat, v jakém časovém harmonogramu, důležité je také zamyslet se nad sezónností produktů.
- **Podpora prodeje** – nutnost informovat zákazníka o nové firmě nebo novém výrobku. Nesmí se také zapomínat na „bonusy“ pro zákazníka jako jsou slevy, soutěže atd.
- **Bod zvratu** – určení, při jakém množství zákazníků nebo při jaké výši tržeb nedosáhne firma ani zisku ani ztráty, ale tržby pokryjí veškeré její náklady.

Marketingový přístup ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu, na kterém působí. Marketingový plán udává právě marketingový směr firmy. Zachycuje výsledky marketingového plánování, které vychází z cílů a strategií, které si podnik stanoví. Spojuje potřeby a požadavky zákazníků se schopnostmi a možnostmi firmy.²⁶

2.6.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor úkolů, které napomáhají uspokojit požadavky zákazníka tak, aby umožnily společnosti dosáhnout jejich cílů. Marketingový mix se týká čtyř složek, které můžeme použít k ovlivnění nákupů spotřebiteli. Říká se jim 4P a jsou to:²⁷

- produkt,
- price (cena),
- promotion (podpora prodeje),
- place (místo a distribuce).

Produkt a produktová politika

²⁵ MARAJO, S. *Základy marketingu*. 1996, ISBN 80-7169-297-2.

²⁶ KOTLER, P. *Marketing management*. Přeložil V. dolanský. 1. Vyd. Praha: victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85424-83-5.

²⁷ Tamtéž

Pokud chce firma dosáhnout toho, že její produkt bude životaschopný, musí pro něj najít uplatnění na trhu. Je tedy nutné, aby si firma vymezila výrobní sortiment projektu. Výrobek je považován za dominantní prvek marketingového mixu. Ovlivňuje jej několik úrovní:

- kvalita,
- obal,
- doplňkové funkce,
- platební podmínky,
- poradenství,
- servis,
- distribuce,
- značka,
- image.

V marketingovém pojetí má výrobek dvě strany. Na jedné straně se jedná o určité funkční charakteristiky, a na druhé straně jde o atraktivitu. Vlastnictví takových výrobků řadí jejich majitele do určité společenské skupiny. Těmto stránkám se říká funkční a expresivní role výrobků.

Cena a cenová politika

Rozhodování o cenové strategii podniku vychází ze znalosti několika faktorů působících na ceny, ale také ze znalostí odbytového trhu, chování spotřebitelů, z analýzy konkurence a spousty dalších faktorů. Podnik musí zvažovat i další faktory, mezi které patří výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika hlavních konkurentů, cenová elasticita, poskytované slevy, dealerské odměny a platební

podmínky dodávek. Nesmíme zapomenout, že cena se skládá z nákladů na poskytnutou službu, z nákladů na image a v neposlední řadě ze zisku společnosti.

Podpora prodeje

Promotion neboli podpora prodeje znamená komunikaci se zákazníky. Oslovování nebo působení na okolí společnosti. Marketingová komunikace zahrnuje tyto oblasti:

- reklamu,
- osobní prodej,
- podporu prodeje,
- public relations,
- přímý marketing,
- sponzoring.

Místo a distribuce

Hlavním úkolem distribuce je dodat správný výrobek na správné místo a navíc ve správném čase. Hlavními distribučními kanály jsou velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce zákazníkům.

Pro distribuci a logistiku jsou také důležité dodací podmínky, způsob a prostředky přepravy výrobku či služby, optimalizace dopravních cest, řízení zásob aj.²⁸

²⁸ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.6.2 Marketingové náklady a výnosy projektu

Výsledky analýz i prognóz trhu, volba marketingové strategie i marketingového mixu umožňují stanovit jednak odhad marketingových nákladů, jednak odhad očekávaných výnosů, jejichž rozhodující složkou budou tržby z prodeje služeb. Zvláště odhad výnosu představuje pouze předběžnou veličinu, neboť je značně nejistá. Nejistota výnosů je dána do určité míry nejistotou dosažitelných prodejních cen, do značné míry však závisí na spolehlivosti odhadu budoucího vývoje tržní poptávky i našeho podílu na trhu. Vzhledem k tomu představuje tržní poptávka a na ní závislý objem prodeje jeden z nejvýznamnějších faktorů rizika projektu.²⁹

2.7 SWOT analýza

Jedná se o nástroj strategické analýzy, který navazuje na výše uvedené dílčí analýzy a získané poznatky klade do vzájemných souvislostí. Pomocí analýzy vnitřních faktorů se identifikují silné a slabé stránky restaurace. Analýza obecného a oborového okolí podniku nastíní příležitosti a hrozby, které mohou ovlivňovat vývoj podniku ať už přímo nebo nepřímo.

Jak již jsem zmínila, SWOT analýza je tedy tvořena:

- silné stránky (Strengths),
- slabé stránky (Weaknesses),
- příležitosti (Opportunities),
- hrozby (Threats).

²⁹ FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.8 Analýza rizik

Riziko je na jedné straně spojeno s nadějí na dosažení zvláště dobrých hospodářských výsledků (pozitivní stránka), na druhé straně je však doprovází nebezpečí podnikatelského neúspěchu, vedoucího ke ztrátám, které mohou mít někdy tak závažný rozsah, že výrazně narušují finanční stabilitu firmy a mohou vést k jejímu úpadku (negativní stránka).³⁰

Členění rizik podle jejich věcné náplně:

- Technicko-technologická rizika (např. morální zastarání projektu)
- Ekonomická rizika (např. růst cen nákladových položek)
- Tržní rizika (např. rizika prodejní – velikost prodeje, a rizika cenová z hlediska dosahovaných prodejních cen)
- Finanční rizika (např. nepříznivé změny úrokových sazeb při užití úvěrů s pohyblivými úrokovými sazbami)
- Legislativní rizika; vyvolaná obvykle hospodářskou a legislativní politikou vlády
- Politická; zahrnují stávky, války, teroristické akce aj.
- Environmentální rizika; mohou mít podobu nákladů na odstranění škod na životním prostředí
- Rizika spojená s lidským činitelem
- Informační rizika; týkající se informačních systémů a dat vztahujících se k projektu
- Zásahy vyšší moci; patří sem riziko živelných pohrom apod.

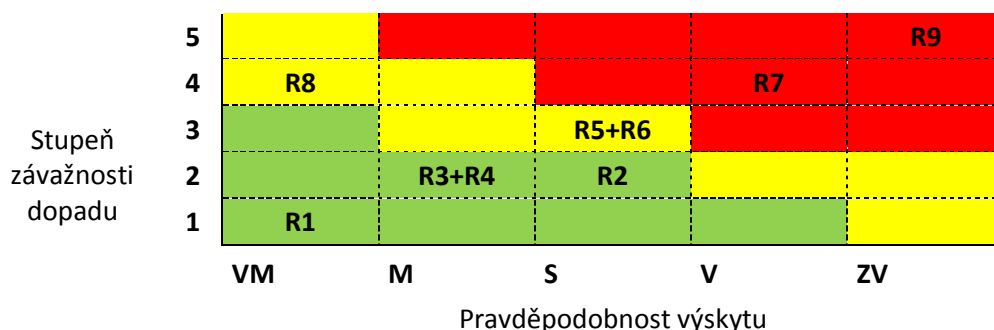
³⁰ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

2.8.1 Expertní hodnocení významnosti faktorů rizika

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na výsledky projektu. Určitý faktor rizika je pak (z hlediska ohrožení úspěchu projektu) tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu na efekty projektu.

Při detailnějším přístupu k hodnocení významnosti rizikových faktorů se posuzuje tato významnost zvláště pro jednotlivé dopady faktorů rizika na projekt. Tento přístup ilustruje obr. 2. kde jsou hodnoceny dopady deseti rizikových faktorů F₁ až F₁₀ na zvýšení investičních nákladů projektu.³¹

Obrázek 2: Hodnocení významnosti rizikových faktorů



Zdroj: vlastní

VM je velice malá pravděpodobnost výskytu (intenzita negativního vlivu)

M je malá pravděpodobnost výskytu

S je střední pravděpodobnost výskytu

V je velká pravděpodobnost výskytu

ZV je zvláště vysoká pravděpodobnost výskytu

³¹ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

K faktorům, které nejvíce ohrožují překročení investičních nákladů, patří především faktory F7 a F8. K málo významných budou patřit rizikové faktory F4, F9, F11, F1 a zvláště F5.

Tabulka 1: Transformační stupnice

Stupěň	Pravděpodobnost	Dopady na projekt		
		Prodloužení (měsíce)	Zvýšení inv. nákladů (%)	Nesplnění cílů
VM	0 - 10	< 1	< 5	Nevýznamného cíle
M	10 - 20	10 - 20	5 - 10	Více nevýznamného cíle
S	20 - 30	3 - 4	10 - 15	Významného cíle
V	30 - 50	4 - 6	15 - 30	Více významných cílů
ZV	více než 50	> 6	> 30	Celkové selhání při plnění cílů

Zdroj: vlastní

Součástí této tabulky je i příklad transformace verbálního vyjádření pravděpodobnosti rizikových faktorů do číselné podoby.³²

2.9 Hodnocení financování podnikatelských záměrů

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završení tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jako managementu a realitou. Ověřuje realnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti.

Vypracování finančního plánu vyžaduje schopnost modelovat možné varianty budoucího vývoje. Pro tyto účely je vhodné sestavit model finančního plánu v některém tabulkovém procesoru, např. v excelu, a j jeho pomocí jednoduše a rychle propočítat jakoukoli změnu výchozích předpokladů do peněžních toků. K tomu jsou nutné určité znalosti z oblasti podnikových financí, které umožní model finančního plánu sestavit.

³² FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Jinou variantou při tvorbě plánu je využít znalostí externího poradce nebo použít speciální software-. V obou případech nelze sestavení finančního plánu nechat pouze na externí pomoci, protože pouze tvůrce podnikatelského záměru dokáže modelovat možné varianty budoucího vývoje.³³

Při hodnocení projektů hodnotíme podle dvou kritérií. Jedním je investiční rozhodování a druhým finanční rozhodování. Finanční a investiční rozhodování spolu úzce souvisí. Investiční rozhodování se týká náplně projektu. Do jakých konkrétních aktiv bude firma investovat, do jakého výrobního programu nebo programu služeb. Finanční rozhodování se týká hlavně velikosti a struktury finančních zdrojů, které se budou do projektu investovat.

Úkolem finanční analýzy je posouzení současné ekonomické a finanční situace společnosti. Finanční analýza ukazuje na silné stránky podniku a zároveň pomáhá odhalit slabé stránky, které by mohly podnik ovlivnit a vést k problémům. Informace se získávají z účetních výkazů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehledem cash flow. Pro zpracování finanční analýzy se používá velké množství metod.

Podstatou hodnocení investic je proto porovnání vynaloženého kapitálu s výnosy, které investice přinese. Výnosem je přírůstek zisku a přírůstek odpisů, které se vrací podniku v ceně prodaných výrobků. Konečným výsledkem je pak rozhodnutí, zda investici uskutečnit, či od ní raději upustit, nebo v případě více variant, kterou z variant zvolit.³⁴

Základem rozhodnutí, zda přijmout daný projekt a realizovat jej, je výpočet určitých ukazatelů ekonomické efektivity. Tato kritéria se zpravidla měří výnosností (návrátností) investic vynaložených na realizaci projektu, bezpečnost či likviditu.

Ukazatele ekonomické efektivity můžeme členit podle dvou hledisek³⁵

³³ KORÁB, Vojtěch; PETERKA, Jiří; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2008. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

³⁴ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

³⁵ FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Europa, 1993, 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

- Zohlednění faktoru času – jedná se o členění ukazatelů na statické (nezohledňuje se faktor času) a dynamické (faktor času je zohledněn)
- Pojetí efektu, který investice přinese – mohou být buď nákladové (efekt – úspora nákladů), výnosové (efekt – zisk) nebo založené na penězích (efektem je čistý výnos z investice)

Nejpoužívanější ukazatele:

- Rentabilita vlastního kapitálu,
- Rentabilita celkového kapitálu,
- Doba návratnosti,
- Kritéria vycházející z peněžního toku:
- Čistá současná hodnota,
- Index rentability,
- Vnitřní výnosové procento

2.9.1 Rentabilita kapitálu

Co se týče rentability kapitálu, jedná se vždy o poměr zisku k investovanému kapitálu. S ohledem na to, zda sledujeme rentabilitu pouze vlastního kapitálu (ROE), cizího kapitálu, celkového kapitálu (ROA) či např. dlouhodobě investovaného kapitálu (ROI), zpracováváme několik druhů rentability. Předmětem této práce však není podrobná finanční analýza projektu a proto se v návrhové části budu věnovat pouze určení doby návratnosti.

2.9.2 Doba návratnosti investic

Dobou návratnosti je myšlena doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu budoucími čistými příjmy, z tohoto realizovaného projektu.³⁶

Stanovení doby návratnosti patří mezi metody, které jsou co do výpočtu jednoduché, ale nejméně přesné. Tento ukazatel nerespektuje inflaci (hodnota budoucích peněz se tedy s časem mění) a také nebere v úvahu příjmy z investičního projektu, které vznikají po době návratnosti až do konce životnosti. Tato metoda vychází z předpokládaných peněžních toků projektů, které tvoří příjmy a výdaje za celou dobu života projektu. Bez ohledu na své nedostatky je tato metoda hojně využívána zejména u více rizikových projektů a u projektů s krátkou životností.³⁷

Hodnota, kterou získáme výpočtem, vyjadřuje počet let, za které se kapitálové výdaje spojené s variantou investičního projektu splatí ze zisku po zdanění.

2.9.3 Kritéria vycházející z peněžního toku

Do tohoto okruhu zařazujeme:

- Čistou současnou hodnotu
- Index rentability
- Vnitřní výnosové procento

Benefity těchto metod spočívají především v tom, že respektují inflaci (časovou hodnotu peněz), dále v tom že zohledňují ten fakt, že jedna koruna získaná dnes má vyšší hodnotu než jedna koruna získaná zítra a dále zohledňují náklady obětované příležitosti. Tyto náklady lze charakterizovat tím, že se vzdáváme určitých současných požitků a dáváme přednost jiným, protože z nich očekáváme v budoucnu nějaký vyšší prospěch (užitek). Ve své práci budu počítat pouze čistou současnou hodnotu.

³⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

³⁷ REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management I. část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota vyjadřuje v absolutní výši rozdíl mezi aktualizovanou (příp. současnou) hodnotou peněžních příjmů z investice a aktualizovanou hodnotou kapitálových výdajů.

Jinými slovy můžeme čistou současnou hodnotu definovat jako součet diskontovaného číhého peněžního toku projektu zahrnující jak období výstavby, tak období provozu.³⁸

Matematicky ji vyjadřujeme takto:

$$\text{ČSH} = \Sigma \text{SHP} * 1 / (1+i)_n - \Sigma \text{SHK} * 1 / (1+i)_n, \text{ kde}$$

ΣSHP (resp. ΣSHK).....suma peněžních příjmů (resp. kapitálových výdajů) na projekt v jednotlivých letech životnosti projektu

iúrok

n jednotlivá léta životnosti

Hodnota ve vzorci $1 / (1+i)_n$ představuje tzv. diskontní faktor (odúročitel), někdy také označován jako nákladovost kapitálu. Jeho hodnota by měla odpovídat výši nákladů spojených se získáváním kapitálu na financování podnikatelského projektu.

Náklady cizího kapitálu jsou sníženy o úspory na daně z příjmů, vyplývající z toho, že úroky jsou daňově uznatelný náklad (jde o tzv. daňový úrokový štít). Náklady cizího kapitálu v mém případě odpovídají úrokům z úvěru a náklady vlastního kapitálu byly stanoveny na základě metody „odvození nákladů vlastního kapitálu z nákladů cizího kapitálu“. Tato metoda využívá poznatku, že náklady na vlastní kapitál jsou z povahy větší než náklady na kapitál cizí. Důvodem je skutečnost, že vlastník nese větší riziko

³⁸ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

než věřitel a požaduje tedy vyšší výnos. V případě této metody postupujeme následovně.³⁹

- Zjistíme reálnou úroveň nákladů na cizí kapitál
- K nákladům na cizí kapitál přiřazíme několik procentních bodů (2 až 4) a tím získáme určitý odhad nákladů na vlastní kapitál

Výpočtu ČSH musí předcházet stanovení celkové doby životnosti projektu. Výhodné jsou ty projekty, jejichž ČSH > 0. Toto tvrzení však není absolutní, neboť v praxi se často vyskytují projekty, jejichž ČSH < 0, avšak přesto se tyto projekty realizují nebo spíše se musí realizovat. Jedná se zejména o projekty zabývající se potřebou splnit určitá zákonná opatření týkající se bezpečnosti práce, ochrany životního prostředí, apod.).

Index rentability

Index rentability (Index of Return) vyjadřuje velikost současné hodnoty budoucích příjmů projektu, připadající na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Je poměrovým ukazatelem efektivnosti investičního projektu. Investici je možné přijmout pod podmínkou, že podíl diskontovaných budoucích příjmů k počátečním kapitálovým výdajům je vyšší než 1.

Index rentability se doporučuje použít jako kritérium výběru investičních variant projektů tam, kde se má rozhodovat mezi několika projekty, ale kapitálové zdroje jsou omezeny. V tomto případě není možné přijmout všechny projekty, i když mají kladné čisté současné hodnoty. Přijmout lze jen ty projekty, které mají nejvyšší zhodnocení na jednotku investovaných prostředků.⁴⁰

³⁹ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

⁴⁰ REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management II. Část. 2.* vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.

Vnitřní výnosové procento

Poslední z mnou uváděných metod je metoda vnitřního výnosového procenta. Tato metoda stanovuje takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota očekávaných peněžních příjmů z projektu rovná současné hodnotě očekávaných kapitálových výdajů na projekt.⁴¹

2.9.4 Financování podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr může ztroskotat na problému, který se týká zdrojů financí. Z podnikatelského záměru vyplývá, jaké zdroje bude podnik k financování využívat. Dlouhodobý majetek by měl být vázán dlouhodobými zdroji, krátkodobě vázaný majetek, tzn. majetek určený k okamžité spotřebě, může být financovaný zdroji s krátkodobou i dlouhodobou splatností. K financování podnikatelského záměru jsou nutné zejména dlouhodobé zdroje financování. V úvahu přichází vlastní zdroje, bankovní úvěr, leasing, Venture capital, obchodní anděle, prvotní emise cenných papírů a dotace.⁴²

⁴¹ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

⁴² REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management II. Část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.

3 Analýza problému a současné situace

V analytické části se zaměřím na sestavení analýz, které jsou potřebné pro tvorbu podnikatelského plánu. Jedná se o analýzu oborového prostředí, analýzu vnějšího prostředí a marketingový mix, které poslouží jako základ pro SWOT analýzu a analýzu trhu.

Jedná se o malou restauraci, která je situována na jižní Moravě, mezi dvěma většími městy Kyjovem a Hodonínem. Vzdálenost do obou těchto míst je 12 km. Restaurace leží v mikroregionu Nový Dvůr a tato poloha je výhodná, vzhledem k tomu, že se Vacenovice nacházejí také uprostřed mikroregionu, který se skládá z 6 vinařských obcí, které jsou propojeny i se zmiňovanými městy vinařskou cyklostezkou s názvem Moravská vinná.

Více informací o obci Vacenovice a mikroregionu Nový Dvůr uvádím v příloze číslo 4.: Obecné informace o mikroregionu Nový Dvůr.

3.1 Analýza vnějšího prostředí – SLEPT(E)

SLEPT(E) analýza slouží k posouzení faktorů, které ovlivňují obecné okolí firmy, tedy pomáhá definovat oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na restauraci. Součástí této analýzy bude i snaha nalézt změny, ke kterým může dojít.

3.1.1 Sociální faktory

Sociální faktory, které ovlivňují gastronomii v této oblasti, jsou především demografického charakteru, jako je počet obyvatel a věkové složení, dále jsou to makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty a dostupnost pracovní síly a jejich pracovní zvyklosti.

Demografické charakteristiky

V okrese Hodonín, podle posledních údajů uvedených statistickým úřadem v roce 2001, bydlí 157 084 osob. Toto číslo je poměrně vysoké na velikost okresu. Proto v následující tabulce uvádím pouze vybrané obce. Jsou to obce, které se nachází v mikroregionu Nový Dvůr, do kterého patří i obec Vacenovice. Průměrný věk obyvatel je uveden v následující tabulce a pro zřehlednění uvádím také graf.

Z grafu číslo 1.: Věkové složení obyvatel v okrese Hodonín, je patrné, že nejsilnější skupiny obyvatel jsou mladí lidé ve věku od 20 do 30 let a také je velmi silná věková skupina lidí ve věku 45 až 50 let. Proto se především na tyto věkové skupiny bude restaurace zaměřovat.

V současné době jsou prostory, ve kterých zamýšlím s podnikáním v tomto oboru začít nevyužité. Nachází se v objektu, ve kterém restaurace již byla, ale původní majitel nejevila zájem o další rozvoj a tak došlo k uzavření. V prostorách se nachází vybavená kuchyň veškerými spotřebiči, tudíž není potřeba tyto přístroje pořizovat.

Zákazníci okolních restaurací jsou především mladí ve věku kolem 20 let, kteří přichází pouze za zábavou a posezením s přáteli. Restaurace v okolí našeho podniku jsou otevřené z větší části pouze přes víkendy a slouží převážně jako bary. Proto by v naší nové restauraci mělo dojít k úplné změně, kdy se budeme snažit přilákat i jiné věkové skupiny. Zaměříme se na nejpočetnější věkové skupiny tohoto mikroregionu, tedy potenciální zákazníky ve věku 20 – 50 let.

Po zavedení do provozu, by restaurace měla sloužit jako místo, kde se lidé budou přicházet odreagovat a samozřejmě také dobře najíst.

Tabulka 2: Věkové složení obyvatel mikroregionu

Věk	Muži	Ženy	Celkem
0-4	3 532	3 317	6 849
5-9	4 841	4 509	9 350
10-14	5 344	5 155	10 499
15-19	6 149	5 635	11 784
20-24	7 100	6 567	13 667
25-29	6 900	6 485	13 385
30-34	5 755	5 351	11 106
35-39	5 856	5 302	11 158
40-44	5 764	5 412	11 176
45-49	5 980	5 814	11 794
50-54	5 664	5 607	11 271
55-59	4 287	4 877	9 164
60-64	3 351	3 972	7 323
65-69	2 757	3 840	6 597
70-74	2 368	3 850	6 218
75-79	1 631	3 024	4 655
80-84	681	1 410	2 091
85+	489	1 307	1 796
Věk nezjištěn	3	0	3
Celkem	78 452	81 434	159 886

Zdroj: vlastní

Graf 1: Věkové složení obyvatel v okrese Hodonín



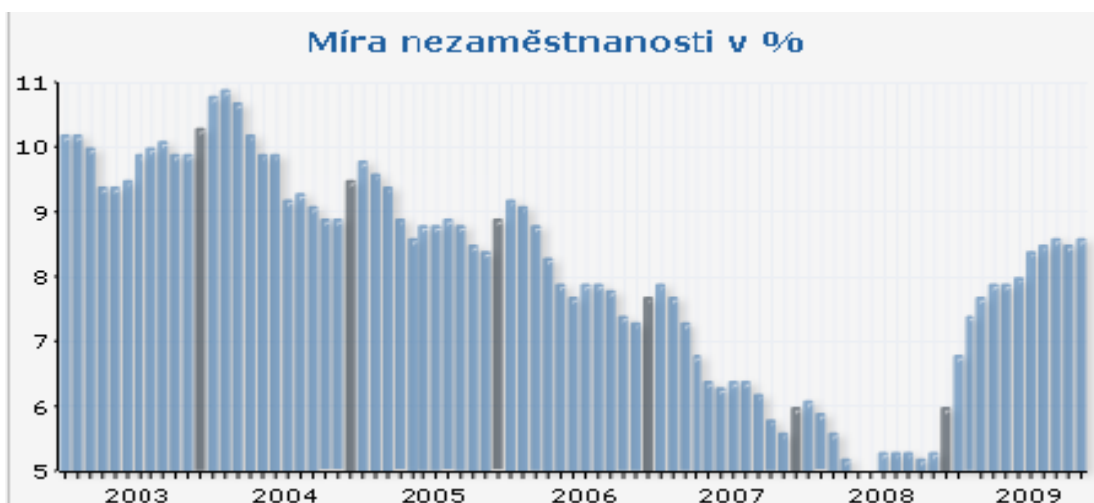
Zdroj: ČSÚ[20]

Makroekonomické charakteristiky trhu práce

Míra nezaměstnanosti v okrese Hodonín se v současné době pohybuje kolem 17,16%, toto číslo ale není úplně přesné, protože jsou v tomto zahrnuti i dobrovolně nezaměstnaní (jedná se o lidi, kteří práci nepotřebují a jsou finančně zajištěni nebo nejsou ochotni pracovat za nabízenou mzdu a raději budou využívat sociálních dávek státu, popřípadě jsou zaměstnaní tzv. na černo.

Nezaměstnanost má vliv na návštěvnost podniku, protože pokud je nezaměstnanost příliš vysoká, zákazníci nemají peníze na to, aby se stravovali v restauraci.

Graf 2: Míra nezaměstnanosti v % v ČR



Zdroj: Kurzy.cz [22]

Z grafu číslo 2.: Míra nezaměstnanosti v % je patrné, že míra nezaměstnanosti v posledních několika letech klesala, ale na konci roku 2008 začala celosvětová finanční krize a podniky se dostaly díky krizi do finanční krize a musely zavést úsporná opatření a spousta lidí se ocitla bez práce. Nyní se nezaměstnanost pohybuje kolem 8,6 % . V okrese Hodonín, je míra nezaměstnanosti vyšší než je celorepublikový průměr a to 17,16% což je velmi vysoké číslo.

Další charakteristiky

Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR dosahovala na konci roku 2009 částky 23 350 korun.⁴³

Dle historického vývoje průměrná mzda stále stoupá a s ní stoupají i další charakteristiky jako je životní styl. V hodonínském okrese je průměrná mzda menší než průměrná hrubá měsíční mzda v ČR, činí 21 340 korun. Tento rozdíl je způsoben zkrácením průměrné mzdy v krajích s většími městy a to hlavně středočeským (Prahou) a jihomoravským (Brnem).

Životní styl obyvatel ČR se ubírá směrem zdravého životního stylu. To má příznivý vliv i na poptávku služeb v oblasti gastronomie, protože lidé si raději připlatí za kvalitní služby.

Pokud chceme, aby byla restaurace úspěšná, musí vyjít tomuto životnímu stylu vstříc, avšak může nabídnout i něco jiného – neobvyklého a přesto tak klasického jako je tradiční česká kuchyně, která se zaměřuje především na jihomoravské speciality „našich babiček“.

3.1.2 Legislativní faktory

Podniká v oblasti gastronomie je ovlivňováno mnoha zákony a nařízeními, které musí každé stravovací zařízení dodržovat a splňovat. Plnění těchto nařízení kontrolují jednotlivé krajské hygienické stanice, které provádí kontroly stravovacích zařízení.

Restaurace se musí kromě legislativy v potravinářství (viz. Tabulka 3.: Struktura legislativy v ČR v potravinářství) řídit také následujícími zákony: Zákon o potravinách a tabákových výrobcích 110/1997 Sb. v platném znění, veterinární zákon 166/1999 Sb. v platném znění, zákon o vinařství a vinohradnictví 321/2004 Sb. v platném znění, zákon o obalech 477/2001 Sb. v platném znění, zákon o odpadech 185/2001 Sb. v platném znění.

⁴³ *Kurzy.cz*. Nezaměstnanost v ČR. [online] 2010. [cit. 2010-02-01]. Dostupný z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.

Kromě zákonů upravujících podnikání v potravinářství musí podnikatel splňovat další zákony a normy týkající se obecně podnikání a legislativy státu, ve kterém podniká. Jedná se o Občanský zákoník, Živnostenský zákoník, Zákoník práce.

Důležité jsou také novely zákonů, mezi které v poslední době patří například zákaz používání dřevěných prkýnek a špalků na krájení potravin nebo uchovávání teplého hotového jídla maximálně tři hodiny. Podle nově vydaných novel pak musí upravovat svoji restauraci tak, aby všechny tyto směrnice splňovala. Některé technické úpravy mohou být velmi finančně náročné.

Tabulka 3: Struktura legislativy ČR v potravinářství

Oblasti řízené			
Nařízení ES	Hygienický balíček Nařízení ES č. 853 (o hygieně potravin živočišného původu) Nařízení ES č. 854 (o úřední kontrole potravin živočišného původu) Nařízení ES č. 852 (o hygieně potravin) Nařízení ES č. 882 (o úřední kontrole potravin, krmiv, zdraví zvířat a zacházení s nimi) Nařízení ES č. 2073 mikrobiologie Nařízení ES č. 1935 předměty určení pro styk s potravinami		
Národní legislativou, která je řízená směrnicemi ES	Vyhláška o značení 113/2005	Zákon o ochraně veřejného zdraví 258/2000 Sb. (Směrnice 98/83/ES jakost vody pro lidskou spotřebu)	Vyhláška 137/2004 o stravování a činnostech epid. závažných
Národní legislativou (oblasti neupravuje evropská legislativa)	Vyhláška 107/2004 o stravování a činnostech epid. závažných Vyhláška 132/2004 o mikrobiologických požadavcích na potraviny		

Zdroj: vlastní

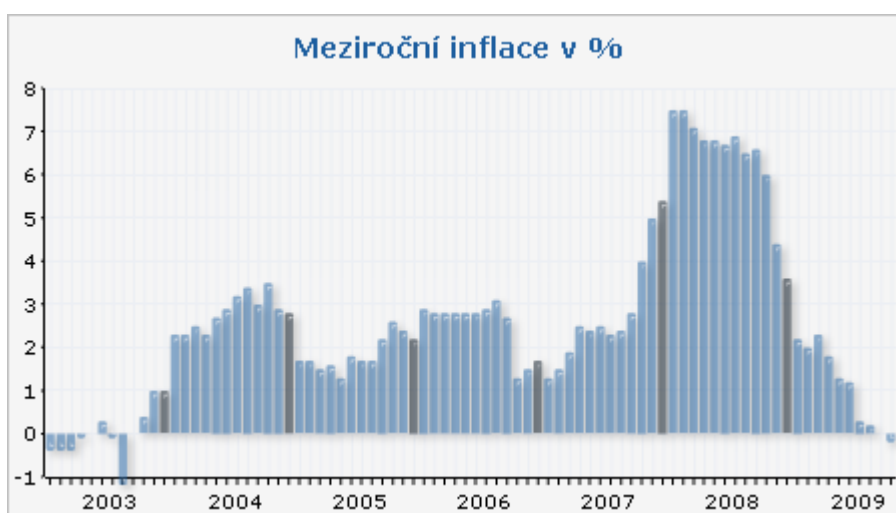
3.1.3 Ekonomické faktory

Největší vliv z ekonomických faktorů má zejména daňové zatížení v České republice, dále pak vývoj kurzu české koruny a vývoj inflace. Daňové zatížení má vliv také na podíl na zisku, který musí podnikatel ze zákona zaplatit státu.

Dalšími ekonomickými faktory je míra inflace. Inflace má vliv na zvyšování cen veškerých produktů a služeb, tím ovlivňuje i hospodaření podniku. Na míře inflace se často podepisují různá nařízení Evropské unie. Tato prognóza inflace je vždy podmíněna nejistotou a prakticky nepředvídatelná vývojem měnového kurzu.

V následujícím grafu číslo 3.: Meziroční inflace v % jsou uvedeny průměrné hodnoty míry inflace v České republice od roku 1994, kdy hodnoty míry inflace byla na 10%. Od roku 1994 míra inflace postupně klesala, až v roce 2003 dosáhla nuly. Od tohoto roku inflace začala stoupat až k současným hodnotám. V roce 2009 inflace v závislosti na ekonomické recesi klesá a na konci roku 2009 se pohybuje kolem -0,2%.

Graf 3: Meziroční inflace v %



Zdroj: Kurzy.cz [23]

3.1.4 Politické faktory

V České republice je demokratická forma vlády a funguje podle parlamentního volebního řádu, což znamená, že máme moc zákonodárnou a výkonnou.

Zákonodárnou moc vykonává parlament, tedy poslanecká sněmovna a senát a výkonnou moc vykonává vláda v čele s premiérem, který navrhuje ministry.

V současné době leden 2010 je u moci úřednická prozatímní vláda s premiérem Janem Fišerem. Od této nové vlády se očekává úspora ve všech směrech, tudíž v budoucnu podnikatel nepředpokládá žádné kladné změny.

Podnikáním se v České republice zabývá ministerstvo obchodu a služeb s ministrem Vladimírem Tošovským. Další ministerstvo, které se zabývá drobným podnikáním je ministerstvo pro místní rozvoj s ministrem Rostislavem Vondruškou.

Vzhledem k současné finanční krizi, dochází k vytvoření tzv. protikrizových balíčků. V oblasti gastronomie se jedná především o následující úlevy:

- rychlejší odpisy majetků – pro snížení základu daně
- snížení sociálního pojištění a tím i snížení nákladů na zaměstnance
- odpuštění záloh na daně pro drobné živnostníky
- vládní záruky za bankovní úvěry, snadnější získání cizích zdrojů

3.1.5 Technologické faktory

Do této oblasti bych zahrnula především věci, které jsou spojené s chodem restaurace. Jedná se především o technologie, které jsou důležité při přípravě pokrmů.

Při přípravě pokrmů se sleduje tendence vývoje efektivity přípravy pokrmů, hospodárnosti nákladů, hygieny a inovace přístrojů, které vedou k úsporám elektřiny. Dále se sledují výkony elektronického zařízení. Veškerý vývoj elektronického zařízení a

chemických prostředků nutných k údržbě zařízení financují výrobci kuchyňských spotřebičů, tudíž se cena vývoje promítne přímo do ceny elektrospotřebičů.

Dalším technologickým faktorem je informační systém, který umožní sledování zásob a přenesení informací také do pokladničního systému. Cena informačního systému je vysoká, ale za investované náklady může ušetřit nemalou částku. S informačním systémem souvisí potřebný software, jehož technologický vývoj jde neustále dopředu.

3.2 Analýza oborového prostředí – Porterova analýza

Pomocí Porterovy analýzy budu popisovat konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Tento Porterův model je model pětifaktorový. Zohledňuje následující části:

3.2.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenčními firmami

Vstup do odvětví pohostinství je omezený, protože se jedná o ohlašovací řemeslnou činnost, tudíž musí být splněny i další podmínky, kterými jsou všeobecné podmínky provozování činností. I přes tato omezení je v tomto oboru značná konkurence.

Pokud se zaměřím přímo na mikroregion Nový Dvůr, ve kterém leží i obec Vacenovice, je konkurence v této oblasti malá. Jedná se o tato místa a restaurační zařízení:

Vacenovice:

Hospoda U Letochů – situována ve středu obce Vacenovice, podává pouze polední menu.

Ratíškovice:

Restaurace na Mlýně – situována podél hlavní silnice z Hodonína. Jedná se o klasickou restauraci, která nabízí denní menu a minutky.

Na Zelnicách - situována v jedné z bočních uliček vedoucích k centru vesnice. Jedná se o stylovou restauraci, zaměřenou českou kuchyní. Vzhledem ke špatné poloze je tato restaurace málo navštěvovaná.

Milotice:

Restaurace U Draka – leží u hlavní silnice směrem na Kyjov. Jedná se spíše o klasickou hospodu, nabízí zde pouze polední menu

Zámecká kuchyně – tato restaurace má výhodnou polohu, protože se nachází v prostorách zámku Milotice. Nevýhodou však je, že má příliš vysoké ceny a je otevřená pouze v době, kdy je zámek otevřen – tedy od jara do podzimu.

3.2.2 Hrozba nově vstupujících organizací

Při vstupu do odvětví, musí podnikatel splnit povinnosti k provozování řemeslné činnosti, které jsou upraveny živnostenským zákonem a podmínky pro podnikání v pohostinství. Provozovatel musí mít platné živnostenské oprávnění pro pohostinskou činnost, výuční list v některém z předepsaných oborů, způsobilost pro práci s potravinami (zdravotní průkaz) a doložit praxi v oboru (minimálně 6 let).

3.2.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Restaurace je zásobována více dodavateli, tudíž nemá hlavního dodavatele. Mezi dodavatele patří jak velké, tak i menší firmy. V případě čerstvých surovin (maso, zelenina...) dává majitel přednost dodavatelům z okolí restaurace, aby byla zaručena čerstvost surovin. Dodavatelé jsou převážně velké firmy, které mají velkou vyjednávací sílu. Mezi dodavatele patří:

- Maso a mastné výrobky:
- INPOST, spol. s r.o. Uherské Hradiště
- Rybářství Hodonín, spol. s. r. o.
- Alkoholické a nealkoholické nápoje
- Vinařství MVZ Bzenec
- Templářské sklepy Čejkovice vinařské družstvo
- Pivovar STAROBRNO, a. s.
- Coca-Cola HBC Česká republika, s. r. o.
- Ostatní dodavatelé
- Nestlé Česko s.r.o. - Dodavatelé cukrářských výrobků a zmrzliny
- NOWACO Czech Republic s.r.o. – dodavatel mražených výrobků
- Makro Cash & Carry ČR s.r.o

3.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky jsou lidé z Vacenovic, okolních vesnic a měst. Dalšími zákazníky jsou pochopitelně obyvatelé mikroregionu Nový Dvůr, turisté, kteří v letní sezóně projíždí cyklostezky, zavítají do vinných sklepů nebo se jen tak vydají na výlet na zámek Milotice,

vzdálený 3 km od restaurace. Vzhledem k tomu, že je restaurace situována uprostřed vesnice, podél hlavní silnice, navíc na nejfrekventovanější křižovatce (směr: Kyjov, Bzenec, Hodonín) jsou zákazníci také projíždějící motoristé, kteří při své cestě dostanou hlad.

Důraz je kladen na kvalitu poskytovaných služeb, aby se zákazníci rádi vraceli nazpět. Turisty musíme nalákat prostřednictvím poskytnutí netradičních zážitků, které jim přináší jak vesnické prostředí jižní Moravy plné vína a zpěvu tak i netradiční kulinářský zážitek, který je spojen s tradičním jídlem našich babiček.

O jídelníčku restaurace se mohou zákazníci dovědět pomocí připravovaných webových stránek a také pomocí dobře mířené reklamy. V konkurenčním boji v pohostinství je velmi obtížné obstát, protože přilákání zákazníka je právě jednou z nejdůležitějších úloh podnikatele.

3.2.5 Riziko konkurence substitutů

Největším substitutem restaurací jsou pokrmy připravované v domácnostech, dále pak jídelní provozy, ve kterých je část ceny pokrmů hrazena státem (školní jídelny...) nebo zaměstnavatelem. U jídelních provozů hraje svou roli také výše příspěvků na potraviny a zaměstnavatelův postoj ke hrazení příspěvků na stravování (zda zajistí jídelnu, či vydají stravovací kupóny). Tento fakt závisí na velikosti firem v okolí restaurace. V okolí Vacenovic je velké množství malých firem, proto tento substitut má také malý vliv a tím i hrozba substitutů celkově.

Závislost na tom zda si lidé pokrmy uvaří doma (připraví svačinu), či zda zajdou na oběd do restaurace závisí na ekonomické situaci dané rodiny. Tato závislost se může měnit se změnou zaměstnání, nebo se zvýšením či snížením nákladů rodiny. Situace rodin se mění různě s vývojovým stádiem rodiny. Tím je způsobeno, že si jedna rodina uvaří doma a druhá si raději zajde do restaurace. Z tohoto důvodu je tomuto faktu přikládán nízký vliv.

Dalšími substituty restaurace jsou stánky s rychlým občerstvením, ve kterých je strava k dostání okamžitě nebo po pár minutách čekání. Jídlo je k dostání tzv. „do ruky“ a zákazník po obdržení odchází. Tyto jídla jsou však nezdravá a ne každému vyhovují.

3.3 Marketingový mix - 4P

Marketingový mix je soubor úkolů, které napomáhají uspokojit požadavky zákazníka tak, aby umožnily společnosti dosáhnout jejich cílů. Marketingový mix se týká čtyř složek, které můžeme použít k ovlivnění nákupů spotřebiteli.

3.3.1 Produkt (Product)

Jedná se o menší rodinnou restauraci s kapacitou přibližně 50 míst. Prostor je rozdělen na kuřáckou a nekuřáckou část, terasu a bar.

Stylová restaurace nabízí tradiční českou kuchyni včetně místních specialit našich babiček. Jedná se především o tradiční moravské speciality, jako jsou béleše, artepláky nebo například přesňáky.

Tato jídla jsou pilířem naší restaurace a jsou obsažena i v jídelním lístku. Mimo tyto speciality budou podávány klasická jídla, jako je svíčková, hovězí guláš, vepřo-knedlo-zelo a jiné tradičně české pokrmy. Ukázka z jídelního lístku je uvedena v příloze číslo 5: Ukázka jídelního lístku.

Restaurace je také vhodná pro pořádání různých oslav s kapacitou 50 osob. Jedná se především o svatby, narozeninové oslavy, firemní porady a večírky...) Kromě podávání jídel z klasického jídelního lístku budou v době obědů připravovány i obědová menu, která jsou tvořena polévkou, výběrem ze 2 hlavních jídel a nápoje.

3.3.2 Cena (Price)

Ceny jednotlivých jídel jsou uvedeny v jídelním lístku. Vzhledem k zaměření restaurace jsou ceny za poskytované služby přiměřené. Z tohoto důvodu by měli nalákat zákazníky ze širokého okolí, především zákazníky z mikroregionu. Ceny obědových menu budou přizpůsobeny cenám okolních restaurací. Ceny jednotlivých jídel jsou uvedeny v jídelním lístku. V ceně jsou započítány veškeré náklady spojené s přípravou pokrmů.

V restauraci se přijímá platba pouze v hotovosti, popřípadě stravenkami. Platby kartou nejsou v současné době možné, protože pořizovací náklady jsou vysoké a podle průzkumu by tato forma úhrady nebyla příliš využívána.

3.3.3 Místo (Place)

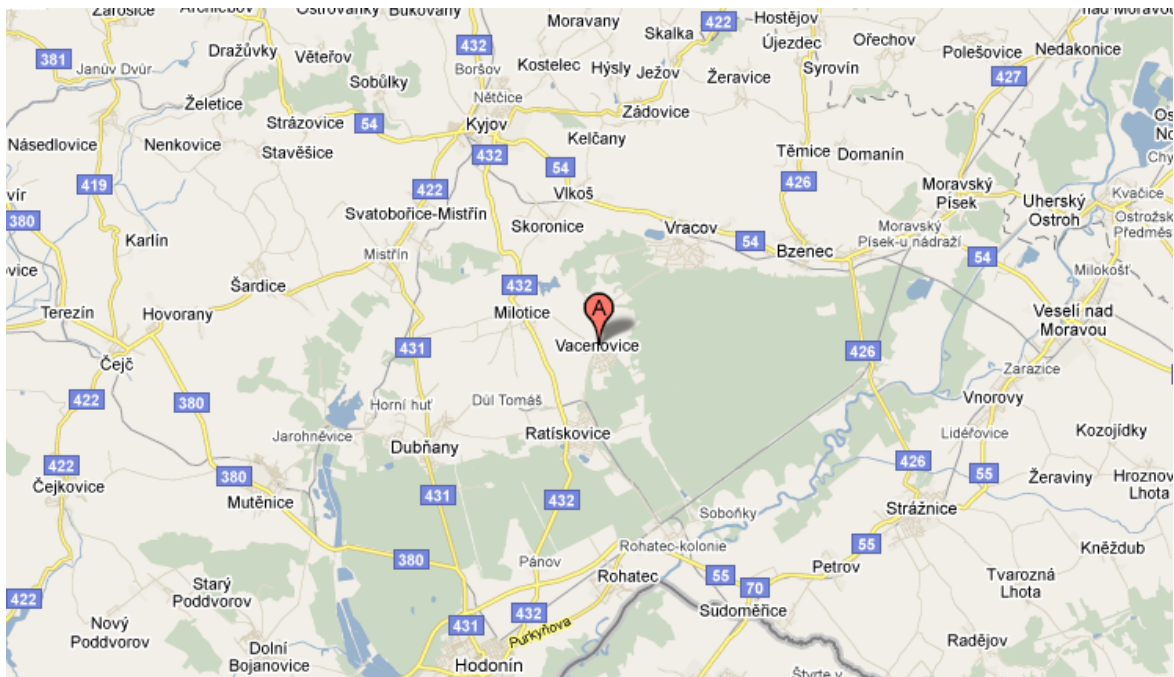
Restaurace se nachází ve vesnici Vacenovice, přibližně 12 km od Hodonína a 10 km od Kyjova. Město hodonín je okresní město, tedy se jedná o město s velkým počtem obyvatel. Oproti tomu Kyjov je město menší, ale pořádá spoustu folklorních festivalů, které mohou přilákat zákazníky do této restaurace.

Vacenovice, jak již jsem zmínila v předchozí kapitole, leží v mikroregionu Nový dvůr, ve které je spousta významných turistických cílů. Jedná se o:

- Státní zámek Milotice
- Areál vinných sklepů Šidleny
- Písečný rybník
- Přírodní rezervace Horky
- Motokáry Pánov
- Muzeum ve Vagónu
- Vinařské stezky

Z méně známých památek bych uvedla Žilkův dub, areál Růdník, les Dúbravu (známe místo houbařů), Militaria muzeum Vlkoš, Slovácká jizba ve Skoronicích a mnoho jiných zajímavých míst. Více informací o mikroregionu uvádím v příloze číslo 4.: Obecné informace o mikroregionu Nový Dvůr.

Obrázek 3: Poloha obce Vacerovice



Zdroj: Mapy.cz [27]

3.3.4 Propagace (Promotion)

Restaurace není v současné době propagována, protože slouží spíše jak bar. Po dokončení rekonstrukce bude propagace probíhat následujícím způsobem:

- Před restaurací bude reklamní cedule s náhledem do denního menu
- Reklama na restauraci bude uvedena včetně slevových kuponů v regionálním tisku
- Bude zpuštěna internetová prezentace
- V prvních měsících budou roznášeny slevové letáky
- Přidána informace o restauraci do propagačního letáku mikroregionu

3.4 SWOT analýza

Jedná se o nástroj strategické analýzy, který navazuje na dříve provedené dílčí analýzy a získané poznatky klade do vzájemných souvislostí. Pomocí analýzy vnitřních faktorů byly identifikovány silné a slabé stránky restaurace. Analýza obecného a oborového okolí podniku nastínila příležitosti a hrozby, které mohou ovlivňovat vývoj podniku ať už přímo nebo nepřímo.

3.4.1 Silné stránky

- výhodná poloha – umístěna je v centru obce a také uprostřed mikroregionu
- blízkost vinných sklepů
- technické vybavení
- klimatizované prostory

3.4.2 Slabé stránky

- velká konkurence na trhu
- staronová restaurace, tudíž není příliš známá
- interiérové vybavení neodpovídá stylovému zaměření restaurace
- nízký počáteční kapitál
- nedostatečná marketingová podpora
- velká vyjednávací síla dodavatelů
- zastaralé vybavení

3.4.3 Příležitosti

- výhodná poloha v centru mikroregionu Nový Dvůr
- blízkost vinných sklepů (pořádané akce – jídlo u nás)
- cyklostezka Moravská vinná
- podpora cestovního ruchu obcí
- turistické památky v blízkosti restaurace
- získání dobrého jména
- rozšíření nabídky
- netradiční jídelníček
- kvalitní domácí produkty
- stylové prostředí
- denní menu
- otevírací doba

3.4.4 Hrozby

- zvýšení DPH
- nárůst cen potravin a energie
- nedostatek zákazníků
- legislativní podmínky
- sezonnost
- nová konkurence

3.4.5 Shrnutí SWOT analýzy

Pokud se tedy blíže podíváme na jednotlivé části SWOT analýzy zjistíme, že silnou stránkou je umístění restaurace, která je situována ve středu obce, na hlavní křižovatce, která vede hlavní tah na Hodonín, Kyjov a Bzenec. Tato poloha je také výhodná z pohledu mikroregionu, ve kterém leží obec Vacenovice. Jedná se o střed mikroregionu, obcí také prochází cyklostezka Moravská vinná, která je v letních měsících velmi využívána ať už obyvatel samotného mikroregionu, okolí obce také z pohledu turistů.

Další silnou stránkou podniku je zejména typ restaurace se zaměřením na klasickou gastronomii, v jejímž okolí se podobná restaurace nenachází. Restaurace bude využívat k přípravě pokrmů výrobky převážně od malých místních dodavatelů. Naší snahou bude podporovat malé podnikatele z okolí restaurace a především máme zájem na tom, aby se v restauraci se zaměřením na domácí kuchyni a jídla našich babiček používaly především kvalitní domácí suroviny.

Při skladování surovin budou používané štítky, které mají v praxi výbornou kontrolu nad skladovými zásobami, tudíž je v tomto směru postih od hygienické kontroly vyloučen.

Výhodou je také to, že budova je již zařízena, protože se jako restaurace používala, ale aby se zvýšila prestiž, je nutné zakoupit nové interiérové zařízení, které bude svoji skladbou připomínat domácí prostředí, které je typické pro jihomoravské venkovské obydlí.

Ze slabých stránek bych uvedla především výše zmíněné interiérové vybavení. Slabou stránkou může být také to, že nebude možné platit platební kartou, ale z průzkumu provedeného mezi obyvateli obce vyplývá, že platba kartou by nebyla až tak využívána, aby se tato možnost úhrady vyplatila. Další slabou stránkou je nízký počáteční kapitál, který se ovšem dá řešit formou úvěru.

Mezi hrozby restaurace patří lidský faktor jako takový, kdy často dochází k tzv. podpultovému prodeji zejména na baru. Významnou hrozbou je sezónnost, protože v okolí Vacenovic nejsou žádná lyžařská centra, protože Vacenovice leží na jihu jižní

Moravy, tedy na Slovácku. Za další výraznou hrozbu považujeme možnost vzniku nové konkurence v okolí Vacenovic.

Mezi největší příležitosti bych zařadila především výhodnou polohu s blízkostí vinných sklepů, které jsou propojeny s okolními vesnicemi cyklostezkou. Tato cyklostezka také spojuje okolní historické památky. Velkou příležitostí je také rekonstrukce interiéru, které by mohla přilákat nové zákazníky. Rekonstrukce by měla být provedena ve stylu, který se bude odvíjet od připravovaných pokrmů. Tedy stylově zařízené.

Obrovskou příležitostí pro restauraci je podpora cestovního ruchu z obce a mikroregionu. Mikroregion má své speciální brožurky, ve kterých je možné restauraci prezentovat. Velkou výzvou je i získání dobrého jména restaurace a tím i výhody oproti konkurenci. Další příležitostí může být růst životní úrovně obyvatel a také rozšíření nabídky poskytované restaurací. Jedná se především o večery, které budou zaměřené tematicky. Například večery s živou hudbou, zvěřinové hody nebo moravská zabíjačka.

4 Vlastní návrhy řešení podnikatelského plánu

V této části mé diplomové práce se zaměřím na vlastní návrh řešení, který slouží jako stručná představa o plánovaném podnikání v oboru gastronomie. Zjistím, zda bude podnikání výhodné a zda je tento podnikatelský záměr reálný.

Ve své práci budu rozebírat dvě možnosti zahájení podnikatelské činnosti. První variantou bude zahájení podnikatelské činnosti v pronajatých prostorách určených k provozování restaurace. Druhá varianta bude spočívat v odkoupení objektu, ve kterém by daná restaurace měla být vybudována.

4.1 Volba právní formy podnikání

Při výběru právní formy podnikání, se mi s přihlédnutím k daným podmínkám pro založení společnosti, zdá jako nejlepší varianta výběr podnikání fyzické osoby jako OSVČ.

Tuto formu podnikání jsem si vybrala, protože při podnikání na živnostenský list nejsou potřeba vysoké finanční částky pro vytvoření základního kapitálu společnosti, jako je tomu u obchodních společností. Dalším důvodem je administrativa, kterou včetně daňové evidence zvládne drobný živnostník sám, svými vlastními silami. Jako další důvod pro výběr podnikání na živnostenský list bych uvedla to, že rozhodování týkající se společnosti provádí sám živnostník a nemusí brát zřetel na žádné společníky.

Pro podnikání jako OSVČ je potřeba získat Živnostenský list, který vydává Živnostenský úřad v zákonné lhůtě do 15 dnů, po splnění podmínek, kterými jsou⁴⁴:

- Být osobou starší 18 let s plnou právní způsobilostí (prokazuje se občanským průkazem),
- Být bezúhonnou osobou (prokazuje se výpisem z trestního rejstříku),

⁴⁴ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

- Nesmít daňové nedoplatky (prokazuje se výpisem z finančního úřadu),
- Zaplatit správní poplatek za vyřízení v hodnotě 1000,- Kč.

Nový živnostník má ohlašovací povinnost vůči správě sociálního zabezpečení a správě zdravotního pojištění.

4.2 Předmět podnikání

Podle zákona o č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, je poskytování služeb v pohostinství definováno jako hostinská činnost uvedená v příloze č.1, Živnostenského zákona.⁴⁵

Jedná se tedy o živnost řemeslnou, je tedy potřeba k provozování této živnosti odborná způsobilost pro řemeslné živnosti a prokazuje se dokladem o

- a) řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem v příslušném vzdělání,
- b) řádném ukončení středního vzdělání s maturitní zkouškou v příslušném oboru vzdělání, nebo s předměty odborné přípravy v příslušném oboru,
- c) řádném ukončení vyššího odborného vzdělání v příslušném oboru vzdělání,
- d) řádném ukončení vysokoškolského vzdělání v příslušné oblasti studijních programů a studijních oborů, nebo
- e) uznání odborné kvalifikace, vydaným uznávacím orgánem podle zákona o uznávání odborné kvalifikace,
- f) ověření nebo uznání dosažené úplné kvalifikace pro příslušný obor na základě zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání.

⁴⁵ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

Občan České republiky nebo jiného členského státu Evropské unie může prokázat odbornou způsobilost též

- a) po dobu 3 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi,
- b) po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu,
- c) po dobu 2 po sobě jdoucích let jako samostatně výdělečně činná osoba nebo ve vedoucím postavení, prokáže-li, že vykonával předmětnou činnost nejméně 3 roky v pracovněprávním vztahu, přičemž výkon činnosti nesmí být ukončen více než 10 let před ohlášením živnosti nebo podáním žádosti o koncesi, nebo
- d) po dobu 3 po sobě jdoucích let v pracovněprávním vztahu, je-li držitelem dokladu o dosažené kvalifikaci vydaného nebo uznaného příslušným orgánem nebo institucí členského státu a potvrzujícího vzdělání a přípravu, které jej odborně připravují pro výkon předmětné činnosti v členském státě původu.⁴⁶

Vzhledem k tomu, že já osobně nesplňuji tyto podmínky, budu mít pro svoji restauraci odpovědného vedoucího, který má požadované vzdělání i dlouholetou praxi. Vlastní živnostenský list, vydaný právě na hostinské činnosti.

⁴⁶ Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání.

4.3 Popis podniku

Protože se v restauraci budou vařit typicky česká jídla z domácích receptur, bude restaurace zařízená do takového venkovského stylu, který odpovídá místním zvyklostem a tradicím. Součástí restaurace bude také vinotéka, která bude vytvořena ve sklepních prostorách pod restaurací.

Prostory restaurace budou tedy rozděleny na 2 části, první částí bude jídelna s kuchyní, barem a menším pódiem určeným pro víkendové vystoupení. Druhou částí bude salonek, ve kterém je možnost pořádání různých druhů soukromých akcí. V Salonku je také taneční parket, který je možné využívat k tanečním večerům. V letních měsících je také možnost využít k posezení letní terasu. Samozřejmě se zde bude nacházet sociální zařízení, rozdělení na dámské a pánské.

Restaurace bude situována na jihu jižní Moravy v obci jménem Vacenovice. Vacenovice jsou vzdáleny od Hodonína přibližně 12 km. Stejná vzdálenost z Vacenovic je také i do Hodonína. Více informací o umístění restaurace je uvedeno v analytické části této diplomové práce.

Za samozřejmost pokládám dobrou dostupnost a parkování automobilů před restaurací na soukromém parkovišti s dostačující kapacitou. Restaurace je vzdálena od autobusové zastávky přibližně 100 metrů.

Objekt, ve kterém bude restaurace zřízená, může být buď pronajatý, nebo se může odkoupit do osobního vlastnictví. Výběr formy vlastnictví objektu bude řešen v následující kapitole 4.4.2 Varianta A – pronájem prostor restaurace a v kapitole 4.4.3 Varianta B – odkoupení prostor do osobního vlastnictví.

Další investicí budou také úpravy restaurace, zejména podlahy, obložení stěn, vybavení restauračních prostor stylovým nábytkem, vybavení kuchyně novým servírovacím nádobím. Protože byly prostory restaurace do nedávné doby požívány jako restaurace, je kuchyně vybavená potřebnými elektrospotřebiči. V objektu je také nová klimatizace.

4.3.1 Provozní doba restaurace

Neděle až čtvrtek: 11:00 - 22:00

Pátek a sobota: 11:00 - 24:00

Při soukromých akcích provozní doba dohodou.

Hotová jídla:

po - ne 11:00 – 15:00

Minutková jídla:

Pondělí – Čtvrtek 11:00 – 21:00

Pátek - Sobota 11:00 – 22:00

4.3.2 Personál restaurace

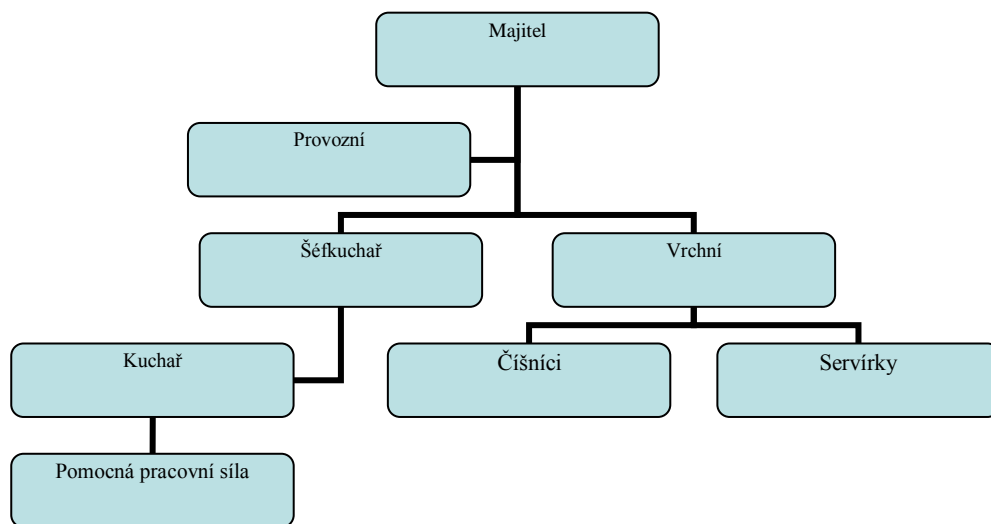
Vzhledem k tomu, že formou podnikání bude OSVČ a já toto oprávnění nevlastním, protože nemám k tomu odpovídající vzdělání, bude za provoz restaurace odpovědná provozní, která toto oprávnění vlastní a má dlouholetou praxi v tomto oboru.

V restauraci bude tedy provozní, šéfkuchař a kuchař, vrchní, číšník se servírkou a pomocná pracovní síla, která bude vykonávat vždy, to co bude potřeba (obsluha hostů, pomocné práce v kuchyni, úklid restaurace a podobně).

4.3.2.1 Organizační schéma

Celkem bude v restauraci pracovat 7 zaměstnanců. Jedná se tedy o majitele firmy, který bude zároveň účetním. Dále je to provozní, 2 kuchaři, vrchní, číšník, servírka a 2 pomocné pracovní síly, které budou zaměstnány pouze na částečný úvazek a budou vykonávat práci, která bude v daný okamžik nejpotřebnější, především se jedná o přípravné práce v kuchyni a úklid. Organizační schéma je znázorněno na následujícím obrázku.

Obrázek 4: Organizační schéma



Zdroj: vlastní

4.3.3 Ceník

Posláním restaurace je příprava a servírování různých jídel. Množství a typ připravovaných pokrmů v restauraci se bude odvíjet od poskytovaných služeb restaurace, tedy bude se jednat o českou tradiční kuchyni. V době oběda budou servírovány polední obědové menu. Další službou je příprava oslav, v rámci kterých je připravováno speciální menu. Toto menu vychází opět ze zaměření restaurace, ale je upraveno o přání daného zákazníka.

Ceník jednotlivých pokrmů je součástí menu, které je uvedeno v příloze číslo 5.: Ukázka z jídelního lístku.

4.4 Finanční plán

Finanční plán je nejdůležitější částí každého projektu. V případě, že chceme získat různé půjčky, popřípadě dotace, musíme prokázat, zda je daný projekt reálný a zda dosahuje do určité míry ziskovosti. Reálné určení takového výsledku patří k nejsložitějším částem celého projektu.

Příjmy budou tvořeny jednak z prodeje poledních menu, objednávky jídel, dezertů a nápojů z jídelního lístku a také z pronájmu prostor pro pořádání různých soukromých akcí.

Náklady budou tvořeny především z nákladů na nájem restaurace, plateb za energii a platů zaměstnanců.

4.4.1 Rozpočet pro založení restaurace

Nejdříve je potřeba určit finanční zdroje, které budou potřebné pro založení restaurace. Jedná se o finanční zdroje potřebné k pronájmu, úhradě administrativních nákladů a v neposlední řadě se jedná o vybavení restaurace.

Ve své práci budu rozebírat dvě možnosti zahájení podnikatelské činnosti. První variantou bude zahájení podnikatelské činnosti v pronajatých prostorách určených k provozování restaurace, tuto variantu budu dále označovat jako variantu A. Druhá varianta bude spočívat v odkoupení objektu, ve kterém by daná restaurace měla být vybudována, tuto variantu budu dále označovat jako varianta B.

4.4.2 Varianta A – pronájem prostor restaurace

V této variantě zvažuji pronájem volných prostor, které ještě před rokem sloužili k provozování restaurace, tudíž mají plně zařízenou kuchyň elektrospotřebiči. Objekt se nachází v centru obce Vacenovice. Více o poloze objektu je uvedeno v předchozí v analytické části. V objektu restaurace je také nově instalovaná klimatizace.

Zakladatelský rozpočet varianty A

Majitelem objektu je soukromá osoba, která objekt využívá také k pronájmu prostor pro lékárnu a malé sklenářství. Pronájem prostor restaurace nabízí majitel objektu za 50 000 Kč měsíčně.

V těchto prostorách musí dojít k nutným rekonstrukčním opravám, které budou hrazeny majitelem objektu. Další opravy, kterými jsou především nutná povrchová úprava podlahy, budou hrazeny přímo pronajímatelem, tedy námi. Další nemalou částkou našeho rozpočtu bude zakoupení vybavení interiéru restaurace a kuchyňského a servírovacího nádobí.

Tabulka 4: Zakladatelský rozpočet varianty A

Druh potřeby	Kč
Budova - pronájem	50 000
Stroje a zařízení	330 000
nábytek a vybavení restaurace	150 000
zařízení kuchyně	150 000
zařízení baru	30 000
Nehmotné investice	50 000
software	30 000
jiné zřizovací náklady	20 000
Finanční prostředky na přípravné práce k rekonstrukci	60 000
Odhad celkových investičních nákladů	490 000

Zdroj: vlastní

Položka Budova – pronájem vyčísluje měsíční pronájem prostor. Investice do zařízení a vybavení zahrnují především pořízení stylového nábytku do interiéru restaurace, také zahrnují nádobí do kuchyně a servírovací nádobí. Nábytek a vybavení restaurace bude vyrobeno na zakázku místním stolařem, který odhadl cenu na základě jeho předběžné kalkulace. Cena vybavení kuchyně a baru nádobím je přibližný odhad na základě prostudování nabídek gastronomických prodejen.

Do nehmotných investic spadá softwarové vybavení, tedy účetní a pokladní systém. Cena tohoto vybavení vychází z nabídky společnosti Bartech s.r.o., která se specializuje na oblast automatické identifikace. Do položky zřizovací náklady patří správní poplatky

spojené se založením společnosti. Dále zde řadím vyhotovení webových stránek, které jsou nezbytnou součástí boje s konkurencí. Do přípravných prostředků jsou zařazeny malířské práce a řemeslné práce, tato cena vychází opět z návrhu soukromých řemeslníků.

Celkový odhad investičních nákladů tvoří přibližně 490 000 Kč. Tato cena je přiměřená k vytvoření vlastního podnikání a vzhledem k naspořeným úsporám by ji bylo možno uhradit z vlastních úspor a tak není potřeba vysoký úvěru u banky.

4.4.3 Varianta B – odkoupení prostor do osobního vlastnictví

V této variantě zvažuji odkoupení objektu, ve kterém by se restaurace měla provozovat. Jedná se o stejný objekt jako ve variantě A, pouze s tím rozdílem, že se nebude jednat o pronájem, ale přímo odkoupení nemovitosti. V budově je lékárna a malé sklenářství, které by bylo také předmětem kupní smlouvy a jejich nájemné by bylo naším ziskem.

Zakladatelský rozpočet varianty B

Jedná se tedy o budovu, která je v osobním vlastnictví. Vzhledem k tomu, že se majitel nemovitosti dostal do finanční tísně, je ochotný celý objekt prodat za přiměřenou cenu. Jedná se o 6 250 000 Kč. Vzhledem k tomu, že je v objektu již zmíněná lékárna a sklenářství, může pro nás být výhodné objekt odkoupit do osobního vlastnictví, protože částky získané z pronájmu lékárny a sklenářství mohou tvořit část měsíčních splátek úvěru, který si na odkoupení budovy budeme muset vzít.

Tabulka 5: Zakladatelský rozpočet varianty B

Druh potřeby	Kč
Budova	6 250 000
Stroje a zařízení	330 000
nábytek a vybavení restaurace	150 000
zařízení kuchyně	150 000
zařízení baru	30 000
Nehmotné investice	50 000
software	30 000
jiné zřizovací náklady	20 000
Finanční prostředky na přípravné práce k rekonstrukci	60 000
Odhad celkových investičních nákladů	6 690 000

Zdroj: vlastní

Položka Budova vyčísluje jednorázovou platbu za odkoupení nemovitosti. Další hodnoty ze zakladatelského rozpočtu jsou stejné jako ve variantě A.

Celkový odhad investičních nákladů tvoří přibližně 6 690 000 Kč. Tato částka je velmi vysoká a proto by bylo nutné si u banky otevřít úvěr. Splácení úvěru by mohlo být do jisté míry financováno prostřednictvím příjmů z pronájmu prostor lékárny a sklenářství, které se v objektu nachází.

4.4.4 Předpokládané měsíční výdaje

Provozní náklady jsem rozdělila na přímé náklady a režijní náklady. Přímé náklady se skládají z přímého materiálu, kterým je vyčíslena výše zásob, pro vytvoření jednotlivých pokrmů. Tato cena je stanovena přibližným odhadem, který byl proveden po zjišťování z přibližně stejně velkého podniku v podobné lokalitě. Přímé mzdy v této položce zahrnují průměrné měsíční mzdy pracovníků, které vychází z průměrných platů v okrese Hodonín, ve kterém je restaurace zřízena. Zdravotní a sociální pojištění zaměstnanců je položka, která zahrnuje zákonem stanovenou výši zdravotního a sociálního pojištění, které je zaměstnavatel povinen odvádět z mezd svých zaměstnanců.

Mezi režijní náklady zahrnují nákup kancelářských potřeb, nákup pohonných hmot, dále jsou to náklady spojeny s opravou a údržbou zařízení. Tyto hodnoty jsou stanoveny přibližným odhadem. V následující tabulce uvádím provozní náklady rozdělené do dílčích položek.

Tabulka 6: Předpokládané měsíční výdaje

Druh nákladu	Měsíční náklady
Přímé náklady	236 850
Přímý materiál	100 000
Přímé mzdy	119 000
ZP a SP zaměstnance	17 850
Režijní náklady	12 100
Kancelářské potřeby	500
Pohonné hmoty	1 000
Spotřeba energie	5 000
Opravy a údržba	2 000
Telekomunikace	1 000
Ostatní služby	1 000
Ostatní poplatky	1 000
Pojištění majetku a odpovědnosti	600
Počáteční náklady celkem	248 950

Zdroj: vlastní

Z této tabulky je patrné, že měsíční výdaje na provoz restaurace se pohybují kolem 250 000 Kč. Měsíční výdaje jsou shodné u obou variant, protože se jedná o stejné prostory.

4.4.5 Předpokládané měsíční příjmy

Na základě průzkumu návštěvnosti restaurací s přibližně stejně velkou kapacitou v okolí Vacenovic jsem stanovila přibližně stejnou návštěvnost naší restaurace. V následující tabulce uvádím předpokládané měsíční příjmy.

Tabulka 7: Předpokládané měsíční příjmy

Položky	Průměrný počet		Průměrná cena v Kč	Celkem Kč
	za den	za měsíc		
Výnosy z prodeje				478 500
Prodej denních menu	50	1 500	60	90 000
Prodej pokrmů z jídelního lístku	40	1 200	110	132 000
Prodej dezertů	10	300	55	16 500
Prodej nápojů	200	6 000	40	240 000
Výnosy z pořádaných akcí		4	250	50 000
Celkové výnosy restaurace				528 500

Zdroj: vlastní

V tabulce jsou uváděny průměrné počty na den a přepočtené údaje na měsíční částky. Průměrná cena se odvíjí z jídelního lístku a ceny jednotlivých pokrmů vychází z kalkulací pokrmů. Výnosy z pořádaných akcí počítám s cenou na osobu 250 Kč, s přibližným počtem 4 oslav za měsíc a kapacita jedné oslavy je maximálně 50 míst.

Vzhledem k sezonnosti bude docházet k různému kolísání příjmů. V letní sezoně budou příjmy vyšší, protože cestovní ruch a zájem o tuto lokalitu přiláká větší množství turistů, kteří v tomto kraji vyhledávají především vinné sklepy, cyklistické trasy a zámek Milotice, který je v sousední vesnici vzdálené 2 km.

4.4.6 Zdroje financování

Vlastní kapitál je základem každého podnikání. Jeho prostřednictvím získáme prostředky, aniž bychom ohrozili svoji finanční situaci. Navíc zvyšujete svoji image spolehlivého partnera.

Cizí kapitál je zcela nezbytným zdrojem pro financování většiny podniků. Přináší spoustu výhod jako např. relativně levný zdroj v případě nízkých tržních úrokových sazeb, získání prostředků, aniž by byla ohrožena naše nezávislost. Nevýhodou cizího kapitálu je nebezpečí předlužení, která zapříčiní buď vyšší úrokovou míru kvůli horší

bonitě a ratingu nebo nemožnost čerpat další úvěry. Zákonodárci se snaží omezit přílišné zadlužování nepřímo stanovením limitu úvěrů a půjček, jejichž finanční výdaje jsou daňově účinné. Pro úvěry a půjčky mezi spojenými osobami jde o dvojnásobek vlastního kapitálu.

Zdroje financování - Varianta A

V případě pronájmu prostor, je potřeba zakladatelský rozpočet ve výši 490 000 Kč. Tuto částku jsme schopni financovat z naspořených úspor, ale aby se zabezpečil plynulý chod restaurace, je potřeba si u banky otevřít úvěr ve výši 100 000 Kč, které budou sloužit k úhradě měsíčních výdajů.

Tento úvěr bude uzavřen s komerční bankou, která nabízí výhodné podmínky úvěru. Předpokládaná doba splacení tohoto úvěru je půl roku. Splátkový kalendář uvádím v příloze číslo 1.: Splátkový kalendář pro variantu A – pronájem prostor restaurace

Vlastní zdroje

- Vklad majitele restaurace 300 000 Kč z naspořených úspor
- Automobil v hodnotě 250 000 Kč

Cizí zdroje

- Bankovní úvěr ve výši 100 000 Kč

Zdroje financování – Varianta B

V případě odkoupení objektu, je potřeba zakladatelský rozpočet ve výši 6 690 000 Kč. Tuto částku nejsme schopni financovat z naspořených úspor, a proto je nutné vzít si vysoký úvěr u banky. Úvěr u banky by měl být ve výši 7 000 000 Kč.

Tento úvěr bude uzavřen s komerční bankou, která nabízí výhodné podmínky úvěru. Předpokládaná doba splacení tohoto úvěru je 10 let. Splátkový kalendář uvádím v příloze číslo 2.: Splátkový kalendář pro variantu B – odkoupení nemovitosti.

Vlastní zdroje

- Vklad majitele restaurace 300 000 Kč z naspořených úspor
- Automobil v hodnotě 250 000 Kč
- Příjem z pronájmu prostor lékárny činí měsíčně 20 000 Kč a sklenářství za 1 měsíc činí 30 000 Kč. Což je roční příjem 600 000 Kč

Cizí zdroje

- bankovní úvěr ve výši 7 000 000 Kč

4.4.7 Předpokládané cash flow

Počáteční stav peněžních prostředků je finanční rezerva, se kterou počítám již v zakladatelském rozpočtu. Peněžní vklad je vklad hotových peněžních prostředků podnikatele do podnikání. Tento vklad slouží ke zbudování restaurace a nákupu vybavení.

Při výpočtu následujících údajů jsem nejdříve stanovila tržby z prodeje denních menu, jídel z jídelního lístku a pořádaných akcí. Tyto tržby jsem odhadla na základě přibližně stejně velké restaurace v podobné lokalitě. A pro výpočet jsem používala pesimistický odhad a ve skutečnosti počítám s vyšší návštěvností. Proto pro další roky počítám s částkou o navýšenou o pět procent.

Do nákladů jsou zahrnuty především výdaje za nájemné, rekonstrukce prostor a další vybavení, dále jsou do výdajů zahrnuty mzdy zaměstnanců, odvody pojištění a další.

Tabulka 8: Předpokládaný cash-flow varianty A

	2010	2011	2012	2013	2014
Počáteční stav peněžních prostředků	300 000	912 600	1 041 330	1 176 497	1 318 421
Peněžní vklady	490 000	0	0	0	0
Příjmy	3 600 000	3 780 000	3 969 000	4 167 450	4 375 822,5
Výdaje	3 477 400	3 651 270	3 833 834	4 025 525	4 226 801
Konečný stav peněžních prostředků	912 600	1 041 330	1 176 497	1 318 421	1 467 442

Zdroj: vlastní

Pro variantu B, ve které se jedná o odkoupení nemovitosti, jednotlivé hodnoty získány stejným způsobem, navíc jsou zde v položce výdaje zahrnuty o měsíční splátky úvěru, který je na tuto variantu potřebný a příjmy, jsou navýšeny o příjmy z pronájmu již zmiňovaných prostor.

Jelikož se v této variantě jedná o odkoupení nemovitosti a tím se staneme vlastníkem objektu se všemi právy a povinnostmi, je nutné investovat do dalších rekonstrukcí celého objektu.

Tabulka 9: Předpokládaný cash-flow varianty B

	2010	2011	2012	2013	2014
Počáteční stav peněžních prostředků	300 000	-3 318 950	-520 348	998 185	1 372 644
Peněžní vklady	6 690 000	0	0	0	0
Příjmy	3 600 000	3 780 000	3 969 000	4 167 450	4 375 822,5
Výdaje	13 908 950	981 398	2 450 467	3 792 991	5 102 640
Konečný stav peněžních prostředků	-3 318 950	-520 348	998 185	1 372 644	645 827

Zdroj: vlastní

Jelikož se jedná o založení společnosti jako OSVČ přichází v úvahu varianta A pronájmu daných prostor. V této variantě jsou požadavky na počáteční kapitál velmi nízké a jsme schopni restauraci uvést do provozu z vlastních úspor a velmi malým úvěrem, který bude splacen nejpozději do půl roku. V případě druhé varianty jsou náklady velmi vysoké, díky částce za odkoupení nemovitosti. Na tuto variantu je potřeba vzít velmi vysoký úvěr, který by bylo v případě finančních potíží v podstatě nemožné tento úvěr uhradit.

4.5 Ekonomické ukazatele

Další důležitou částí podnikatelského plánu jsou ekonomičtí ukazatelé. Pomocí těchto ukazatelů vypočítám ekonomickou efektivnost investičních projektů. Pro hodnocení efektivnosti investice jsem si vybrala metodu pro výpočet čisté současné hodnoty investice, protože se používá jako kritérium pro hodnocení výnosnosti investičních projektů. Hlavní výhodou tohoto kritéria je zohlednění faktoru času a je teoreticky nejpřesnější z metod investičního rozhodování.

Při stanovování čisté současné hodnoty jsem vycházela z diskontní sazby pro středně rizikové projekty. Sazba pro takovéto projekty je 8 – 10 %. Pro výpočet jsem použila 8 % úrokovou sazbu. Výdaje potřebné k uskutečnění projektu byly stanoveny jako součet nájemného, vybavení restaurace a řemeslných prací, nákupu kuchyňského vybavení a mzdových nákladů.

Základním kritériem pro hodnocení a výběr projektů by měla být jejich čistá současná hodnota, která vyjadřuje příspěvek každého projektu k hodnotě firmy. Kladná čistá současná hodnota (ČSH) znamená, že realizace projektu povede ke zvýšení hodnoty firmy a naopak záporná ČSH indikuje pokles hodnoty firmy po realizaci projektu. Firma by proto měla realizovat pouze projekty s kladnou ČSH.

$$\begin{aligned} \check{C}SH_A &= \sum_{t=1}^5 \left(\frac{912\,600}{(1+0,08)^1} + \frac{1\,041\,330}{(1+0,08)^2} + \frac{1\,176\,497}{(1+0,08)^3} + \frac{1\,318\,421}{(1+0,08)^4} + \frac{1\,467\,422}{(1+0,08)^5} \right) \\ &\quad - 490\,000 = 4\,149\,509 \text{ Kč} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \check{C}SH_B &= \sum_{t=1}^5 \left(\frac{-3\,318\,850}{(1+0,08)^1} + \frac{-520\,348}{(1+0,08)^2} + \frac{1\,698\,185}{(1+0,08)^3} + \frac{3\,307\,644}{(1+0,08)^4} \right. \\ &\quad \left. + \frac{4\,277\,577}{(1+0,08)^5} \right) - 6\,690\,000 = -8\,861\,121 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Čistá současná hodnota varianty A, teda pronájmu prostor restaurace (dále jen varianta A), je kladné číslo, větší než nula. Projekt je při dané diskontní sazbě přijatelný. Podle tohoto výpočtu je varianta B, tedy odkoupení celé nemovitosti (dále jen varianta B), nepřijatelná, protože výpočet ČSH ukazuje zápornou hodnotu.

Podle tohoto výpočtu vybírám variantu A, protože zabezpečuje vyšší zhodnocení na jednotku investovaných prostředků. Ve variantě B vyšla záporná hodnota díky vysokému úvěru, který bychom si museli vzít a roční splátky tohoto úvěru by byli přes jeden milion korun.

4.6 Expertní hodnocení rizik

Podstata expertního hodnocení významnosti faktorů rizika spočívá v tom, že se tato významnost posuzuje pomocí dvou hledisek. První z nich tvoří pravděpodobnost výskytu faktoru rizika a druhé intenzita negativního vlivu, který má výskyt faktoru rizika na plynulý chod firmy. Určitý faktor rizika je pak (z hlediska ohrožení úspěchu projektu) tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho výskyt a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto faktoru v případě jeho výskytu.⁴⁷

4.6.1 Identifikace rizik

V této kapitole budu rozčleňovat možnosti vzniku rizik podle jejich věcné stránky. Jedná se především o rizika spojené s majetkem, rizika spojené s poskytováním služeb zákazníkům a v neposlední řadě také rizika spojené s udržením se na trhu v konkurenčním prostředí.

Mezi rizika spojené s majetkem zařazují:

- krádež majetku
- riziko poškození majetku živelnými pohromami

Mezi rizika spojené s poskytováním služeb zákazníkům zařazují:

- změna legislativy
- nezájem klientů v důsledku zvýšení cen
- úrazy zaměstnanců

⁴⁷ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-274-0939-2.

Mezi rizika spojené s udržením se na trhu v konkurenčním prostředí zařazují:

- Konkurenční ceny za služby
- Zastarávání vybavení
- Návštěvnost konkurenčních restauračních zařízení
- Vysoké provozní náklady – neúnosnost provozu

Na zhodnocení závažnosti rizika na činnosti restaurace a ohrožení okolního prostředí použiju stupnici podle závažnosti rizika. Tyto stupně jsou číslované od 1 do 5, kde číslo 1 znamená nejmenší dopad rizika a číslo 5 značí největší způsobené škody.

Tabulka 10: Vymezení stupně a pravděpodobnosti rizik

	Riziko	Stupeň závažnosti	Pravděpodobnost výskytu
R1	Poškození majetku živelnými pohromami	1	VM
R2	Zastarání vybavení	1	S
R3	Krádež majetku	2	M
R4	Změna legislativy	2	M
R5	Úrazy zaměstnanců	3	S
R6	Vysoké provozní náklady	3	S
R7	Působení konkurenčních podniků	4	V
R8	Nižší konkurenční ceny	4	VM
R9	Nezájem klientů	5	ZV

Zdroj: Vlastní

Stupnice pravděpodobnosti výskytu rizik

VM velice malá pravděpodobnost výskytu

M malá pravděpodobnost výskytu

S je střední pravděpodobnost výskytu

V velká pravděpodobnost výskytu

ZV je zvlášť vysoká pravděpodobnost výskytu

Tabulka 11: Matice rizik

Stupeň závažnosti dopadu	5				R9	
	4	R8			R7	
	3			R5+R6		
	2		R3+R4	R2		
	1	R1				
		VM	M	S	V	ZV
		Pravděpodobnost výskytu				

Zdroj: vlastní

Možnosti rizikových událostí jsem zpracovala do matice rizik. Rizika v zelených polích jsou zanedbatelná, malé nákladná nebo lehce odstranitelná.

Rizika, která se nachází v oblasti žlutých polí, je nutné pojistit. Těmto rizikům se dá za mírnou cenu předcházet, pravděpodobnosti vzniku je minimální, avšak případná škoda je nevyčíslitelná.

Na rizika v oblasti červených polí matice rizik musí restaurace dávat největší pozor, musí se snažit neustále předcházet nebo snižovat možnosti výskytu těchto rizikových faktorů.

4.6.2 Strategie zvládnutí rizik

Všechna rizika by měla být monitorována pravidelně a na všech úrovních. Činností odhalení rizika se bude zabývat přímo majitel, který se v restauraci bude starat o administrativu, účetnictví a dohlíží na činnosti jednotlivých zaměstnanců. Bude se provádět průběžný monitoring a vyhodnocování dané situace a také se bude hledat cesta, jak možným hrozícím rizikům předejít bez závažnějších problémů.

R1: Poškození majetku živelnými pohromami; firma si sjedná u pojišťovny pojištění proti případu výskytu živelných pohrom.

R2: Zastarání vybavení; jedná se o zakoupení nového zařízení, které bude vyhovovat stávajícím podmínkám. Při provozování restaurace je velmi důležité, aby kuchyňské zařízení pracovalo bez poruch, protože porucha například sporáku by způsobila nemožnost přípravy pokrmů.

R3: Krádež majetku; majetek k podnikatelské činnosti pojistíme proti případu krádeže. Jedná se především o vybavení kuchyně spotřebiči. Drobné krádeže sklenic a nádobí není pro restauraci tak velký problém, jelikož se jedná o nízké pořizovací ceny.

R4: Změna legislativy; pokud nastane změna v této oblasti, musíme tuto změnu přijmout, protože legislativní opatření jsou definované pro všechny nerozdílně; tzn., že se podnik nemůže proti tomuto riziku bránit, v případě že nastane, musí se přizpůsobit novým podmínkám.

R5: Úrazy zaměstnanců; sjednání pojištění odpovědnosti za škodu vzniklou na životě a zdraví zaměstnanců.

R6: Vysoké provozní náklady; při existenci tohoto rizika má firma na paměti nekonečnou snahu zvýšit provozní výnosy, aby byla firma provozuschopná, je nutné myslet především na období, ve kterém klesá návštěvnost. Jedná se období zimy, kdy restauraci vyhledávají převážně místní obyvatelé, protože díky zhoršeným silničním podmínkám nejsou potencionální zákazníci do restaurace ujet větší vzdálenost.

R7: Působení konkurenčních podniků, vzhledem k tomu, že se firma nachází v konkurenčním prostředí, musí zohledňovat působnost okolních restaurací, a snažit se přilákat co nejvíce hostů různými zábavnými večery a množstvím výhodných cenových nabídek. Za velkou konkurenční výhodu považují taneční parket a malé pódium. Které se v žádné jiné restauraci v okolí nenachází.

R8: Nižší konkurenční ceny; v případě existence nižších cen u konkurence, restaurace nabízí svým hostům zvýhodněné ceny alkoholických nápojů a skupinové slevy.

R9: Nezámám klientů navštěvovat restauraci; při výskytu tohoto rizikového faktoru firma vynakládá prostředky na marketingové nástroje pro získání nových klientů. Jedná se například o umístění reklamy na webové stránky sociální sítě s vysokou návštěvností, například Facebook. Dále se jedná o propagační letáky s kuponem na slevu a pořádání různých akcí pro pobavení hostů. Jedná se především o taneční večery, večery s živou hudbou, karaoke a podobně.

4.7 Návrh řešení projektu

Na základě předchozích analýz je zřejmé, že výhodnější variantou je pronájem prostor restaurace. Financováním této varianty se majitel nedostane do pozice platební neschopnosti, protože přibližně 85% potřebného kapitálu hradí z interních finančních zdrojů, konkrétně se jedná o naspořené úspory. Pouze malá část finančních prostředků bude čerpána z podnikatelského úvěru. Jedná se o částku přibližně 100 000 Kč, která by měla být splacena nejpozději do půl roku od zavedení restaurace. Měsíční splátky se pohybují ve výši přibližně 17 000 Kč a celková částka bude navýšena o 7,5% úrok, tedy o 7 500 Kč.

Druhou variantou je odkoupení celého objektu. Tato varianta je za stanovených podmínek uvedených v diplomové práci nevhodná, dokonce nerealizovatelná. Vzhledem k tomu, že by si majitel musel vzít velmi vysokou půjčku, kterou by bylo těžké nejen splácet, ale i pro OSVČ získat. V případě, že by se podařilo tak vysoký úvěr získat, splácení úroků navýší náklady společnosti během této doby více než o půl milionu korun, což může být jeden z důvodů dlouhodobé neefektivnosti podnikatelské činnosti. Roční splátky se by se vyšplhali přibližně k jednomu milionu korun. V případě, že by majitel chtěl objekt odkoupit, bylo by vhodné uvažovat o změně právní formy podnikání. Navrhuji zvažovat společnost s ručením omezeným, kde by k sobě mohl přibrat další investory. Variantu odkoupení celého objektu považuji za nereálnou, a proto tuto variantu zavrhuji.

4.8 Časový harmonogram

V části mé diplomové práce budu řešit časový harmonogram projektu. Časový harmonogram jednotlivých činností vyřeším pomocí metody CPM. Tato metoda patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Jejím cílem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty. CPM umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu.

Kritická cesta je definována jako (časově) nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do koncového bodu grafu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Každá kritická cesta se skládá ze seznamu činností, na které se musíme při realizaci podnikatelského záměru nejvíce zaměřit, pokud chce zabezpečit včasné dokončení projektu. Datum dokončení posledního úkolu na kritické cestě je zároveň datem dokončení projektu. Pro kritické úkoly platí, že jejich celková časová rezerva a tedy i volná časová rezerva je rovna nule, tzn., že zdržení počátku tohoto úkolu nebo prodloužení jeho doby trvání bude mít vliv na konečné datum projektu.

Zahájení podnikatelské činnosti tedy vyžaduje určité činnosti. Abychom byli schopni dostat předem stanoveného termínu konání, je dobré, sestavit si určitý časový plán, který nám ukáže, jak dlouho bude konkrétní činnost trvat a jak dlouhou dobu přípravy budeme potřebovat.

Nejdříve jsem sestavila tabulku, do které jsem vyplila jednotlivé činnosti realizace projektu a časově jsem tyto údaje ohodnotila. Z těchto údajů jsem následně sestavila síťový graf.

Tabulka 12: Realizace podnikatelského plánu

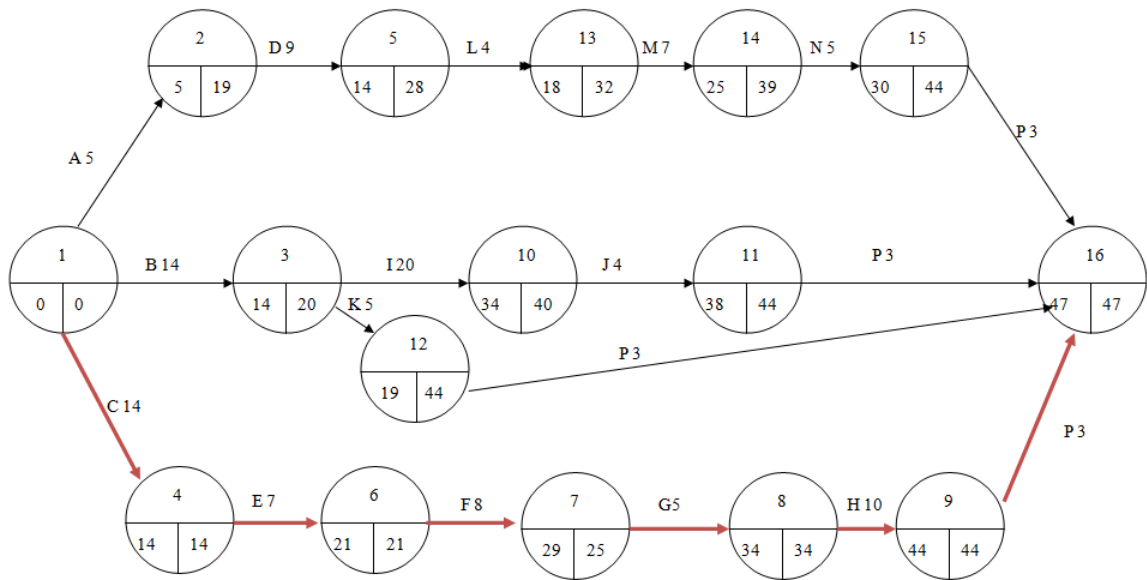
<i>Název činnosti</i>	<i>Činnost</i>	<i>Předchozí činnost</i>	<i>Doba trvání (dny)</i>
Založení živnosti	A	-	5
Získání úvěru	B	-	14
Uzavření smlouvy s pronajímatelem	C	-	14
Výběr zaměstnanců	D	A	9
Vybourání staré podlahy	E	C	7
Posuny přiček	F	E	8
Položení podlah	G	F	5
Malířské práce	H	G	10
Vyrobení nábytku	I	B	20
Instalace nábytku	J	I	4
Nákup kuchyňských potřeb	K	B	5
Vytvoření jídelního lístku	L	D	4
Výběr dodavatelů surovin	M	L	7
Vytvoření propagačních materiálů	N	M	5
Zahájení provozu restaurace	P	H,JKN	3

Zdroj: vlastní

Z údajů z tabulky číslo 12, jsem sestavila síťový graf. Po sestrojení grafu a dopočítání možného začátku, možného konce, přípustného začátku a přípustného konce je patrné, že kritická cesta bude trvat 47 dnů.

Kritická cesta je nejdelší možná cesta, tudíž nejdelší doma přípravy a realizace celého podnikatelského plánu, tedy uvedení restaurace do provozu. Tato cesta se skládá ze seznamu činností, na které bychom se měli nejvíce zaměřit, abychom zabezpečili včasné dokončení projektu. Kritickou cestu jsem vyznačila červenou barvou

Graf 4: Síťový graf



Zdroj: vlastní

Restaurace bude uvedena do provozu během necelých dvou měsíců. Nejdříve se musí vyřídit veškeré právní náležitosti, které se týkají zřízení podnikatelské činnosti, sjednat podmínky úvěru s bankou, domluvit přesné podmínky pronájmu prostor a posléze sestavit výběrové řízení na zaměstnance. V průběhu prvního měsíce proběhnou stavební práce, úpravy interiéru a zadá se výroba nábytku stolaři. Dá je potřeba sestavit jídelní lístek a vybrat nejvhodnějšího dodavatele surovin. V průběhu následujícího měsíce se budeme zaměřovat na dokončovací práce, tedy na malířské práce a vybavení celého interiéru nábytkem a potřebným kuchyňským a servírovacím nádobím a v neposlední řadě také na propagaci restaurace.

4.9 Budoucí rozvoj podniku

Jedním z hlavních budoucích cílů restaurace je především získat spokojené zákazníky, kteří se budou rádi vracet a restauraci dále doporučovat.

Dalším cílem bude snaha získat a udržet si stabilní pozici na místním trhu a zajistit příjem podniku. V případě, že bude vykazován dlouhodobý zisk, chtěla bych rozšířit prostory restaurace odkoupením nemovitosti a rozšířením prostor k podnikání. V odkoupené nemovitosti by se nevyužité prostory mohli využít k vytvoření malého penzionku s kapacitou maximálně 20 lůžek, které by se mohli pronajímat hostům nejen naší restaurace, ale také těm, kteří do této lokality zavítají do vinných sklepů.

V případě dalšího rozvoje restaurace bude nutné řešit problematiku zaměstnanců. Zejména se jedná o přijetí nových zaměstnanců a jejich zaškolení. Také by bylo nutné rozšířit prostory kuchyně.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat ucelený podnikatelský plán na založení a otevření malé restaurace s klasickou českou domácí kuchyní v Jihomoravském kraji, konkrétně v lokalitě jižní Moravy, mezi dvěma většími městy Kyjovem a Hodonínem. Vzdálenost do obou těchto míst je přibližně 10 km. Restaurace leží v mikroregionu Nový Dvůr a tato poloha je výhodná, protože se Vacenovice nacházejí uprostřed mikroregionu, který se skládá z 6 vinařských obcí, které jsou propojeny i se zmiňovanými městy vinařskou cyklostezkou s názvem Moravská vinná. Tato lokalita je velmi přitažlivá pro turisty nejen z české republiky, ale také ze zahraničí díky bezprostřední blízkosti vinných sklepů, rozsáhlých vinohradů a v blízkosti historických památek.

Diplomovou práci rozdělují na pět hlavních částí. První část se zabývá vymezením problému a cílem práce, ve druhé části se zabývám teoretickými poznatky, jako třetí část své diplomové práce jsem vypracovala analýzu současného, ve které jsem se zaměřila především na okolí podniku. Ve čtvrté části je uveden nástin vlastního řešení podnikatelského záměru obsahující analýzu nákladů a výnosů a také hrozících rizik, časového harmonogramu projektu také budoucím rozvojem restaurace, pátou poslední částí je závěr.

V teoretické části jsem prostudovala teoretické zdroje poskytující informace nezbytné pro vypracování podnikatelského plánu. Jedná se především o teoretické poznatky o podnikatelském záměru, a jaké jsou jeho požadavky. Dále jsem se v této části zabývala různými druhy analýz, především analýzou vnějšího a oborového prostředí, marketingovým mixem, analýzou rizik a zhodnocením podnikatelského plánu. Z těch to poznatků jsem dále vycházela v dalších částech mé práce.

V analytické části práce jsem vytvořila analýzu vnějšího a oborového prostředí a SWOT analýzu, ze které mi výsledky sloužili k dalšímu návrhu rozvoje restaurace. V další části jsem se zabývala vlastním návrhem řešení, kde jsem porovnávala dvě různé varianty podnikání. Jednalo se o pronájem prostor určených k provozování restaurace (dále jen varianta A) a druhou variantou bylo odkoupení nemovitosti (dále jen varianta B), ve kterém bude umístěna restaurace.

Vlastním návrhem řešení pak bylo na základě průzkumu trhu vypočítat výši pravděpodobných nákladů a očekávaných výnosů na několik let životnosti projektu pro obě varianty. Důležitými ekonomickými ukazateli pro zhodnocení efektivnosti podnikatelského záměru jsem posoudila návratnosti investic pomocí čisté současné hodnoty a na základě těchto výsledků jsem se rozhodla pro variantu A.

Financováním této varianty se nedostaneme do pozice platební neschopnosti, protože přibližně 85% potřebného kapitálu bude uhrazeno z interních finančních zdrojů, konkrétně se jedná o naspořené úspory. Pouze malá část finančních prostředků bude čerpána z podnikatelského úvěru. Jedná se o částku přibližně 100 000 Kč, která by měla posloužit převážně k překlenutí zaváděcí doby. Měla by být splacena nejpozději do půl roku od zavedení restaurace. Měsíční splátky se pohybují ve výši přibližně 17 000 Kč a celková částka bude navýšena o 7,5% úrok, tedy o 7 500 Kč.

Na závěr jsem posoudila rizika projektu, která mohou podnikání ovlivnit, ať už v menší nebo větší míře. Sestavila jsem časový harmonogram uvedení restaurace do provozu. K sestavení harmonogramu jsem použila metodu CPM a pomocí síťového grafu jsem zjistila kritickou cestu, která ukazuje rizikové činnosti, které mohou ovlivnit včasné dokončení projektu a je tedy potřeba těmto činnostem věnovat více pozornosti a dohlédnout tak na jejich průběh. Také jsem nastínila budoucí vývoj projektu.

Tento plán by měl sloužit jako určitý návod při založení podniku. Tento záměr se může použít i jako efektivní nástroj pro plánování a rozhodování. Je důležité si uvědomit, že žádné z uvedených výsledků není trvale platným, jelikož se neustále mění trh, tržní prostředí a v neposlední řadě také konkurence. Proto je velmi důležité neustále sledovat a přizpůsobovat chování podniku reálné situaci a neustále se připravovat na potencionální hrozby.

Seznam použité literatury

- [1.] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. Obsahuje bibliografii a rejstřík. ISBN 80-7173-603-4.
- [2.] FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Europa, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
- [3.] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-901524-158-17.
- [4.] FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [5.] FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [6.] GRÜNWARD, R. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha. 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [7.] KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9. vyd. Brno. 2004. ISBN 80-214-2564-4.
- [8.] KORÁB, V. - MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- [9.] KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [10.] KOTLER, P. *Marketing management*. Přeložil V. Dolanský. 1.vyd. Praha: Victoria Publising, 1995. 789 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [11.] KROH, M. *Jak si vzít úvěr*. Praha: Grada Publishing, 1999. 154 s. ISBN 80-7169-617-X.
- [12.] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-24712-77-6.
- [13.] MARAJO, S. *Základy marketingu*, 1996. ISBN 80-7169-297-2.
- [14.] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management I. část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- [15.] REŽŇÁKOVÁ, M., ZINECKER, M. *Finanční management II. část*. 2. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. 111 s. ISBN 80-214-2488-5.

- [16.] SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 242 s. ISBN: 978-80-245-1263-1.
- [17.] VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2005. 465 s. ISBN 80-86929-01-9.
- [18.] WÜPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Přeložil Jiří Pondělíček. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003. 159 s. Malé a střední podnikání. Přel. z: Business-Plan für den erfolgreichen start. ISBN 80-7261-075-9.

Internetové zdroje

- [19.] Český statistický úřad. Počet obyvatel v obcích, obsah ČSÚ [online]. 2010. Datum poslední revize 11. 6. 2008 [cit. 2010-05-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/publ/1301-08-k_1_1_2008>.
- [20.] Český statistický úřad. Vývoj věkové struktury obyvatelstva a její tendence, obsah ČSÚ [online]. 2010. Datum poslední revize 26. 10. 2006 [cit. 2010-05-13]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2003edicniplan.nsf/p/4109-03>>.
- [21.] Český statistický úřad. Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS – časové řady ČSÚ [online]. 2010. Datum poslední revize 18. 4. 2008 [cit. 2010-05-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr>.
- [22.] Kurzy.cz. Inflace v ČR. [online] 2010. [cit. 2010-02-01]. Dostupný z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>.
- [23.] Kurzy.cz. Nezaměstnanost v ČR. [online] 2010. [cit. 2010-02-01]. Dostupný z: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [24.] Ministerstvo práce a sociálních věcí. Statistiky. [online] 2010. [cit. 2010-04-15]. Dostupný z: <http://portal.mpsv.cz/sz/local/ho_info/stat_up>.
- [25.] Na volné noze. Podnikatelský záměr. [online] 2006. [cit. 2010-03-01]. Dostupný z: <<http://navolnenoze.cz/zpravy/podnikatelsky-zamer/>>.
- [26.] Nový dvůr. Informace o mikroregionu. [online] 2010. [cit. 2010-04-01]. Dostupný z: <<http://www.novy-dvur.cz/index.php/o-mikroregionu>>.

- [27.] *Oficiální stránky internetového portálu Mapy.cz. Vacenovice – Mapy.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-01-21]. Dostupné z: <<http://www.mapy.cz>>.
- [28.] *Vacenovice. Obecné informace o obci Vacenovice.* [online] 2010 [cit. 2010-01-21]. Dostupný z: <<http://www.vacenovice.cz>>.
- [29.] *Vlastní cesta. Porterův model konkurenčních sil.* [online] 2010 [cit. 2010-01-21]. Dostupný z: <http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/97_44_original.jpg>.

Zákony

- [30.] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání
- [31.] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil	27
Obrázek 2: Hodnocení významnosti rizikových faktorů	35
Obrázek 3: Poloha obce Vacenovice	57
Obrázek 4: Organizační schéma	67

Seznam grafů

Graf 1: Věkové složení obyvatel v okrese Hodonín	45
Graf 2: Míra nezaměstnanosti v % v ČR	46
Graf 3: Meziroční inflace v %	49
Graf 4: Síťový graf.....	86

Seznam tabulek

Tabulka 1: Transformační stupnice	36
Tabulka 2: Věkové složení obyvatel mikroregionu	45
Tabulka 3: Struktura legislativy ČR v potravinářství	48
Tabulka 4: Zakladatelský rozpočet varianty A	69
Tabulka 5: Zakladatelský rozpočet varianty B	71
Tabulka 6: Předpokládané měsíční výdaje	72
Tabulka 7: Předpokládané měsíční příjmy	73
Tabulka 8: Předpokládaný cash-flow varianty A	76
Tabulka 9: Předpokládaný cash-flow varianty B.....	76
Tabulka 10: Vymezení stupně a pravděpodobnosti rizik.....	80
Tabulka 11: Matice rizik.....	81
Tabulka 12: Realizace podnikatelského plánu.....	85

Seznam příloh

Příloha číslo 1.: Splátkový kalendář pro variantu A – pronájem prostor restaurace

Příloha číslo 2.: Splátkový kalendář pro variantu B – odkoupení nemovitosti

Příloha číslo 3.: Obecné informace o Vacenovicích

Příloha číslo 4.: Obecné informace o mikroregionu Nový Dvůr

Příloha číslo 5.: Ukázka z jídelního lístku

Příloha číslo 1.: Splátkový kalendář pro variantu A – pronájem prostor restaurace

Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
1.	17 033	625	16 408	83 592
2.	17 033	522	16 511	67 081
3.	17 033	419	16 614	50 467
4.	17 033	315	16 718	33 750
5.	17 033	211	16 822	16 927
6.	17 033	106	16 927	0

Zdroj: Vlastní

Příloha číslo 2.: Splátkový kalendář pro variantu B – odkoupení nemovitosti

Rok	Splátka	Úrok	Úmor	Úvěr
1	1 019 801	525000	494 801	6 505 199
2	1 019 801	487890	531 912	5 973 287
3	1 019 801	447997	571 805	5 401 482
4	1 019 801	405111	614 690	4 786 792
5	1 019 801	359009	660 792	4 125 999
6	1 019 801	309450	710 352	3 415 648
7	1 019 801	256174	763 628	2 652 020
8	1 019 801	198902	820 900	1 831 120
9	1 019 801	137334	882 467	948 653
10	1 019 801	71149	948 653	0

Zdroj: Vlastní

Příloha číslo 3: Obecné informace o Vacenovicích

Následující text je převzatý z webových stránek obce Vacenovice:

„Ve Vacenovicích žije asi 2200 obyvatel a nachází se mezi Kyjovem a Hodonínem. Kolem obce jsou rozsáhlé smíšené lesy, pole, louky a vinohrady. Národopisně patří obec ke kyjovskému Dolňácku. Dodnes se u nás dodržuje velké množství tradic, zvyků a obřadů, krásných písní a tanců. Ve Vacenovicích působí několik lidových umělců a řemeslníků, jejichž výrobky jsou známé po celém kraji. V současné době působí v obci dvě dechové hudby, dva mužské pěvecké sbory, ženský pěvecký sbor, cimbálová muzika a dvě moderní skupiny. Ke sportovnímu vyžití slouží sportovní stadion se dvěma fotbalovými hřišti a krytou tribunou a také nově zbudovaný hasičský areál. Mezi pravidelné společensko-kulturní akce patří plesy, setkávání pěveckých sborů, soutěž mažorettek, pouť, letní kino, vinobraní, krojované hody, vánoční koncerty aj. Vacenovice jsou členy Mikroregionu Nový Dvůr.“⁴⁸

⁴⁸ Vacenovice. [online] 2010 [cit. 2010-01-21]. Dostupný z: <<http://www.vacenovice.cz>>.

Příloha číslo 4.: Obecné informace o mikroregionu Nový Dvůr

Následující text je převzatý z webových stránek mikroregionu:

„Mikroregion Nový Dvůr byl založen na jaře roku 2002 obcemi Milotice, Skoronice, Ratiškovice, Vacenovice a Vlkoš, Krátce po založení přistoupila do svazku obec Svatobořice ~ Mistřín. Historický název „Nový Dvůr“ pochází z počátku 17. století a váže se k dějinám Milotického panství, ke kterému tehdy patřily všechny obce dnešního mikroregionu vyjma Ratiškovic.

Mikroregion leží na jižní Moravě, ve střední části okresu Hodonín v Jihomoravském kraji a rozprostírá se mezi městy Kyjovem a Hodonínem podél silnice č.432. Mikroregion sousedí na severu s Mikroregionem Babí lom, na severovýchodě s obcí Kelčany z Mikroregionu Podchřibí, na východě s městem Vracov z Mikroregionu Bzenecko, na západě s Mikroregionem Hovoransko a na jihu a jihozápadě s obcemi Rohatec, Hodonín a Dubňany. Výhodou je blízkost slovenských a rakouských hranic stejně tak jako snadná dopravní dosažitelnost města Brna a blízkost dálnice D1- Praha-Brno-Bratislava.

Obce mikroregionu jsou převážně ulicového charakteru se směsí různého typu architektury. Žije v nich 13 112 obyvatel, rozloha mikroregionu je 7690 ha.

Povrch regionu je tvořen nížinami a pahorkatinou Dolnomoravského úvalu. Nadmořská výška nížiny se pohybuje okolo 185 až 200 m n. m., nejvyšším bodem území je vrch Náklo jižně od Milotic (265 m n.m.). Typickým krajinným prvkem regionu jsou váté písky, porostlé převážně borovými lesy. Východní a jižní část regionu je tak souvisle zalesněna. Jiným charakteristickým rysem krajiny jsou vinice a sady.

V Mikroregionu jsou dobré podmínky pro rozvoj turistického ruchu. Téměř každou obcí mikroregionu prochází značená pěší turistická trasa. Je zde také hustá síť značených cykloturistických tras. Je reprezentována především Moravskými vinařskými stezkami. Přes Ratiškovice, Vacenovice, Milotice a Skoronice do Kyjova vede páteřní trasa Moravská vinná, která se potom obloukem vrací a prochází i Vlkošem. Pět obcí regionu je tedy spojeno touto dálkovou páteřní trasou, vedoucí ze Znojma do Uherského

Hradiště. Z této trasy odbočuje ve Vacenovicích vinařská stezka Podluží, v Miloticích Mutěnická vinařská stezka a ve Vlkoši Kyjovská vinařská stezka. Mikroregion Nový Dvůr je tak „uzlem“ Moravských vinařských stezek, což odpovídá jak významu jeho vinařské tradice, tak vhodnosti území pro rekreační cykloturistiku.

Region je znám pohostinností svých obyvatel, bohatými kulturními i folklórními tradicemi, pestřými kroji, dobrým vínem i množstvím kulturních památek. V každé z obcí mikroregionu najdete typickou vinařskou uličku, jsou zde však také některé přírodní zajímavosti a další turistické cíle. V průběhu roku je v obcích mikroregionu pořádána řada kulturních i sportovních akcí.

Společné aktivity Mikroregionu jsou zaměřeny na zlepšování kvality života místních obyvatel, ale i na vytváření podmínek pro rozvoj moderních forem venkovské turistiky a podporu aktivit, které přinesou v budoucnosti ekonomický rozvoj a zajistí podmínky pro život na úrovni, odpovídající historickému vývoji. “⁴⁹

⁴⁹ *Nový dvůr*. Informace o mikroregionu. [online] 2010. [cit. 2010-04-01]. <<http://www.novy-dvur.cz/index.php/o-mikroregionu>>.

Příloha číslo 5.: Ukázka z jídelního lístku



Jídelní lístek

Provozní doba:

Neděle - Čtvrtek 11:00 – 22:00

Pátek - Sobota 11:00 – 24.00

Při soukromých akcích provozní doba dohodou.

Hotová jídla:

po - ne od 11:00 – 15:00

Minutková jídla:

Pondělí - Čtvrtek 11:00 – 21:00

Pátek - Sobota 11:00 – 22:00

Telefonní číslo: 721 962 906

Provozovatel: Lenka Ingrová

Vacenovice 172, 696 06





*Tož vítajte u nás.
Sme rádi, že ste nás poctili
svojú návštevu
a na pevno veríme,
že sa u nás budete cítiť jak doma.
O Vašu pohodu sa postará
vzorný kolektív tejto hospody.*

**PŘI SKUPINOVÉ OBJEDNÁVCE VÍCE JAK DESET
JÍDEL PROSÍME O JEDNOTNÝ VÝBĚR JÍDLA.
V PŘÍPADĚ ROZDÍLNÝCH OBJEDNÁVEK BUDE
PŘÍPRAVA JÍDEL ČASOVĚ NÁROČNĚJŠÍ.
DĚKUJEME ZA POCHOPENÍ.**

**NA PŘÁNÍ ZÁKAZNÍKA JE MOŽNÁ JAKÁKOLIV
ÚPRAVA A KOMBINACE VŠECH JÍDEL**

**U POLOVIČNÍCH PORCÍ
JE ÚČTOVÁNO 70% CENY**





POLÉVKY:

0,33l	Česnečka se šunkou, vejcem, sýrem a opečeným chlebem	27,-
0,33l	Polévky dle denní nabídky	

PŘEDKRMY:

1ks	„Lepeňák“, chleba se sádlem a cibulí	17,-
1ks	„Lepeňák speciál“, chleba se škvarkovým sádlem a cibulí	22,-
1ks	Utopenec, chleba	25,-
1ks	Nakládáný hermelín, 1ks chleba	42,-
3ks	Míchaná vejce na cibulce, 2ks chleba	46,-
3ks	Míchaná vejce na cibulce se šunkou, 2ks chleba	59,-

TOPINKY:

1ks	Topinka s česnekem	15,-
1ks	Topinka se šunkou a sýrem 1ks topinka, šunka, eidam	43,-
1ks	Topinka s tvarůžkami a cibulkou 1ks topinka, tvarůžky, cibule, červená paprika	45,-
1ks	Topinka s masovou směsí 1ks topinka, 50g kuřecí prsa, pórek, kápie, rajče, smetana, kečup	56,-





SPECIALITY:

150 g	Slovácké halušky se zelím, slaninou a smaženou cibulkou	78,-
460 g	Pečená kačena s červeným zelím a bramborovým knedlíkem	199,-
150g	Tatarák + 5ks topinek (z pravé hovězí svíčkové, syrový vaječný žloutek, koření)	210,-
1100 g	Pečená žebra (pečená žebra, křen hořčice, cibule)	199,-
1300 g	Pečené vepřové koleno (pečená žebra, křen hořčice, cibule)	219,-
200 g	Hovězí svíčková	90,-
200 g	Hovězí guláš	79,-

SLADKÉ SPECIALITY:

3 ks	Béleše (smažené placky na plotně, sádlový omastek, mák, povidla)	68,-
3 ks	Přesňáky (bramborové placky, sádlový omastek, mák, povidla)	68,-
3 ks	Artepláky (bramborové bochánky s povidlovou náplní, posypané mákem)	68,-
200 g	Domácí kynuté koláče (kynuté těsto, tvaroh, ovoce, posypátko)	58,-
200 g	Kynuté knedlíky (kynuté těsto, jahody, meruňky, povidla, tvaroh, posypátko)	68,-
200 g	Koblihy (s povidly a šlehačkou)	68,-

