



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZALOŽENÍ RESTAURACE**

BUSINESS PLAN FOR ESTABLISHMENT OF A RESTAURANT

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**VOJTĚCH KREJČÍŘ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**Ing. KATEŘINA FOJTŮ**

BRNO 2015

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Krejčíř Vojtěch**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

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 bakalářskou práci s názvem:

**Podnikatelský záměr pro založení restaurace**

v anglickém jazyce:

**Business Plan for Establishment of a 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. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL. Strategické řízení - teorie pro praxi. C.H.BECK, Praha, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení podniků. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2003. 160 s. ISBN 80-214-2510-5.

KORÁB, V. , J. PETERKA a M. ŘEŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Fojtů

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je vypracování podnikatelského záměru firmy, konkrétně luxusní restaurace spojené s již zavedenou sítí pivnic. Práce vychází z teoretických podkladů, analyzuje prostředí, možná rizika a nastiňuje hospodaření nově vzniklé společnosti.

## **ABSTRACT**

The topic of the bachelor thesis is the design of a company business plan; particularly a luxury franchise of brasseries . The thesis uses theory, provides an analysis of the environment, possible risks and outlines the operation of a newly established company.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikání, pivnice, podnikatelský záměr, analýza, legislativa, obchodní společnost

## **KEY WORDS**

Business, brasserie, business plan, analysis, legislation, business company

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE**

KREJČÍŘ, V. Podnikatelský záměr firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 63 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřina Fojtů.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

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

V Brně dne 29. května 2015

podpis .....

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Kateřině Fojtů za cenné odborné rady, které napomohly vzniku této práce.

## Obsah

ÚVOD.....	10
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	10
1 TEORETICKÁ ČÁST .....	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY NEZBYTNÉ PRO PODNIKÁNÍ.....	12
1.1.1 Podnikání .....	12
1.1.2 Podnikatel .....	13
1.1.3 Podnik .....	13
1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	14
1.3 POSTUP PŘI SESTAVOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	15
1.3.1 Titulní list.....	15
1.3.2 Obsah .....	15
1.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	15
1.3.4 Shrnutí.....	15
1.3.5 Popis podnikatelské příležitosti .....	16
1.3.6 Cíle firmy a vlastníků .....	16
1.3.7 Potencionální trhy .....	16
1.3.8 Analýza konkurence .....	16
1.3.9 Marketingová a obchodní strategie.....	17
1.3.10 Realizační projektový plán .....	17
1.3.11 Finanční plán.....	17
1.4 HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU, RIZIKA PROJEKTU, MARKETINGOVÉ ANALÝZY .....	18
1.4.1 Externí analýza .....	18
1.4.2 Interní analýza.....	20
1.4.3 SWOT analýza.....	21

1.4.4	Analýza rizik.....	21
1.5	VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	23
1.5.1	Podnikání právnických osob.....	23
1.5.2	Podnikání fyzických osob.....	24
2	ANALYTICKÁ ČÁST.....	25
2.1	SLEPT analýza.....	25
2.1.1	Sociální okolí podniku.....	25
2.1.2	Legislativní okolí podniku.....	26
2.1.3	Ekonomické okolí podniku.....	26
2.1.4	Politické okolí podniku.....	29
2.1.5	Technologické okolí podniku.....	30
2.2	Porterův model pěti sil.....	30
2.3	Výsledky dotazníku.....	32
2.4	SWOT analýza.....	35
3	PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
3.1	Právní forma podnikání.....	36
3.2	Popis podniku.....	36
3.2.1	Základní údaje.....	37
3.2.2	Cíle podniku.....	37
3.2.3	Organizace.....	38
3.3	Marketingový mix.....	41
3.3.1	Product.....	41
3.3.2	Price.....	42
3.3.3	Place.....	45
3.3.4	Promotion.....	47
3.4	Finanční plán.....	48

3.4.1	Harmonogram .....	48
3.4.2	Počáteční náklady .....	50
3.4.3	Kalkulace výdajů, příjmů a zisku .....	53
3.4.4	Cash-flow .....	57
3.5	Návratnost investice .....	57
3.6	Zhodnocení finanční situace .....	58
3.6.1	Možné scénáře budoucího vývoje.....	58
4	ZÁVĚR .....	60
	SEZNAM LITERATURY .....	61
	SEZNAM GRAFŮ .....	62
	SEZNAM TABULEK .....	62
	SEZNAM SCHÉMÁT .....	63
	SEZNAM PŘÍLOH.....	63
	PŘÍLOHY .....	I
	Příloha I: Dotazník.....	I
	Příloha II: Návrh jídelního lístku .....	IV

# ÚVOD

Jako téma mé bakalářské práce jsem si zvolil tvorbu podnikatelského plánu. Výběr směru podnikání a sortimentu nabízených služeb byl v mém případě ovlivněn několika faktory. Od dětství hraji fotbal a sport je celkově můj velký koníček. Dále pak asi jako každý, si rád zajdu s přáteli posedět k dobrému pivu nebo na dobrou večeři. Hlavním důvodem pro vybudování tohoto podniku je ale fakt, že Česká republika je jedním z největších konzumentů alkoholu na osobu na světě, a že už mám nějaké osobní zkušenosti, jak to v restauracích chodí. Český národ je také sportovním národem a ani nám se nevyhnul trend ve stravování kvalitních, pokud možno lokálních jídel. Myslím si tedy, že kombinace těchto skutečností může vést k vybudování oblíbeného podniku.

Bakalářská práce bude rozdělena do pěti částí. První část vymezuje cíle, kterých mám v plánu dosáhnout a jakým způsobem je hodlám uskutečnit.

Druhou část tvoří teoretické poznatky z odborné literatury, díky kterým popíši různé metody a analýzy, které se dále v práci objeví.

Třetí část, analytická, bude vycházet z poznatků z předešlé kapitoly. Bude zkoumat okolí podniku, možné hrozby a příležitosti a zmapuje trh s potenciálními zákazníky.

Praktická část navazuje na analytickou část. Uvádím zde své vlastní návrhy na financování podniku, jeho strukturu a organizaci a různé kalkulace, které mi pomohou odhadnout jeho budoucí výnos.

Na závěr popíši a zhodnotím celou práci, jestli je vybudování podniku realizovatelné a má šanci se na trhu uchytit. Popíši možné scénáře, kterými se podnik může ubírat, a vyvodím celkový závěr.

## **CÍL A METODIKA PRÁCE**

Cílem práce je na základě provedené kritické analýzy navrhnout podnikatelský plán a strategii pro založení nové společnosti, konkrétně restaurace spojenou se jménem oblíbeného místního pivovaru.

V teoretické části popíšu základní charakteristiku podnikatelského plánu, dále důležité pojmy nezbytné pro zpracování analytické části, právní formu podnikání a popíši marketingovou analýzu. Budu vycházet nejen z odborné literatury, ale i z aktuální zákonné úpravy.

V analytické části provedu několik analýz, díky kterým zmapuji externí a interní prostředí podniku. Dále pak použiji informace získané z dotazníku, které mi pomohou o něco přesněji určit, jakým směrem by se měl podnik ubírat.

V praktické části navážu vlastním výpočtem pravděpodobných nákladů a výnosů. Provedu finanční analýzu, která tvoří jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, pomocí které je možné odhadnout vývoj podniku v nejbližších letech.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část poskytuje podklady pro realizaci podnikatelského záměru. Téma podnikatelský plán zde bude zpracované z teoretického hlediska. Budou definovány základní pojmy a jednotlivé právní formy podnikání, přičemž se vychází ze zákonné úpravy. Tento text vychází z odborných publikací knihovny fakulty podnikatelské.

## 1.1 ZÁKLADNÍ POJMY NEZBYTNÉ PRO PODNIKÁNÍ

### 1.1.1 Podnikání

*„Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ (Zákon č. 513/1991 Sb., §2, odst. 1).*

K této definici je třeba pro správné pochopení vysvětlit pár použitých pojmů:

- *Soustavnost* – činnost, která je vykonávána opakovaně a pravidelně;
- *Samostatnost* – fyzická osoba jedná osobně, právnická osoba jedná prostřednictvím statutárního orgánu;
- *Vlastní jméno* – fyzická osoba právní úkony činí svým jménem a příjmením, právnická osoba pod svým názvem;
- *Vlastní odpovědnost* – fyzická i právnická osoba nese za své výsledky veškeré riziko;
- *Dosažení zisku* – činnost, která je vykonávána za účelem zisku (Srpková a kol., 2010).

### **1.1.2 Podnikatel**

*„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“ (Zákon č. 89/2012 Sb., §2, odst. 1).*

Dle obchodního zákoníku § 2, odstavec 2 z roku 2012 je podnikatelem osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění. Dále pak osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. Udává se, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona (Zákon č. 89/2012 Sb., §2, odst. 2).

### **1.1.3 Podnik**

*„Podnikem se 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“ (Zákon č. 513/1991 Sb., §5, odst. 1).*

Srpová (2010) ve své knize uvádí, že na podnik můžeme nahlížet několika pohledy. První, nejobecnější pohled chápe podnik jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji pak podnik chápe jako ekonomicky a právně samostatnou jednotku, existující za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností se chápe možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými subjekty a uzavírat s nimi smlouvy.

Srpová (2010) dále dělí znaky podniku na všeobecné a specifické. Mezi všeobecné znaky řadíme kombinaci výrobních faktorů (v podniku se musí kombinovat výrobní faktory), princip hospodárnosti (podnik pracuje co nejšetrněji maximalizací výstupu, minimalizací vstupu a optimalizací vztahu mezi vstupy a výstupy) a princip finanční rovnováhy (schopnost podniku plnit své platební povinnosti). Mezi specifické znaky podniku patří princip soukromého vlastnictví (vyjadřuje vlastnické formy, jeho důsledkem je, že majitel podniku si vyhrazuje právo se zúčastňovat na řízení podniku), princip autonomie (svoboda a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy a to bez

vnějších zásahů státu) a princip ziskovosti (nutnost zisku jako výsledku podnikatelské činnosti. Tendence k maximalizaci zisku s ohledem na vložený kapitál).

Podnik řadíme dle velikosti na malý, střední a velký. Podle Evropské komise jsou podniky řazeny podle ročního obrátu na mikropodniky (do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR), malé podniky (do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR), střední podniky (do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR) a velké podniky (vice než 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, aktiva vyšší než 43 mil. EUR). (Srpková a kol., 2010).

## **1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN**

Tato kapitola se zabývá definicí podnikatelského plánu, jeho obsahem a požadavky na sestavení.

Podnikatelský plán je písemný materiál vypracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové faktory související se založením i chodem podniku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Podnikatelský plán porovnává podnikatelské plány s realitou, a pokud se liší tak identifikuje, kde se liší, a proč. Podnikatelský plán nastavuje výdaje a tak získává lepší podmínky od společností a dodavatelů. Dále ukazuje, zda se podniku daří či nikoli. Pokud se podniku daří, ukáže se, kdy začne zvýšený prodej potřebovat i vyšší provozní kapitál. Naopak nás upozorní u podniku, který neprosperuje, že je zapotřebí situaci řešit tak, aby byl podnik schopen dostát svým obchodním závazkům. Je to v podstatě dokument, který slouží jak majitelům firmy a jejich manažerům tak i externím investorům. Podnikatelský plán nám napomáhá při určení životaschopnosti podniku, dále slouží jako velmi důležitý a nezbytný nástroj při získávání finančních zdrojů a poskytuje majiteli vodítka pro jeho další plánovací činnost (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Podle Wupperfeld (2003) jsou náležitosti podnikatelského plánu strategie a cíle podniku, podnikatelský záměr a jeho přednosti, vymezení trhu, cílových skupin a konkurentů, kroky k vybudování podniku, plánování obrátu a hospodářského výsledku.

Dále podle Fotr a Souček (2005), podnikatelský plán musí splňovat požadavky jako být přehledný a stručný, být jednoduchý, demonstrovat výhody produktu či služby pro zákazníka, orientovat se na budoucnost, být co nejméně optimistický a realistický, nebýt příliš optimistický vzhledem k tržnímu potenciálu, nebýt však ani příliš pesimistický, nezakrývat slabá místa a rizika projektu, upozornit na konkurenční výhody projektu, silné stránky firmy a kompetenci manažerského týmu, prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky, získat zpět vynaložený kapitál a být zpracován kvalitně i po formální stránce.

### **1.3 POSTUP PŘI SESTAVOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Pokud se rozhodneme zrealizovat náš podnikatelský plán, je nutné ho sestavit v písemné podobě. Přesný návod k jeho sestavení samozřejmě neexistuje, ale určitě by měl obsahovat níže uvedené náležitosti (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011)

#### **1.3.1 Titulní list**

Na titulní list se udává obchodní název firmy, název podnikatelského plánu, logo firmy, jméno autora, klíčové osoby, zakladatelé a datum založení (Hisrich, 1996).

#### **1.3.2 Obsah**

Podnikatelský plán je rozsáhlý dokument, proto by jeho součástí měl být obsah, který pomůže zpřehlednit dokument a usnadní vyhledávání. Doporučený rozsah je na jednu stranu formátu A4 a měl by obsahovat maximálně tři úrovně. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

#### **1.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu**

Úvod je psán na začátku podnikatelského plánu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem. V této části ve zkratce upřesňuje, čím se zabývá náš plán, aby to bylo všem jasné a srozumitelné (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

#### **1.3.4 Shrnutí**

Nesmí být chápáno jako úvod, ale jako ve zkratce popis toho, co je na následujících stránkách zpracováno podrobněji. Tato část by měla ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby byl dočetl náš plán do konce (Srpková a kol., 2010).

### **1.3.5 Popis podnikatelské příležitosti**

Zde je prostor pro objasnění naší podnikatelské příležitosti, jako je například nalezení mezery na trhu, objevení nového produktu nebo technického principu. Snažit se přesvědčit čtenáře, že nyní je nejvhodnější okamžik na realizaci našeho nápadu. Uvádí se zde pro koho je náš výrobek či služba určena. Zaměření je na popis produktu, konkurenční výhodu produktu a užitek produktu pro zákazníka (Srpová a kol., 2010).

### **1.3.6 Cíle firmy a vlastníků**

V této kapitole se čtenář může přesvědčit, že naše firma může úspěšně předložený projekt realizovat. O úspěchu či neúspěchu firmy rozhoduje především její vedení a schopnosti managementu. Zaměřuje se na cíle firmy, cíle vlastníků a manažerů firmy, další pracovníky firmy a poradce (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

### **1.3.7 Potencionální trhy**

Úspěch může nastat jen tehdy, pokud bude existovat trh, který bude mít o naše produkty zájem. Na základě analýzy oboru a trhu musí prokázat, že tyto potencionální trhy opravdu existují. Musí uvést informace o celkovém trhu a cílovém trhu. Dále uvádí skupiny zákazníků, kteří mají z výrobku nebo služby užitek, mají k výrobku či poskytované službě přístup a jsou ochotny za produkt či službu zaplatit požadovanou částku (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011; Jones, 2002).

### **1.3.8 Analýza konkurence**

Myslet si, že pro naši firmu neexistuje konkurence, je chyba. Myslí si to hlavně firmy, které na trh přicházejí s novými produkty. Proto je nezbytné provést důkladnou analýzu konkurence. Napřed určit firmy, které pro nás představují konkurenci a rozdělit je na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenti jsou firmy, které mají na trhu výsadní postavení a podobají se naší firmě. Dále přistoupit k dalšímu kroku a prozkoumat jejich přednosti a nedostatky. Na základě provedeného srovnání určit konkurenční výhodu jednotlivých firem. V těchto případech pomáhá vžít se do role zákazníků, protože nezáleží na našem hodnocení, ale právě na názoru zákazníků (Srpová, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

### **1.3.9 Marketingová a obchodní strategie**

Největší vliv na potenciální úspěch firmy má marketing a následně i prodej, proto je třeba přesvědčit čtenáře, že podnik má propracovanou marketingovou strategii. Řeší se tři okruhy problémů a to (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011):

*výběr cílového trhu* (východiskem je segmentace trhu, zvažuje se jeho velikost a kupní sílu)

*určení tržní pozice produktu* (identifikují se konkurenční výhody našeho produktu, vyberou se optimální konkurenční výhody a na závěr se zvolí efektivní propagace a komunikace této výhody)

*rozhodnutí o marketingovém mixu* (nejznámější je marketingový mix skládající se ze čtyř nástrojů, tzv. 4P, který tvoří produkt, cenu, distribuci a propagaci).

### **1.3.10 Realizační projektový plán**

Velmi důležitá složka při sestavování podnikatelského plánu je harmonogram činností. Používá se úsečkový diagram znázorňující plánované aktivity jako úsečky v diagramu. Úsečky nám pak řeknou, jaké práce kdy musí začít, jak dlouho budou trvat a kdy by měli být ukončeny. Z tohoto diagramu lze později odvodit výši a termín investičních a osobních výdajů (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

### **1.3.11 Finanční plán**

Finanční plán je v podstatě převedení předchozích částí podnikatelského plánu do číselné podoby. V této části lze zjistit reálnost záměru z ekonomického hlediska. Výstupy tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic a plán financování. Při zakládání firmy je potřeba finančních prostředků a to na pořízení dlouhodobého majetku, na pořízení oběžného majetku a prostředky na zahájení podnikání. Jednou ze zásadních chyb začínajících podnikatelů většinou bývá, že nerozlišují zisk a peněžní tok (cash flow), výnosy a příjmy, náklady a výdaje (Hisrich, 1996).

## **1.4 HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU, RIZIKA PROJEKTU, MARKETINGOVÉ ANALÝZY**

Na trhu mají větší pravděpodobnost úspěchu dlouhodobě existující firmy než firmy začínající s minimem nebo zcela bez zkušeností. Jako začátečníkům, kteří chtějí prorazit něčím novým, nestačí jen vědět, kam až chceme dojít a čeho chceme dosáhnout. Je nutné poznat okolí a uvědomit si naše silné a slabé stránky. Vhodným nástrojem je analýza, která identifikuje a hodnotí faktory vnějšího prostředí a vnitřní faktory firmy. Strategickou situační analýzu členíme na externí a interní (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

### **1.4.1 Externí analýza**

Tato analýza slouží k analýze okolí firmy a pomáhá identifikovat hrozby a příležitosti. Dále se člení na analýzu makrookolí a mikrookolí (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

## Analýza makrookolí

Celé prostředí ekonomiky národní, evropské tak i světové velmi intenzivně působí na naši firmu. Úkolem této analýzy je odhadnout účinek všech změn faktorů makrookolí na naši firmu, definovat příležitosti a hrozby (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011).

- *Makroekonomické prostředí* – hodnotíme pomocí makroekonomických indikátorů jako například míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz, míra inflace a jiné.
- *Technologické okolí* – změny v technologii a v technickém vývoji probíhají velice rychle. Představují hrozbu pro firmu, která tyto změny nesleduje, ale naopak může být zajímavou příležitostí pro firmy, které tyto změny sledují a chtějí získat náskok před konkurencí. V některých oborech jsou tyto změny zanedbatelné. Pro technologické okolí bývají charakteristické tyto trendy: Tempo technologických změn se zrychluje, výrobky jsou rychle zastaralé, vytvářejí se nové výrobní možnosti, zkracuje se průměrný životní cyklus výrobků.
- *Sociální prostředí* – spadají sem změny ve spotřebitelském chování zákazníků v důsledku různých změn v jejich sociálním chování. Patří sem změny v životním stylu, důraz na upevňování zdraví, požadavek na aktivní formy odpočinku či úsilí o zlepšování životního prostředí.
- *Demografické prostředí* – nejvíce ovlivňuje demografické prostředí struktura obyvatelstva, stárnutí populace, úroveň vzdělání a výkyvy v počtu narozených dětí.
- *Politické a legislativní prostředí* – obor podnikání i celý podnikatelský sektor mohou ovlivnit mnohá politická a legislativní rozhodnutí. Řadíme sem i politickou stabilitu.
- *Světové okolí* – rozvoj globalizace ovlivňuje firmy, které působí i na našich lokálních trzích. Nepomíjeme hrozby válek, terorismu či epidemií (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011).

### SLEPT analýza

Tato analýza je nástrojem analýzy změn vnějšího okolí. Cílem SLEPT analýzy je vyhodnotit možné nepříznivé dopady na firmu. Tyto nepříznivé dopady mohou pocházet z různých oblastí podle těchto faktorů (Kotler a Keller, 2007):

- *Sociální* - (demografické, sociálně kulturní, dostupnost pracovní síly)
- *Legislativní* - (existence zákonných norem)
- *Ekonomické* – (daňové faktory, zdroje financí)
- *Politické* – (politická stabilita, hodnocení externích vztahů)
- *Technologické* – (podpora vlády v oblasti vývoje a výzkumu).

### Analýza mikrookolí

Zkoumáme odvětví, ve kterém naše firma působí. Zaměřujeme se především na strukturu odvětví, trendy v odvětví, míru ziskovosti dosahovaného odvětví a klíčové faktory způsobující změny v odvětví (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011).

### Porterův model pěti sil

Michael Porter identifikoval síly působící na firmu a představující možné příležitosti a hrozby. Tyto síly mohou působit souběžně, ale i jednotlivě. Výnosnost podnikatelské činnosti ovlivňuje intenzita a směr působení. Jde o riziko vstupu potenciálních konkurentů, rivalitu mezi stávajícími firmami, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů a hrozby substitučních produktů (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011).

#### **1.4.2 Interní analýza**

Smyslem této analýzy je najít vlastní konkurenční výhody a samozřejmě odhalit i silné a slabé stránky firmy. Odhadujeme rozsah našich zdrojů a specifických předností firmy, které budeme využívat, ale také udržovat a rozšiřovat. Majetek a schopnosti jsou základem specifických předností. Bariéry napodobení zabraňují napodobení majetku i schopností, protože hmotný majetek lze napodobit celkem snadno. Nehmotný majetek se napodobuje mnohem obtížněji a schopnosti firmy se napodobují nejobtížněji (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlický, 2011).

### 1.4.3 SWOT analýza

Tato analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy. Vyvinul ji americký poradce Albert S. Humphrey a také ji poprvé použil. Název této analýzy je odvozen z prvních písmen anglických slov. Strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). Posuzujeme všechny aspekty podnikatelského plánu ze zmíněných čtyř oblastí. Do silných stránek spadá například zkušený management, kvalifikovaní pracovníci nebo kvalitní servis. Do slabých stránek patří například kapitálová síla, nedostatek zkušeností v oblasti marketingu nebo cenová politika. Analýza příležitostí a hrozeb řeší okolí firmy. Zdůrazňuje atraktivní příležitosti, které nám přináší výhody. Příležitosti posuzujeme z hlediska atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Hrozby naopak z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti. Věřitelé a investoři by tyto hlediska měli objektivně vnímat a nezakrývat nepříjemné skutečnosti. Je dobré analyzovat projekt ze všech stran (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

### 1.4.4 Analýza rizik

Riziko je chápáno jako negativní odchylka od cíle a je spojeno s nepříznivými dopady na firmu. Tato analýza nám umožňuje dva pohledy na věc. Slouží k nastínění pravděpodobnosti rizikové situace ale i pro přípravu opatření, která bude nutné provést v případě, že daná riziková situace opravdu nastane. Rizikové situace mají vždy své příčiny a tato analýza nám je pomáhá najít a navrhovat preventivní opatření. Tuto analýzu provádíme například pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

- *Expertní hodnocení* - je to odborný odhad vzhledem k plánovaným cílům firmy. Významnost posuzujeme podle pravděpodobnosti výskytu a intenzity negativního vlivu. Míra předvídatelnosti má významný vliv na kvalitu takové analýzy.
- *Analýza citlivosti* - zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které byly vyhodnoceny v rámci expertního odhadu jako významné. Nejsledovanější faktory ovlivňující hospodářský výsledek jsou výše poptávky, realizovatelná tržní cena produktů a změny fixních nebo variabilních nákladů. Tyto výsledky jsou individuální a dosahují odlišných hodnot (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

### Opatření ke snížení rizika

Následně po identifikaci rizik navrhujeme preventivní opatření, která nám pomohou ke snížení daných rizik. Mezi tato opatření patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, etapový přístup k projektu a jiné.

- *Diverzifikací* se rozumí rozšiřování výrobního programu, zahrnování produktů různé povahy a zaměření do sortimentu, tak aby pokles poptávky po jednom produktu byl kompenzován nárůstem poptávky po jiném produktu.
- *Dělení rizika* je další způsob snižování rizika. Rozdělení rizika mezi dva nebo více účastníků, kteří se podílejí na realizaci daného projektu.
- *Transfer rizika na jiné subjekty* je přesun rizika pomocí uzavíráním dlouhodobých smluv, uzavíráním kontraktů nebo pronájem výrobního zařízení. Spadá sem pojištění, forwardy, swapy a jiné (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011).

## 1.5 VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Při začátku podnikání je důležitým rozhodnutím výběr právní formy. Každá forma podnikání má své výhody a nevýhody. Volba formy podnikání není samozřejmě konečná a lze ji kdykoliv během podnikání měnit. Změna však může přinést různé komplikace a zbytečné další náklady pro podnikatele. Proto je lepší si první formu svého podnikání důkladně rozmyslet hned na začátku.

### 1.5.1 Podnikání právnických osob

Zahájení podnikatelské činnosti jako právnická osoba je podstatně náročnější a to po stránce administrativy. Musíme složit základní kapitál. Všechny právnické osoby musí být zapsány do obchodního rejstříku (Srpová a kol., 2010).

**Kapitálové společnosti** - povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Dělí se:

- *Společnost s ručeným omezeným* - (spol. s r. o. nebo s. r. o.). Společnosti s ručeným omezeným se dotkly významné změny zákona v roce 2014. Tuto společnost může založit jen jedna osoba a lze založit i k nepodnikatelským účelům. Na činnosti společnosti se nemusí osobně podílet všichni společníci. Všichni společníci nemusí splňovat požadavky živnostenského zákona, stačí pouze jeden či několik. K založení společnosti postačí základní kapitál jen ve výši 1 Kč, a to místo dosavadních 200 tisíc Kč. Tato změna usnadní vstup na trh. Společníci mají možnost vytvořit více druhů podílů. Do společnosti lze také vložit nepeněžitý vklad (nemovitost, auto, zásoby). V této společnosti je jednodušší převod účasti na jiného společníka. Je nutné vést účetnictví. Zapisuje se do obchodního rejstříku. Pořádá se valná hromada, kde se hlasuje podle výše majetkových podílů. Základní kapitál se skládat musí a společenská smlouva je sepsána nákladnějším notářským zápisem (Srpová a kol., 2010; Wupperfeld, 2003).
- *Akciová společnost*

**Osobní společnosti** – osobní účast podnikatele na řízení společnosti a neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Dělí se:

- *Veřejná obchodní společnost*
- *Komanditní společnost*

### **1.5.2 Podnikání fyzických osob**

V této kapitole se setkáváme s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Je to označení pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Fyzické osoby, které chtějí podnikat, musí obvykle získat živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti (Srpová a kol., 2010).

#### **Živnost**

„*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.*“ (Zákon č. 455/1991 Sb., §2 odst. 1).

- *Ohlašovací živnosti*
- *Koncesované živnosti*

Podmínky pro získání živnostenského oprávnění jsou věk alespoň 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Popřípadě odborná či jiná způsobilost, vyžaduje-li to živnost (Srpová a kol., 2010).

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

Hodlám založit restauraci v centru Brna, která bude nabízet kvalitní jídlo, výborné tankové pivo a možnost sledování sportovních přenosů z celého světa. Právní forma podniku bude společnost s ručením omezeným a to hned z několika důvodů, které budou uvedeny dále v práci.

Před sestavením samotného business plánu je nutné provést marketingovou analýzu, která nám poskytne důležité vstupní informace pro zahájení podnikatelské činnosti. Marketingová analýza co nejdříve a nejobektivněji zhodnotí externí a interní okolí podniku a případnou konkurenci. Na závěr provedeme pomocí získaných dat SWOT analýzu.

### 2.1 SLEPT analýza

Tato analýza vyhodnocuje potenciálně nepříznivé dopady na podnik. Při tvorbě SLEPT analýzy se zaměřím na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické okolí podniku.

#### 2.1.1 Sociální okolí podniku

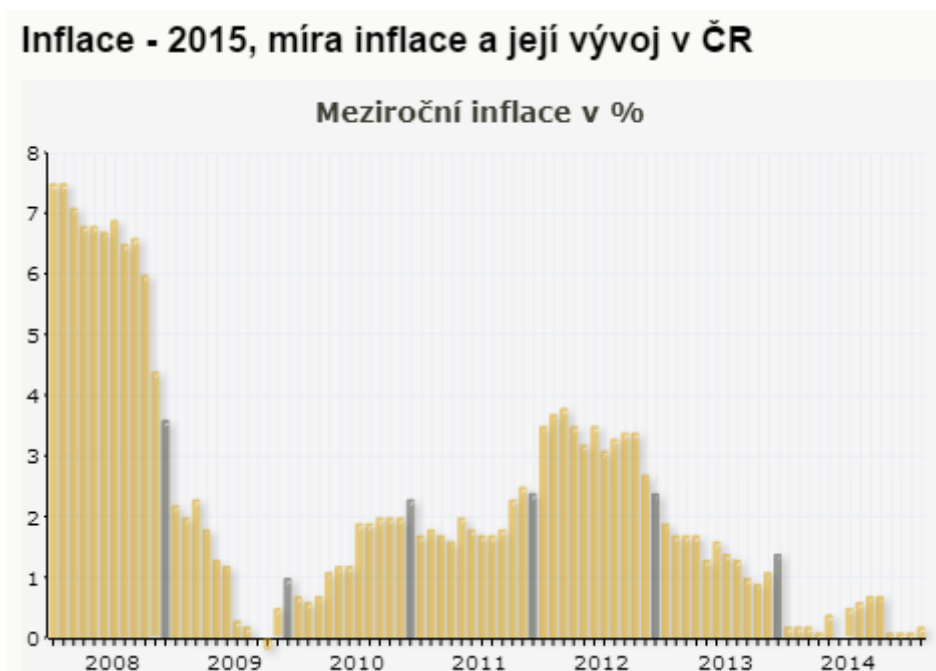
Pro založení nového podniku je velice důležité znát aktuální sociální situaci jak v České republice, tak hlavně v Brně. Nejrozšířenější věkovou skupinou jsou obyvatelé mezi 30-38 roky. Velice důležitý faktor pak je hrubá průměrná mzda, která v jihomoravském kraji v roce 2015 činí zhruba 24 000Kč. V Brně se počet stálých obyvatel pohybuje okolo 390 000. Nesmíme ale zapomenout na studenty a lidi dojíždějící do Brna za prací, kteří tvoří také velice zajímavou potenciální skupinu zákazníků. Především právě studenti jsou nejčastějšími návštěvníky restauračních zařízení. (Zdroj: Czso.cz dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKR O.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKR O.xls)).

### 2.1.2 Legislativní okolí podniku

Právní a legislativní okolí podniku zahrnuje základní podmínky pro bezpečné fungování podnikatelské činnosti. Jako společnost s ručením omezeným je potřeba dodržovat obchodní a autorské právo, ochranu osobního vlastnictví, daňové zákony a jiná důležitá nařízení. Důležitými prvky ze strany zaměstnavatele, o které se musí postarat, je zabezpečení vhodných pracovních a hygienických podmínek pro své zaměstnance. Dalším důležitým faktorem pro fungování podniku, je podoba zákonu o kouření v restauracích.

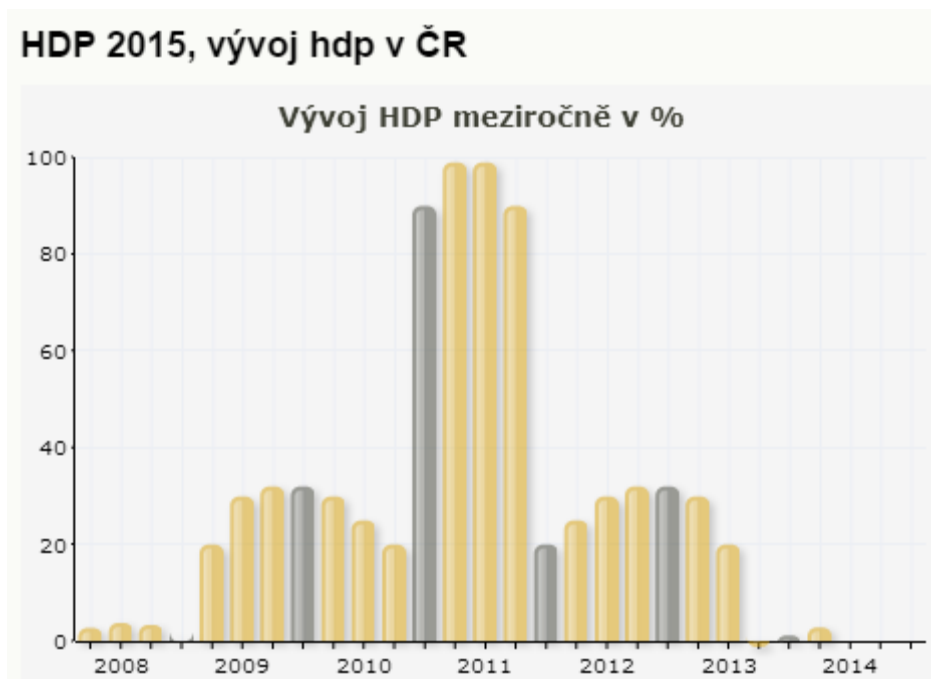
### 2.1.3 Ekonomické okolí podniku

První velmi důležitý ekonomický faktor ovlivňující naše podnikání je **míra inflace**. Je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen. Udává procentní změnu cenové hladiny za posledních 12 měsíců proti 12 - ti předchozím měsícům. (Zdroj: Czso.cz dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKR O.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKR O.xls)).



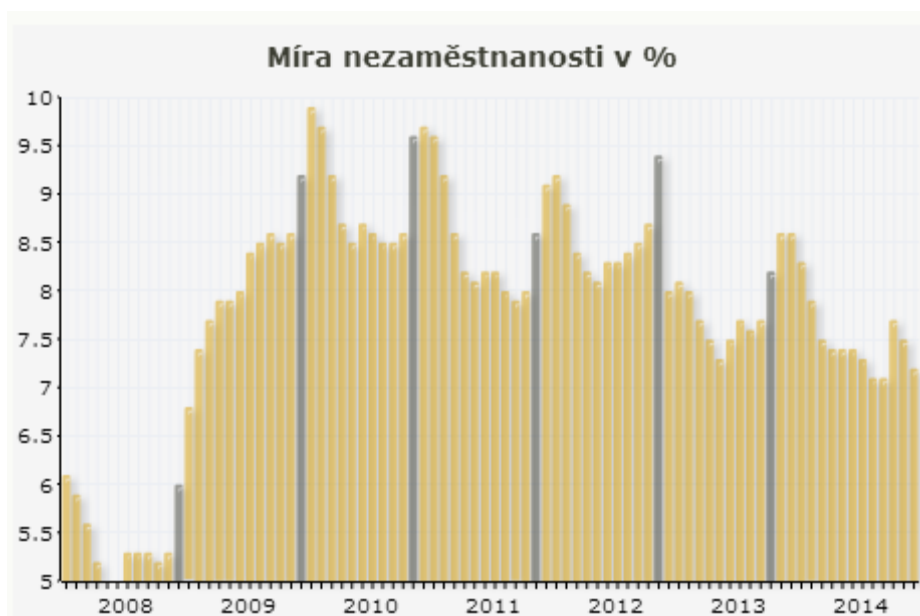
**Graf č. 1: Inflace – 2015, míra inflace a její vývoj v ČR**  
(Zdroj: Kurzy.cz dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>)

Další ekonomický faktor je **hrubý domácí produkt (HDP)**. HDP je celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Tento ukazatel se používá v makroekonomii a určuje výkonnost ekonomiky států. Časovým obdobím bývá nejčastěji rok. Křivka HDP v posledních letech roste, kromě roku 2009, kde pokles způsobila ekonomická krize. (Zdroj: Czso.cz dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKR O.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKR O.xls)).



**Graf č 2: HDP 2015, vývoj HDP v ČR**  
(Zdroj: Kurzy.cz dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>)

Další užitečný faktor je **nezaměstnanost**. K 31. 3. 2015 evidoval Úřad práce ČR (ÚP ČR) celkem 525 315 uchazečů o zaměstnání. To je o 22 802 méně než v únoru 2015 a o 83 000 méně než v březnu 2014. Podíl nezaměstnaných klesl na 7,2 % (únor 2015 – 7,5 %, březen 2014 – 8,3 %). Oproti loňskému roku vzrostl téměř dvojnásobně počet volných pracovních míst. Zaměstnavatelé jich nabízeli prostřednictvím ÚP ČR celkem 76 050. (Zdroj: Czso.cz dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKR O.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKR O.xls)).



**Graf č 3: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015**

(Zdroj: Kurzy.cz dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>)

Na závěr jeden z nejdůležitějších faktorů a to **úroková míra**. Hodnotu úrokové míry ovlivňuje Česká národní banka a určuje množství peněz, které si u banky můžeme půjčit.

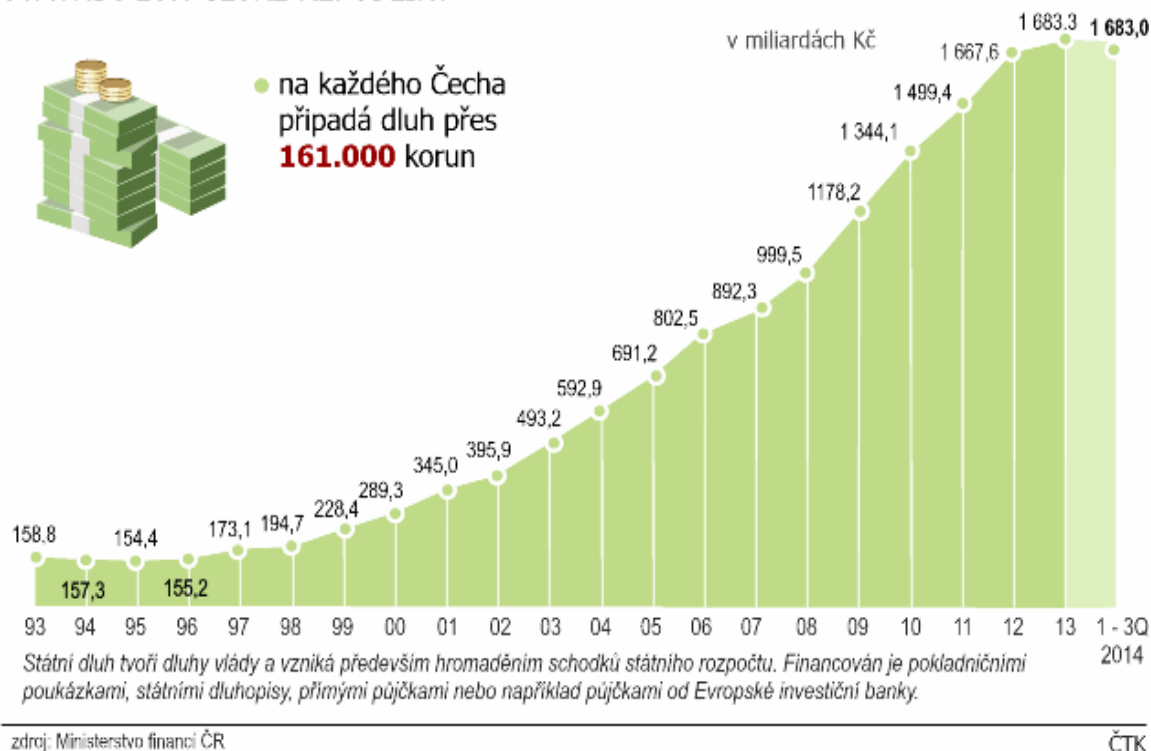
Do ekonomických rizik bych ještě přidal růst cen energie a náklady na další poskytované služby, které se následně mohou promítnout do výsledné ceny.

## 2.1.4 Politické okolí podniku

Politické okolí ovlivňuje naše podnikání stejnou měrou jako ostatní faktory i když se to na první pohled nemusí zdát. Musíme dodržovat obchodní a živnostenské zákony a normy a pokusit se reagovat na momentální situaci v politice

Dále si je potřeba dávat pozor na vývoj ekonomiky. Při růstu stát nemusí provádět žádné zásahy, ale při stagnaci nebo poklesu se stát snaží snížit státní dluh a z toho vyplývá, že podniky které profitují z odbytu služeb a produktů neprosperují. Aktuální problém spočívá ve stále rostoucím státním dluhu, který má za následek růst daní. To má za příčinu menší měsíční úspory obyvatel a z toho plynoucí menší útraty za služby.

### STÁTNÍ DLUH ČESKÉ REPUBLIKY



**Graf č 4: Růst státního dluhu ČR (1993 – 2015 v mld. Kč)**

(Zdroj: ceskenoviny.cz, dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/statni-dluh-se-od-vzniku-cr-zdesetinasobil/1136958>)

### **2.1.5 Technologické okolí podniku**

Technologické okolí je dalším důležitým faktorem pro vedení restaurace. Jako úspěšný podnikatel musíme držet krok s moderními technologiemi a dokázat je využít v náš prospěch a zisk. Spadá sem moderní a kvalitní vybavení restaurace a k tomu se samozřejmě pojí i školení personálu, aby mohl toto vybavení bezpečně a účelně využívat. Dále pak musíme jít s dobou a dopřát zákazníkům co největší komfort, takže věci jako wi-fi připojení k internetu, internetové stránky restaurace s možností online rezervace nebo možnost platit kreditní kartou jsou samozřejmostí.

## **2.2 Porterův model pěti sil**

Pro analýzu konkurenčního prostředí jsem použil Porterův model. Ovlivňující činitele jsou:

### **Rivalita stávající konkurence**

Podnikat v dnešní době v restaurátérství není vůbec jednoduché. Trh je přesycen restauracemi a jinými stravovacími podniky a z toho plyne obrovská konkurence. Konkrétně v Brně můžeme najít mnoho různých restaurací a skoro každým dnem toto číslo roste. Většina z těchto restaurací jsou ovšem jen tzv. „místní putyky“, kam se chodí jen posedět k pivu a stravování se nijak zvlášť neřeší. Maximálně přes poledne si zajít na menu. Číslo opravdu kvalitních podniků, s kvalitní stravou, tankovým pivem a možností sledovat všechny sportovní přenosy je mnohem menší a proto konkurence není tak velká jako v restaurátérství obecně. Naprostá většina této zbývající konkurence v Brně pak jsou tzv. „Plzničky“, tedy síť restaurací spadající pod společnost Plzeňský Prazdroj, která se bude řadit mezi nejvážnější konkurenci mého podniku.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Bariéry pro vstup do tohoto odvětví nejsou velké. Provoz restaurace se řadí mezi živnosti, kde stačí mít základní odborné znalosti a obklopit se profesionálním personálem. Proto je hrozba vstupu nových konkurentů poměrně vysoká. Pro založení restaurace je nutné spolupracovat s krajskou hygienou, stavebním úřadem, hasiči apod. Na druhou stranu,

díky plánovanému konceptu, který se v Brně vyskytuje opravdu zřídka, by neměla být hrozba vstupu nových konkurentů tak vysoká, než je tomu v případě „tradičních“ restaurací.

### **Hrozba substituce výrobků**

V dnešní době je kladena velká pozornost na kvalitu podávaných pokrmů. Hrozba substituce výrobku v tomto odvětví podnikání samozřejmě existuje. Vyhnout se jí dá velice těžko, protože počet pokrmů, které se budou nabízet, není velký a většinou to budou oblíbená a lehce stravitelná jídla. Veliký rozdíl je ale v přípravě, prezentaci a původu jídla, díky kterému se dá celkem dobře eliminovat velikou část těchto hrozeb.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Ve všech službách platí, že konečný spotřebitel rozhoduje o úspěchu či neúspěchu podnikání. Stravovací služby nejsou výjimkou, zde to platí dokonce dvojnásob. Pokud bude zákazník spokojený, pochutná si na pokrmu a osloví ho prostředím, bude se rád vracet a šířit pozitivní reference. Naopak, když získá během své první návštěvy jakoukoliv negativní zkušenost, pak se s největší pravděpodobností znovu nevrátí a nedoporučí restauraci ani dál ve svém okolí. Proto by měl být zákazník vždy na prvním místě a věnovat mu maximální pozornost.

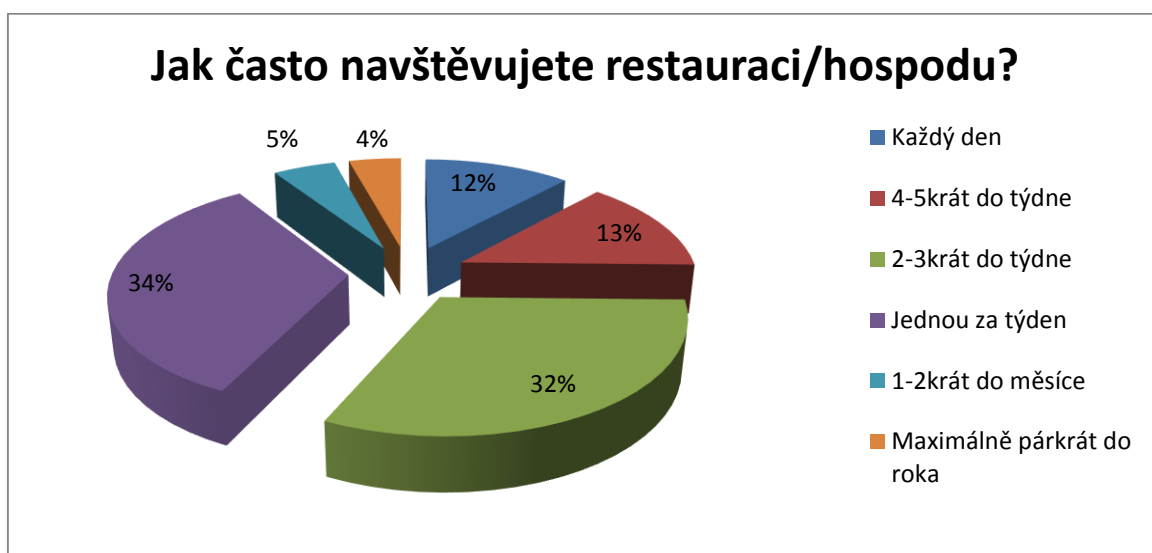
### **Vyjednávací síla dodavatelů**

I dodavatelé představují určitou hrozbu, zejména ti kvalitní a spolehliví, kteří si mohou své odběratele vybírat. Většina dodavatelů jsou bohužel zahraniční výrobci nebo jejich zprostředkovatelé u nás jako jsou např. supermarkety. To dává ovšem skvělou příležitost ke spolupráci s místními dodavateli, kteří díky obrovské konkurenci zahraničních výrobců, které zvýhodňuje importní politika vlády, ztrácejí vyjednávací sílu. Navíc u tuzemských dodavatelů vidíte, co kupujete, jakou to má kvalitu a je zde možnost domluvy na delší spolupráci a tím i získat nějaké výhody jak v ceně, tak i v prémiových výrobcích.

## 2.3 Výsledky dotazníku

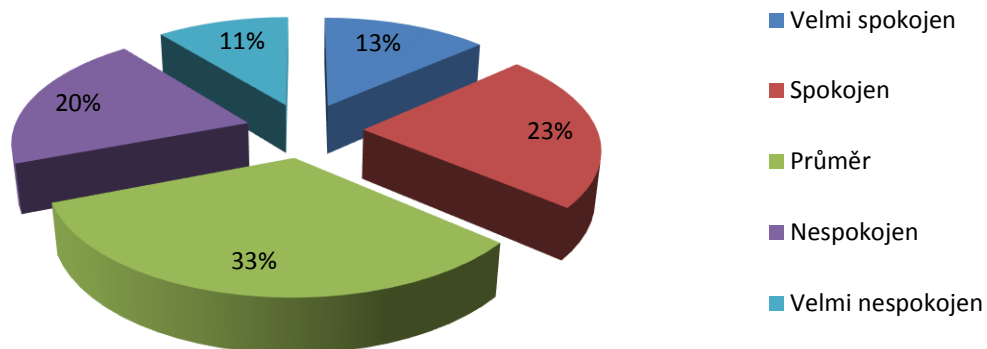
Na dotazník zahrnutý v příloze, mi odpovědělo celkem 100 respondentů žijících v Brně. Jelikož se bude jednat o pivnici se sportovními přenosy, chtěl jsem, aby většinu dotazované skupiny tvořili muži. Proto 68 dotazovaných byli muži a 32 ženy. Rozdělil jsem je do 5 věkových skupin. První skupina, věk do 18 let, byla tvořena pouze 7 respondenty, kvůli jejich nízkému věku, který znemožňuje pití alkoholu a to samozřejmě snižuje i možné tržby. Většina z nich byli studenti středních škol. Má cílová skupina byli studenti vysokých škol a čerstvě pracující. Podařilo se mi oslovit 36 respondentů mezi 18 – 25 lety a 31 respondentů mezi 25 – 35 lety. Zde jsem využil naší fakulty a oslovil jak studující, tak už i vystudované a pracující kolegy. Ohledně posledních dvou věkových skupin jsem byl velice zvědavý, jak průzkum dopadne, protože ze zkušeností vím, že starší lidé neradi mění své zvyky a raději navštíví restauraci, kterou už znají a kde ví, co mohou čekat. Tady jsem využil rodiče a dotazník nechal kolovat u nich v práci.

Dále mne zajímalo, jak často tázaní restaurace navštěvují. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že poměrně často. To ale nebylo žádné překvapení, vzhledem k české nátuře.



**Graf č 5: Návštěvnost restaurací v Brně**  
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

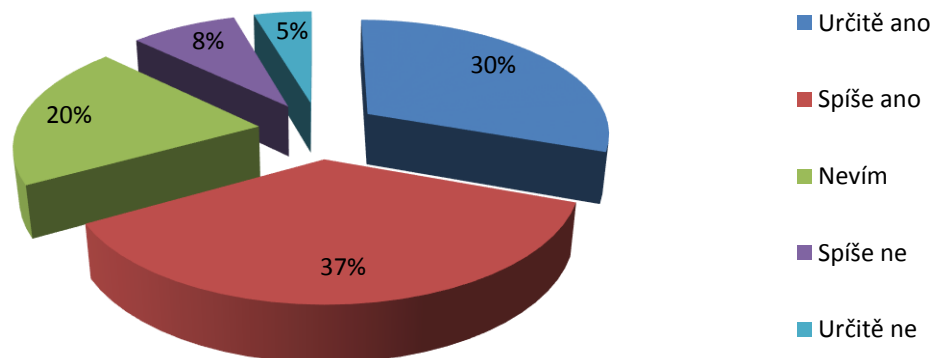
## Jak jste spokojeni s úrovní restaurací v Brně?



**Graf č 6: Spokojenost s úrovní restaurací v Brně**  
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Dotazník dále ukázal, že lidé jsou se situací s restauracemi v Brně spokojeni průměrně. Pouze lehce převládaly kladné názory, jak ukazuje graf výše. Proto jsem byl velice mile překvapen, že až 67% dotazovaných by uvítalo novou restauraci a pouze 13% dotazovaných bylo proti, jak je vidět na grafu níže.

## Uvítali byste v centru Brna novou restauraci, kde bude místní tankové pivo, suroviny od lokálních dodavatelů a možnost sledování živě všech sportovních přenosů?



**Graf č 7: Zájem o navštívení nové restaurace**  
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Na závěr mě zajímalo, kolik jsou lidé ochotni utratit a jaký je hlavní faktor, ovlivňující jejich spokojenost. Z dotazníku vyplynulo, že částka se pohybuje v rozmezí 300 – 600Kč na osobu. Nejpodstatnějším faktorem spokojenosti pak byla kvalita jídla a služeb, následovaná cenou a jako poslední skončila dostupnost. Velice mě potěšilo, že ze 100 respondentů, by dalo 83 přednost mému návrhu před konkurencí.

Překvapivé bylo procento zájmu o návštěvu podniku, kde u žen by rádo přišlo hned 30 z 32 tázaných, zatímco u mužů jen 53 z 68 tázaných, kde většina z nich bylo z věkové kategorie 35 a více let, jak jsem předpokládal.

Celkově jsem s výsledky dotazníku spokojen, protože se ukázalo, že o tento koncept restaurace by byl zájem, což je dobrý první krok k úspěšnému provozu.

## 2.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží pro celkové shrnutí informací získaných z předešlých analýz. Hodnotí silné a slabé stránky společnosti, možné příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 1: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

<b>S – Silné stránky</b>	<b>W – Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poloha v centru Brna</li> <li>➤ používání kvalitních surovin</li> <li>➤ tankové pivo</li> <li>➤ sportovní přenosy</li> <li>➤ wi-fi zdarma</li> <li>➤ letní zahrádka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ bez rozvozu jídel</li> <li>➤ doposud neznáme jméno a koncepci restaurace v Brně</li> <li>➤ nutnost vlastního dovozu surovin od dodavatelů</li> <li>➤ počáteční zadluženost podniku</li> </ul>
<b>O – Příležitosti</b>	<b>T - Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zvýšený zájem o jídlo z kvalitních surovin</li> <li>➤ poptávka po kvalitním pivu</li> <li>➤ získání různých ocenění za kvalitní produkty</li> <li>➤ expanze podniku</li> <li>➤ při dobrém startu možnost tzv. tiché reklamy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pokles DPH a tržeb ve stravovacích službách</li> <li>➤ růst DPH a ostatních daní</li> <li>➤ riziko vstupu nových konkurentů na trh</li> <li>➤ Odchod klíčového zaměstnance</li> <li>➤ Extrémní nárůst nájmu</li> </ul>

## **3 PRAKTICKÁ ČÁST**

V této části se zaměřím na zpracování vlastního návrhu řešení na základě získaných poznatků. Konkrétně sestavím podnikatelský plán pro založení restaurace v Brně. V následujících podkapitolách popíši podnik a upřesním právní formu podnikání. Dále identifikuji rizika spojená se vznikem podniku, vytvořím provozní plán a nakonec provedu finanční plán, který ukáže předpokládané náklady a výnosy v následujících letech.

### **3.1 Právní forma podnikání**

Jako právní formu podnikání jsem si pro svou restauraci zvolil společnost s ručením omezeným. Mezi největší výhody této formy podnikání patří možnost založit firmu pouze jednou osobou, což je i můj případ. Další velká výhoda pro založení podniku tohoto druhu je i výše počátečního vkladu, který je od roku 2014 neomezený a tedy stačí i pouhá 1 Kč. Naopak nevýhoda spočívá v riziku, kde v případě neúspěchu ručí majitel celým majetkem společnosti.

### **3.2 Popis podniku**

Dalešická pivnice je nová restaurace vznikající v centru Brna. Jméno je dané smlouvou s dalešickým pivovarem, který chtěl být za sponzoring uveden přímo v názvu. Pro zákazníky je zde přes celý den připravena teplá a studená kuchyně, výborné dalešické pivo z tanku a všechny různé sportovní přenosy ze světa. Restauraci tvoří kuřácká část (20 míst k sezení), nekuřácká část (30 míst k sezení) a v létě zahrádka pro 10 lidí.

### **3.2.1 Základní údaje**

Název: Dalešická pivnice

Sídlo: Brno – město

Vlastník: Vojtěch Krejčíř, narozen 27. 9. 1990

Náplň podnikání: restaurátérství a pohostinství

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Sektor podnikání: služby

Provozní doba:

Pondělí – Pátek      10:00 – 24:00

Sobota – Neděle      12:00 – 24:00

Podnik bude otevřený všech sedm dní v týdnu. Základní otevírací doba bude každý den stejná, ale bude se měnit v závislosti na vysílání nějakého důležitého sportovního přenosu, nebo pokud restaurace bude mít svůj vlastní program k příležitosti oslavy svátku nebo podobné akce.

### **3.2.2 Cíle podniku**

#### **Krátkodobé cíle:**

- v prvních 4 měsících dosáhnout 60 – 70% vytíženosti restaurace a to i za cenu menšího zisku nebo ztráty
- do půl roku stabilizovat personál
- v období 8 – 12 měsíců stabilizovat ziskovost podniku a pokusit se zvýšit tržby minimálně o dvojnásobek
- do 2 – 3 let od otevření restaurace zajistit zisk ve výši 1 500 000 – 2 500 000 Kč, který by byl dále investován

### **Dlouhodobé cíle:**

- do 5 let si udělat dobré jméno v očích veřejnosti, zajistit si stálou klientelu, mít kladné reference od restaurátérských kritiků a pokoušet se stále o nové zákazníky
- v období od 5 – 10 let stabilizovat roční příjem a vykazovat zisk minimálně 2 000 000 Kč ročně
- při úspěchu a stálého ročního zisku, se domluvit s dodavateli a investory na možnosti další spolupráce a otevřít do 15 let další restaurace tohoto typu

### **Budoucí podoba podniku**

Podnik bude oživením místního stereotypu v možnostech, kde se dobře najíst, napít a zabavit. Dodržování vysoké kvality nabízených produktů, příjemného prostředí a obsluhy, by mělo přilákat co nejvíce hostů. Díky aktuálnímu trendu ve stravování v České republice je tento typ restaurací na vzestupu a celý podnikatelský plán by proto měl být úspěšný. Z dlouhodobého hlediska, při pozitivních ohlasech a stálému až rostoucímu ročnímu zisku, bych chtěl v dalších zajímavých lokalitách, ať už v rámci Brna nebo ostatních měst na Moravě, otevřít další restaurace v rámci franchisy. Splnit požadavky na vybudování franchisy budou veliké, ale pokud se první podnik uchytne, neměl by být problém uzavřít s pivovarem novou smlouvu o sponzoringu a popřípadě najít i nové investory.

### **3.2.3 Organizace**

V následující kapitole jsou uvedeny informace o personální struktuře v restauraci. Zaměřím se zejména na postavení každého zaměstnance v podniku, požadavky, které by měl splňovat při nástupu do práce, dále na výčet povinností v pracovní době, určení této doby a na závěr samozřejmě i finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnanců. Finanční situace se ale bude měnit v závislosti na různých bonusech, vytíženosti restaurace, rezervacích, ročním období atd.

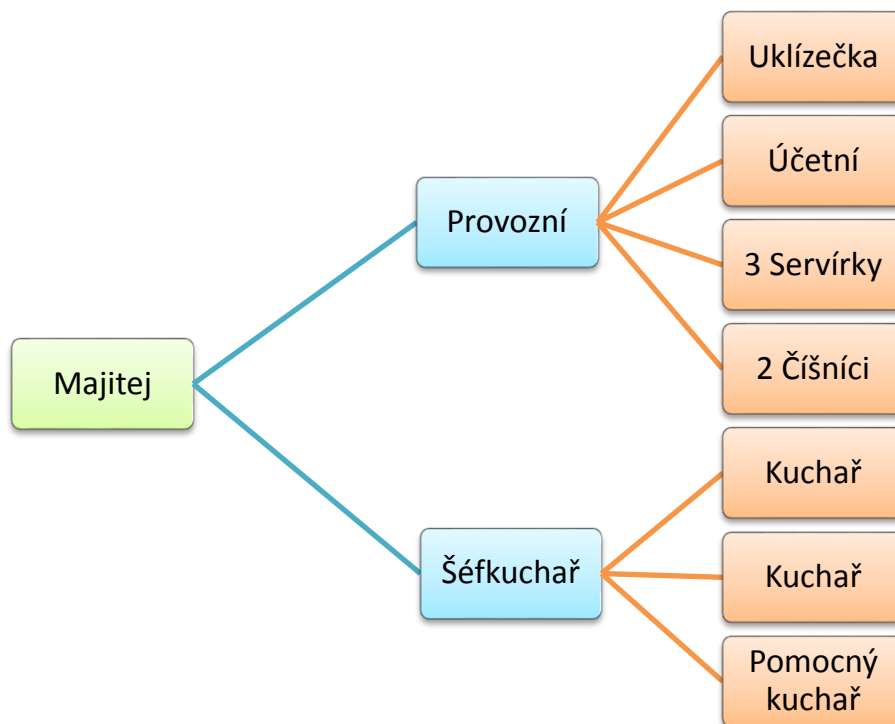


Schéma 1: Organizační schéma (Zdroj: Vlastní zpracování, 2015)

### Časová a mzdová organizace

Tabulka č. 2: Tabulka časové a mzdové organizace (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Pozice	Úvazek	Hrubá mzda	Hodin týdně	Kč/h
Šéfkuchař	Plný	33750	35	225
Provozní	Plný	27000	35	180
Kuchaři	Plný	22100	40	130
Servírky/číšníci	Plný	13600	40	80
Účetní	Poloviční	9300	20	110
Pomocný kuchař	Poloviční	9100	25	85
Uklízečka	Poloviční	5100	20	60

Výše mzdy je určena na základě srovnání s konkurencí.

### Specifikace podnikových pozic

Tabulka č. 3: Specifikace pozic v podniku (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Pozice	Požadavky	Náplň práce	Zodpovědnost
Majitel	Podnikatelský duch, zkušenosti s vedením podniku, odpovědnost	Kontrola chodu podniku, komunikace s šéfkuchařem a provozním, jednání s dodavateli	Plnění finančních cílů, stabilita podniku
Šéfkuchař	Praxe v oboru minimálně 5 let, praxe na pozici šéfkuchaře 2 roky	Vedení kuchyně, výběr surovin, příprava pokrmů, kontrola vydaného jídla	Vytváření jídelního lístku, kvalita připravovaných pokrmů
Kuchaři	Praxe v oboru minimálně 3 roky	Příprava pokrmů, vlastní nápady na zlepšení jídel	Bezproblémová směna
Pomocný kuchař	Vyučen v oboru	Pomocné práce v kuchyni	Výpomoc v kuchyni
Provozní	Zkušenosti s touto pozicí, komunikativnost, týmový duch, pečlivost	Nákup surovin, komunikace s personálem	Komunikace mezi kuchyní a obsluhou, doplňování surovin a nápojů
Servírky/číšníci	Praxe v oboru 3 roky, příjemné vystupování	Reprezentace podniku, komunikace s kuchyní	Spokojenost zákazníka
Účetní	Maturita v oboru, praxe rok	Vedení účetnictví, komunikace s majitelem a provozním	Účetní doklady a jiné finanční transakce
Uklízečka	Časová flexibilita	Úklid podniku	Čistota a hygiena

### 3.3 Marketingový mix

V následující kapitole charakterizují marketingový mix 4P, který by měl vést ke zvýšení poptávky u zákazníků. Mix se skládá z cenové politiky (price), výrokové politiky (product), distribuce výrobku (place) a způsobu propagace (promotion).

#### 3.3.1 Product

V této podkapitole vysvětlím, jaké výrobky budou nabízeny, čím jsou zajímavé a postup při výrobním procesu.

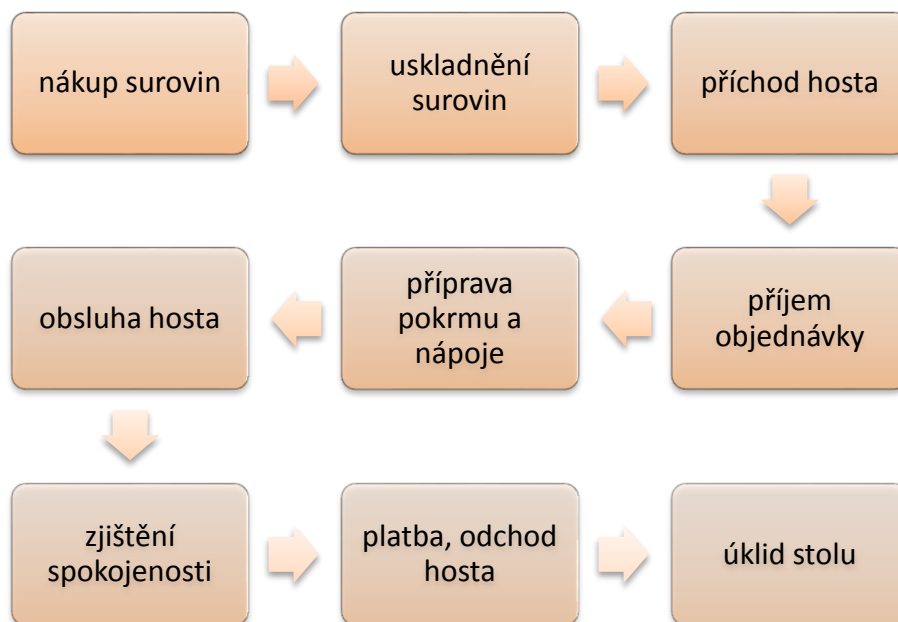


Schéma 2: Proces přípravy jídla a obsluhy hosta (Zdroj: Vlastní zpracování, 2015)

#### Charakteristika výrobků

Výrobky se dělí do dvou kategorií. První kategorie jsou pokrmy, které připravuje šéfkuchař za asistence kuchařů a pomocného personálu. Jídelní lístek neobsahuje velké množství pokrmů, aby byla zachována vysoká kvalita jídla, ale každý zákazník by si měl vybrat. Celkově by se na jídelním lístku mělo objevit 20 – 25 hlavních chodů, 4 zeleninové saláty, 2 polévky, 2 dezerty a něco malého k zakousnutí k pivu. Struktura hlavních jídel bude rozdělena do šesti kategorií a to na vepřové pokrmy (cca 5), kuřecí pokrmy (cca 3), hovězí pokrmy (cca 5), rybí pokrmy (cca 2), bezmasá jídla (cca 5) a burgery na 5 způsobů (viz příloha). Dále bude týdenní lístek s poledním menu, platný ve

všední dny přes obědy, který bude obsahovat dvě hotovky a jednu polévku na každý den. Nejdůležitějším aspektem u jídel je samozřejmě chuť. Všechna jídla budou připravována z čerstvých surovin od místních dodavatelů, takže kvalita bude na vysoké úrovni. Pokrmy budou složeny pouze z pár základních surovin, které se budou doplňovat a vyzdvihovat chuť hlavní suroviny. Další důležité aspekty jsou vzhled a vůně. Jídlo musí zaujmout zákazníka hned při příchodu do restaurace. Když ucítí příjemnou vůni, linoucí se z kuchyně, nebo uvidí na stole chutně vypadající jídlo, je větší pravděpodobnost, že i když třeba přišel jen na pivo, tak neodolá a dá si i něco k snědku a tím udělá i větší útratu. Důležitá je také velikost porce. Ta by neměla přesáhnout 200 gramů, s přílohou pak 400 gramů. Je to hlavně kvůli zákazníkovi, aby si mohl vychutnat chuť, nebyl přecpaný a případně si ještě objednal nějaký dezert a nápoj. Jsou zde ale výjimky, jako třeba vepřová žebra, koleno nebo hovězí steak, které jsou pro více lidí a mohou vážit až kolem jednoho kilogramu.

Druhou kategorií nabízených výrobků tvoří nápoje. Chystání nápojů probíhá za barem, kde se o jejich přípravu stará číšník/barman. Z nealkoholických nápojů nabídneme minerální vody, džusy, různé limonády, kávu, čaj a jiné běžné nealko nápoje. Alkoholický sortiment zahrnuje pivo, víno a lihoviny. Pivo bude tankové z dalešického pivovaru, vína pak budou převážně z Jižní Moravy. Speciální nabídku tvoří rumy, které mají svůj speciální lístek. Najdeme zde klasické rumy dostupné ve všech restauracích, ale i různé exotické rumy z celého světa. Personál bude znát všechny detaily, jako je původ, stáří, skladování, a způsob servírování, aby měl zákazník u pití rumu co nejautentičtější požitek.

### **3.3.2 Price**

V této kapitole uvedu, jakou cenovou politiku podnik nasadí a jaká jsou základní kalkulační pravidla pro stanovení konečné ceny produktů. Při určování cen jsem hleděl na ceny u konkurence a snažil se je podle toho nasadit. Ceny nechci mít vysoké jako konkurence, ale ani o moc nižší, protože pořád potřebujeme nějaký zisk.

#### **Základní pravidla**

Velice důležité pro nás je, najít optimální hranici mezi mírou našeho zisku a ochotou zákazníka za produkt zaplatit. Pohostinství je velice nestabilní kategorie podnikání a

musíme proto kalkulovat s vysokou mírou rizika, na rozdíl od jiných druhů podnikání, kde je míra rizika ze zisku nabízeného produktu mnohem nižší. Jelikož mám v této oblasti poměrně dost známých a i sám mám už nějaké zkušenosti, tak jsem určil sto procentní ziskovou přírážku, která pokryje všechny režijní a fixní náklady a přinese i dostatečný finanční zisk pro podnikatele. Zároveň nesmíme zapomenout k výsledné ceně připočíst i DPH, které činí 21%.

Protože chceme oslovit poměrně širokou klientelu, musíme nabízet produkty z více cenových kategorií. Jídelní lístek proto bude obsahovat pár produktů v ceně okolo 70Kč, které budou vhodné jako chuťovka v pivu. Dále jídla v rozmezí 130 – 180Kč, jako jsou burgery, pokrmy z vepřového a kuřete, saláty a těstoviny. Poslední kategorií budou pokrmy nad 200 Kč, kde najdeme čerstvé ryby, speciality z hovězího masa a některé speciality podniku, jako jsou vepřová žebra nebo koleno. Polední menu pak bude stát od 100 do 120 Kč včetně polévky.

Velice důležité je zvolit správnou strategii podniku. Jako nový podnik nechceme zákazníka odradit vysokými cenami. Musíme tedy dbát na pružnost cen a reagovat jak na konkurenci, tak na zájem zákazníků. Jako nejlepší se jeví varianta nízkých cen při vstupu na trh a pozvolném zdražování v reakci na oblíbenost podniku. Rozhodně ale nechci, ať už při velkých nebo malých tržbách, navyšovat ceny nějak radikálně. Chci, aby byla restaurace oblíbená a měla dobré jméno a ne aby jen tahala ze zákazníků peníze. Dobré jméno mezi lidmi je totiž ta nejlepší reklama a při případném otevření dalších podniků s tímto názvem se to vrátí několikanásobně.

### Cenová kalkulace vybraných výrobků

Tabulka č. 4: Cenová kalkulace vybraných jídel (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Název jídla	Cena surovin	100% - ní marže	Cena bez DPH	DPH (21%)	Cena s DPH
700g Pečená vepřová žebra	73 Kč	73 Kč	146 Kč	20,6 Kč	177 Kč
Kuřecí prso na rozmarýnu	61 Kč	61 Kč	122 Kč	25,6 Kč	148 Kč
Hovězí tatarák	82 Kč	82 Kč	164 Kč	34,4 Kč	198 Kč
Hovězí rump steak	144 Kč	144 Kč	288 Kč	60,5 Kč	349 Kč
Filet z candáta	94 Kč	94 Kč	188 Kč	39,5 Kč	228 Kč
Telecí burger s chřestem	73 Kč	73 Kč	146 Kč	20,6 Kč	177 Kč
Zeleninový salát s lososem	57 Kč	57 Kč	114 Kč	23,9 Kč	138 Kč

### **3.3.3 Place**

Další podkapitola marketingového mixu udává informace o umístění podniku, způsobu zásobování a dopravy. Dále popisuje distribuční cestu od nákupu surovin, přes zpracování až po konečný prodej v restauraci.

#### **Lokální umístění a klientela**

Z lokálního hlediska je podnik umístěn v okrese Brno – město, konkrétně v centru Brna. Střed Brna je ideální lokace pro nově otevírající restauraci. Proudí lidí chodící do centra za zábavou, nákupy, památkami a za dobrým jídlem dávají podniku obrovskou škálu možných zákazníků. Další potenciální zákazníci jsou zaměstnanci z okolních firem a podniků, kteří mohou přijít na polední menu nebo se přijít odreagovat a pobavit po náročném dni v práci. Tato skupina by měla být v začátcích provozu klíčová, jelikož pokud se jim zalíbí prostředí restaurace a zachutnají pokrmy a drinky, vytvořit stálou klientelu, která v začátcích pomůže podniku jak finančně, tak i marketingově, v podobě pozitivních ohlasů a následně možných nových klientů. Dostupnost je na nejvyšší možné úrovni. Hromadnou dopravou se lze z kterékoliv části Brna dostat do centra přibližně do 30 – ti minut. Dále je po celém centru mnoho parkovišť, takže pro ty kdo preferují dopravu autem, je poloha ideální také.

#### **Obecné umístění a klientela**

Z obecného pohledu je podnik umístěn přímo ve středu Brna, což je po nákupních centrech nejlepší možná lokace z pohledu m oslovení celého Brna, kde každý jednou za čas má v centru nějaké povinnosti a proto jej musí navštívit. Umístění restaurace někam na okraj Brna, kde by se o něm dozvěděl jen málo kdo a i kdyby, tak by musel podniknout cestu přes celé město, je poměrně nestrategické, protože mnozí se pak spokojí s návštěvou méně kvalitní ale lépe situované konkurence. Zaměstnanci z okolních firem by měli tvořit základní klientelu přes obědy a v odpoledních hodinách po konci pracovní doby. Večerní hodiny by měly patřit lidem, kteří do centra přišli na různé schůzky, pobavit se, dobře se najíst nebo sledovat různé sportovní přenosy. V letních měsících pak mohou tvořit další zajímavou klientelu turisté, kteří po celém dni chození po památkách rádi ochutnají a dobré české jídlo a pivo.

### Zásobování a doprava

Zásobování je vyřešeno skladem, umístěným přímo v podniku, který je rozdělen na sektory s patřičným vybavením pro čerstvé potraviny, ovoce a zeleninu, mražené potraviny a nápoje. Dopravu zajišťuje majitel a provozní, kteří mají seznam potřebných surovin vždy napsaný od šéfkuchaře. Doplnění nápojů si provozní hlídá sám. Velká část surovin je dovážena autem na vlastní náklady odběratele, který musí k dodavateli sám přijet a odvézt si ho. Tím podnik ušetří za dopravu surovin a navíc si může vybrat přesně takové produkty, které vypadají nejlákavěji a nejkvalitněji. Mezi typické dodavatele se řadí místní ekofarmy, řeznictví a uzenářství, vinařství a jiné jihomoravské podniky s kvalitními produkty. Pivo a nealko nápoje jsou dováženy dodavatelem přímo do restaurace, stejně tak i alkoholické nápoje. Zde tvoří výjimku pouze rumy, které sám majitel vybírá a přiváží od různých dodavatelů, specializujících se právě na rumy.

### Distribuce

Distribuci popisuje následující schéma. Tvorbu nákupního plánu má na starosti především šéfkuchař, který určuje týdenní menu a ví nejlépe, co bude potřebovat na jeho sestavení nebo jaké suroviny docházejí ve skladu a musí se doplnit. Nákup a doplnění probíhá dvakrát až třikrát do týdne, podle momentální spotřeby a obstarává ho majitel společně s provozním restaurace, kteří objíždějí vybrané dodavatele.

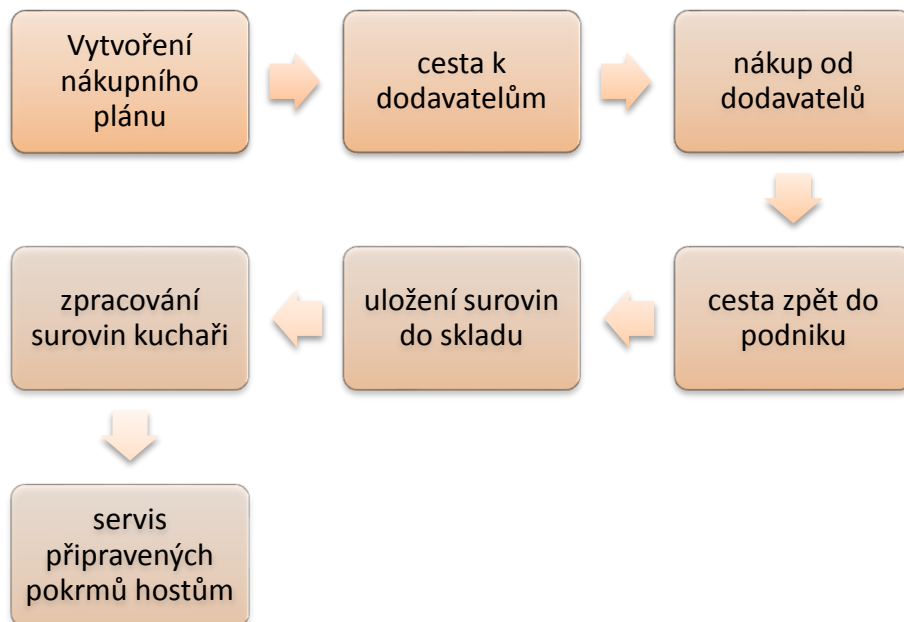


Schéma 3: Proces nákupu surovin a jejich distribuce (Zdroj: Vlastní zpracování, 2015)

### 3.3.4 Promotion

#### Internet a reklama

Pokud chce být podnik v dnešní době úspěšný, musí mít IT podporu a dobře vyřešené internetové stránky. Tyto stránky musejí být především přehledné a informativní. Host by z nich měl zjistit, kde se restaurace nachází, základní informace o podniku, jako je jeho historie, koncept a kontaktní údaje, dále pak jaké nabízí výrobky a služby, čili kompletní jídelní a nápojový lístek, včetně poledního menu na daný týden. Další důležitá funkce online stránek bude možnost rezervace stolů. Rezervace by měla fungovat na jednoduchém principu, kde si host zvolí čas, kdy by chtěl přijít, celkový počet osob a možnost dopsaní nějaké poznámky pro upřesnění. Například při příležitosti nějaké schůzky si zamluvit více stolů, nebo samostatný stůl v salonku pro nekuřáky atd. Po domluvě, nejlépe telefonické, bude samozřejmě možnost uspořádání narozeninových či jiných oslav, kde bude host požadovat nějaké speciální jídlo, které není v nabídce, jako je například narozeninový dort a podobně. Tyto pokrmy nebudou v rámci dobrého jména restaurace nijak předraženy ani jinak „odfláknuty“, ale především proto, že u větší skupiny zákazníků lze při oslavách očekávat i velkou útratu. A pokud budou spokojeni, je zde vysoká pravděpodobnost, že i příští akci podobného typu uspořádají na stejném místě. Na stránkách bude také možnost registrace, kde bude po vyplnění e-mailové adresy zákazník dostávat různé sezónní akce a novinky o restauraci. Bude zde i odkaz na Facebook stránku podniku, kde se budou pravidelně vyvěšovat týdenní menu a různé speciální nabídky, které zrovna probíhají.

Co se týká reklamy, nehodlám používat žádné klasické, někdy už i zastaralé metody, jako je inzerce v novinách, televizi, rádiu nebo prostřednictvím vyhazování letáků do schránek. Jednak jsou poměrně nákladné časově i finančně, ale hlavně už jsou poněkud z módy a nemají potřebný výsledek. Především hodlám využít sociální sítě a to tu nejrozšířenější u nás, tedy právě Facebook. Je to časově nenáročné, prakticky zadarmo, lidé si zde budou moci přečíst hodnocení ostatních zákazníků na jídlo i obsluhu a přidat sem i svoje zkušenosti. Je to v podstatě propagace Vašeho podniku samotnými zákazníky, což je ta nejlepší možná reklama a navíc nic nestojí. Dále pak hodlám uspořádat několik ochutnávek, kde lidé formou degustačních porcí vyzkoušejí nabízené pokrmy, které se

budou běžně podávat a to zcela zdarma. Tato reklamní kampaň se mi jeví jako nejvhodnější, dokáže zaujmout, ale není příliš vlezlá.

### **Podpora prodeje**

Další důležitý krok, po nalákání zákazníku do restaurace, je zaujmout jejich pozornost a udržet si jejich přízeň po co možná nejdelší dobu. Zde bych opět vyloučil klasické způsoby, jako jsou reklamní poutače, dárkové předměty, různé soutěže, slevy a podobně. Vhodnou formou podpory by mohla být nějaká menší pozornost pro stálé zákazníky nebo hosty s větší útratou v podobě ochutnávky nějakého speciálního rumu, který je na skladu. Ochutnávka by byla samozřejmě na účet podniku. Tyto hosty si musíme předcházet a vážit si jich a dopřát jim prvotřídní pohoštění.

## **3.4 Finanční plán**

Finanční plán je jednoznačně nejdůležitější částí práce. Kapitola obsahuje rozbor ekonomické situace podniku. Napřed sestavím časový harmonogram důležitých událostí v podniku, dále uvedu zřizovací výdaje a zajistím zdroje financování pomocí výběru vhodného úvěru. Následovat bude rozvaha a kalkulace. Dalším důležitým bodem bude vyčíslení měsíčního zisku, cash-flow a návratnosti investice. Na závěr zhodnotím celou finanční situaci podniku.

### **3.4.1 Harmonogram**

Harmonogram obsahuje 11 hlavních kroků, které musí být vykonány před zahájením provozu restaurace. Marketing a zahájení provozu restaurace udává pouze datum realizace, jelikož jejich činnost bude nadále pokračovat.

Tabulka č. 5: Harmonogram prací před zahájením provozu (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Krok	Název kroku	Zahájení činnosti	Ukončení činnosti
1	Založení s.r.o.	1. 7. 2015	1. 9. 2015
2	Výběr vhodné lokace	1. 7. 2015	1. 9. 2015
3	Rekonstrukce	1. 9. 2015	1. 11. 2015
4	Hygienické schválení	1. 10. 2015	15. 10. 2015
5	Nákup vybavení	1. 10. 2015	15. 10. 2015
6	Pohovory se zaměstnanci	1. 10. 2015	1. 11. 2015
7	Marketing	1. 10. 2015	-
8	Vybavení podniku	1. 11. 2015	15. 11. 2015
9	Podpis pracovních smluv	1. 11. 2015	1. 12. 2015
10	Nákup surovin a zásob	1. 12. 2015	10. 12. 2015
11	Zahájení provozu	12. 12. 2015	-

### **3.4.2 Počáteční náklady**

Následující kapitola popisuje, jak bude celý podnikatelský plán financován a vyčísluje nezbytné zřizovací výdaje.

#### **Zdroje financování**

Získat zdroj pro financování podnikatelského plánu je klíčová operace celého projektu. Společnost s ručením omezeným disponuje vlastním kapitálem ve výši pouze 1 Kč, proto musíme zvolit jiný zdroj financování a tím bude finanční úvěr.

#### **Výběr úvěru**

Jako nejvhodnější variantu k provozování této podnikatelské činnosti, jsem zvolil investiční podnikatelský úvěr 5 plus u České spořitelny, který slouží k pořízení hmotného i nehmotného majetku a pro začínající podnikatele je tou nejlepší volbou. Mezi jeho výhody patří jednorázové čerpání, možnost prodloužit délku splatnosti až na 20 let a lze ho zajistit nemovitostí. Výše úroku je individuální, kde záleží na druhu zajištění žadatele.

Základní údaje o úvěru:

- Druh úvěru: investiční podnikatelský úvěr 5 plus
- Žadatel: právnická osoba starší 18 let
- Výše úvěru: 5 000 000 Kč
- Doba čerpání: jednorázově na účet žadatele
- Doba splácení: 10 let
- Úroková míra: 7,5% p. a.
- Zajištění úvěru: nemovitost

Tabulka č. 6: Splátkový kalendář (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Rok	Úroky (Kč)	Úmory (Kč)	Anuitní splátka (Kč)	Zůstatek dluhu (Kč)
2015				5 000 000
2016	375 000	353 430	728 430	4 646 570
2017	348 493	379 937	728 430	4 266 633
2018	319 998	408 432	728 430	3 858 201
2019	289 365	439 065	728 430	3 419 136
2020	256 435	471 994	728 430	2 947 142
2021	221 036	507 394	728 430	2 439 748
2022	182 981	545 448	728 430	1 894 300
2023	142 073	586 357	728 430	1 307 942
2024	98 096	630 334	728 430	677 609
2025	50 821	677 609	728 430	0
$\Sigma$	2 284 298	5 000 000	7 284 300	

### **Kalkulace zřizovacích výdajů**

Tato kalkulace slouží k výpočtu finančních prostředků, které budeme potřebovat při realizaci podnikatelského plánu. V následující tabulce jsou zobrazeny položky a jejich ocenění, které tvoří náklady na zřizovací výdaje. Nejsou zde započítány 2 tanky na skladování piva, které jsou dle smlouvy sponzorovány dalešickým pivovarem.

Tabulka č. 7: Kalkulace zřizovacích výdajů (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Položka	Cena
Vybavení jídelny (židle, stoly, interiér atd.)	730 000 Kč
Vybavení kuchyně (myčka, trouba, sporák atd.)	1 200 000 Kč
Vybavení baru (výčep, sklenice, zařízení atd.)	500 000 Kč
Vybavení skladu (mrazáky, lednice atd.)	400 000 Kč
Platba nájmu za prvních 6 měsíců provozu	720 000 Kč
Suroviny a materiál	400 000 Kč
Peněžní rezerva	800 000 Kč
Ostatní náklady	250 000 Kč
$\Sigma$	5 000 000 Kč

## Rozvaha

Tabulka č. 8: Zahajovací rozvaha k 12. 12. 2015 (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Zahajovací rozvaha k 12. 12. 2015 (v Kč)			
Aktiva		pasiva	
Hmotný majetek	420 000	Cizí zdroje	5 000 000
Zřizovací výdaje	3 080 000		
Zásoby a materiál	400 000		
Peněžní prostředky	1 100 000		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>5 000 000</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>5 000 000</b>

### 3.4.3 Kalkulace výdajů, příjmů a zisku

Odhadované měsíční zisky jsou odvozeny z nabídky jídelního lístku a cen jednotlivých pokrmů.

Tabulka č. 9: Průměrné útraty a velikost marže (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

	Obědy	Večeře
Průměrná útrata zákazníka	130 Kč	280 Kč
Marže	65 Kč	140 Kč

Následující tabulka ukazuje tři možné scénáře příjmů podniku: optimistický, realistický a pesimistický odhad. Dále vyčísluje měsíční a denní příjmy.

Tabulka č. 10: Kalkulace měsíčních příjmů (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Odhad příjmů	Zákazník / oběd	Zákazník / večeře	Příjem / den	Příjem / měsíc
Optimistický odhad	220 Kč	410 Kč	27 100 Kč	813 000 Kč
Realistický odhad	180 Kč	340 Kč	22 400 Kč	672 000 Kč
Pesimistický odhad	140 Kč	270 Kč	17 700 Kč	531 000 Kč

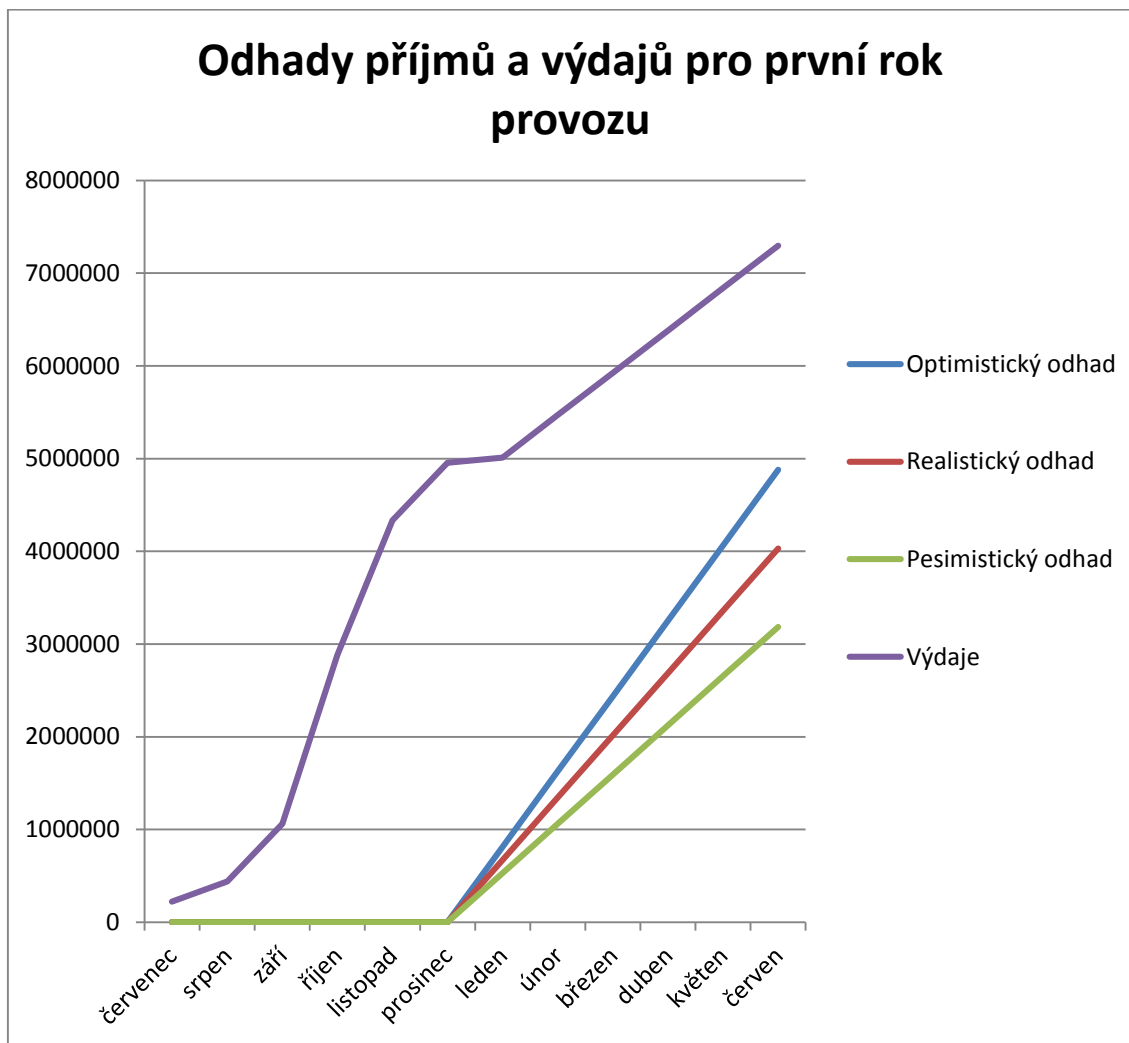
Další tabulka zobrazuje odhadované měsíční výdaje potřebné k hladkému chodu podniku.

Tabulka č. 11: Kalkulace měsíčních výdajů (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

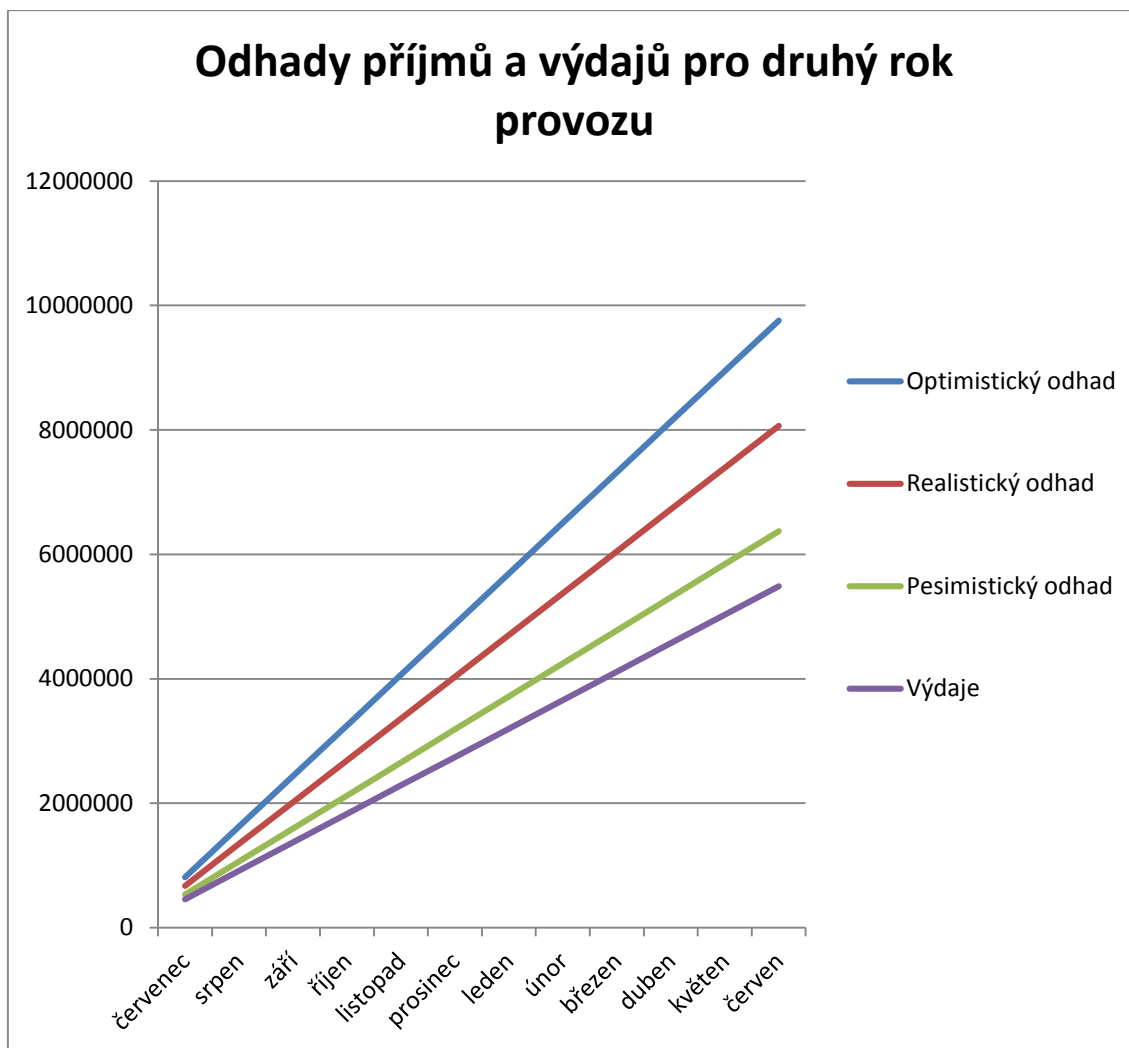
Výdaj	Měsíční hodnota
<b>Nájem</b>	120 000 Kč
<b>Mzdy</b>	196 450 Kč
<b>Energie a voda</b>	40 000 Kč
<b>Ostatní</b>	25 000 Kč
<b>Marketing</b>	15 000 Kč
<b>Úvěr</b>	60 703 Kč
<b>Σ</b>	457 153 Kč

V následujících dvou grafech je popsán odhad příjmů a výdajů v prvních dvou letech. Z harmonogramu vyplývá, že prvních 6 měsíců od založení podnik nevydělává, což je vyobrazeno v prvním grafu. V prvních dvou kvartálech výrazně vzrůstají výdaje, což je zapříčiněno splácením úvěru, který si je nutno obstarat hned po založení s.r.o. pro

potřebné investice. Dále je potřeba vyhledat a zrekonstruovat prostory a zaplatit marketingovou kampaň. Příjmy začínají konstantně růst až od šestého měsíce, kdy budou všechny opravy a detaily dokončeny a podnik bude otevřen. V druhém roce příjmy nadále stoupají a převyšují výdaje, což vyobrazuje druhý graf.



**Graf č 8: Odhady příjmů a výdajů pro první rok provozu**  
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)



**Graf č 9: Odhady příjmů a výdajů pro druhý rok provozu**  
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Celkové měsíční zisky před zdaněním tedy jsou:

- Pro optimistický odhad: 813 000 Kč – 457 153 Kč = 355 847 Kč
- Pro realistický odhad: 672 000 Kč – 457 153 Kč = 214 847 Kč
- Pro pesimistický odhad: 531 000 Kč – 457 153 Kč = 73 847 Kč

Celkové měsíční zisky po zdanění pak:

- Pro optimistický odhad: 355 847 Kč – 56 816 Kč = 299 031 Kč
- Pro realistický odhad: 214 847 Kč – 34 303 Kč = 180 544 Kč
- Pro pesimistický odhad: 73 847 Kč – 11 791 Kč = 62 056 Kč

### 3.4.4 Cash-flow

Hodnota odhadované cash-flow je počítána z realistického odhadu, čili nejpravděpodobnějšího scénáře.

Tabulka č. 12: Výpočet odhadované cash-flow pro první 3 roky (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Období	Počáteční stav	Příjmy (Kč)	Výdaje (Kč)	Konečný stav
1. rok	5 000 000 Kč	+ 4 032 000	-8 965 836	64 164 Kč
2. rok	64 164 Kč	+ 8 064 000	-5 485 836	2 642 328 Kč
3. rok	2 642 328 Kč	+ 8 064 000	-5 485 836	5 220 492 Kč

Z tabulky lze vyčíst, že výdaje v prvním roce převyšují příjmy a to z důvodu investice 3 480 000 Kč do vybavení a zařízení podniku, aby byl provozuschopný. Dále pak kvůli nulovým příjmům prvního půl roku, což má za následek jen poloviční zisk. Druhý rok podnik začíná vydělávat a nastává bod zvratu. Následně po 10 – ti letech nastane i snížení výdajů a to díky splacenému podnikatelskému úvěru.

### 3.5 Návratnost investice

Návratnost investice je vypočtena z realistického měsíčního odhadu, pomocí doby návratnosti investice. V tabulce níže je vidět, že tato doba je určena na 3 roky.

Tabulka č. 13: Výpočet doby návratnosti investice (Zdroj: vlastní zpracování, 2015)

Počáteční investice	Čistý zisk 1. rok	Kumulovaný čistý zisk 2. rok	Kumulovaný čistý zisk 3. rok
5 000 000 Kč	2 166 528 Kč	4 333 056 Kč	<b>6 499 584 Kč</b>

## **3.6 Zhodnocení finanční situace**

Finanční situace podniku dovoluje uskutečnění dlouhodobých i krátkodobých cílů. Roční zisk bude dosahovat přes 2 mil. korun, tedy velice solidní číslo. Dokonce i pro pesimistickou variantu se podnik bude držet v plusových číslech a dosáhne minimálního zisku. Dostatečně velká finanční rezerva slouží k pokrytí náhlých a nečekaných výdajů. Bod zvratu nastává hned ve druhém roce provozu a do tří let proběhne návratnost investice. Měsíčně jde nejvíc peněz na nájem a mzdy. Tyto položky ale nelze nijak zredukovat a to především u nájmu, kde je díky zajímavé lokaci naopak možné navýšení sumy. Mzdy by snížit šly, ale pro udržení vysokého standartu nabízených služeb, zajištění správného chodu restaurace a předpokládané vytíženost podniku, je nutné toto číslo zachovat.

### **3.6.1 Možné scénáře budoucího vývoje**

Následující kapitola popisuje tři klíčové scénáře, které by mohly nastat, s výše navrhovaným podnikem Dalešická pivnice.

#### **Úspěch a následný franchisingové rozrostení podniku**

První scénář je nejvíce optimistický. K jeho dosažení je zapotřebí splnit všechny cíle, jak hlavní tak i dílčí. Dále je nutné vzbudit pokud možno co největší zájem veřejnosti, díky čemuž vzroste zisk a hodnota společnosti. Při dosažení všech zmíněných kroků, bude možnost investice nejen do již fungující restaurace, ale i do založení nových, se stejným konceptem. Popřípadě pak sjednat podmínky franchisy pro další investory a podnikatele, kterým se nabídne tato již zavedená a oblíbená značka podniku. Z toho následně poplyne navyšování hodnoty společnosti, zvýšení obrátu a zisku. Z toho ale plyne i určité riziko kvality nově vzniklých restaurací, aby dodržovaly vysoké standarty, jako je kvalita surovin a servisu. Pokud se tak nestane, může to opravdu hodně poškodit dobré jméno podniku, což bude mít za následek ztrátu klientů a dobrého postavení na trhu.

#### **Zaměření se na rozvoj stávající restaurace bez dalšího rozšiřování**

Další scénář popisuje asi nejpravděpodobnější průběh vývoje restaurace. Pro jeho splnění je zapotřebí splnit nejdůležitější krátkodobé i dlouhodobé cíle. Kvůli značné konkurenci v tomto odvětví podnikání je dost možné, že firma nedosáhne potřebných zisků k rozvoji

dalších restaurací a bude se muset zaměřit jen na budování jedné, již fungující. Vypadalo by to tak, že vydělané peníze by byly investovány například do rekonstrukce interiéru, rozšíření letní zahrádky, nákupu nového vybavení, popřípadě doplnění personálu o nové členy.

### **Neúspěch podniku a nutná změna konceptu celé restaurace i služeb**

Poslední scénář je nejvíce pesimistický a myslím, že i nejméně pravděpodobný, ale i s ním se musí počítat. Může nastat, že podnik bude ztrátový a to hned z několika důvodů. Mezi ně může například patřit otevření nového konkurenčního podniku v blízkosti, úpadek zájmu o stravování v restauračních zařízeních nebo i nějaká přírodní katastrofa atd. Pokud tyto události nastanou, můžou mít za následek odliv zákazníků a v tom případě je důležitá rychlá reakce. Nabízí se změna konceptu restaurace a veškerých nabízených služeb nebo v nejhorším případě celý podnik zavřít, vyhlásit bankrot a veškeré zařízení a zásoby rozprodat. Tato varianta se mi ale jeví jako krajně nepravděpodobná a myslím si, že tento podnikatelský plán bude při správném načasování a s trochou štěstí úspěšný.

## 4 ZÁVĚR

Cílem mojí bakalářské práce bylo vytvořit životaschopný podnikatelský plán pro založení nového podniku v oblasti pohostinství. Restaurace bude fungovat pod názvem Dalešická pivnice s.r.o.

V úvodu je uveden postup a struktura práce, cíle, které bych chtěl v průběhu projektu dosáhnout a důvod, proč jsem si toto téma vybral.

Teoretická část obsahuje poznatky z literatury, které mi posloužily k vytvoření reálného plánu pro vytvoření podniku. Obsahuje všechny různé informace o podnikání a podnikatelském plánu. Dále popisuje všechny důležité analýzy, které byly následně použity v dalších částech práce.

V další části provádím SLEPT a SWOT analýzy, které pomáhají zkoumat okolí podniku a odhalují různé příležitosti a hrozby pro podnik, které mohou nastat. Dále je zde uveden Porterův model pěti sil a výsledky dotazníku, které mi pomohly zmapovat situaci na trhu a potenciální zájem možných zákazníků o mou restauraci.

V poslední části jsem uvedl mé osobní návrhy a nápady pro provedení tohoto plánu, jak bych si představoval, že podnik bude fungovat. Začal jsem se stručnou charakteristikou podniku a formou podnikání, kterou jsem si zvolil. Dále jsem uvedl vize a budoucí cíle podniku, kterých bych chtěl dosáhnout v následujících letech a jak těchto cílů chci dosáhnout. Na závěr jsem sestavil finanční plán, který pomůže Dalešické pivnici být prosperujícím podnikem, který bude mít ambice stát se jednou z nejnavštěvovanějších restaurací v Brně a následně se rozrůstat i do nových lokací.

Na závěr bych chtěl poděkovat panu Jaroslavu Lískovcovi, majiteli velice úspěšné brněnské restaurace, který mi pomohl s různými kalkulacemi a reálnými odhady na možný počet zákazníků v mé restauraci. Práce na tomto projektu mě opravdu velice zaujala a do budoucna hodlám tento finanční plán i zrealizovat.

## SEZNAM LITERATURY

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015c. Statistiky: Makroekonomické ukazatele.

Czso.cz [online]. [cit. 2015-04-26]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKR O.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKR O.xls).

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.

Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, Robert D. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria

Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.

JONES, Gary. *Začínáme podnikat*. 1. vyd. Plzeň: Idea, 2002. ISBN 80-901-3030-5.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*.

Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007.

792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOURDI, Jeremy, *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vyd.

Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2725-4.

SRPOVÁ, Jitka et. al. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010.

ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK.

*Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011.

ISBN 978-80-247-4103-1.

WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start: malé a střední podnikání*.

Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

*Zákon č. 89/2012 Sb.*, občanského zákoníku.

*Zákon č. 455/1991 Sb.*, o živnostenském podnikání. *Zákon č. 513/1991 Sb.*, obchodního zákoníku.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Inflace – 2015, míra inflace a její vývoj v ČR .....	26
Graf 2: HDP 2015, vývoj HDP v ČR.....	27
Graf 3: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2015 .....	28
Graf 4: Růst státního dluhu ČR (1993 – 2015).....	29
Graf 5: Návštěvnost restaurací v Brně.....	32
Graf 6: Spokojenost s úrovní restaurací v Brně.....	33
Graf 7: Zájem o navštívení nové restaurace .....	33
Graf 8: Odhady příjmů a výdajů pro první rok provozu.....	61
Graf 9: Odhady příjmů a výdajů pro druhý rok provozu .....	62

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza .....	35
Tabulka 2: Tabulka časové a mzdové organizace .....	39
Tabulka 3: Specifikace pozic v podniku.....	40
Tabulka 4: Cenová kalkulace vybraných jídel.....	44
Tabulka 5: Harmonogram prací před zahájením provozu .....	49
Tabulka 6: Splátkový kalendář .....	51
Tabulka 7: Kalkulace zřizovacích výdajů.....	52
Tabulka 8: Zahajovací rozvaha k 1. 1. 2016.....	53
Tabulka 9: Průměrné útraty a velikost marže .....	53
Tabulka 10: Kalkulace měsíčních příjmů .....	54
Tabulka 11: Kalkulace měsíčních výdajů.....	54
Tabulka 12: Výpočet odhadované cash-flow pro první 3 roky .....	57
Tabulka 13: Výpočet doby návratnosti investice.....	57

## **SEZNAM SCHÉMÁT**

Schéma 1: Proces nákupu surovin a jejich distribuce.....	39
Schéma 2: Proces přípravy jídla a obsluhy hosta .....	41
Schéma 3: Organizační schéma .....	46

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník .....	I
Příloha 2: Návrh jídelního lístku.....	IV

# PŘÍLOHY

## **Příloha I: Dotazník**

*Dobrý den,*

*mé jméno je Vojtěch Krejčíř a studuji na VUT v Brně na fakultě podnikatelské. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění následujícího dotazníku. Jedná se o průzkum trhu pro moji bakalářskou práci, kde se jedná o založení nové restaurace v Brně. Dotazník zabere jen pár minut. Děkuji za spolupráci.*

### **Pohlaví**

Muž

Žena

### **Věk**

Do 18 let

18 - 25 let

25 – 35 let

35 – 50 let

50 a více let

**Jak často navštěvujete restauraci/hospodu?**

Každý den

4-5krát do týdne

2-3krát do týdne

Jednou za týden

1-2krát do měsíce

Maximálně párkrát do roka

**Jak jste spokojení s úrovní restaurací v Brně?**

Velmi spokojen

Spokojen

Průměr

Nespokojen

Velmi nespokojen

**Myslíte si, že je v Brně dostatek kvalitních restaurací?**

Ano

Ne

**Uvítali byste v centru Brna novou restauraci, kde bude místní tankové pivo, suroviny od lokálních dodavatelů a možnost sledování živě sportovních přenosů?**

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

**Kolik korun byste byli ochotni přibližně utratit v takovéto restauraci?**

.....

**Co Vás při návštěvě nejvíce ovlivňuje?**

Cena

Kvalita

Dostupnost

Obsluha/personál

**Upřednostnili byste tuto novou restauraci, kde bude výborné moravské pivo z tanku, před konkurenčním konceptem dražších „Plzniček“, kterých je po Brně několik?**

ANO

NE

*Děkuji za spolupráci*

## Příloha II: Návrh jídelního lístku

<h1>Dalešická pivnice</h1>			
 DOPORUČUJEME K PIVU	 HOVĚZÍ SPECIALITY	 PŘÍLOHY	
Variace paštík s brusinkami a čerstvě rozpečenou cibulovou bagetou 120g	87 CZK	Čerstvý domácí chléb a pečivo 6ks	20 CZK
Domácí utopenc 1ks	47 CZK	Topinky, opečené tousty 6ks	25 CZK
Jemné krájená uzená kýta s hořčicí a křenem 150g	87 CZK	Bramborové hranolky 200g	35 CZK
Nakládáný zrající sýr s anglickou slaninou, cibulkou a domácím chlebem 100g	67 CZK	Pečená brambora s česnekovo-bazalkovým dípem 200g	35 CZK
Pikantní nakládané sýry 120g	87 CZK	Pečené bramborové měsíčky 200g	35 CZK
Škvarková pomazánka s jarní cibulkou a čerstvě rozpečeným chlebem 120g	67 CZK	Bramborová kaše s máslem 200g	35 CZK
Na grilu pečený uzený bůček s domácím chlebem 200g	87 CZK	Česneková bageta 1ks	35 CZK
		Grilovaná zelenina 150g	49 CZK
		Zelný salát "Coleslaw" 150g	35 CZK
		Salát z čerstvé zeleniny 150g	35 CZK
		Menu box	10 CZK
 POLÉVKY	 RYBÍ SPECIALITA	 OMÁČKY	
Gulášová polévka z černého piva	39 CZK	Barbecue / Peptová / Sýrová / Česnekovo-bazalková / Tatarská / Kečup / Hořčice	20 CZK
Vývar ze žebra se zeleninou a játrovými knedlíčky	39 CZK		
 VEPŘOVÉ SPECIALITY	 BURGERY	 DORTY A ZMRZLINY	
Pečená vepřová žebra 700g	177 CZK	Čerstvé dorty dle nabídky naší cukrářky	55 CZK
Krájený šťavnatý špalek z vepřové panenky 200g	217 CZK	Zmrzlina Häagen-Dazs 100ml, dle nabídky	69 CZK
Vepřové koleno pečené na černém pivu 1100g	187 CZK		
Vepřový špíz z panenky s klobásou, paprikou a cibulí 200g	197 CZK		
Steak Pork Loin US s bylinkovým máslem 300g	237 CZK		
Vepřová krkovička v pivní marinádě 300g	167 CZK		
 KUŘECÍ SPECIALITY	 ZELENINOVÉ SALÁTY		
Šťavnatá kuřecí prsíčko na rozmarýnu 200g	148 CZK	Zeleninový salát s uzeným lososem 300g	138 CZK
Kuřecí prso Supreme s cherry rajčaty a chřestem 200g	157 CZK	Míchaný salát z červené řepy, špenátu a trhanými kousky kozího syra 300g	127 CZK
Grilované kuřecí paličky v BBQ omáčce 600g	137 CZK	Variace listových salátů s plátky hovězího steaku, ředkvičkami a medovo-hořčičným dresinkem 300g	147 CZK
		Caesar salát s kuřecím masem a grilovanou slaninou 300g	139 CZK

**CHCETE DOSTÁVAT MENU, AKCE A NOVINKY? NAPIŠTE ZDE SVŮJ E-MAIL:**

Obrázek č 1: Návrh jídelního lístku  
(Zdroj: vlastní zpracování, 2015)