

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2014

Bc. Viktor Janovský

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Podnikatelský plán – založení restaurace

Autor diplomové práce:
Vedoucí diplomové práce:

Bc. Viktor Janovský
doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
„*Podnikatelský plán – založení restaurace*“
vypracoval samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 27. srpna 2014

Podpis

P o d ě k o v á n í

Děkuji doc. Ing. Jitce Srpové, CSc. za cenné rady a připomínky, které přispěly k úspěšnému dokončení a zkvalitnění mé diplomové práce.

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán – založení restaurace

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zaměřuje na zpracování podnikatelského plánu, konkrétním cílem je vytvoření podnikatelského plánu určeného k založení restaurace ve městě Kolín, jejíž vizí je poskytování služeb v oblasti tradiční české gastronomie. Dalším cílem a součástí této práce je ověření životaschopnosti takového podniku. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první – teoretické části je podrobně a přehledně popsána struktura podnikatelského plánu včetně specifik podnikání malých a středních firem. V druhé – praktické části jsou již konkrétně teoretická východiska aplikována na založení restaurace. Velká pozornost je věnována finančnímu plánu a s tím související ověření, zda by takový podnik mohl dlouhodobě prosperovat.

Klíčová slova:

Podnikatelský plán, vize, malé a střední podniky, finanční plán, gastronomie,

Title of the Master's Thesis:

Business Plan - Establishment of restaurant

Abstract:

This Master's Thesis focuses on the elaboration of a business plan, the specific goal is to create a business plan intended to establish a restaurant in Kolin, whose vision is to provide services in the field of traditional Czech cuisine. Another goal of this work is to assess the viability of such a project. The work is divided into two main parts. The first - the theoretical part describes the structure of a business plan including specificity of small and medium-sized companies. The second - the practical part applies the theoretical part to the real establishment of restaurant. Great attention is paid to the financial plan and the related verification whether such an enterprise could prosper in the long term.

Key words:

Business Plan, vision, small and medium-sized companies, financial plan, gastronomy

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoretická část.....	3
2.1 Význam malých a středních podniků	3
2.1.1 Význam a rozdělení MSP	3
2.1.2 Malé a střední podniky v České republice	5
2.2 Předpoklady podnikání.....	6
2.2.1 Osobnost podnikatele	6
2.2.2 Profil začínající firmy	8
2.2.3 Výběr společníka	10
2.3 Podnikatelský plán	11
2.3.1 Podnikatelský plán - jeho účel a zásady zpracování.....	12
2.3.2 Typy podnikatelských plánů.....	14
2.3.3 Specifické požadavky na podnikatelský plán	16
2.3.4 Struktura podnikatelského plánu	18
2.3.4.1 Titulní list	19
2.3.4.2 Obsah	19
2.3.4.3 Úvod a účel dokumentu	19
2.3.4.4 Shrnutí	19
2.3.4.5 Popis podnikatelské příležitosti	19
2.3.4.6 Cíle firmy a vlastníků	20
2.3.4.7 Potenciální trhy	21
2.3.4.8 Analýza konkurence.....	22
2.3.4.9 Marketingová a obchodní strategie	24
2.3.4.10 Realizační projektový plán	29
2.3.4.11 Finanční plán.....	30
2.3.4.12 Rizika projektu.....	42
2.3.4.12 Přílohy podnikatelského plánu.....	43
3. Praktická část.....	44
3.1 Úvod a účel dokumentu.....	45
3.2 Shrnutí	45
3.3 Popis podnikatelské příležitosti	47

3.4 Založení a profil společnosti.....	48
3.4.1 Právní forma podnikání a založení společnosti.....	48
3.4.2 Cíle firmy.....	51
3.4.3 Personální zabezpečení.....	52
3.4.4 Provozovna restaurace.....	55
3.5 Analýza trhu.....	57
3.5.1 Popis odvětví pohostinství	57
3.5.2 Analýza konkurence	59
3.5.3 Dodavatelé	61
3.6 Marketingová strategie	64
3.6.1 Tržní segmentace	64
3.6.2 Tržní pozice služeb	64
3.6.3 Marketingový mix	65
3.6.4 Rozpočet na marketingové aktivity.....	66
3.7 Obchodní strategie	66
3.7.1 Sortimentní skupiny a jejich ekonomický význam.....	67
3.7.2 Simulace poptávky.....	68
3.8 Finanční plán.....	74
3.8.1 Zahajovací a počáteční rozvaha	74
3.8.2 Pesimistická varianta.....	75
3.8.3 Realistická varianta.....	78
3.8.4 Optimistická varianta	80
3.9 Analýza rizik	83
4. Závěr.....	84
5. Seznam použité literatury	
6. Seznam obrázků a tabulek	
7. Seznam příloh	

1. Úvod

Zahájit a provozovat podnikatelskou činnost není zcela snadným úkolem. Podnikání jako takové má dlouhou tradici a za celá staletí se vyvinulo až do podoby, kterou známe nyní. V České republice je podnikání velkým trendem od počátku 90. let minulého století, kdy došlo k transformaci ekonomiky z centrálně řízené na tržní systém. Mnoho lidí tak dospělo k závěru, že podnikání je něco, co je automaticky spojeno s úspěchem a bohatstvím a že podnikat je tak snadné a bez rizika. Tato myšlenka je však v praxi nereálná. Podnikání, ať už ve formě samostatného živnostenského podnikání nebo v podobě začínající obchodní společnosti není věc snadná a jednoduše realizovatelná. Zvláště, když přihlídneme k dnešní době, kdy je obecně převis nabídky nad poptávkou a silný tlak konkurence. Podnikání v dnešní době musí stavět na reálných základech vhodného podnikatelského záměru, na úsilí a vytrvalosti podnikatele a dalších předpokladech, které by začínající podnikatel měl mít. Na začátku podnikání má podnikatel určitý záměr a vizi, v jakém oboru podnikat, co produkovat a kam by se rád v budoucnu vypracoval. Mnoho začínajících podnikatelů je však přesvědčeno, že tyto informace postačí pouze „mít na paměti“ a dále je nikterak nerozpracovávat. Toto je však velkou chybou, kterou podnikatel odhalí většinou až při samotném provozu jeho činnosti. Můžeme se tedy domnívat, že část počátečních neúspěchů a bankrotů v podnikání souvisí právě s tím faktem, že podnikatel nevypracoval pro svoje potřeby podnikatelský plán.

Z uvedeného vyplývá, že podnikatelský plán tvoří nezbytnou součást zahájení podnikatelské činnosti. Podnikatelský plán je jakýmsi „jízdním řádem“, který dává podnikateli, ale i externím subjektům komplexní a strukturované informace o podnikatelské činnosti. Význam podnikatelského plánu je tedy nezastupitelný. Vždyť i obecná rozsáhlost takového dokumentu dává tušit, že není možné veškeré tyto informace pouze „nosit v hlavě“. Je rozhodně lepší chybovat předem „nanečisto“, než poté přímo v praxi, což bývá velmi nepříjemné.

Již dlouhou dobu přemýšlím o možnosti založit a provozovat restauraci. Pocházím z Kolína, kde na místním trhu není dle mého názoru dostatek kvalitních restaurací, které nabízejí tradiční a kvalitní české pokrmy. Tuto myšlenku jsem dále rozvedl, když jsem o této záležitosti hovořil s blízkými přáteli, kteří shledávají tuto možnost jako velmi atraktivní. Na základě těchto důvodů jsem se rozhodl psát diplomovou práci na téma podnikatelský plán – založení restaurace. Praktická část diplomové práce by měla sloužit jako skutečný, reálný podnikatelský plán, který by nám v případě, že se rozhodneme tento projekt realizovat, měl sloužit k bezproblémovému založení a provozování takového podniku. S naším nadšením pro podnikání v gastronomii však souvisí i mnohá úskalí, která k tomuto oboru patří. Obavy mohou vyvstat s ohledem na konkurenční podniky, na fakt, že v oboru pohostinství existují vysoké nároky na kvalitu pracovníků. S tím vším souvisí i fakt, že

v daném oboru nemáme velké zkušenosti. O to více by bylo nutné chovat se iniciativně a velmi pečlivě vypracovat podnikatelský plán.

Cílem diplomové práce je tedy zpracování podnikatelského plánu, který se týká založení nové restaurace. Další cíl je ověřit, zda je daný projekt životaschopný.

Praktická část této práce má pak zainteresovaným osobám sloužit jako reálný podnikatelský plán.

Celá práce je rozdělena do dvou hlavních oddílů. Prvním oddílem je část teoretická, která poskytuje odborný teoretický základ pro vypracování podnikatelského plánu. Praktická část je aplikací teoretických poznatků na konkrétní založení restaurace.

První kapitola je věnována významu malých a středních podniků a to z hlediska jejich ekonomických a společenských přínosů. Zároveň je uvedeno i jejich členění tak, aby je bylo možné jednoznačně vymezit z různých hledisek. Pozornost je věnována také pozici malých a středních firem v rámci České republiky. Druhá kapitola teoretické části je věnována předpokladům podnikání. Zde je uvedeno několik zásadních premis, jimiž by měl potenciální podnikatel disponovat, jelikož podnikání jako hospodářská činnost není zcela jednoduchou záležitostí. Rovněž je zde prostor věnující se problematice začínající firmy včetně otázek souvisejících s výběrem společníků pro podnikatelskou činnost. Třetí kapitola teoretické části je stěžejní, z tohoto důvodu je také nejrozsáhlejší, jelikož je tato pasáž věnována podnikatelskému plánu komplexně. Je zde pojednáno o účelu, který má podnikatelský plán a o zásadách, které by měly být reflektovány při jeho tvorbě. Rovněž je zde uvedeno informační minimum o různých typech podnikatelských plánů, které slouží k různým účelům a mají tedy odlišnou strukturu. Ve stručnosti je zde také uvedeno několik specifických požadavků na podnikatelský plán, které vyžaduje bankovní instituce před případným poskytnutím úvěru, což bývá v praxi velmi častá situace. Další prostor je věnován struktuře podnikatelského plánu a jejímu podrobnému teoretickému popisu.

V praktické části jsou již teoretické poznatky aplikovány na založení konkrétní restaurace. Velký význam v rámci této pasáže je věnován analýze konkurence, finančnímu plánu a rizikům tohoto projektu. Analýza konkurence umožňuje analyzovat jednotlivé konkurenční podniky a na tomto základě se rozhodnout o dalších aspektech podnikání včetně možností zaujmout či odlišit se. S tím souvisí pochopitelně i marketingová strategie. Obchodní strategie pak odpovídá na otázky ohledně cenotvorby, provozní činnosti a plánu tržeb v závislosti na realizovaných prodejkách. Finanční plán pak číselně interpretuje plánové účetní výkazy a ověřuje, zda je projekt realizovatelný a dlouhodobě udržitelný. Finanční plán je vykazován variantně a uvažuje vždy variantu optimistickou, realistickou a pesimistickou.

Na konci celé diplomové práce je kapitola závěr, která shrnuje celou práci a uvádí a hodnotí přínos celého projektu.

2. Teoretická část

V teoretické části se nejprve věnujme významu malých a středních podniků, jejich členění dle různých institucí a různých kritérií a významu MSP v rámci České republiky. Další části této kapitoly pojednávají o předpokladech podnikání, tzn. zejména osobnostních předpokladech potenciálního podnikatele, o premisách začínající firmy či o problematice týkající se výběru společníka pro podnikatelskou činnost. Poslední, relativně obsáhlá část této kapitoly se věnuje samotnému podnikatelskému plánu – jeho účelu, zásadám pro jeho zpracování, specifikám, která vyžaduje banka před poskytnutím úvěru. Nejdůležitější pasáží je struktura podnikatelského plánu.

2.1 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky hrají v dnešní době nezastupitelnou úlohu v rámci vyspělých tržních ekonomik. Například podle *Synka (2006)*¹ je role malých a středních podniků významná. Tyto podniky mají značný podíl na zaměstnanosti, jsou flexibilní, rychle reagují, významně se podílí na tvorbě HDP, rovněž je jejich výhodou inovativní činnost i když tyto inovace můžeme řadit mezi inkrementální. Jako nevýhoda je uváděna nízká kapitálová síla. Rovněž lze velký význam MSP spatřovat v tvorbě konkurenceschopnosti a ve vytváření nových pracovních příležitostí.

2.1.1 Význam a rozdělení MSP

Je nesporným faktem, že MSP hrají klíčovou úlohu v tržních ekonomikách. Jak uvádí *Srpová (2012)*² MSP mají dalekosáhlé ekonomické a společenské přínosy. V Evropě v současné době funguje přibližně 19 milionů malých a středních firem, tvoří 99,8% všech firem v EU a zaměstnávají přibližně 74 milionů lidí.

MSP podniky hrají důležitou roli v rámci ekonomických přínosů. Prvním a možná nejdůležitějším přínosem je fakt, že MSP tvoří jakýsi protipól monopolním firmám. Velké a potažmo monopolní firmy obvykle nejsou ochotny obstarávat tzv. tržní výklenky, okrajové oblasti trhu. Právě tyto výklenky mohou být zajímavé pro malé a střední firmy, kdy jsou schopny vyhovět například lokálním potřebám. Dalším důležitým faktem je, že MSP jsou nositeli drobných inovací a jsou schopny flexibilně reagovat na změny poptávky či měnící se potřeby zákazníků. Zmiňme ještě fakt, že malé a střední firmy často operují na trhu jako subdodavatele pro velké společnosti. Například Škoda Auto a.s. odebírá část svých subdodávek od malých a středních výrobců. Dalším ekonomickým přínosem je vztah MSP a národní ekonomiky. Statisticky zachyceno v současné době tvoří podíl MSP na tvorbě HDP v České

¹Upraveno podle: SYNEK, M. Podniková ekonomika. Praha: Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

²Upraveno podle: VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str. 19-22.

republice cca. 36%, na výkonech 52%, na přidané hodnotě 54% a z 62% zabezpečuje zaměstnanost ekonomicky aktivního obyvatelstva.

V oblasti společenských přínosů uveďme důležitost MSP v rámci garance osobní svobody a stabilizace společnosti. Lidé-podnikatelé mají možnost osobní svobodné volby a svobodné realizace svých záměrů. Dalším důležitým faktorem je tzv. reprezentace místního kapitálu. Tento fakt lze vysvětlit tak, že není typické, aby malá nebo střední firma byla vlastněna nadnárodní korporací a efekty z podnikatelské činnosti tak „odtékaly“ matce do zahraničí. Právě naopak. Efekty podnikání jsou lokalizovány v regionu, kde malá nebo střední firma sídlí a působí. Tento fakt je v dnešní době velmi důležitý.

Abychom mohli dospět k určitým závazným závěrům, jak definovat malý a střední podnik, je účelné uvést možnosti rozdělení podniků dle jejich velikosti na malé, střední a velké. Rozdělení obecně můžeme shrnout do třech bodů:

- statistické pojetí ,
- nařízení komise EU,
- pojetí zákona o podpoře podnikání.

Poměrně komplexní přístup k této problematice nabízí nařízení komise EU. Zde se počítá mimo počtu zaměstnanců taktéž s ročním obratem firmy, bilanční sumou rozvahy a tzv. nezávislostí, což znamená, že dotyčný podnik nesmí být ve vlastnictví jiného podniku, který nesplňuje kritéria malého či středního podniku z 25% či více. Na základě tohoto přístupu dělíme podniky na:

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR, bilanční suma rozvahy do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR, bilanční suma rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, bilanční suma rozvahy do 43 mil. EUR.

Dále je možné na velikost podniků nahlížet z hlediska statistického pojetí. Tato metodika vychází z typologie podnikání statistického úřadu Evropské unie – Eurostat. Podle metodiky Eurostatu tedy dělíme podniky na:

- malé – do 20 zaměstnanců,
- střední – do 100 zaměstnanců,
- velké – nad 100 zaměstnanců.

Dle pojetí zákona o podpoře podnikání bychom dospěli k analogii s členěním podniků podle nařízení komise EU. Toto členění nabývá na významu zejména v případech, kdy se podnikatel rozhodne využít podporu v podnikání.

2.1.2 Malé a střední podniky v České republice

Následují text a tabulky znázorní jak velký význam mají malé a střední podniky v tržním prostředí České republiky.

Věnujme se nejprve postavení MSP v rámci celostního zachycení počtu firem v ČR, jedná se o údaje z roku 2006, avšak vzhledem ke stabilnímu vývoji lze podobné hodnoty očekávat i dnes.

Tabulka 1: Počet ekonomicky aktivních MSP

Rok 2006	Počet aktivních subjektů			%
	Právnícké subjekty 0-249 zam.	Fyzické subjekty 0-249 zam.	Celkem MSP	
Průmysl	26 412	133 272	159 684	99,42
Stavebnictví	6 539	94 866	101 405	99,93
Obchod	46 404	176 928	223 332	99,93
Pohostinství	5 493	44 744	50 237	99,96
Doprava	6 099	40 710	46 809	99,79
Peněžnictví	932	13 901	14 833	99,79
Služby	62 685	287 793	350 478	99,94
Zemědělství	2 406	42 602	45 008	99,93
Celkem	156 970	834 816	991 786	99,85

Zdroj: MPO. Statistika malých a středních podniků-propočty MPO z údajů ČSU [online]. 2006. vyd. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: download.mpo.cz/get/31460/34779/374247/priloha004.pdf

Další tabulka obsahuje údaje o struktuře sektoru malých a středních firem na základě členění velikosti podniků dle metodiky komise EU. Z tabulky je patrné, že největší podíl v rámci sektoru MSP zauímají mikropodniky zaměstnávající maximálně 9 lidí.

Tabulka 2: Složení segmentu MSP

Mikropodniky do 10 zaměstnanců	95,5 %
Malé podniky do 50 zaměstnanců	3,7%
Střední podniky do 250 zaměstnanců	0,8%

Zdroj: OBRAČAJ, Jiří. AMSP ČR. Názory MSP na problémové oblasti podnikání –: Segment MSP [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1429>

2.2 Předpoklady podnikání

Podnikání je hospodářská činnost, která vyžaduje určité předpoklady, které by měl podnikatel zvážit ještě předtím, než začne tvořit první kroky v podnikatelské praxi. Je třeba zvažovat spoustu okolností, zda má vůbec smysl začít s podnikáním. Právě prvotní nadšení a jakákoli absence přípravných kroků vedou převážně v budoucnu k neúspěchu. Sám podnikatel by měl disponovat určitými osobnostními předpoklady, aby mohl uspět, samozřejmě i potencionální začínající firma by měla mít ucelené premisy, které jsou nezbytnou součástí úspěchu. V následujících subkapitolách se čtenář dozví základní informace týkající se právě této problematiky.

2.2.1 Osobnost podnikatele

Každá forma podnikání znamená podstupovat riziko. Riziko v tomto uvedeném kontextu široce vymezený pojem ve své podstatě předjímá aspekty, které budou na podnikatele kladeny. Pro podnikatele to v podstatě znamená konfrontaci s jeho představami a ideály o podnikání s realitou. Znamená to tedy například, že podnikat by neměl člověk s averzí k riziku, s neochotou chovat se odpovědně apod. Následující text se stručně zaměří na ty rysy, které by měl potencionální podnikatel splňovat.³

Dlouhodobé zaměření

Většina podnikatelských aktivit je realizována s výhledem dlouhodobé činnosti. Z tohoto vyplývá, že podnikatel by měl brát v úvahu, že jeho činnost bude trvat dlouhá léta či desetiletí. Najdou se pochopitelně případy, kdy podnikatel hodlá realizovat pouze určitý projekt, případně vybudovat firmu a tu následně prodat. Takové podnikatelské aktivity ovšem nejsou příliš obvyklé.

³ Upraveno podle: VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str. 54-58

Podnikavost

V tomto případě se jedná o jednu z nejdůležitějších vlastností vůbec. Jde o soubor dispozic a osobnostních vlastností, kterými by měl podnikatel disponovat. Obecně lze podnikavost dělit na **dispozice** (schopnosti, vědomosti, dovednosti) a **osobní vlastnosti** (poctivost, bezúhonnost, cílevědomost, iniciativnost, zodpovědnost apod.)

Motivace

Motivací zde můžeme rozumět integraci fyzických a psychických aktivit směrem k vytyčenému cíli. Člověk může být k určitým činnostem motivován na základě rozličných podnětů. V případě podnikatele to mohou být např. nejrozličnější motivy potřeby seberealizace, sebeuspokojení či potřeba dosahovat stanovených cílů.

Akceptace rizika

Již bylo výše uvedeno, že většina rozhodovacích procesů je nesporně spojena s rizikem. Tento fakt by měl podnikatel akceptovat a být na možná riziková rozhodnutí připraven. Podnikat by tedy neměl člověk, který se vyhýba zodpovědnosti, nerad činí rozhodnutí, je nejistý či např. odkládá rozhodování do budoucna.

Touha být úspěšný

Úspěchem můžeme v tomto kontextu rozumět jeho dvě stránky a to úspěch objektivní a subjektivní. Objektivní úspěch lze explicitně měřit. Asi nejjednoznačnějším objektivním úspěchem je hospodářský výsledek firmy, ukazuje jak je firma ekonomicky silná, pochopitelně čím je hospodářský výsledek více kladný, je firma objektivně úspěšnější. Naopak subjektivní úspěch je odrazem spokojenosti jedince, popř. skupiny lidí. Vyjadřuje, jak je podnikatel subjektivně spokojen s jeho představami o podnikatelské činnosti, kterou provozuje. Tyto dvě složky úspěchu by měly být ve vzájemné konzistenci.

Racionální chování a respektování reality

Racionální chování znamená, že podnikatel a potažmo podnik nelze řídit nesystematicky, podnikatel by měl umět předvídat a veškerá rozhodnutí tvořit ve variantách (obecně varianta pesimistická, optimistická a reálná) a zvažovat různé adekvátní alternativy.

Respektovat realitu znamená neustále sledovat „okolní svět“. Je třeba neustále vyhodnocovat ukazatele makroekonomické, demografické či např. legislativní. Brát v úvahu je potřeba i konkurenci, snažit se poučit se z jejích chyb, soutěžit s konkurencí případně se s některým konkurentem spojit.

2.2.2 Profil začínající firmy

Každoročně vzniká velké množství firem nejrůznějšího zaměření v nejrůznějších oborech. Na druhé straně však spousta firem zaniká a to z nejrůznějších důvodů. Aby se podnikatel a následně i jeho firma vyhnula problémům nebo se alespoň problémy neobjevily ihned na začátku podnikání, měl by podnikatel a jeho firma zohlednit následující kroky:⁴

Získat motivaci a odhodlání podnikat

Jedná se o nejvýznamnější prvek, který předurčuje potenciální firmu k úspěchu. Podnikatel by si měl zodpovědět několik otázek – např. proč chci podnikat? Jaké jsou mé cíle podnikání? Jaká je podpora ze strany mé rodiny, příbuzných? Je potřebné být určitým způsobem motivován. Je pochopitelné, že cíle, vytvořené na základě motivace podnikat by měly být smysluplné a reálné.

Osobní předpoklady k podnikání

Začít podnikat a tuto činnost provozovat v dlouhodobém horizontu znamená velké nároky na podnikatele. Podnikatel rozhodnutím podnikat přijímá obrovskou zodpovědnost, časovou náročnost a komplexně podnikání klade velké požadavky na psychickou i fyzickou odolnost. Podnikatel by si na tomto místě měl položit několik otázek jako např.: Budu schopen můj podnikatelský nápad realizovat? Jsem dosti zodpovědný? Mám dostatečné odborné znalosti? Zním míru rizika mého záměru? Je tedy zřejmé, že podnikání není věcí snadnou.

Odhalení mezery na trhu

Dlouhodobě nemůže existovat firma, o jejíž výrobky či služby nebude zájem. Na samém začátku by tedy měl mít podnikatel dobrý nápad s čím se na trhu prosadit a co bude realizovatelné a rentabilní z dlouhodobého hlediska. V dnešní době je tento problém o to důležitější, že globálně existuje v ekonomikách převis nabídky nad poptávkou. Tím spíš by si měl podnikatel položit následující otázky: Jaký výrobek či službu nabízím? Na jaké potřeby reaguje můj produkt? Je současný produkt v souladu s mými představami? Kdo jsou moji zákazníci? Jak je početná moje skupina zákazníků?

Sestavit zakladatelský rozpočet

Smysl zakladatelského rozpočtu tkví v potřebě specifikovat a kvantifikovat potřebné finanční prostředky, které musí být k dispozici ještě dříve, než začne firma vydělávat prodejem svých výrobků či služeb. Jedná se o zcela jednoznačný a nutný úkol, který leckdy pomůže odhalit slabé či silné stránky podnikání a může předejít neúspěchu podnikání hned ze začátku. Je rovněž nutné počítat s tzv. „fází hladu“, což

⁴ Upraveno podle: VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str. 59-61

reprezentuje období od prodeje své produkce k přijetí likvidních prostředků. Sestavení zakladatelského rozpočtu je o to důležitější, čím větší rozsah podnikatelských aktivit hodlá podnikatel realizovat. V rámci zakladatelského rozpočtu je nutné posuzovat zejména:

- dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek,
- oběžný majetek (suroviny, materiál, zboží...),
- provozní náklady (nájemné, mzdy zaměstnancům, pohonné hmoty...),
- zajištění finančních zdrojů (po zohlednění výše aktiv a dalších nákladů),
- potřeba startovního kapitálu (administrativní poplatky apod.).

V některých případech lze v rámci zakladatelského rozpočtu kalkulovat s plánem výnosů a nákladů. A na základě těchto propočtů pak je možné sestavit další finanční ukazatele. Např. podle *Synka (2003)*⁵ pak můžeme počítat rentabilitu investice (ROI) či rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). Výnosnost vlastního kapitálu by měla být alespoň stejně výhodná jako jakékoli alternativní naložení s vlastními prostředky, např. uložení v bance.

Podnikatelský plán

Tento krok je ústředním úkolem této práce, nebudeme se jím zde tedy blíže zabývat. Pro přehlednost lze uvést slova Ing. Tomáše Orlíka:

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“ (Srpová, 2011)⁶.

Na tomto místě je vhodné uvést, že podnikatelský plán se zpracovává nejen při zakládání nové firmy, ale i při každé příležitosti, kdy firma hodlá realizovat akci větší či menší charakteristiky.

Podnikatelský plán by měl vytvořit podnikatel v každém případě. Není možné, aby veškeré informace a souvislosti nosil podnikatel v hlavě. Podnikatelský plán obsahuje veškeré náležitosti, které souvisí s podnikatelským záměrem, jeho popisem, analýzou konkurence, finančním plánováním a analýzou, obchodním plánem až např. po rizika realizace projektu. Jedná se tedy o přehledný a komplexní dokument zachycující veškeré souvislosti konfrontující se s podnikem.

Právní forma podnikání

Jedná se opět o velmi důležitý krok, který se navíc projevuje jako dlouhodobě působící rozhodnutí. Otázka volby právní formy podniku závisí na mnoha kriteriích.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0515-x. str. 36-37.

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 14.

Existují ovšem i situace, které nutí podnikatele změnit právní formu podnikání již v době, kdy podnik dlouhodobě funguje. K tomuto rozhodnutí bychom mohli řadit např. strategická rozhodnutí, změny vnějšího ekonomického prostředí ve vztahu k podniku. Taková změna právní formy podnikání se nazývá transformace. Podle jakých kritérií tedy rozhodujeme o volbě právní formy podniku? Jde zejména o:

- způsob a rozsah ručení,
- oprávnění k řízení,
- počet zakladatelů,
- nároky na počáteční kapitál,
- administrativní náročnost,
- účast na zisku, resp. ztrátě,
- finanční okolnosti (přístup k cizímu kapitálu),
- daňové zatížení,
- zveřejňovací povinnost.

Lapidárně řečeno lze říci, že taková rozhodnutí závisí na rozsahu a charakteru podnikatelské činnosti. Některé činnosti je vhodné realizovat formou živnosti, pro jiné typy podnikání se hodí rozličné formy obchodních společností.

2.2.3 Výběr společníka

V krátkosti se v následujícím textu zaměříme na specifika výběru společníka k podnikatelské činnosti neboť velká část podnikatelských aktivit závisí na spolupráci více lidí. *Srpová (2012)*⁷ doporučuje, aby si potenciální podnikatel zvolil takové společníky, kteří splňují následující kritéria, která jsou nezbytná pro vykonávání podnikatelské činnosti. Mezi taková kritéria řadíme:

- profesionální způsobilost,
- koncepce podnikatelské filozofie,
- rozdělení kompetencí,
- vzájemné porozumění.

Profesionální způsobilost znamená schopnost společníka odborně vykonávat svou úlohu v podniku. Jde zejména o dosažené vzdělání, absolvované kurzy, dosavadní profesní zkušenosti apod.

Koncepce podnikatelské filozofie reflektuje fakt, že ze strany společníka musí dojít ke ztotožnění se s potřebami a cíli firmy a se zásadami budoucího směřování a

Upraveno podle: VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str. 62.

vývoje firmy. Je zřejmé, že pokud by společník toto kritérium nesplňoval, není možné s ním dlouhodobě spolupracovat.

Rozdělení kompetencí v podniku je neméně důležité zejména pro systematické řízení firmy a pro obecný klid ve firmě. Jde o to určit, kdo bude vykonávat ty které funkce. Proto se obecně doporučuje, aby společníci byli profesně a odborně vzájemně zaměřeni jinak. V praxi to pak znamená, že jeden společník řídí obchodní činnosti, další se stará o finanční řízení atd.

Vzájemné porozumění potom navozuje důvěru a dobré vztahy na pracovišti. Bez důvěry nemohou být navázány se společníky dobré vztahy.

Společníka lze vybírat mnoha způsoby. Poměrně neobvyklou možností je výběr z rodiny a příbuzenstva. Uvádí se, že tato možnost není příliš vhodná neboť v prostředí firmy dochází k různým rozhodnutím, která mohou vyústit v rodinné problémy. Určitě by se tato možnost měla důkladně promyslet. Existuje řada firem, kde tato forma společenství funguje úspěšně dlouhodobě. V anglosaském prostředí bývá častou formou společenství výběr z řad zaměstnanců. Výhoda je v tom, že sám podnikatel dotyčného dlouhodobě zná, ví o jeho přednostech a kvalitách, zároveň ví, jaké jsou jeho slabiny. Navíc nevznikají dodatečné náklady spojené s hledáním společníka. Dále je možné vybrat společníka pomocí odborné firmy, tato forma výběru je vhodná zejména pro začínající a méně zkušené podnikatele. Daná odborná firma dotyčného může podrobit nejrozličnějším testům, které pomohou odhalit silné a slabé stránky dotyčného potenciálního společníka. Samostatnou kapitolou by byl výběr tichého společníka. Jde o poměrně specifickou formu společenství. Tichý společník může být firmě nápomocný zejména formou poskytování finančních zdrojů, za které ovšem obvykle požaduje vysoké výnosy. Tichý společník se ovšem nepodílí na řízení firmy, což obvykle vnímá jako nevýhodu.

Společenství může být na druhou stranu i rozvázáno a ukončeno z nejrozličnějších důvodů. V tomto případě vyvstává otázka řešení vyrovnání – zejména vyrovnání podílu na firmě. Tuto možnost by měli podnikatelé brát na vědomí.

2.3 Podnikatelský plán

V následujícím textu bude detailně pojednáno o podnikatelském plánu, jeho účelu, typech, specifických požadavcích bankovních institucí a struktuře.

Podnikatelský plán se nezpracovává bezúčelně. Podnikatelský plán plní celou řadu funkcí uvnitř i vně firmy. Těmto otázkám se věnuje subkapitola o účelech podnikatelského plánu. Je zřejmé, že neexistuje jeden univerzální typ podnikatelského plánu ani není jednoznačně a závazně stanovena jeho struktura. Jinak bude vypadat podnikatelský plán určený pro banku, pro investora či pro firmu resp. podnikatele. O těchto zásadách pojednají subkapitoly věnující se typům podnikatelských plánů. Právě struktura podnikatelského plánu, který je určen pro podnikatele ve fázi zakládání firmy, tvoří stěžejní část teoretické části této diplomové práce. Subkapitola, která o tomto pojednává bude nejobsáhlejší a nejkomplexnější.

Podnikatelský plán je dokument zpracovaný podnikatelem, který popisuje veškeré souvislosti související se zahájením podnikatelské činnosti či již s fungováním firmy. Podnikatelský plán odpovídá na otázky typu: Kde jsme? Kam se chceme dostat? Podnikatelský plán konkrétně směřuje budoucí vývoj firmy. Když bychom uvažovali, kdo se podílí na tvorbě podnikatelského plánu, musíme vzít v úvahu, o jak velkou firmu se jedná. Mikropodniky a malé firmy bývají specifické tím, že podnikatelský plán obvykle zpracovává sám podnikatel, resp. vlastník firmy. U středních firem bývá pravidlem, že podnikatelský plán je tvořen týmem řídicích pracovníků napříč útvary firmy. Tvořit podnikatelský plán znamená být iniciativní, odvážný, flexibilní a odpovědný, vyžaduje dávku invence a kreativity.⁸

2.3.1 Podnikatelský plán - jeho účel a zásady zpracování

Podnikatelský plán plní obecně dva účely. Podle *Srpové (2012)*⁹ v prvním případě slouží uvnitř firmy, podnikateli, zaměstnancům či např. společníkům. V druhém případě jde o využití podnikatelského plánu externími subjekty jako např. bankami či investory. Nyní se zaměříme na podrobnější analýzu obou forem účelu podnikatelského plánu.

Interní firemní účel

Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán zejména jako plánovací nástroj, jako výchozí dokument pro rozhodovací procesy, jako dokument, který slouží ke kontrolní činnosti. V rámci vnitropodnikového prostředí je jeho nezastupitelný význam při zakládání firmy či při určité významnější akci, kdy se například rozhoduje o investičním projektu, splynutí firmy s jinou, prodeji či uzavření části firmy a to ve fázi existence firmy. Podnikatelský plán rovněž může sloužit zaměstnancům, aby se seznámili s cíli firmy a aby byla firemní identita v souladu s chováním pracovníků.

Významnou roli hraje úloha podnikatelského plánu pro firemní management. Manažeři spatřují hlavní úlohu podnikatelského plánu zejména v oblastech:

- poznatky z analýz (analytické poznatky předcházející tvorbě podnikatelského plánu),
- demonstrace záměrů ve vývoji firmy,
- predikce (zejména finančních toků),
- nástroj odhalení slabých míst ve firmě,
- informační nástroj pro zaměstnance.

⁸Upraveno podle: VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str.95-104.

⁹ Upraveno podle: Upraveno podle: VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str.95-104.

Externí účely

Již bylo zmíněno, že podnikatelský plán neslouží pouze uvnitř firmy, využít jej mohou i externí subjekty a to zejména bankovní ústavy a investoři. Externí účely podnikatelského plánu nabývají na významu zejména v případech, kdy je nutné získat do firmy cizí zdroje financování. I proto jsou na tyto specifické typy podnikatelských plánů kladeny jiné nároky, než na podnikatelský plán určený pro podnikatele. Banky a investoři obvykle požadují podrobnější finančně-analytické rozpracování, projekt musí být výhodný a nadějný. V takových případech může takový podnikatelský plán přispět k získání cizího kapitálu.

Při zpracovávání podnikatelského plánu je vhodné dodržovat několik zásad. Tento fakt je důležitý nejen v očích podnikatele a firmy, ale zejména v případech, kdy se podnikatelský plán předkládá externím subjektům. Externí subjekty obvykle hodnotí velké množství podnikatelských plánů, pokud by tak nějaký plán nesplňoval následující zásady a doporučení, riskuje dotyčný podnikatel, že nebude např. v případě žádosti o úvěr úspěšný. Zásady pro zpracování podnikatelského plánu můžeme shrnout do následujících bodů:

- srozumitelnost,
- logičnost,
- uvážená stručnost,
- pravdivost a reálnost,
- respektování rizika.

V rámci srozumitelnosti chápeme fakt, že při zpracovávání podnikatelského plánu nepoužíváme zbytečně dlouhá souvětí, snažíme se o jasný a výstižný jazyk. Pro přehlednost se v řadě případů používají tabulky, zejména tam, kde interpretujeme číselná data. Logická stránka podnikatelského plánu znamená jakousi posloupnost a návaznost jednotlivých částí plánu, jednotlivá tvrzení si nesmí odporovat, tam, kde je potřeba, můžeme text doplnit o grafické zobrazení. Bezpochyby důležitou zásadou je stručnost. Nemá smysl sepsat dlouhý a komplikovaný plán, tím se stává nepřehledný. Fakt, že podnikatelský plán by měl vycházet z reálných dat a informací odráží zásadu pravdivosti a reálnosti. Koneckonců podnikatel si jej tvoří pro své potřeby. Respektování rizika už jen završuje veškeré zásady, odráží charakter současné mnohdy chaotické reality, kdy současná rozhodnutí, tím spíše rozhodnutí do budoucna jsou notně spojena s rizikem. Respektování rizika se může v podnikatelském plánu promítnout např. formou variantního řešení (zejména v části finančního plánu).

Respektování těchto obecných zásad pro tvorbu podnikatelského plánu pak zvyšuje důvěryhodnost samotného podnikatele nejen uvnitř firmy, ale zejména v očích externích subjektů.

2.3.2 Typy podnikatelských plánů

Na základě údajů Ministerstva průmyslu a obchodu nelze tvrdit, že existuje pouze jeden univerzální typ podnikatelského plánu.¹⁰

Zde záleží, jaký účel podnikatelský plán plní či plnit má a to v souvislosti s rozsahem celého plánu.

Nyní se zaměříme na typy podnikatelských plánů podle jejich rozsahu a samozřejmě i účelu. Na základě doporučení Ministerstva průmyslu a obchodu rozdělujeme podnikatelské plány na:

- prezentace ve výtahu (elevator pitch),
- výkonný plán (executive summary),
- zkrácený podnikatelský plán,
- plný podnikatelský plán.

Prezentace ve výtahu (Elevator pitch)

Tato ústní forma prezentace podnikatelského plánu je určena zejména pro první setkání s potenciálním investorem. Má za úkol investora zaujmout a přesvědčit. Tato forma prezentace by měla být stručná, jasná, výstižná a měla by trvat přibližně jednu minutu. Pokud investora tato první rychlá prezentace zaujme, obvykle na další schůzce se přistupuje již k detailnějšímu rozboru podnikatelského plánu. Obecně vzato, tato forma prezentace by měla sestávat z následujících bodů:

1. Co je moje myšlenka?
2. Jak jsem s touto myšlenkou daleko?
3. Jaké trhy existují pro uplatnění mé myšlenky?
4. Jaké výhody pro mne plynou na těchto trzích?
5. Jaké výhody mám oproti konkurenci?
6. Jakým způsobem bych chtěl získat peníze?
7. Kolik budu potřebovat peněz?
8. Kolik peněz žádám od investora a co mu za to nabízím?
9. Kdo je můj tým?
10. Jaký potenciál zisku lze v projektu pro investora hledat?

¹⁰ Upraveno podle: Druhy podnikatelských záměrů. [online]. 2011. vyd. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>

Vždy je třeba pojmut tuto prezentaci jednoduše, nezaobírat se zbytečnými detaily, je opravdu určena pouze pro první nastínění celého podnikatelského plánu.

Výkonný plán (Executive summary)

Výkonný plán představuje již písemnou formu podnikatelského plánu. Rozsah je obvykle krátký, zpravidla nepřesahující 2 strany formátu A4. Primárně je určen externím subjektům jako bankám či investorům. Celý dokument se často dělí na odstavce. V prvním odstavci se uvádí, o jaký typ investice se jedná a jak vysoká je potřebná částka, kterou chce podnikatel od externího subjektu získat. Další odstavce popisují produkt, jeho charakter, určení a cenu. Dále se popisuje trh, na kterém hodlá podnikatel svou produkci prodávat, uvádí se skupina cílových zákazníků a konkurence. V dalším odstavci se uvádí finanční stránka projektu – zejména je nutné predikovat alespoň tři roky dopředu plán výnosů/nákladů a zisk. Následuje popis fáze, ve které se projekt nachází, popisuje se již proinvestovaná částka peněz a jak dlouho již projekt trvá. V poslední části výkonného plánu se zanechávají kontaktní údaje podnikatele, které slouží investorovi k případné další komunikaci s podnikatelem.

Zkrácený podnikatelský plán

Tento typ podnikatelského plánu je již svým charakterem poněkud komplexnějším dokumentem. Strukturou odpovídá plnému podnikatelskému plánu, avšak jednotlivým kapitolám je věnováno jen několik málo odstavců. Má účel pro objasnění podnikatelského směřování, jeho cílů. Využívá se zejména v případech, kdy podnikatel chrání určité obchodní tajemství. Pokud podnikatel nemá potřebu taková obchodní tajemství chránit, není třeba tento typ podnikatelského plánu tvořit. Důležité je si uvědomit, že tento dokument nemá zakrývat slabé stránky projektu.

Plný podnikatelský plán

Plný podnikatelský plán je nejkompexnějším a nejrozsáhlejším typem podnikatelského plánu. Slouží zejména podnikateli a firmě. Komplexně popisuje a vyhodnocuje veškeré aspekty, které souvisí s připravovaným, resp. s plánovaným projektem. Tento typ podnikatelského plánu bude podrobně popsán ve smyslu jeho struktury v subkapitole věnující se právě této otázce. Na základě plného podnikatelského plánu je vytvořena druhá část této práce – praktická část.

Již bylo uvedeno, že podnikatelský plán může mít svůj účel jak uvnitř firmy, tak i pro externí subjekty, kterými mohou být banky nebo investoři. Právě banky a investoři mají obvykle specifické požadavky na obsah podnikatelského plánu. Další subkapitola ve stručnosti popíše, jaká specifika jsou těmito subjekty požadována.

2.3.3 Specifické požadavky na podnikatelský plán

Velmi často dochází k situacím, kdy není schopen podnikatel zabezpečit chod firmy z vlastních zdrojů. Musí tak zaměřit své úsilí k získání úvěru. Nejčastější možností, jak získat úvěr, je začít jednat s bankou.¹¹

V rámci této subkapitoly se zaměříme na popis specifických požadavků, které obvykle vyžaduje banka v rámci podnikatelského plánu, když se od ní rozhodne podnikatel čerpat úvěr. Banka tedy nejčastěji hodnotí tyto prvky v rámci podnikatelského plánu:

Rozsah dokumentace

Tato část obsahuje rozšířené informace doplňující standardní obsah podnikatelského plánu. Doporučuje se tyto informace přehledně uspořádat do tabulek a vhodně je doplnit texty a komentáři.

Základní informace o klientovi

Do této části patří zejména identifikační údaje, dokumenty podnikatele (např. daňová priznání, finanční výkazy, cash flow, fotografie firemních prostor apod.)

Požadavky klienta (podnikatele)

Na tomto místě banka vyhodnocuje, o jaký typ úvěru podnikatel žádá – zda se jedná o provozní úvěr určený k běžné provozní činnosti firmy či investiční úvěr zpravidla související s nákupy nemovitostí či dalších hmotných aktiv. Na tomto místě je vhodné dodat, že investiční úvěry poskytuje banka výlučně jako úvěr účelový – nelze jej tedy využít pro provozní potřeby firmy. Dále zde banka vyhodnocuje možnosti zajištění úvěru.

Popis aktivit klienta

V této části se specifikuje zejména předmět činnosti firmy, místo podnikání, rozsah aktivit firmy a i to, zda firma působí pouze na lokálních trzích, či podniká i v zahraničí. Podnikatel může do této části formulovat např. sezónnost prodeje, podíl jednotlivých činností firmy na tržbách apod. Rozsahem by tato část neměla překročit jednu stranu formátu A4.

Vlastnická struktura

Další oblastí, kterou sleduje banka, je vlastnická struktura. Zde jde zejména o posouzení kvalifikační úrovně zainteresovaných osob ve firmě, o analýzu složitosti podnikatelského záměru v souvislosti s profilem firmy. Banka hodnotí jak vlastníky (jejich zkušenosti, podíly ve firmě, dobu působení ve firmě), tak i management firmy, statutární orgány apod.

¹¹ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 102-131.

Reference a kredibilita podniku

Pro podnikatele, který žádá banku o úvěr, je důležité, aby jeho firma měla kladné reference. V tomto kontextu to znamená posouzení bezdlužnosti firmy vůči státním orgánům, posouzení záznamů v databázi dlužníků. Významnou roli zde také sehrává bezdlužnost firmy vůči jiným bankám. Podnikatel může rovněž bance poskytnout své reference od svého významnějšího obchodního partnera.

Cizí zdroje

Banky rovněž posuzují strukturu financování firmy cizími zdroji. Tyto údaje jsou k dispozici v účetních výkazech (rozvaha). Banky analyzují krátkodobé cizí zdroje, dlouhodobé cizí zdroje, leasingy a další nebankovní půjčky.

Závazky a pohledávky

Důležitou součástí podnikatelského plánu v případě jednání s bankou je přehledné a reálné zachycení pohledávek a závazků firmy. Zejména v případě pohledávek nad 180 resp. nad 365 dní, na které banky nahlíží jako na nedobytné, mohou banky o jejich hodnotu snížit hospodářský výsledek.

Odběratelsko-dodavatelské vztahy

Banky také hodnotí strukturu dodavatelů a odběratelů. Mezi základní kritéria, která banky v tomto případě hodnotí, jsou závislost vztahů, diverzifikace rizika a dlouhodobost vztahů.

Marketingová analýza

Banky hodnotí sílu firmy vůči externímu prostředí, ale také vnitřní firemní aspekty jako např. míru inovací, schopnost flexibility, předpoklady k expanzi apod. Hodnotí se pozice firmy na trhu (doba působnosti, stabilizace firmy, síla firmy na trhu atd.). Banky obvykle vyžadují přehled hlavní konkurence, podnikatel si může vylepšit svůj rating, když prokáže, že zná své hlavní konkurenty, jejich pozici na trhu a např. svou konkurenční výhodu.

Řízení firmy

V tomto ohledu banka hodnotí především interní firemní mechanismy. Středem zájmu je zejména tzv. strategický výhled, kam řadíme např. dlouhodobé plánování cash flow, marketingové strategie, vstup na zahraniční trhy, investiční plány atd. Banky se zajímají rovněž o plánovací aktivity, certifikáty či outsoursované činnosti.

Majetek firmy

Při jednání s bankou by podnikatel neměl zapomenout na podrobné zachycení struktury majetku firmy. Banky zajímá především struktura dlouhodobého hmotného majetku (nemovitosti, strojní vybavení...) a struktura dlouhodobého finančního majetku. Z hlediska dlouhodobého finančního majetku je třeba uvést

např. obchodní podíly v jiných společnostech, vklady u bank v podobě kupříkladu termínovaných vkladů.

Finanční analýza

Finanční analýza je součástí podnikatelského plánu, ať již pro interní účely, tak i pro případ, kdy podnikatel žádá banku o úvěr. Banky obvykle v takovém případě vyžadují finanční analýzu vycházející z historických dat, plánové finanční výkazy (výsledovku, rozvahu a cash flow).

2.3.4 Struktura podnikatelského plánu

V této subkapitole se budeme zabývat tou nejpodstatnější problematikou teoretické části diplomové práce a sice strukturou podnikatelského plánu v jeho plné verzi. Na těchto základech je následně vytvořena praktická část diplomové práce.

Existuje celá řada přístupů, jak by měla vypadat správná struktura podnikatelského plánu, v různých literárních pramenech existuje celá řada návodů a postupů, jak jej tvořit. Např. *Srpová (2011)*¹² uvádí níže popsanou strukturu, která se nabízí jako jedna z možností, a která je komplexní a přehledná. Podle tohoto přístupu obsahuje podnikatelský plán následující pasáže:

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod, účel dokumentu,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační plán,
11. finanční plán,
12. rizika projektu,
13. přílohy.

¹²Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str.14-15.

Věnujme se tedy v následujících částech podrobnějšímu popisu jednotlivých pasáží podnikatelského plánu.

2.3.4.1 Titulní list

Titulní list je první stranou podnikatelského plánu – s nadsázkou řečeno, je takovou vstupní branou. Na titulní list se uvádí logo firmy, obchodní název, název podnikatelského plánu, jméno autora či autorů, datum a další podstatné úvodní informace. Je zároveň vhodné na toto místo uvést prohlášení odkazující na důvěrnost informací obsažených v dokumentu.

2.3.4.2 Obsah

Pro snadnou orientaci v dokumentu je žádoucí zařadit jako další stranu obsah dokumentu. Obsah by měl být pokud možno krátký, rozčleněný na maximálně tři úrovně.

2.3.4.3 Úvod a účel dokumentu

Pasáž věnovaná úvodu a účelu by měla obsahovat základní informace o podnikatelském plánu. Zmínit na tomto místě je vhodné např. komu je dokument určen – zda pro investora, či pro někoho jiného zainteresovaného. Zmínit bychom se rovněž měli o rozsahu dokumentu – to znamená uvést, zda se jedná o plný podnikatelský plán či o některou jeho zkrácenou verzi.

2.3.4.4 Shrnutí

Shrnutí má vyvolat u čtenářů dokumentu zvědavost, chuť dále celý dokument číst. Shrnutí nenahrazuje úvod, shrnutí má obsahovat informace v kostce, které jsou obsahem dokumentu. Shrnutí je zařazeno na začátku dokumentu, ale píše se až na závěr, když je celý dokument již hotový. V této pasáži bychom měli popsat zejména klíčové osobnosti firmy, produkty a jejich konkurenční výhodu, situaci na trhu a hlavní finanční údaje (kapitálová náročnost, potřeba cizích zdrojů apod.)

2.3.4.5 Popis podnikatelské příležitosti

V této pasáži by mělo být popsáno, proč píšeme podnikatelský plán, v čem vidíme podnikatelskou příležitost. To znamená naznačit, že vidíme například mezeru na trhu a náš výrobek nebo služba by tuto mezeru vhodně vyplnila. Může se také jednat o objevení specifického technologického postupu a řešení atd. Dále by měla být pozornost věnována následujícím bodům – popisu produktu, konkurenční výhodě produktu, užítku produktu pro zákazníka.

V rámci popisu produktu bychom měli specifikovat vzhled, vlastnosti a účel, čemu bude sloužit. Je nutné na tomto místě rozlišit v rámci produktu výrobky a služby. Výrobky popisujeme zejména z hlediska jejich vzhledu, kvality, služby bychom měli specifikovat z hlediska jejich vlastností. Důležité je vyhnout se složitým

odborným specifikacím produktů, je žádoucí, aby dokumentu rozuměl i laik (např. složitá technická specifikace je pro investora nesrozumitelná). Tuto technickou specifikaci je vhodné připojit k dokumentu v rámci příloh. Je rovněž důležité determinovat konkurenční výhodu našich produktů. V dnešní době tvrdé konkurence na trzích obecně je potřeba konkurenční výhody o to větší. Například *Kislingerová (2005)*¹³ uvádí, že konkurenční výhoda je v neustálém ohrožení a musí být přijata určitá opatření, aby se omezilo či zamezilo jejímu oslabení. Podnikatelský plán, který nepřináší zákazníkům užitek, je ve své podstatě už předem odsouzen k neúspěchu. Proto by se měl podnikatel snažit zdůraznit, proč by zákazníci měli kupovat produkty právě od něho. K tomuto účelu je tak nezbytné znát své cílové zákazníky. Spousta podnikatelů tento aspekt ignoruje, jelikož předpokládají, že jejich produkce nemá konkurenci. Tento případ je však v praxi zcela ojedinělý.

2.3.4.6 Cíle firmy a vlastníků

Schopnost firmy realizovat daný projekt je popsán v této části podnikatelského plánu. Zejména v souvislosti s posuzováním podnikatelského plánu subjekty poskytujícími cizí kapitál bychom se měli zaměřit na to, aby podnikatel, resp. management firmy byl kvalitním týmem. Vedoucí firemní pracovníci totiž z pohledu investorů nesou odpovědnost za to, zda má daný podnikatelský plán naději na úspěšnou realizaci. Nyní zaměříme pozornost na firemní cíle. Zásadní předpoklad zaručující úspěch podnikatelského plánu je určení cílů firmy. *Lojda (2011)*¹⁴ uvádí, že základem pro stanovení firemních cílů je znalost mise a vize společnosti. Mise je definována jako důvod, proč daná firma existuje. Vizí pak rozumíme, kam firma směřuje z hlediska budoucnosti, jaký je žádoucí budoucí stav firmy. Znalost vize nám již umožní specifikovat cíle. Cíle bychom měli stanovit s pomocí pravidla SMART. Toto pravidlo vysvětluje následující tabulka:

Tabulka 3: Pravidlo SMART

Specific	Cíle by měly být specifické, konkrétní
Measurable	Nezbytná je měřitelnost cílů, zvolme parametry pro měření
Agreed	Cíle by měly akceptovat jak vedoucí pracovníci, tak i zaměstnanci
Realistic	Cíle musí být reálné s přihlédnutím k možnostem firmy
Timed	Cíle musí být časově vymezené

Zdroj: vlastní zpracování podle LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, s. 34. ISBN 978-80-247-3902-1.

¹³ Upraveno podle: KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-847-9. str. 99.

¹⁴ Upraveno podle: LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3902-1. str. 34.

V rámci cílů vlastníků firmy zaměříme pozornost na klíčové osoby ve firmě, jejich stručným představením, a informacemi o jejich dosaženém vzdělání a profesní praxi. Tato část je vyžadována zejména investory, kteří v případě finanční kooperace s firmou podrobně a důsledně studují, jak jsou vlastníci resp. manažeři firmy seznámeni s cíli a jaké cíle očekávají. Investoři také často spíše ocení firmu, jejíž produkt je průměrný, ale má kvalitní vedení. Právě případná nedorozumění v rámci cílů vlastníků bývá častým problémem ve stadiích, kdy firma roste a mění se ve střední či velkou firmu.

Dále bychom měli detailněji specifikovat organizační strukturu firmy a další personální obsazení pozic. Uvést bychom měli počet zaměstnanců, věk, jejich kvalifikaci apod. Zapomenout bychom neměli ani na popis pracovních míst, kvalifikační předpoklady daného pracovního místa, organizační zařazení daného pracovního místa a kompetence v rámci daného pracovního místa.

2.3.4.7 Potenciální trhy

Znalost trhu je velmi široký pojem. Abychom byli schopni přehledně identifikovat cílový trh, musíme znát širší souvislosti. Jak uvádí *Blažková (2007)*¹⁵, pro vymezení pojmu trh je nezbytné tento segmentovat do menších skupin. Trh pak můžeme členit v rámci populace na potenciální, přístupný, kompetentní přístupný, cílový a obslužený trh. Specifika jednotlivých úrovní trhu podle tohoto přístupu vysvětluje následující tabulka:

Tabulka 4: Typy trhů

Potenciální	ta část populace, jež by ocenila možnost vlastnit daný produkt
Přístupný	ti z potenciálního trhu, jež mají dostatek finančních prostředků pro koupi daného produktu
Kompetentní přístupný	ta část z přístupného trhu, která si může daný produkt zakoupit z právního hlediska
Cílový	část z kompetentního trhu, kterou chce firma obsluhovat a uspokojovat potřeby zákazníků
Obslužený	zákazníci v rámci cílového trhu, jež si již produkt zakoupili

Zdroj: vlastní zpracování podle BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, s. 73-74. ISBN 978-80-247-1535-3.

¹⁵ Upraveno podle: BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3. str. 73-74.

Aby bylo možné uspokojit potřeby zákazníků, je nutné je od sebe podle určitých kritérií odlišit. To znamená vytvořit tzv. tržní segmenty jež jsou charakterizovány skupinami zákazníků, kteří vykazují podobné vlastnosti na daném trhu. Tento fakt je v rámci MSP o to silnější, že většina takových firem nemá dostatečné finanční prostředky určené k pokrytí marketingových aktivit.

Pokud jsme v této fázi identifikovali tržní segmenty, vybereme jeden nebo jen několik z nich, kteří jsou pro nás nejdůležitější, např. z hlediska budoucí ziskovosti. Tyto tržní segmenty pak vytváří náš cílový trh. Pro ověření, zda jsme postupovali správně a vybrali nejvhodnější tržní segmenty, je vhodné použít následující kritéria:

- velikost segmentu,
- růst segmentu,
- možnost vymezení vůči konkurenčním produktům,
- dosažitelnost zákazníků,
- shoda produktu a potřeby zákazníka,
- síla konkurence.¹⁶

Abychom mohli dále s již vymezeným cílovým trhem pracovat, je nezbytné získat o tomto cílovém trhu informace. Je to důležité nejen z hlediska podnikatele, ale zejména investoři kladou na tuto problematiku velký důraz a chtějí znát konkrétní kvantitativní a kvalitativní informace. Je tedy nutné provést tržní analýzu. Analýza trhu může nabývat dvou podob, podle toho, jak získáváme data. První možností je tzv. primární výzkum, kdy ten, kdo zkoumá daný trh např. pomocí dotazování či pozorování, sbírá potřebná data. Další možností je sekundární výzkum. Zde se již pracuje s daty, které jsou v určité formě k dispozici. Tyto informace lze získat např. ve statistických šetřeních, v médiích, pomocí institucí provádějící šetření trhu apod.¹⁷

Nutno dodat, že pro podnikatele snažícího se založit menší firmu je vlastní iniciativa tržního výzkumu lepší a to zejména z finančního hlediska. Velké firmy jsou většinou kapitálově natolik silné, že výzkumy trhu svěřují do kompetence specializovaných institucí.

V této fázi je také vhodné identifikovat dodavatele. Tento krok je nutný, aby docházelo k pravidelnému a potřebnému zásobování firmy.

2.3.4.8 Analýza konkurence

Důležitým krokem při tvorbě podnikatelského plánu je důsledně analyzovat, jací konkurenti stojí proti našemu podnikatelskému záměru. Je nutné znát konkurenty v rámci daného cílového trhu, klasifikovat jejich slabé a silné stránky. Další možností, jak učinit srovnání s konkurencí je provést benchmarking. Tato

¹⁶ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 19-21.

¹⁷ Upravení podle: MONZEL, Monika. 99 tipů pro úspěšnější reklamu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, Manažer. ISBN 978-80-247-2928-2. str. 35-37.

metoda zodpoví, jaká je pozice konkurentů vůči naší firmě, zejména nám může být nápomocna při odlišení se od konkurence, uvědomění si vlastní pozice. V rámci analýzy konkurence je nutné zaměřit se zejména jejich odbytové cesty, objemy prodeje, kvalitu servisu a image produkce.

V rámci získávání informací je možné využít veškeré dostupné prostředky jako informace na webových stránkách, v tištěných materiálech apod. Velmi cenné jsou přímé zkušenosti zákazníků s konkurenčními produkty. Informace o konkurenčních firmách je nutné verifikovat, aby se předešlo nesprávné interpretaci. Nutno dodat, že je nezbytné přihlížet i k potenciální, tedy k firmám, které teprve mohou na trh vstoupit.¹⁸

Dalším sofistikovaným nástrojem určeným k analýze konkurence je Porterův model pěti sil. Podle jeho tvůrce *M. Portera (1994)*¹⁹ je tento nástroj určen k analýze odvětví, ve kterém firma působí. Porter definoval pět sil, které působí jak náš podnik, tak i na podniky konkurenční. Působení těchto sil pak určuje míru ziskovosti v rámci odvětví. Tyto síly mohou působit vzájemně nebo pouze některá z nich. Výstupem této analýzy je její implementace do konkurenční strategie podniku. Porter určil tyto síly:

- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba substitučních produktů.

Působení těchto sil vysvětluje následující obrázek:

Obrázek 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_4.gif

¹⁸ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

¹⁹ Upraveno podle: PORTER, Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2

Rivalitu mezi stávajícími konkurenty charakterizuje zejména daná tržní struktura – to zda jde o odvětví monopolní, oligopolní či monopolistické konkurence. Nejčastější formou rivality obvykle bývá její cenová forma. Hrozba substitutů odráží fakt, že konkurenční firmy nabízejí či nabízet mohou určité produkty, které jsou podobné produktům naší firmy. Je proto nezbytné přizpůsobit cenovou strategii naší produkce substitučním produktům. Vyjednávací síla dodavatelů resp. odběratelů je pak dána jejich smluvní silou, tzn., že kupříkladu dodavatelé, kteří se spojí, či existuje jen jeden dodavatel, budou mít větší vyjednávací sílu. To samé platí o odběratelích. Ti se mohou různými způsoby spojovat a zvyšovat tak svou vyjednávací sílu. Poslední silou v Porterově modelu je riziko vstupu nových konkurentů. Jde o situaci, kdy firmy zatím stojí mimo dané odvětví. Je tu ale možnost, že do tohoto odvětví v budoucnosti vstoupí. To, zda vstoupí či nevstoupí do odvětví závisí na bariérách vstupu do daného odvětví. Příchod nových firem pak má za následek pokles cen a růst nákladů.

2.3.4.9 Marketingová a obchodní strategie

Nezbytnou součástí každého podnikatelského plánu je marketingová a obchodní strategie. Marketingové a obchodní činnosti významnou měrou určují úspěch každé firmy. Podle *Srpové (2011)*²⁰ řeší marketingová strategie následující tři aspekty rozhodování:

- výběr cílového trhu,
- určení tržní pozice produktu,
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

Výběr cílového trhu souvisí s tržní segmentací popsanou v subkapitole 2.3.4.7.

Následuje určení tržní pozice produktu. V rámci této fáze se snažíme zařadit náš produkt mezi ostatní konkurenční produkty na trhu.

Podle *Kotlera (2007)*²¹ je pozice produktu (jinak řečeno jeho positioning) způsob, kterým zákazníci definují produkt podle určitých atributů, místo v mysli zákazníků vůči ostatním konkurenčním výrobkům. Jak Kotler dále uvádí, konkurenční výhoda a positioning produktu se mohou lišit. Konkurenční výhoda je silnou stránkou firmy, např. nízké náklady nebo vysoká kvalita. Positioning produktu je pak odrazem vnímání zákazníků o produktu

Dalším krokem v rámci tvorby marketingové strategie je definování marketingového mixu. Kotler definuje marketingový mix jako souhrn marketingových nástrojů prostřednictvím kterých firma upravuje a přizpůsobuje svou nabídku podle cílových trhu. Z hlediska firmy se jedná o veškeré dostupné možnosti,

²⁰ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 22-27.

²¹ Upraveno podle: KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

kterými je firma schopna ovlivnit poptávku po své produkci. Marketingový mix je soubor čtyř nástrojů, které se běžně označují jako 4P. Mezi tyto nástroje se řadí:

- Produkt (product).
- Cena (price).
- Marketingová komunikace (promotion).
- Distribuce (place).

V některých odvětvích se podoba marketingového mixu liší, zároveň s rozvojem řízení vztahů se zákazníky se marketingový mix modifikoval.

Z hlediska zákazníků rozlišujeme marketingový mix označovaný jako 4C. Tato verze je pak charakteristická následujícími složkami:

- Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants).
- Náklady na straně zákazníka (cost to the customer).
- Dostupnost (convenience).
- Komunikace (communication).

Pro potřeby tvorby podnikatelského plánu však zůstaňme u tradičního pojetí marketingového mixu – 4P. Nyní definujme jednotlivé jeho složky.

Produkt

Produktu bychom měli v rámci podnikatelského plánu věnovat značnou pozornost jelikož tvoří nabídku v rámci každého podnikání. Cílem firmy je pak dosáhnout určité úrovně odlišnosti své nabídky od konkurenčních firem a to proto, aby daná nabídka byla preferována před konkurencí.²²

Pro potřeby podnikatelského plánu je nezbytné zaměřit se na následující atributy:

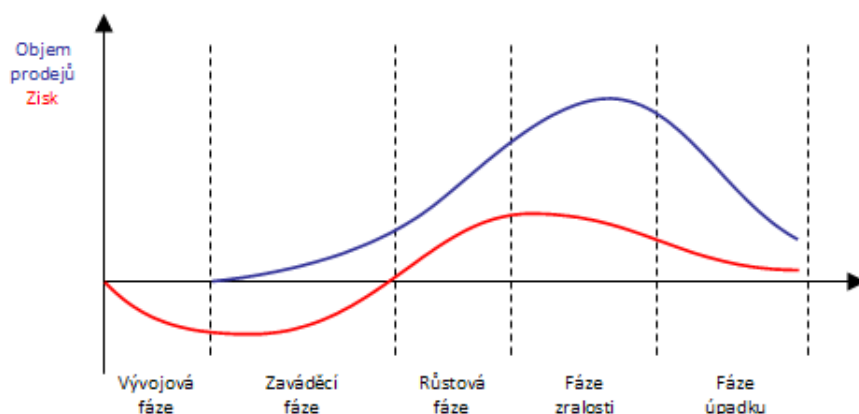
- jaké produktové portfolio budeme nabízet,
- vlastnosti produktu (design, značka, balení, záruka, doprovodné služby),
- produktový mix (objemy prodeje a sortiment jednotlivých produktů),
- životní cyklus výrobku.²³

Životní cyklus produktu představuje fáze od uvedení produktu na trh, růst jeho prodeje až po stadium útlumu prodeje. Tento proces vysvětluje následující obrázek:

²² Upraveno podle: KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.

²³ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 24.

Obrázek 2: Životní cyklus výrobku



Zdroj:

https://managementmania.com/uploads/article_image/image/195/management_mania_zivotni_cyklus_vyroбку.png

Jak je z obrázku zřejmé, životní cyklus produktu souvisí s objemem prodeje, resp. ziskem. Pokud neuvažujeme fázi vývojovou charakterizovanou nulovými objemy prodeje, prochází produkt čtyřmi fázemi.

Fáze zaváděcí je typická tím, že se zákazníci s produktem teprve seznamují a zbavují se případné počáteční nedůvěry. Objemy prodeje a zisky bývají nízké. To, jak rychle bude nový produkt pronikat na trh závisí zejména ceně, marketingové komunikaci a použitých obchodních metodách.

Fáze růstu je příznačná rostoucími objemy prodeje, rovněž dochází k růstu zisků v rámci daného produktu. Zákazníci tvoří již širší skupinu, ke kterým se přidávají další. Příznačné jsou v tomto případě opakované nákupy. Zároveň většinou na trh pronikají produkty konkurentů – rivalita mezi konkurenty sílí.

Fáze zralosti je charakterizována poměrně dlouhým setrváním produktu na trhu. Objemy prodeje vrcholí, existuje široká zákaznická základna. Z obrázku je zřejmé, že tato fáze má tři etapy – v první etapě dochází k mírnému růstu prodeje, v další etapě prodeje vrcholí a poslední etapě již dochází k mírnému poklesu. Pokud má daná firma na trhu slabší pozici, obvykle trh opouští.

Fáze poklesu je poslední fází životního cyklu výrobku. Na daném trhu je silná konkurence, objemy prodeje prudce klesají.²⁴

Cena²⁵

Cena je výrazným faktorem jak z hlediska firmy, tak i z hlediska zákazníků. Ceny se značnou měrou podílejí na vývoji tržeb, zároveň však prostřednictvím ceny ovlivňujeme nákupní chování zákazníků a tvoříme si konkurenční pozici. K cenotvorbě patří následující faktory:

²⁴ Upraveno podle: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8. str. 174-176.

²⁵ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 24-25.

- cíle firmy,
- náklady,
- poptávka,
- konkurence,
- životní cyklus produktu,
- legislativa, regulační opatření.

Cenová politika firmy, která vychází z firemních cílů pak nabývá různých podob. V tomto kontextu se může jednat o politiku orientovanou na přežití, orientaci na maximalizaci zisku a o orientaci na co největší tržní podíl.

Orientace na přežití připadá v úvahu jen z krátkodobého hlediska. V tomto případě lze stanovit cenu pod úroveň nákladů. K této formě cenotvorby se většinou přistupuje v rámci konkurenčního boje, při náhlých změnách zákaznických preferencí či při přebytku zásob daných produktů.

Orientace na maximalizaci zisku vychází primárně z odhadů poptávky, resp. ochoty zákazníků akceptovat určitou úroveň ceny. Cenu pak stanovíme s cílem maximalizovat zisk.

Orientace na co největší tržní podíl vychází z předpokladu analýzy cen konkurentů. Filosofii této cenotvorby je předpoklad, že firma s největším tržním podílem dosahuje nejnižších nákladů a vysoké úrovně zisku.

Distribuce

Nezbytným krokem v rámci přípravy marketingového mixu je definování způsobu prodeje produktu. V podstatě jde o to určit prodejní strategii a definovat volbu distribučních cest. Je nutné si vyjasnit zda budeme zajišťovat prodejní činnost svépomocí či budeme nuceni zvolit prodejní mezičlánky.²⁶

Distribuční cesty pak představují jakým způsobem je produkt prodán cílovému zákazníkovi. Rozlišujeme distribuční cesty přímé a nepřímé.

Přímé distribuční cesty jsou takové způsoby prodeje, kdy dochází k přímému kontaktu firma-zákazník. Takovou formu distribuce využívají zejména podniky a instituce ve službách i když i zde dochází k jisté eliminaci např. formou prodejních automatů MHD. Trendem v oblasti distribuce je v současné době prodej formou e-commerce – tzn. prodej prostřednictvím elektronických zařízení. Nepřímé distribuční cesty pak předpokládají existenci mezičlánků – mezi výrobcem a

²⁶ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str.25.

koncovým zákazníkem. Tradiční formou nepřímé distribuční cesty je maloobchodní a velkoobchodní jednotka.²⁷

Je zřejmé, že různé firmy budou volit různé formy distribučních cest. Rovněž uveďme, že každá z těchto forem má své přednosti i nedostatky. K přednostem přímé distribuční cesty patří jistě přímý kontakt se zákazníkem či získání zpětné vazby. Mezi nevýhody bychom zařadili náročnost při navazování kontaktů se zákazníky a udržování těchto vztahů. Mezi výhody nepřímé distribuční cesty patří přenechání prodejních úkolů mezičlánkům, jako nevýhodu lze uvést jistou míru ztráty kontroly nad produkty či ztížený kontakt se zákazníky a získání jejich zpětné vazby.

Marketingová komunikace

Nezbytnou součástí každého marketingového mixu je její komunikační složka. Je to ta část marketingového mixu, která je nejvíce viditelná a která přímo působí na zákazníky. Tímto se firmy snaží motivovat zákazníky, aby kupovaly danou produkci firmy. Marketingová komunikace může mít řadu podob, nejběžnější je zřejmě reklama.

Podle *Přikrylové (2010)*²⁸ je charakter marketingové komunikace ovlivněn zejména cílovou skupinou zákazníků, pro které je daný produkt určen. Zároveň přichází v úvahu i životní cyklus výrobku, resp. fáze, ve které se daný produkt nachází. Pokud bychom měli jednoznačně vymezit, jaké cíle sleduje marketingová komunikace, dospějeme k následujícímu shrnutí:

- poskytnout informace,
- vytvořit a stimulovat poptávku,
- diferencovat produkt,
- zdůraznit užitek a hodnotu produktu,
- stabilizovat obrát,
- vybudovat a pěstovat značku,
- budovat a posilovat firemní image.

Jak dále uvádí Přikrylová, marketingovou komunikaci můžeme realizovat osobní či neosobní formou. Osobní forma znamená především osobní prodej, kdy dochází k přímé interakci mezi zákazníkem a zástupcem firmy. Neosobní forma je tvořena těmito atributy: reklama, podpora prodeje, PR (public relations), přímý marketing, sponzoring.

²⁷ Upraveno podle: VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5037-8. str. 113-115.

²⁸ Upraveno podle: PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ Hana. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8. str. 40-48.

Reklama je placenou formou nepřímé marketingové komunikace. Je realizována v médiích. Výhodou je, že oslovuje širokou skupinu potenciálních zákazníků. Pro MSP a zejména začínající firmy je však zpravidla tato možnost finančně náročná.

Podpora prodeje je poměrně oblíbenou možností, jak oslovit potenciální zákazníky. Podpora prodeje má řadu podob, nejčastěji se jedná o slevové akce, bonusy, možnosti členství v zákaznických klubech, soutěže atd.

PR neboli vztahy s veřejností jsou rovněž velmi častou oblíbenou formou nepřímé komunikace. PR působí jak na stávající tak i na potenciální zákazníky. Jejím úkolem je nepřímo stimulovat poptávku prostřednictvím komunikace s médii, charitativní činnosti, firemních tištěných materiálů, vydávání článků apod. Výhodou PR je její relativní finanční nenáročnost. Dobře řízené PR posiluje image firmy v očích zákazníků a může se tak promítnout ve větší poptávce po produkci dané firmy.

Přímý marketing (direct marketing) znamená komunikovat se zákazníkem, poskytovat mu informace a sdělení a následně získávat jeho zpětnou vazbu pomocí telefonu, e-mailu, poštovních služeb a dalších komunikačních prostředků. Je nutné zvážit, aby se tato forma komunikace nestala pro spotřebitele obtěžující.

2.3.4.10 Realizační projektový plán

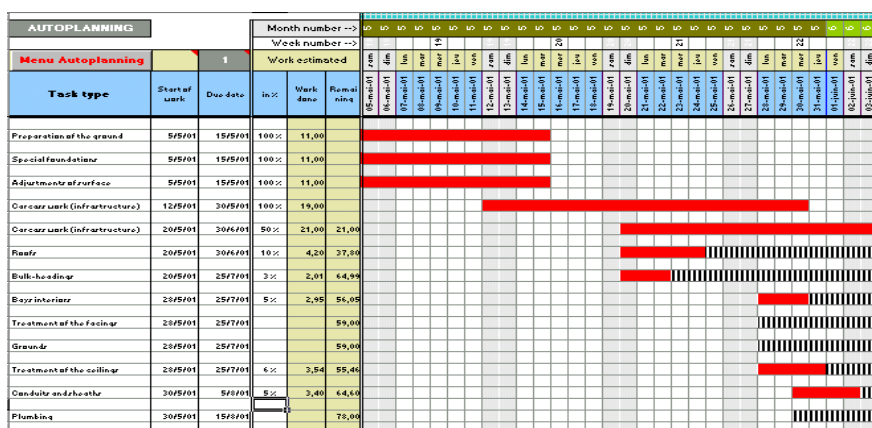
Realizační projektový plán slouží hlavně pro přehlednost činností uvnitř firmy. Jedná se o časové zachycení harmonogramu činností. Nejprve je nutné určit jednotlivé kroky a činnosti, které budou v rámci podnikatelského plánu realizovány. Následně definujeme jejich časové rozvržení, tzn. počátek činnosti, její doba a ukončení činnosti.

K přehlednému zachycení činností a jejich časové náročnosti lze užít úsečkový diagram, např. v rámci projektového řízení užívaného Ganttova diagramu. Jak uvádí Němec (2002)²⁹, je Ganttův diagram oblíbenou variantou manažerů, jak efektivně a přehledně zachytit časový harmonogram aktivit. V rámci Ganttova diagramu může mít každá aktivita dva i více řádků – pro plán a skutečnost v časových úsečkách nebo v počtu jednotek.

Názornou ukázkou Ganttova diagramu nastíní následující obrázek:

²⁹ Upraveno podle: NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002,. ISBN 80-247-0392-0. str. 90

Obrázek 3: Ganttův diagram



Zdroj: http://www.thermexcel.com/english/ima_prog/gantt1.gif

Je tedy zřejmé, že takové zobrazení je pro podnikatele mnohem přehlednější a uživatelsky příjemnější.

2.3.4.11 Finanční plán

Finanční plán patří v rámci podnikatelského plánu k té nejdůležitější části. Finanční plán vlastně zobrazuje celý projekt v číselné podobě. Dává řadu významných finančních a ekonomických informací jak podnikateli, který může na jeho základě činit rozhodnutí, tak i pro investory či bankovní instituce, kteří hodnotí finanční náročnost, ukazatele rentability či dobu návratnosti investic a další ukazatele.

Finanční plán tvoří zejména účetní výkazy:

- plánová rozvaha,
- plánový výkaz zisku a ztráty,
- plán cash flow.³⁰

Pro potřeby podnikatele i externích subjektů je vhodné doplnit finanční plán o poměrové finanční ukazatele (v rámci finanční analýzy) a další finanční analytické nástroje jako určení bodu zvratu a ohodnocení efektivnosti investic pomocí nejrůznějších způsobů jako např. čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) apod. Je také vhodné uvažovat ve variantách, protože veškeré činnosti a rozhodnutí podléhají riziku a nejistotě. To znamená, že např. plánovou výsledovku tvoříme ve variantě optimistické, realistické a pesimistické. Nyní rozeberme jednotlivé komponenty finančního plánu.

³⁰ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 28-30.

Plánová rozvaha

Nezbytnou součástí finančního plánu tvoří plánová rozvaha. Při zakládání firmy se zároveň tvoří tzv. zahajovací rozvaha. Ta specifikuje počáteční majetkovou a kapitálovou strukturu podniku. Rozvaha tvoří tzv. bilanci podniku, sestavujeme ji ve tvaru T, levou stranu tvoří majetek podniku – aktiva, pravou stranu zdroje jeho krytí – pasiva. Strana aktiv a pasiv se musí rovnat. Aktiva dělíme podle jejich doby „setrvání“ v podniku na dlouhodobá a oběžná. Dlouhodobá (někdy označovaná jako fixní) aktiva rozdělujeme na hmotná (budovy, stroje), nehmotná (patenty, licence atd) a finanční (finanční účasti, investiční cenné papíry). Oběžná aktiva jsou charakteristická tím, že v podniku po určitou dobu obíhají. Ve věcné formě jsou tvořena surovinami, rozpracovanými výrobky a hotovými výrobky. V peněžní podobě jsou zastoupena penězi na účtu, pokladní hotovostí a pohledávkami. Pasiva dělíme na vlastní kapitál a cizí kapitál – podle vlastnictví. Podle časového hlediska je dělíme na krátkodobá a dlouhodobá. Určujícím faktorem je v tomto případě doba splatnosti. Za dlouhodobá pasiva považujeme ty, jež jsou splatná ve lhůtě větší než jeden rok. Vlastní kapitál tvoří zejména základní vklad vlastníků a hospodářský výsledek firmy. Cizí kapitál je tvořen krátkodobými a dlouhodobými úvěry či např. závazky podniku.³¹

Podle *Synka (2003)*³² je pro podnik důležité určit správnou velikost jak majetku, tak následně i optimalizovat zdroje jeho krytí – pasiva. Stanovit optimální výši aktiv záleží na tom, jaké aktivity hodlá podnik vytvářet. Je tedy žádoucí definovat takovou výši aktiv, která dopomůže podniku zabezpečit normální chod. V úvahu je třeba také vzít fakt, že v položkách aktiv jsou zahrnuty pohledávky a jejich vznik je automatický ihned po zahájení činnosti podniku.

Určit optimální výši pasiv je rovněž další důležité manažerské rozhodnutí. Aktiva musí být pokryta pasivy, pasiva jsou tvořena vlastními zdroji a cizími zdroji. Nutno dodat, že se mnoho podniků neobejde bez cizího financování. Je tedy třeba určit optimální strukturu zdrojů financování. Teoreticky lze určit optimum kapitálové struktury pomocí metody WACC (Weighted Average Costs of Capital) – vážené průměrné náklady na kapitál. WACC potom vypočteme následovně:

$$WACC = k_d \times (1-t) \times D/C + k_e \times E/C$$

k_d – náklady na cizí kapitál před zdaněním zisku v %

t – míra zdanění zisku vyjádřená desetinným číslem

D – hodnota cizího kapitálu v Kč

C – celkový kapitál v Kč

E – hodnota vlastního kapitálu v Kč

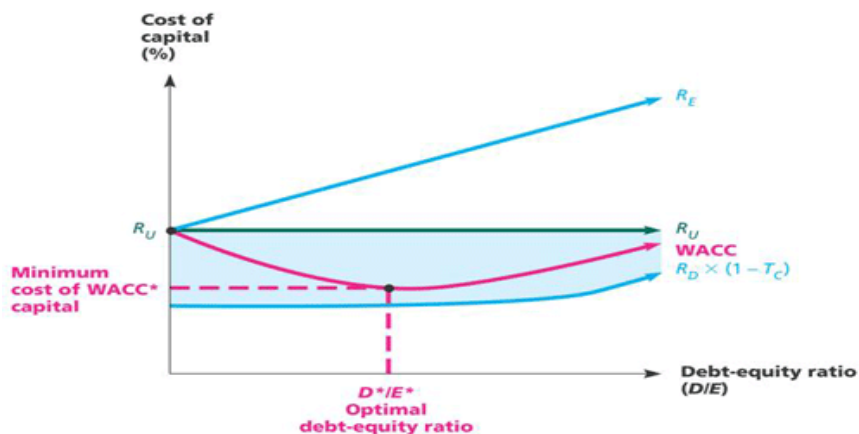
k_e – náklady na vlastní kapitál po zdanění zisku v %

³¹ Upraveno podle: GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza plánování podniku. Praha: VŠE 2002. ISBN 80-245-0422-7

³² Upraveno podle: SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0515-x.

Optimální kapitálová struktura pak znamená identifikovat minimum funkce WACC. Obvyklý průběh funkce WACC znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 4: Optimální kapitálová struktura podniku



Zdroj: <http://analystnotes.com/graph/l2/08/SS0829003.gif>

Podle *Srpové (2012)*³³ dalším možným přístupem k optimalizaci kapitálové struktury může být zlaté pravidlo - určení stupně zadlužení. Toto pravidlo nám říká, že poměr vlastního kapitálu a cizího kapitálu má být ve prospěch vlastního kapitálu, v krajním případě by se měly vlastní a cizí zdroje rovnat.

Pro úplnost ještě dodejme informace o stupni kapitalizace. Toto tzv. zlaté bilanční pravidlo definuje problematiku financování aktiv v závislosti na pasivech – krátkodobých a dlouhodobých zdrojích. Toto pravidlo říká, že dlouhodobá aktiva mají být financována z dlouhodobých zdrojů, tzn. z vlastního kapitálu či dlouhodobého cizího kapitálu. Naopak oběžná aktiva mají být kryta z krátkodobých zdrojů. Pokud firma financuje oběžná aktiva dlouhodobými zdroji, jedná se překapitalizovaný podnik, tzn. případ, kdy firma má více dlouhodobého kapitálu než skutečně potřebuje. V tomto případě firma využívá drahý dlouhodobý kapitál. Naopak pokud firma financuje část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, jedná se o případ, kdy je firma podkapitalizovaná. Taková situace je nežádoucí vzhledem k rizikovosti – krátkodobé zdroje musí být splaceny v poměrně krátké době. Avšak dlouhodobý majetek vytvoří potřebnou výši zdrojů v dlouhodobém časovém horizontu. Stupeň kapitalizace můžeme formálně vyjádřit vztahem:

Vlastní kapitál + dlouhodobý cizí kapitál

Dlouhodobá aktiva

³³ Upraveno podle: VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str. 142-145.

Pokud hovoříme o překapitalizovaném podniku, hodnota tohoto zlomku nabývá hodnot vyšších než 1. Naopak podkapitalizovaný podnik bude mít hodnotu tohoto poměru menší než 1.

Plánový výkaz zisku a ztráty³⁴

Výkaz zisku a ztráty (výsledovka) nám dává informace o výnosech, nákladech a hospodářském výsledku podniku. V rámci podnikatelského plánu bychom měli uvažovat v souvislosti s výsledovkou ve variantách. Důsledně bychom měli dbát na hledisko časové v rámci určení nákladů, tzn. přiřazovat náklady do výsledovky v období, kdy skutečně vznikají. Výnosy resp. tržby můžeme odhadovat na základě průzkumu trhu, dotazníků, přihlížíme k marketingové a obchodní strategii. Podnikatelský plán by měl zahrnovat výsledovku v členění časovém – predikujeme tedy výsledovku nejprve v měsíčních intervalech a to v době alespoň 6 měsíců po zahájení podnikatelské činnosti, dále již predikujeme v ročních intervalech a to minimálně na 3 roky dopředu, někdy je doporučeno dokonce 5 let.

Následující tabulka zobrazuje obvyklou strukturu výsledovky:

Tabulka 3: Výkaz zisku a ztráty

	Skutečnost v účetním období	
	běžné období	minulé období
Provozní výnosy		
Provozní náklady		
Provozní výsledek hospodaření		
Finanční výnosy		
Finanční náklady		
Finanční výsledek hospodaření		
Daň z příjmu za běžnou činnost		
VH za běžnou činnost		
Mimořádné výnosy		
Mimořádné náklady		
Daň z příjmu z mim. činnosti		
Mimořádný VH		

³⁴ VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. str. 148-149.

VH za účetní období		
VH před zdaněním		

Zdroj: vlastní zpracování podle VEGER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6. Str. 148-149

Plán cash flow

Cash flow neboli peněžní tok je nutnou součástí nejen podnikatelského plánu. Cash flow totiž na rozdíl od výkazu zisku a ztráty operuje s reálnými peněžními toky ve firmě. Proto je nezbytné odlišovat náklady/výdaje a výnosy/příjmy. Mít kladné cash flow je pro život podniku nezbytné, mnohdy je tento údaj užitečnější než výsledek hospodaření, kde může podnik realizovat účetní ztrátu, ve skutečnosti ale může mít kladné cash flow, což je rozhodující. Tento případ může nastat např. v případě vysokých odpisů, jež tvoří nákladovou položku ve výsledovce. Podnikatel by měl v rámci podnikatelského plánu a v souvislosti s cash flow uvažovat opět variantně a to vždy ve variantě optimistické, realistické a pesimistické. V podniku samozřejmě může nastat řada situací – mohou převyšovat výdaje nad příjmy, pak musí podnikatel využít cizího kapitálu, naopak mohou převyšovat příjmy nad výdaji – pak lze investovat či uložit peněžní prostředky v bance. V podmínkách začínajících podniků většinou dochází k první situaci, kdy výdaje převyšují příjmy. Nelze to však tvrdit s naprostou jistotou.³⁵

Jak uvádí Wöhe (2007)³⁶, nezbytným předpokladem podnikatelské činnosti je solventnost podniku. Podnik je solventní v případě, že generuje kladný cash flow. Na druhou stranu je podnik ziskový pokud má kladný hospodářský výsledek. Cash flow je možné sestavit dvěma způsoby – metodou přímou a nepřímou.

Přímá metoda je založena na identifikaci reálných peněžních příbytků a úbytků. Vše je zachycováno v rámci daného časového resp. běžného období. Operujeme tedy s výnosy, které v běžném období vedly k příjmům, v rámci nákladů pak počítáme jen s těmi, které vedly k výdajům.

Nepřímá metoda vychází z výkazu zisku a ztráty. V praxi bývá častější metodou stanovení cash flow. Následující tabulka zobrazuje obě metody:

³⁵ Upraveno podle: GRÜN WALD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza plánování podniku. Praha: VŠE 2002. ISBN 80-245-0422-7

³⁶ Upraveno podle: WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ Eva. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2. str. 680-682.

Tabulka 4: Metody sestrojení cash flow

Cash flow	
Metoda přímá	Metoda nepřímá
Výnosy ovlivňující platby - <u>náklady ovlivňující platby</u> Cash flow	Výnosy <u>-Náklady</u> Zisk/ztráta +/- odpisy, zvýšení hodnoty dlouhodobého majetku <u>+/- zvýšení/snížení dlouhodobých rezerv</u> Cash flow

Zdroj: převzato z: WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ Eva. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2. str. 680-682.

Podrobný popis sestrojení cash flow viz Wöhe.

Finanční ukazatele a další ekonomické nástroje

Finanční analýza je relativně složitou a komplexní disciplínou. Pro potřeby hodnocení podnikatelského plánu si podnikatel vystačí jen se základními finančními ukazateli umožňujícími zhodnotit ekonomiku firmy.

Jak uvádí *Kislingerová (2008)*³⁷ pro potřeby finanční analýzy vycházíme z účetních výkazů – rozvahy a výsledovky. Finanční analýza se člení na horizontální a vertikální analýzu. V případě horizontální analýzy sledujeme vývoj daných hodnot v čase. Vertikální analýza je pak dána poměrem určitých hodnot, jež mají v daném kontextu smysl.

Jak uvádí *Synek (2003)*³⁸ v podnicích ale i v rámci podnikatelského plánu se často používají tzv. poměrové ukazatele, které se tvoří jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele slouží nejen pro potřeby podnikatele, který na jejich základě může hodnotit stav finančního zdraví své firmy. Existují totiž určité doporučené hodnoty, kterých mají různé poměrové ukazatele nabývat. Rovněž jich můžeme využívat při srovnávání firmy s konkurenčními podniky, s odvětvovým průměrem apod.

Poměrové ukazatele členíme do pěti kategorií na:

- ukazatele likvidity,

³⁷ Upraveno podle: KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

³⁸ Upraveno podle: SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2003. ISBN 80-247-0515-X.

- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele rentability,
- ukazatele tržní hodnoty podniku.

Ukazatele likvidity měří schopnost firmy dostát svých závazků. V rámci těchto ukazatelů rozlišujeme jejich tři verze v závislosti na časové schopnosti podniku splatit závazky. Mezi tyto ukazatele řadíme:

$$\text{běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Jedná se o poměrně hrubý ukazatel toho, jak je podnik schopen dostát svých závazků v rámci relativně krátkého období. Konvenčně je určeno, že by tento ukazatel měl dosahovat hodnot v intervalu 1,5-2,5. Jedná se o ukazatel v praxi poměrně často užívaný.

$$\text{rychlá likvidita} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé závazky}$$

Rychlá likvidita se počítá obdobně jako běžná, rozdílem je odpočet zásob od oběžných aktiv. Vyjadřuje tedy téměř okamžitou schopnost firmy hradit závazky. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 1-1,5.

$$\text{okamžitá likvidita} = \text{peněžní zůstatky} / \text{krátkodobé závazky}$$

Je možné sestavit i ukazatel okamžité likvidity, který definuje okamžitou schopnost firmy splatit závazky. Jeho hodnota by měla přibližně dosahovat 0,2.

Mezi další poměrové ukazatele řadíme ukazatele aktivity. V tomto případě sledujeme, jak podnik hospodaří se svými aktivy. Pokud jich má hodně, vznikají firmě zbytečně velké náklady, naopak pokud jich má málo, přichází o část tržeb. Ukazatele počítáme pro jednotlivé položky aktiv.

$$\text{obrat zásob} = \text{tržby} / \text{průměrná zásoba}$$

Tento ukazatel udává počet obrátek zásob obvykle za jeden rok.

$$\text{doba inkasa pohledávek} = \text{pohledávky} / \text{jednodenní tržby}$$

Doba inkasa pohledávek udává jak dlouho podnik musí čekat, než obdrží platby za prodané výrobky nebo služby. Čím nižší je jeho hodnota, tím lépe.

$$\text{obrat fixních aktiv} = \text{tržby} / \text{fixní aktiva}$$

Ukazatel obrat fixních aktiv udává, jak firma využívá svá stálá aktiva, udává, kolikrát se tato aktiva „obráť“ za rok. Jeho nízká hodnota vypovídá o špatném využívání fixních aktiv – typicky nevyužití výrobní kapacity.

$$\text{obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva}$$

Tento ukazatel má podobnou vypovídací hodnotu jako ukazatel předešlý. Jeho nízké hodnoty značí nehospodárné využívání aktiv, resp. nízké využití aktiv.

Dále sledujeme ukazatele zadluženosti, které nám říkají, v jaké míře podnik využívá cizí zdroje. Mezi takové ukazatele můžeme řadit:

$$\text{zadluženost} = \text{celkový dluh} / \text{celková aktiva}$$

V tomto případě je podkladem rozvaha. Manažeři obvykle upřednostňují nižší zadlužení z hlediska nižšího rizika pro firmu, vlastníci na druhou stranu chtějí využít finanční páky, tzn. vyšší míru využití cizího kapitálu.

$$\text{koeficient samofinancování} = \text{vlastní zdroje} / \text{celková aktiva}$$

Tento jednoduchý ukazatel nám říká, jak je podnik financovaný z vlastních zdrojů.

Ukazatele rentability neboli výnosnosti jsou velmi často používanou metodou v rámci finanční analýzy podniku. V rámci této metody poměříme ziskové veličiny k určité smysluplné veličině, zejména k množství vložených prostředků do firmy. Jelikož zde operujeme se ziskovými veličinami, je nezbytné je rozlišit.

Tabulka 5: Kategorie zisku

EBITDA	zisk před zdaněním, úroky a amortizací
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním
EAT	čistý zisk (zisk po zdanění)

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji používanými ukazateli rentability jsou ROA, ROS, ROE. Ukazatel ROA znamená rentabilitu aktiv, vyjadřuje tedy, jak je podnik výdělečně efektivní vzhledem k celkovým vloženým prostředkům. ROS udává rentabilitu tržeb, jedná se v podstatě o ukazatel vyjadřující obchodní marži, jelikož poměříme zisk s tržbami. ROE značí rentabilitu vlastního kapitálu, je tedy vyjádřením efektivnosti a výnosnosti vlastních vložených prostředků. Výpočty těchto ukazatelů provedeme následovně:

$$ROA = EBIT / \text{celková aktiva}$$

$$ROS = EAT / \text{tržby}$$

$$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$$

Poslední kategorií v rámci poměrové analýzy jsou ukazatele tržní hodnoty. V rámci podnikatelského plánu se není třeba tímto problémem zabývat. Hodnotíme v tomto případě minulou činnost podniku. Způsob výpočtu některých z těchto ukazatelů je uveden dále:

$$\text{poměr ceny akcie k zisku na akcii} = \text{cena akcie} / \text{čistý zisk na 1 akcii}$$

$$\text{čistý zisk na akcii} = \text{čistý zisk pro společné akcionáře} / \text{počet akcií}$$

Ostatní metody ekonomické analýzy

V rámci podnikatelského plánu je vhodné zabývat se i dalšími možnými analytickými nástroji. V rámci podnikatelského plánu bychom měli analyzovat tzv. bod zvratu, tedy definovat takový objem produkce, kdy dojde k vyrovnání tržeb s náklady a tím se vyhnout ztrátovému podnikání. V rámci této analýzy je nutné rozlišovat mezi fixními a variabilními náklady a je nezbytné je identifikovat. Fixní náklady se nemění s množstvím produkce, obvykle mezi ně řadíme nájemné, mzdové náklady, odpisy apod. Naopak variabilní náklady jsou charakteristické svým růstem s růstem produkce. Variabilní náklady jsou např. materiál, zásoby apod. Bod zvratu se vypočítá jako podíl fixních nákladů na rozdílu mezi cenou produktu a jeho variabilními náklady. Formálně tedy vyjádříme bod zvratu následovně:

$$BZ = \frac{FN}{p - vn}$$

FN – fixní náklady

p – cena produktu

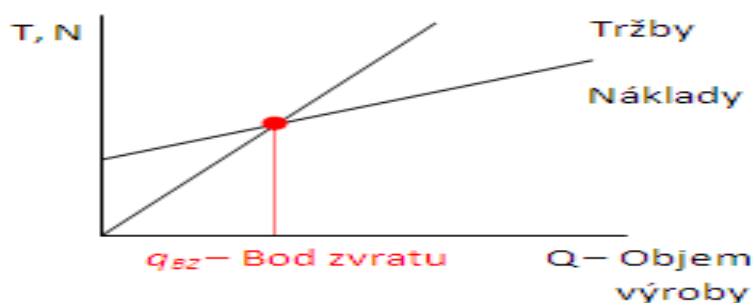
vn – jednotkové variabilní náklady

Takto sestavená rovnice bodu zvratu nám udává, kolik musíme vyprodukovat, abychom vyrovnali náklady s výnosy a nerealizovali ztrátu. V rámci rovnice bodu zvratu lze kalkulovat i s požadovaným ziskem, resp. s požadovanou výší zisku. Rovnici tedy upravíme následovně:

$$BZ_{zisk.} = \frac{FN + \text{požadovaný zisk}}{p - vn}$$

Rozdíl mezi cenou produktu a variabilními náklady připadajícími na tuto jednotku produkce se nazývá příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. Grafická interpretace bodu zvratu je zobrazena níže:

Obrázek 5: Bod zvratu



Zdroj: https://managementmania.com/uploads/article_image/image/31/analyza-bodu-zvratu-1.png [cit. 2014-04-12]

Bod zvratu můžeme vyjádřit různým způsobem. Podle Synka (2003) používáme při různorodé produkci bod zvratu vyjádřený v tržbách. Pro tento účel využíváme tzv. globální nákladovou funkci. Tato funkce vyjadřuje vztah mezi celkovou produkcí a celkovými náklady. Formální zápis globální nákladové funkce provedeme následovně:

$$N = FN + h \cdot Q$$

FN – fixní náklady

h – podíl variabilních nákladů na 1 Kč tržeb

Q – množství produkce v tržbách

Parametr h znamená podíl celkových variabilních nákladů připadající na jednu korunu tržeb, parametr Q pak vyjadřuje množství produkce v tržbách. Bod zvratu v tomto pojetí pak vyjádříme následující rovnicí:

$$BZ = \frac{FN}{1 - h}$$

Pro účely podnikatelského plánu je vhodné použít i další finanční ukazatele. Zejména pro hodnocení investičních projektů se často používají ukazatele jejich efektivnosti. Jedná se o metody čisté současné hodnoty (NPV), vnitřního výnosového procenta či dobu návratnosti investice.

Andrews (2007)³⁹ uvádí nezastupitelný význam čisté současné hodnoty při investičním hodnocení. Čistá současná hodnota udává rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných cash flow a investičními náklady. Nutné je predikovat očekávané peněžní toky, ale i dobu, po kterou budeme investici realizovat. Pravidlo čisté současné hodnoty říká, že pokud její výpočet bude záporný, investici bychom měli odmítnout, naopak pokud bude výsledek kladný, lze investici přijmout. Při porovnávání investičních projektů upřednostňujeme tu variantu, jejíž hodnota v rámci NPV bude vyšší.

Formální vyjádření NPV je následující:

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

CF – cash flow

IN – investiční náklady

k – podniková diskontní sazba

³⁹ ANDREWS, Joseph D., GALLAGHER, Timothy, J. Financial Management: Principles and practise. 4. vyd. Freeload Press, 2007. ISBN 1-930789-02-05.

t – období

n – životnost investice

Andrews uvádí jako další možnost investičního hodnocení pravidlo vnitřního výnosového procenta (IRR). Tato metoda souvisí s čistou současnou hodnotou. V podstatě jde o určení takové podnikové diskontní sazby, kdy se NPV rovná nule. Jde o alternativní metodu hodnocení efektivnosti investic. Formálně můžeme IRR vyjádřit následující rovnicí:

$$NPV = 0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - IN$$

Další relevantní možností hodnocení investic je doba návratnosti. Jak uvádí Máče (2006)⁴⁰, jde o počet let, kdy se firmě vrátí investované prostředky. Na metodu doby návratnosti můžeme nahlížet s přihlédnutím k faktoru času či faktor času respektovat nebudeme. Formálně lze tuto metodu vyjádřit následujícími rovnicemi. První uvádí výpočet bez respektování faktoru času:

$$IN = \sum_{n=1}^{DN} P_n$$

Při respektování časové hodnoty peněz vyjádříme vztah následovně:

$$IN = \sum_{n=1}^{DN} P_n \times \frac{1}{(1+i)^n}$$

IN – investiční výdaj

DN – doba návratnosti

P_n – peněžní příjem

n – počet let

i – úroková sazba

⁴⁰ Upraveno podle: MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1557-0. str. 12.

2.3.4.12 Rizika projektu

Pro perfektní podnikatelský plán bychom měli analyzovat potenciální problémy, které mohou v souvislosti s realizací projektu nastat. Jak uvádí *Srpová (2011)*⁴¹, v této pasáži bychom měli provést analýzu SWOT, analýzu rizik a definovat opatření přispívající ke snížení rizika.

SWOT analýza patří k základním metodám, jak identifikovat silné a slabé stránky, zároveň určit příležitosti a hrozby. V rámci podnikatelského plánu bychom měli sumarizovat tyto aspekty. Mezi silné stránky můžeme řadit např. zkušenosti pracovníků, kvalitní zákaznický servis, kvalitní produkty apod. Naším cílem by mělo být maximalizovat počet silných stránek, což kladně působí zejména při kontaktu s externími subjekty. Slabé stránky reprezentují např. nedostatečné zkušenosti, nízká kapitálová síla, cenová politika apod. Vhodné je mít přesvědčivé argumenty vedoucí k eliminaci slabých stránek. Příležitosti a hrozby se soustředí na okolí firmy. V tomto rámci můžeme definovat potenciální příležitosti, kterých lze dosáhnout, měli bychom znát i způsob, jakým půjdeme příležitostí vstříc. Hrozby představují potenciální riziko pro daný projekt. Měli bychom tedy zvážit jejich závažnost a učinit předběžná opatření, jak jim zabránit.

Jak dále *Srpová* uvádí, je důležité analyzovat rizika projektu. Riziko znamená, že se daný jev může odchýlit od svého cíle. Analýzu rizik můžeme provést pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti.

V rámci expertního hodnocení provádí obvykle odborně zaměřený subjekt hodnocení faktorů rizika vzhledem k cílům, kterých má být dosaženo. Posuzuje se významnost rizikových faktorů podle pravděpodobnosti jejich výskytu a podle intenzity negativního účinku. Čím vyšší jsou hodnoty pravděpodobnosti a intenzity, tím jsou daná rizika významnější.

Dále můžeme analyzovat rizika pomocí analýzy citlivosti. Podle *Fotra (2010)*⁴² je podstatou analýzy citlivosti zjistit citlivost daného kritéria hodnocení na možné změny hodnot faktorů rizika jež dané kritérium ovlivňují. V praxi se obvykle jedná např. o to, jak tržby, využití výrobní kapacity, ceny výrobku atd., ovlivní zisk. Jedná se tedy o sofistikovanou metodu rizikové analýzy.

V rámci kapitoly o rizicích projektu je vhodné uvést opatření vedoucí ke snížení či eliminaci rizika. Podle *Srpové (2011)*⁴³ můžeme snižovat riziko následujícími opatřeními:

- diverzifikace,
- dělení rizika,

⁴¹ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 31-33.

⁴² Upraveno podle: FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ, Lenka. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, ISBN 978-80-86929-59-0. str. 255-256.

⁴³ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 31-33.

- transfer rizika,
- pojištění,
- etapová příprava a realizace.

Diverzifikace znamená snižovat riziko rozšířením výrobního programu, resp. nabídky. Pokles poptávky po jednom produktu může tak být kompenzován růstem poptávky po jiném produktu, který se liší svými vlastnostmi. Dělení rizika spočívá v rozdělení rizika podnikatelského projektu mezi více zainteresovaných osob, kteří se na daném projektu účastní. Často používanou metodou je také transfer neboli přesun rizika na jiný subjekt. V praxi se jedná o zajištění dodávek surovin či materiálu dodavateli na základě smluvního vztahu, uzavírání obchodních kontraktů smluvně či například pronájmy výrobního zařízení formou leasingu atd. Klasickým případem eliminace rizika je pojištění, které je v určitých případech dáno legislativně. Pojišťovny nabízí v současnosti nepřeberné množství pojistných služeb, lze se tak vyhnout případným značným finančním výdajům při škodné události. Etapová příprava a realizace znamená v rámci projektu postupovat podle etap, uvažovat variantně a respektovat posloupnost kroků v rámci realizace projektu.

2.3.4.12 Přílohy podnikatelského plánu⁴⁴

Textové či grafické interpretace některých pasáží podnikatelského plánu, které by text zbytečně činily nepřehledným či by pro určité skupiny lidí byly nesrozumitelné, umísťujeme na konec celého dokumentu v rámci příloh. Přílohy obvykle tvoří:

- životopisy zainteresovaných osob,
- technická dokumentace,
- výkresy, nákresy,
- smlouvy,
- výpisy z obchodního rejstříku apod.

⁴⁴ Upraveno podle: SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1. str. 33.

3. Praktická část

Podnikatelský plán společnosti:

Czechrest s.r.o

Restaurace Pod Lípami



**Sídlo : Budějovická 77,
280 02, Kolín**

Předmět podnikání:

Hostinská činnost, tj. příprava pokrmů včetně nápojů, na niž navazuje jejich prodej, respektive podávání, a to k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány.

Jednatelé: Viktor Janovský, Tomáš Adámek, Jan Peterka

Kontakt: +420 123456

„Veškeré informace obsažené v tomto podnikatelském plánu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství“.

3.1 Úvod a účel dokumentu

Tento dokument jako podnikatelský plán je plnou verzí podnikatelského záměru a jedná se o finální verzi, která má sloužit jednatelům společnosti Czechrest s.r.o k úspěšnému založení a řízení restaurace.

3.2 Shrnutí

Tento dokument pojednává o podnikatelském plánu týkající se založení nové restaurace Pod Lípami v Kolíně. Třetí subkapitola se týká popisu podnikatelské příležitosti. My vidíme v našem projektu nadějnou šanci, jelikož v Kolíně dosud není restaurace, která by nabízela tradiční českou kuchyň, pokrmy připravené z kvalitních a čerstvých surovin. Restaurace se bude zaměřovat na přípravu tradičních českých specialit podle tradičních receptů, to vše v příjemném prostředí restaurace s příjemnou obsluhou. Výhodu spatřujeme jednak v tom, že ve městě není podobný koncept restaurace, ale i v tom, že v blízkosti naší provozovny je silniční průtah městem, řada firem, vlakové a autobusové zastávky a nedaleké sídliště.

Čtvrtá subkapitola je věnována založení a profilu společnosti. Společnost se bude jmenovat CzechRest s.r.o, která bude provozovat restauraci pod obchodním názvem Pod Lípami. Bude se tedy jednat o společnost s ručením omezeným. Důvodem je jednak větší „prestiž“ v očích obchodních partnerů, ale i majetkoprávní vztahy mezi společníky. Společníky jsou Viktor Janovský, Tomáš Adámek a Jan Peterka. V kontextu založení společnosti vzniknou zřizovací výdaje ve výši 13 370Kč.

Další subkapitola se věnuje cílům firmy. Misí společnosti je restaurace nabízející tradiční české pokrmy a speciality připravené z čerstvých surovin a podle tradičních receptur. Služby jsou určeny pro střední příjmovou skupinu obyvatel. Vizí je stát se oblíbenou a vyhledávanou restaurací, která však bude i přes zřejmě vysoké náklady zisková. Cíle pak respektují požadavek SMART a jsou jimi:

- dosahovat ročního provozního zisku ve výši alespoň 500 000Kč (stabilně),
- v pátém roce stabilně obsazovat restauraci při 40% využití kapacity.

Dále se věnujeme personálnímu zabezpečení provozovny. Všichni tři společníci budou vykonávat více méně „manažerské činnosti“, Tomáš Adámek však díky svému odbornému vzdělání v oblasti gastronomie bude vykonávat funkci provozního restaurace a bude také zainteresován na vedení kuchyně. Dále bude nutné zaměstnat dva kuchaře a čtyři číšníky. Nutno dodat, že společníci si budou vyplácet měsíční mzdu, hospodářský výsledek společnosti pak zůstane „ve firmě“. Celkové měsíční mzdové náklady činí 203 680Kč.

V další pasáži se věnujeme provozovně restaurace. Budova se nachází na vnějším okraji centra Kolína v poměrně klidné zástavbě. Budova prošla v roce 2011 rozsáhlou rekonstrukcí, je tudíž ve velmi pěkném stavu, navíc architektonicky výborně zapadá mezi ostatní domy. Bude však nutné provést v menší míře rekonstrukční práce v interiéru provozovny. Náklady odhadujeme ve výši 25 000Kč.

Dále pak bude třeba zakoupit v menší míře vybavení provozovny – náklady 16 000Kč. Jedná se zejména o pracovní oděvy a dekoraci. Budova je vlastněna soukromým majitelem, se kterým bylo dohodnuto měsíční nájemné ve výši 20 000Kč. Dále bude nutné zakoupit vybavení provozovny – vyčísleno v nákladech 350 000Kč. Jedná prakticky o veškeré vybavení, které je třeba pro řádný provoz restaurace.

V rámci páté subkapitoly se zaměřujeme zejména na analýzu trhu. V rámci této fáze jsme vytipovali tyto hlavní konkurenty, kteří se svou nabídkou alespoň přibližují naší restauraci. Jsou to Restaurace Budvarka, Villa Romantica, Restaurace Taverna, Restaurace Vodní svět, Restaurace Harmonie, Vincent's Diner, Restaurace Česká koruna, Restaurace Eden, Restaurace U Tří pírek a Restaurace Obecní dům. Naše restaurace bude mít však jednoznačnou koncepci české kuchyně, která se ale u zmíněných konkurentů zcela nevyskytuje. Navíc leckterý konkurent nepoužívá zjevně čerstvé suroviny. Dodavateli zásob pro naši restauraci budou společnosti Gasrtostella Group s.r.o a Bidvest Czech Republic s.r.o. Jedná se o specialisty v oblasti dodávek surovin pro restaurační podniky, navíc lze využívat zdarma dovážky surovin a to i v denním intervalu.

Šestá subkapitola je věnována marketingové strategii. Zde řešíme nejprve tržní segmentaci – vybrány byly tyto segmenty – zaměstnanci okolních firem, projíždějící motoristé a mladší lidé, kteří si přejí kvalitní české pokrmy připravené z čerstvých surovin – obecně se zaměřujeme na střední příjmovou kategorii obyvatel. Tržní pozice služeb pak v sobě zachycuje koncept naší restaurace – tradiční české pokrmy připravené z čerstvých surovin podle tradičních receptů. Presentovat se budeme jednak prostřednictvím webových stránek a profilu na sociální síti Facebook, ale i formou roznosu reklamních letáček do okolních firem v počtu 200ks. za týden. Rovněž si necháme umístit reklamní tabuli na sloup veřejného osvětlení v blízkosti naší restaurace. Měsíční náklady na marketing činí 1 825Kč stabilně.

Sedmá subkapitola se zabývá obchodní strategií. V rámci této pasáže řešíme sortimentní skupiny produktů, maximální denní kapacitu provozovny, která činí 240 zákazníků a také předpokládané podíly objednávek na tyto skupiny. Sortimentní skupinami jsou předkrmy s podílem objednávek 20%, polévky s podílem 20%, hlavní jídla s podílem 60%, hotová jídla (polední nabídka) s podílem 40%, saláty s podílem 10%, dezerty s podílem 10%, nealkoholické nápoje s podílem 80%, barová nabídka (tvrdý alkohol) s podílem 5%, pivo s podílem 50% a víno s podílem 10%.

Osmá subkapitola se věnuje finančnímu plánu, který celý podnikatelský projekt konkretizuje číselně. Vytvořili jsme tři scénáře – pesimistický, realistický a optimistický, které uvažují s různou mírou využití kapacity restaurace – 20%, 40% a 60%. V případě pesimistické varianty uvažujeme s využitím kapacity na 20%, na konci prvního roku podnikání tak vzniká ztráta ve výši 1 295 278Kč, na konci druhého roku ztráta 1 333 278 a na konci třetího roku ztráta 1 277 278Kč. Realistický scénář by znamenal na konci prvního roku ztrátu ve výši 195 697Kč, na konci druhého roku však již čistý zisk 446 892Kč a na konci třetího roku čistý zisk 492 252Kč. Optimistická varianta představuje na konci prvního roku čistý zisk ve výši

1 113 858Kč, na konci druhého roku čistý zisk 1 973 732Kč a na konci třetího roku čistý zisk 2 019 097Kč.

V deváté subkapitole se věnujeme analýze rizik. Zde jsme vybrali rizika, na číselné škále od 1 do 5 jim přiřadili závažnost a také se věnujeme opatřením, která eliminují daná rizika.

3.3 Popis podnikatelské příležitosti

Předmětem tohoto podnikatelského plánu je systematické zachycení veškerých aspektů, které se týkají založení restaurace Pod Lípami. Tato restaurace se bude nacházet ve městě Kolín, konkrétně v oblasti vnějšího okraje centra města. Jedná se o lokalitu relativně klidnou s převažující bytovou zástavbou, kde se nachází spousta zeleně včetně starých lip, odkud je převzat i název restaurace. Výhodná poloha je rovněž dána relativní blízkostí vlakové zastávky a jednoho z hlavních uzlů městské hromadné dopravy. Jen několik desítek metrů od restaurace vede městem silniční průtah, což by mohlo být využito v rámci reklamy pro přilákání motoristů, kteří tudy projíždí. V rámci citlivosti údajů nesdělují konkrétní adresu místa podnikání, adresa je fiktivní, včetně jmen společníků.

Restaurace se bude specializovat na přípravu tradičních českých pokrmů se stálou nabídkou jídel a nápojů, která bude doplněna poledním menu. Restaurace bude podle nových trendů nekuřácká, což může být pozitivně vnímáno zejména rodinami s dětmi. Všichni zainteresovaní se shodují, že objevili mezeru na místním trhu restaurací. Jelikož všichni žijeme celý život v Kolíně, víme, že restaurace podobného zaměření ve městě se 35 000 obyvateli není a s ohledem přibližně 10-ti let zpět nikdy nebyla. Pokud jsme se zcela nezaujatě a náhodně na toto téma bavili s různými lidmi, vždy nám dali za pravdu. Pokud chce v současné době člověk v Kolíně nalézt příjemnou a čistou restauraci, která nabízí tradiční a kvalitně připravené české pokrmy za přiměřenou cenu, bohužel nemá jinou možnost, než odjet do jiného města. Spousta lidí za tímto účelem jezdí do cca. 10 Km vzdálené Kutné Hory, kde takové podniky jsou a jejich prosperita je značná. Z tohoto důvodu si myslíme, že s naším projektem máme silnou konkurenční výhodu. Bohužel v Kolíně lze lapidárně rozdělit pohostinské provozovny na dvě kategorie: levné pivnice, které ani nenabízí pokrmy či je nabízí, ale jedná se většinou o „staromódní“ gastronomii. Další podniky jsou však z opačného spektra – velmi drahé restaurace, kam nelze v rámci kupní síly obyvatel chodit standardně „na oběd“.

Restaurace se tedy bude zaměřovat na přípravu tradičních českých pokrmů správnou technologií přípravy a podávání. Naší snahou bude tyto pokrmy připravovat z čerstvých surovin což bude znamenat často doplňovat zásoby v malých dávkách. Nápoje budou tvořeny tradičním výběrem studených a teplých nápojů – limonády, pivo, kávy a čaje. Budeme cílit na zákazníky střední třídy, čemuž budou odpovídat i ceny. Ukázka jídelního lístku je součástí přílohy č.1 tohoto dokumentu. Ukázka hotových jídel podávaných v době obědů je součástí přílohy č.2.

Naši konkurenční výhodu spatřujeme v ojedinělosti takové restaurace ve městě a blízkém okolí. To znamená tradiční, poctivě a správně připravené české speciality za odpovídající cenu a to vše v příjemném prostředí restaurace, která sídlí v krásné budově z počátku 20. století a to navíc v klidné lokalitě města, odkud je „všude blízko“. Výše jsou uvedeny takové důvody, které nás v našem přesvědčení utvrzují.

Pro naše potenciální zákazníky z výše uvedených důvodů plynou určité přínosy. Náš zákazník bude obsloužen příjemnou obsluhou, dostane kvalitně připravené a chutné jídlo, odpočine si v příjemném prostředí restaurace. Toto jsou hlavní přednosti, které náš projekt odlišují od konkurence ve městě. Tohoto chceme dosáhnout pečlivým výběrem zaměstnanců, jejich školením a důslednou kontrolou, zda tito zaměstnanci pečlivě odvádějí svou práci. Nechceme být „pivní nálevnou“, chceme být restaurací, která je jen normální, takovou, „jakou by měla být“. Tyto slova jen odrážejí všeobecnou českou zkušenost s gastronomickými podniky v naší zemi. Spousta restaurací je řízena lidmi, kteří o daném oboru nic neví, vaří z nekvalitních surovin, nabízí pokrmy, které jsou jen odrazem jejich příliš bujné fantazie, zákazníci jsou obsluhováni nepříjemnou obsluhou, často také můžeme vnímat nedostatky v marketingové činnosti. My zde využijeme zkušeností společníka Tomáše Adámka, který se již angažoval v gastronomické praxi a spolu s naším odhodláním se budeme snažit dělat vše pro to, aby náš podnik vynikal profesionalitou. I proto si myslíme, že je náš projekt nadějný.

3.4 Založení a profil společnosti

Níže je uveden stručný profil společnosti CzechRest s.r.o včetně okolností nutných k jejímu založení až vzniku. Společnost hodlá pod svým obchodním názvem provozovat restauraci Pod Lípami. Uvedena je právní forma podnikání a kroky vedoucí ke vzniku společnosti, cíle firmy a personální zabezpečení provozovny.

3.4.1 Právní forma podnikání a založení společnosti

V tomto ohledu připadají v úvahu dvě varianty, které se od sebe liší jak administrativní náročností, tak i finančními otázkami. Jde o správnou volbu právní formy podnikatelského záměru. Možnosti, které se nabízí, jsou buď provozovat restauraci jako řemeslné živnostenské podnikání či zvolit jako formu podnikání obchodní společnost – konkrétně společnost s ručením omezeným – tyto dvě možnosti jsou vzhledem k povaze a rozsahu dané podnikatelské činnosti relevantní.

I přesto, že řemeslná živnost je ve své podstatě jednodušší formou podnikání (nižší administrativní náročnost, daňově výhodnější apod.), jako právní formu podnikání volíme společnost s ručením omezeným. Zdůvodněno to je zejména tím, že se na projektu účastní více společníků a tím, že takto pojaté podnikání má lepší image zejména v očích externích subjektů. Nespornou výhodou v rámci podnikání formou společnosti s ručením omezeným spatřujeme i v rámci skupiny společníků, kdy na základě společenské smlouvy jsou jasně definována „pravidla hry“ a další podmínky (zejména podíly na zisku), které umožní předejít případným komplikacím

a problémům v budoucnosti. Rovněž lze tvrdit, že formou společnosti s ručením omezeným podniká většina gastronomických podniků v ČR.

Nezbytnou povinností je i zřízení živnostenského oprávnění a to i přes to, že restaurace bude provozována jako společnost s ručením omezeným. Tato povinnost vyplývá z dílce zákona č.455/1991 Sb. konkrétně podle §11. Je tedy nutné tento fakt brát v úvahu. V rámci restaurační provozovny se jedná o živnost řemeslnou – v konkrétním rámci o hostinskou činnost. V tomto ohledu vyplývají určité nezbytné předpoklady vedoucí k získání daného typu živnostenského oprávnění. Rámcový obsah takového typu živnosti je následující : Činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. Mezi všeobecné podmínky provozování dané živnosti patří dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost. Dále je nutné prokázat odborné předpoklady. Předpoklady se posuzují na základě předložení dokumentů o:

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

Všeobecné podmínky splňují všichni dotyční společníci. Odborné předpoklady však splňuje pouze společník Tomáš Adámek, který absolvoval střední odbornou školu se zaměřením na gastronomický provoz. Proto bude ustaven jako odpovědný zástupce. V tomto kontextu se pak bude starat zejména o správnou provozní činnost restaurace a na dodržování živnostenskoprávních povinností.

V rámci posloupnosti činností vedoucím ke vzniku společnosti je nezbytné postupovat v následujících krocích:

- sepsat společenskou smlouvu (formou notářského zápisu),
- složit vklady společníků,
- získat živnostenské oprávnění,
- podat návrh na zápis společnosti do obchodního rejstříku,
- rejstříkový soud provede zápis do obchodního rejstříku,
- registrace společnosti u místně příslušného finančního úřadu.

Kromě výše zmíněných povinností pro nás plyne nutnost sebe a další zaměstnance přihlásit u České správy sociálního zabezpečení a u příslušných zdravotních pojišťoven k řádnému placení zákonného sociálního a zdravotního pojištění.

Prvním krokem je sepsání společenské smlouvy. Tento krok musí být proveden formou notářského zápisu. Náklady tohoto kroku činí 5000 Kč. Společenská smlouva v případě společnosti Czechrest s.r.o bude obsahovat následující údaje:

Obchodní název a sídlo společnosti	Czechrest s.r.o
Společníci	Viktor Janovský, Tomáš Adámek, Jan Peterka
Předmět podnikání	Hostinská činnosti, tj. příprava pokrmů včetně nápojů, na niž navazuje jejich prodej, respektive podávání, a to k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány
Zákl. kapitál/podíl společníka	1350000 Kč (2x500000Kč, 1x os. vůz v hodnotě 350000 Kč)
Jména a bydliště společníků	xxx xxx xxx
Správce vkladu	Jan Peterka

Společníci se shodli na tom, že 50% svých podílů na základním vkladu splatí před podáním návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Rovněž došlo ke shodě, že zbylý podíl vkladů splatí do 1 roku po vzniku společnosti. Vklady budou složeny u bankovní instituce v Kolíně na speciální účet k tomuto účelu vytvořený. V rámci základního kapitálu je zahrnut osobní automobil Škoda Octavia 1,9TDI, který do společnosti vložil Viktor Janovský. Hodnota vozu činí 350 000Kč.

Dalším krokem je získání patřičného živnostenského oprávnění. Za tento krok je zodpovědný Tomáš Adámek, který splňuje náležitá kritéria pro jeho získání. V této souvislosti bude jednáno s živnostenským odborem městského úřadu v Kolíně. Poplatek za vydání živnostenského oprávnění činí 1000 Kč.

Další krok je podání návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Zodpovědnou osobou je Viktor Janovský, návrh se podává u rejstříkového soudu, který má v kompetenci danou oblast – konkrétně pro město Kolín se jedná o Městský soud v Praze. V tomto ohledu je nutné předložit potřebné náležitosti, kterými jsou

- společenská smlouva,
- živnostenské oprávnění k provozování řemeslné živnosti,
- výpis z katastru nemovitostí – jako zdůvodnění účelu podnikání v dané provozovně(ne starší 3 měsíců),
- doklad potvrzující splacení základního kapitálu,

- výpis z Rejstříku trestu všech společníků (ne starší 3 měsíců),
- čestné prohlášení jednatele (splnění podmínek zákona 455/1991 Sb.).

Po řádném splnění předchozích kroků může být společnost zapsána do obchodního rejstříku. Dnem zápisu do obchodního rejstříku vzniká společnost. V této souvislosti společnosti vzniká povinnost vést podvojný účetnictví.

Poté nastává nutnost registrovat společnost u finančního úřadu Kolín. Finančnímu úřadu bude naše společnost odpovídat za řádné placení daňové povinnosti.

Předpokládané náklady související se založením společnosti s ručením omezeným jsou uvedeny v tabulce na následující straně:

Tabulka 6: Zřizovací výdaje spojené se založením společnosti

Zřizovací výdaje spojené se založením společnosti Czechrest s.r.o	
Notářský zápis společenské smlouvy	5 000 Kč
Živnostenské oprávnění	1 000 Kč
Výpis z katastru nemovitostí	20 Kč
Výpis z rejstříku trestů	3x50 Kč = 150 Kč
Ověřování podpisů a listin	1 000 Kč
Návrh na zápis do obchodního rejstříku	6 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	100 Kč
Výpis ze živnostenského rejstříku	100 Kč
CELKEM	13 370 Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Podstatnou záležitostí je nutnost, aby provozovna splňovala požární směrnice neboť v rámci provozu restaurace je manipulováno s ohněm. Dále je nutné respektovat Zákon o ochraně veřejného zdraví - §34, který ukládá povinnost udržovat klid ve smyslu přiměřené hladiny hluku a to v období mezi 22:00 – 6:00 hod. Měření provádí příslušná hygienická stanice.

3.4.2 Cíle firmy

Nejprve uveďme misi a vizi našeho podnikání:

- MISE: restaurace nabízející tradiční české pokrmy a speciality připravené z čerstvých surovin a podle tradičních receptur. Služby jsou určeny pro střední příjmovou skupinu obyvatel.

- VIZE: stát se oblíbenou a vyhledávanou restaurací, která však bude i přes zřejmě vysoké náklady zisková.

V rámci cílů firmy je respektována metodika formulace cílů – SMART. V dlouhodobém horizontu, který je definován obdobím pěti let od zahájení provozu restaurace jde zejména o tyto cíle:

- dosahovat ročního provozního zisku ve výši alespoň 500 000 Kč (stabilně),
- v pátém roce stabilně obsazovat restauraci při 40% využití kapacity.

K těmto cílům nás povede především neustálá píle při práci, stálé zlepšování služeb a pochopitelně přiměřené vedené marketingové aktivity. Přitom platí, že bude neustále nutné sledovat relaci plán vs. skutečnost. Společně s již řečeným je naší neodmyslitelnou povinností zaměstnat takové pracovníky, kteří jsou klidem příjemní, usmívají se a jsou ochotni s nimi řešit případné problémy. Toto se týká zejména pracovníků obsluhy. Tato skutečnost je potvrzena jak naší subjektivní zkušeností, tak i v rámci rozhovorů s různými provozovateli podobných zařízení, kteří slaví úspěch a jsou na trhu i 20 let. S tím vším souvisí přiměřená marketingová aktivita ve všech krocích. Zajištěna musí být kontinuita těchto aspektů.

3.4.3 Personální zabezpečení

Společnost Czechrest s.r.o bude založena třemi společníky, kteří budou mít ve firmě rovný obchodní podíl. Veškeré řídicí a manažerské činnosti budou proto zajišťovány všemi společníky, konkrétní specifikace pracovní náplně je popsána níže. Do restaurace bude nutné zaměstnat další zaměstnance do provozu kuchyně a na pozice obsluhy restaurace. Níže jsou představeny profily každého ze společníků, kteří na projektu participují.

Viktor Janovský v současné době dokončuje studium na Vysoké škole ekonomické v Praze, Fakultě podnikohospodářské, obor Podniková ekonomika a management. Má tedy potřebné vzdělání ekonomického směru, které je v rámci podnikání nespornou výhodou. Z profesní praxe si odnesl cenné zkušenosti z tříletého zaměstnaneckého poměru v restauraci rychlého občerstvení Mc. Donald's, kde pracoval na pozicích prodeje, v kuchyni a posléze jako crew manager, zodpovědný za zaškolování nových zaměstnanců. Tyto zkušenosti jsou důležité z hlediska znalosti provozu gastronomického zařízení, leč fast-foodová restaurace je mírně odlišného charakteru než tradiční restaurace.

Michal Adámek je absolventem střední odborné školy zaměřené na gastronomii. V minulosti pracoval na různých pozicích v restauračních zařízeních, zejména na pozici provozního restaurace. Nyní pracuje jako obchodní zástupce u jedné z potravinářských společností. I přesto, že je se svou nynější prací velmi spokojen, myšlenka spoluvlastnictví restaurace je pro něho natolik lákavá, že je ochoten se své současné práce vzdát a plně se věnovat provozu restaurace. Své zkušenosti, které získal při svých zaměstnáních v restauracích jsou pro náš projekt

velmi cenné, jelikož Michal jako jediný má v daném oboru odborné vzdělání a cenné zkušenosti.

Jan Peterka v současnosti dokončuje studium na Vysoké škole ekonomické v Praze, Fakultě podnikohospodářské, obor Podniková ekonomika a management. Má tedy odborné vzdělání ekonomického zaměření, které je přínosem při řízení společnosti. V současné době je zaměstnán na částečný pracovní úvazek v bankovní instituci na pozici IT specialisty. Po dokončení vysokoškolských studií však nehodlá na dané pozici dále pracovat a rád by se účastnil podnikání. I proto byl faktickým iniciátorem tohoto podnikatelského záměru. Jako jediný však nemá žádné zkušenosti z provozu gastronomického zaměření. Na základě uvedeného vzdělání a dosavadních zkušenostech se společníci dohodli na následujícím rozdělení kompetencí ve společnosti.

Tabulka 7: Rozdělení kompetencí společníků

Viktor Janovský	
Předpoklady pro výkon funkce	Pracovní role ve společnosti
• VŠ vzdělání ekonomického směru • znalost ekonomiky podniku • zkušenosti z fast food restaurace • schopnost vedení týmu • flexibilita	• administrativní činnost • jednání s úřady • ekonomické řízení podniku • nábor a hodnocení zaměstnanců • spolupráce na firemním marketingu • dohled na chod restaurace

Tomáš Adámek	
Předpoklady pro výkon funkce	Pracovní role ve společnosti
• SOŠ gastronomického zaměření • obchodní dovednosti • 5 let praxe z restauračních zařízení • orientace na trhu dodavatelů • flexibilita	• vedení kuchyně • provozní restaurace • návrhy jídelního lístku • dohled na zásoby a skladování • kontrola kvality a jakosti zásob/pokrmů

Jan Peterka	
Předpoklady pro výkon funkce	Pracovní role ve společnosti
• VŠ ekonomického směru • znalost účetnictví • orientace v managementu kvality • IT dovednosti • praxe v aplikaci IT řešení	• vedení účetnictví • správa IT – web, Facebook • správa zásob/objednávky • spolupráce na firemním marketingu • dohled na chod restaurace

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě rozdělení kompetencí bude v provozovně zřízen pracovní řád, který jasně definuje povinnosti každého zaměstnance. Zároveň zde bude jasně deklarováno, jak bezpečně zacházet s ohněm, potravinami a nápoji. Nezbytnou součástí bude definování úklidových činností včetně desinfekčních akcí.

Všichni společníci budou zároveň vystupovat jako zaměstnanci restaurace a to z důvodu, že zisk se nebude rozdělovat, ale zůstane „ve firmě“. Budou tedy pobírat měsíční mzdu.

Mimo působení společníků bude nutné zaměstnat další pracovníky do kuchyně a servisu. Jde o kuchaře a číšníky. Jejich pracovní doba se bude odvíjet od provozní doby restaurace. Vzhledem ke kapacitě restaurace a předpokládané návštěvnosti se společníci domluvili na potřebě dvou kuchařů a čtyř pracovníků servisu – číšníci, kteří budou pracovat ve směnném provozu – denní a noční směna.

V tomto ohledu je nutné určit otevírací dobu restaurace. Jak je v rámci konkurenčních podniků obvyklé, otevírací doba bude následující:

Tabulka 8: Otevírací doba restaurace

Otevírací doba	
Pondělí – čtvrtek, neděle	Pátek, sobota
11:00 – 23:00	11:00 – 01:00

Zdroj: vlastní zpracování

Otevírací doba bere v úvahu předpokládanou návštěvnost během týdne. Vyšší návštěvnost během víkendu ve večerních hodinách bývá ze zkušeností provozovatelů restaurací potvrzená. Dále se dá předpokládat vyšší návštěvnost v období kolem obědů (11:00 -14:00 hod.) a dále ve večerních hodinách (18:00-21:00 hod.). V tomto ohledu je nutné zajistit přítomnost personálu, aby nedocházelo k časové tísní při větším počtu hostů a objednávek. Během otevírací doby je nezbytná přítomnost provozního, aby zajistil kontrolu nad chodem restaurace a kontrolu nad inkasováním tržeb. Dá se předpokládat zvýšená sezónní návštěvnost (léto, festivaly apod.) a proto může dojít k situaci, že bude nutné krátkodobě zaměstnat pomocnou sílu na servis. Nicméně v rámci tohoto podnikatelského plánu uvedme předpokládané pracovní nasazení zaměstnanců v tabulce níže:

Tabulka 9: Pracovní směny

Pracovník	Personál Po-Čt, Ne			Pracovník	Personál Pá-So		
	Denní	Noční	Hod./den		Denní	Noční	Hod./den
Kuchař A	10 – 16	-----	6	Kuchař A	-----	16-22	6
Kuchař B	-----	16 - 22	6	Kuchař B	10-16	-----	6
Číšník A	11-17	-----	6	Číšník A	-----	18-01	7
Číšník B	11-17	-----	6	Číšník B	-----	18-01	7
Číšník C	-----	17-23	6	Číšník C	11-18	-----	7
Číšník D	-----	17-23	6	Číšník D	11-18	-----	7

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka uvedená níže specifikuje mzdové náklady na zaměstnance vyplácené měsíčně. Pouze je nutné upozornit, že společníci jsou bráni jako zaměstnanci společnosti, pobírají tedy měsíční mzdu. Mzdy reflektují standardní výši v dané lokalitě a profil pracovní pozice, kterou daný zaměstnanec vykonává. Společníci si tedy určili svou hrubou mzdu ve výši 20 000 Kč na osobu, kuchař bude odměněn měsíční mzdou 16 000 Kč a číšníkovi náleží hrubá mzda 15 000 Kč. Mzdové náklady jsou poté určeny superhrubou mzdou, která počítá s odvody na sociální a zdravotní pojištění (34%).

Tabulka 10: Měsíční mzdové náklady

Měsíční mzdové náklady na zaměstnance v Kč				
Pracovník	Počet	Hrubá mzda	Odvody	Celkem
Společníci	3	60 000	20 400	80 400
Kuchaři	2	32 000	10 880	42 880
Číšníci	4	60 000	20 400	80 400
CELKEM	9	152 000	51 680	203 680

Zdroj: vlastní výpočty

Celkové měsíční mzdové náklady tedy činí 203 680 Kč.

3.4.4 Provozovna restaurace

Samotná provozovna restaurace se nachází v oblasti vnějšího centra města Kolín, v klidné lokalitě zejména bytové zástavby. Výhodou objektu je jeho dobrá přístupnost. V blízkosti objektu se nachází jak poměrně hustě osídlená část města, tak

i jeden z hlavních uzlů MHD, silniční průtah a železniční zastávka. Místo je tedy dobře situováno z hlediska přístupnosti – nejedná se o odlehlý objekt. Navíc kolem budovy denně prochází velké množství lidí na nedaleké sídliště.

Budova je vlastněna soukromou osobou, která zde v současné době provozuje restauraci. V blízkém časovém horizontu však celý objekt bude k dispozici, jelikož současný majitel přesouvá své podnikatelské aktivity do jiného města. Objekt tedy bude možné využívat na základě nájemní smlouvy. Smluvní nájemné činí 20 000 Kč za měsíc. Dále bude nutné uhradit odstupné ve výši 350 000 Kč a to z důvodu movitého majetku, jež je součástí provozovny. Jedná se zejména o vybavení kuchyně, prostoru pro hosty a baru. Jedná se tak o výhodu, protože nebude nutné kompletně vybavovat provozovnu potřebným zařízením.

Budova je dvoupodlažní, k provozu restaurace je využíváno prvního podlaží. Ve vchodu restaurace je chodba, kde je sociální zařízení a technická místnost. Dále po levé straně je vchod do restaurace, kde je samotná místnost pro hosty, bar a vchod do kuchyně (ten je možný i ze zadní části objektu). Součástí kuchyně je šatna pro personál a k dispozici je zde i kancelář.

Budova prošla v roce 2011 rekonstrukcí exteriéru včetně výměny oken, dveří, opravy střechy a okapů. Interiér provozovny je relativně zachovalý. Zde bude ovšem nutné provést v menší míře rekonstrukci zdí včetně vymalování, revize elektrických rozvodů a nákupu restauračního nábytku a dalších nezbytných věcí. Kuchyně je vybavena dostatečně a tudíž nebude nutné dokupovat další vybavení. Tyto drobné rekonstrukce budou provedeny ještě před zahájením provozu restaurace.

Níže uvádí tabulka časovou a finanční náročnost jednotlivých kroků rekonstrukce. Zároveň je zde uvedena předpokládaná finanční náročnost potřebného materiálu jako malířské barvy, cement, sádra, malta, písek a další nezbytnosti. Údaje vychází z předběžných odhadů společníků s dotýcnými pracovníky, kteří by prováděli rekonstrukci.

Tabulka 11: Náklady rekonstrukčních prací

Náklady rekonstrukčních prací				
Pracovník	Kč/hod	Počet hodin	Celkem Kč	Materiál Kč
Zedník	200	25	5 000	4 000
Malíř	200	20	4 000	5 000
Elektrikář	200	20	4 000	3 000
CELKEM	25 000 Kč			

Zdroj: vlastní výpočty

Provozovna je tedy rámcově připravena na provoz. Počítáme tedy s nákupem drobného dekorativního vybavení a dále počítáme s nákupem pracovních oděvů pro

zaměstnance. Konkrétně se jedná o nákup pracovních obleků pro kuchaře v hodnotě 700Kč/kus a pro číšníky v hodnotě 600Kč/kus. Pro kuchaře uvažujeme s nákupem 10 kusů oděvů a pro číšníky rovněž 10 kusů. Uvažujeme tedy s rezervními kusy pracovních obleků. Po dokončení této fáze bude restaurace připravena ke svému provozu. Kapacita restaurace bude 60 míst. Bar nebude sloužit k obsluze hostů.

Tabulka 12: Náklady na dovybavení restaurace

Náklady na dovybavení provozovny	
Pracovní oděvy	13000,00Kč
Dekorace	3000,00Kč
CELKEM	16000,00Kč

Zdroj: vlastní výpočty

3.5 Analýza trhu

Tato kapitola je věnována popisu samotného odvětví pohostinství a gastronomie, analýze konkurenčních podniků v dané lokalitě, srovnání jejich nabídky s nabídkou naší restaurace. Zároveň popíšeme dodavatele surovin, jeho nabídku, ceny, způsob objednávek a logistiku přepravy zboží do naší provozovny.

3.5.1 Popis odvětví pohostinství

Gastronomické podniky prošly během dvou předchozích dekad značným rozvojem. Z unifikovaných provozoven se odlišila spousta úzce specializovaných zařízení, nabízející nejrůznější světové speciality. Spousta restaurací se úspěšně zaměřuje na domácí kuchyň. Dle vyjádření lidí z praxe hodně záleží na lokaci dané provozovny. Jinak se musí prezentovat restaurace v centru Prahy u Karlova mostu, jinak potom provozovna na periferii malého města. S tím souvisí i tržní targeting, cenotvorba a nabídka produktů a služeb. Spousta provozoven je však vedena zcela bez konceptu lidmi, kteří oboru vůbec nerozumí a to vše v dobré víře snadného výdělku. Na základě rozhovorů s odborníky z praxe, kteří vlastní podniky podobné tomuto projektu, se v rámci ekonomické recese během posledních cca. 6 let mírně snížila poptávka. Rozhodně ale nešlo o nijak závažný problém, jelikož podniky fungují nadále. Jednoduchá rada z praxe zní: dobré jídlo, příjemná obsluha a racionálně vedený marketing.

Na základě průzkumu, které si nechalo vypracovat Ministerstvo pro místní rozvoj, můžeme vyvozovat určité závěry o návštěvnosti restauračních zařízení z různých hledisek⁴⁵. Z průzkumu, jehož respondenti byly osoby ve věku 18+ plyne, že 19% dotázaných navštíví restauraci vícekrát týdně, 43% alespoň jednou týdně, 92%

⁴⁵ Upraveno podle: INCOMA GFK. Průzkum potřeb zákazníků pro sektor: Závěrečná souhrnná zpráva. [online]. 2010 [cit. 2014-07-25]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c2264cca-504d-4876-a919-12e8488d3425/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-gastronomie.pdf>

alespoň měsíčně. Zajímavý pohled je také z věkového hlediska. Obecně, čím byl dotázaný starší, tím méně navštěvuje restaurace. Mladí do 29 let navštěvují restauraci alespoň týdně v relativním vyjádření 53%, lidé ve věku nad 60 let pak s touto frekvencí navštěvují restaurace jen z 24%. Pro potřeby tohoto podnikatelského plánu je výhodný pohled na využití restaurací podle ceny nabídky. Restaurace byly rozděleny podle ceny hlavních jídel na kategorie do 90Kč, 90-150Kč, 150-200Kč a nad 200Kč. Z průzkumu plyne, že nejnavštěvovanější zařízení nabízí hlavní jídla v cenovém rozmezí 90-150Kč. Procentně vyjádřeno přibližně 50% dotázaných navštěvuje nejčastěji takové restaurace. Hlavní roli v tomto rámci hrají zejména sociodemografické skutečnosti jako výše příjmu, pohlaví. Značnou roli také hraje samotná nabídka restauračních zařízení. Průzkum se také zaměřil na determinanty, podle kterých se zákazníci rozhodují, zda restauraci navštíví či nikoli. Sledovali se různé proměnné, respondenti udělovali známky jako ve škole, přičemž 1-nejvýznamnější, 5- zcela nedůležité. Výsledek je pak brán jako aritmetický průměr. Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 13: Kritéria důležitosti pro návštěvu restaurací

Vybraná kritéria důležitosti	Známka
Vlastnosti restaurace	
<i>Čistota</i>	1,29
<i>Udržovanost</i>	1,53
<i>Personál</i>	1,58
<i>Atmosféra</i>	1,61
Vlastnosti personálu	
<i>Vstřícnost</i>	1,38
<i>Aktivita a vší mavost</i>	1,47
<i>Rychlost a pohotovost</i>	1,49
Kvalita služeb	
<i>Kvalita jídla</i>	1,24
<i>Správnost vyúčtování</i>	1,24
<i>Čerstvost potravin</i>	1,30
<i>Čistota WC</i>	1,35
<i>Vzhled a úprava pokrmů</i>	1,48

Zdroj: upraveno podle <http://www.mmr.cz/getmedia/c2264cca-504d-4876-a919-12e8488d3425/Průzkum-potřeb-zákazníků-pro-sektor-gastronomie.pdf>

Naopak poměrně vysoké známky dostala kritéria jako připojení na internet, nekuřácké prostředí, sezónní pokrmy, regionální pokrmy, příjem stravenek či tištěný účet. Tato kritéria mají známky mezi 2-3.

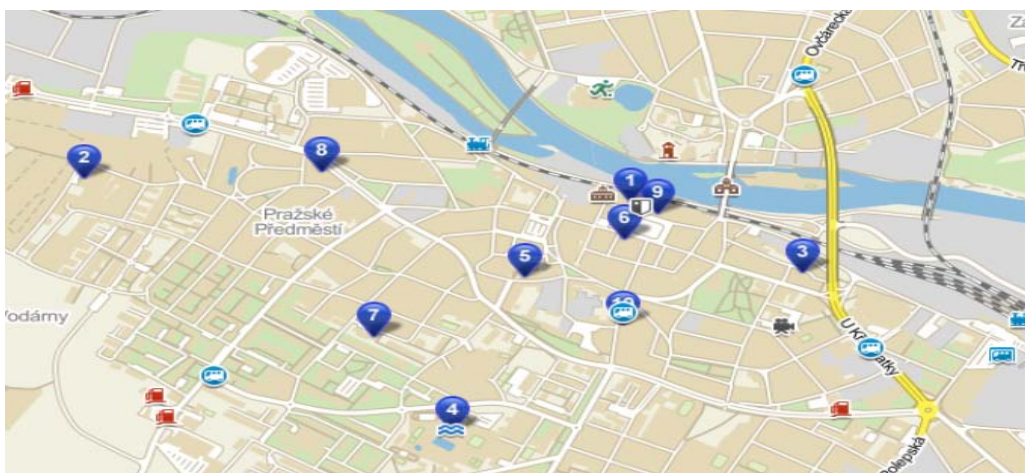
3.5.2 Analýza konkurence

Již bylo uvedeno, že v Kolíně a jeho nejbližším okolí není dostatek restauračních podniků, které by uspokojily poptávku po kvalitním tradičním českém stravování v rámci příjemného prostředí restaurace. Kolín je svou velikostí středně velké město, oficiální počet obyvatel se uvádí 35 000, i když neoficiální zdroje uvádí číslo přes 40 000 obyvatel. Je to z důvodu, že ve městě je situována řada průmyslových podniků jejichž zaměstnanci zde mají přechodné bydliště. I z těchto důvodů je nepochopitelné, že zde neexistuje opravdu kvalitní restaurace pro střední třídu obyvatel, kteří se chtějí najíst v příjemné restauraci. Nedostatek restauračních podniků podtrhuje i fakt, že ve večerních hodinách o víkendu zřídka kdy člověk nalezne volné místo v té které restauraci.

Proto se náš projekt zaměřuje na založení restaurace, která se má od ostatních odlišit a nabídnout to, co v Kolíně opravdu chybí. Odlišit se chceme především takovým způsobem, že chceme vytvořit příjemné domácí prostředí, které má vzbudit dojem čistoty, poctivosti a relativní dostupnosti pro širší veřejnost – zejména střední příjmovou třídu. Za naši konkurenční výhodu považujeme v rámci města ojedinělý koncept restaurace, která bude nabízet tradiční českou kuchyň, pokrmy uvařené z čerstvých surovin a podle tradičních receptur. Toto vše za odpovídající ceny. Toto je přesně ten případ, který v Kolíně chybí.

V rámci analýzy konkurence se zaměříme na širší centrum města, srovnávat budeme pouze relevantní podniky, tzn. kategorii podniků podobných tomuto projektu. Znamená to restaurace, které nabízejí podobnou strukturu pokrmů, mají příjemné prostředí popř. nekuřácký prostor. Do analýzy tedy nespádají samoobslužné restaurace, fastfoody, bary, herny a další podobné zařízení, kterých je ve městě bohužel mnoho. Pro přehlednost uvedme níže plánek, který zachycuje nejvýznamnější konkurenty pro tento projekt.

Obrázek 6: Mapa - konkurenční podniky ve městě



Zdroj: vlastní zpracování

Čísla z obrázků představují lokaci jednotlivých konkurenčních podniků.

Tabulka 14: Konkurenční podniky ve městě

Konkurenční podniky			
1	Restaurace Budvarka	6	Vincent´s Dinner
2	Villa Romantica	7	Restaurace Česká koruna
3	Restaurace Taverna	8	Restaurace Eden
4	Restaurace Vodní svět	9	Restaurace U Tří pírek
5	Restaurace Harmonie	10	Restaurace Obecní dům

Zdroj: vlastní zpracování

Podrobnější specifikace jednotlivých konkurenčních podniků je uvedena v příloze č.4. Přesto na tomto místě uveďme shrnutí podle kritérií, která byla předmětem studie Ministerstva pro místní rozvoj, který je uveden v subkapitole 3.5.1. Konkrétní subjektivní udělení známek je rovněž uvedeno v příloze.

Nejprve je třeba ocenit fakt, že většina konkurentů má své webové stránky, kde informují čtenáře o důležitých informacích – jídelní lístky, otevírací doba, adresa, kontaktní údaje. Slabší je to už s profily na sociálních sítích, jež v dnešní době hrají významnou roli v rámci komunikace se zákazníky.

Co se týče ceny, jsou mezi těmito podniky kromě jednoho minimální rozdíly. Restaurace nabízí jak stálý jídelní lístek, tak i polední hotová jídla. Ceny jsou v rámci stálého jídelního lístku v rozmezí 100 – 200 Kč, pochopitelně některá jídla jsou dražší, jiná zas levnější. Hotová jídla se prodávají víceméně v rozmezí 70 – 150 Kč.

Dále hodnotíme vlastnosti restaurací, kam se řadí zejména čistota, udržovanost, personál a atmosféra. I zde nalezneme protipóly. Existují zde podniky s dobrou obsluhou, avšak prostředí je neudržované, znečištěné, což nevypadá v očích zákazníků dobře. Pochopitelně i naopak.

Vlastnosti personálu jsou také značně závislé na jednotlivých provozovnách. Obecně ale můžeme konstatovat, že v tomto kontextu zde je poměrně vysoká fluktuace těchto zaměstnanců, což je nedobrá signál. Stává se tak, že je člověk jednou obslužen příjemnou a vstřícnou obsluhou, je spokojen a příští návštěva se nese v opačném smyslu.

Rozdílná je i kvalita služeb, mezi dotčenými podniky jsou zcela nové, většinou zrekonstruované provozovny, které mají krásné a čisté zázemí. Další podniky jsou na místním trhu již velmi dlouhou dobu a není zde patrná žádná snaha o zkvalitňování služeb a dalších věcí.

Nabídka jídel je víceméně podobná restauraci Pod Lipami, avšak lze konstatovat, že jen několik z uvedených konkurentů má ucelený koncept a filozofii svého podnikání v gastronomii. To znamená, že se snaží nabízet od všeho něco. Toto není správný krok. Podle odborníků z praxe by restaurační podnikání mělo být založeno na jasném a uceleném základě s jasnou misí a vizí, s jasně daným konceptem co se bude zákazníkům nabízet.

Na závěr ještě uveďme okolnosti ohledně otevírací doby restaurací. Většina z nich má otevřeno jako naše zamýšlená restaurace, tzn. od 11:00 do 23:00, o víkendech o něco později. I proto bude naše restaurace v provozu právě v tuto dobu.

3.5.3 Dodavatelé

Dodávky surovin budou zajištěny především externě. Pouze některé nezbytné věci budou zajištěny vlastními silami a to nákupy zejména v supermarketech či na farmářských trzích. Na základě rozhovorů s odborníky z praxe je volba externího dodavatele výhodnější z mnoha hledisek. Jednak zde existuje možnost denních dodávek zboží, pestrý výběr surovin, jejich nezávadnost a čerstvost a samozřejmě možnost množstevních slev. Zajišťování surovin vlastními silami by pro náš projekt bylo nevýhodné, jelikož bychom museli využít nabídky obchodů cash & carry, například společnost Makro. Jelikož takové prodejny leží daleko od Kolína (nejbližší v Praze-Černý most, Hradec Králové), nákup surovin by se časově ani finančně nevyplatil. Stav zásob bude udržován na minimu a to s ohlednutím k nutnosti mít veškerý sortiment, ze kterého se připravují pokrmy, čerstvý. Pochopitelně nápoje, které mají danou dobu trvanlivosti bude možné odebírat na delší časový horizont. Skladování surovin bude nutné zajistit s hygienickými normami. Nákup surovin tedy bude probíhat prostřednictvím externího subjektu. V rámci srovnání možných dodavatelů a na základě referencí provozovatelů restaurací jsme se rozhodli pro využívání dodavatelských služeb od společnosti Bidvest Czech Republic s.r.o. a

Gastrostella Group s.r.o. Tyto společnosti jsou zaměřeny na poskytování dodavatelských služeb gastronomickým zařízením. Tyto společnosti zajišťují zpracování a výrobu potravin, nápojů. Zároveň v jejím portfoliu nalezneme vybavení pro gastropodniky. Společnosti disponují rozsáhlou obchodní sítí, prostřednictvím svých obchodních zástupců kontaktují jednotlivé provozovny. Prostřednictvím obchodních zástupců lze zařizovat dodávky zásob, nově je nyní možnost činit objednávky přes e-shop či telefonicky a to i v každodenním intervalu. Zboží je v případě jeho objednání do 16:00 doručeno následující den. V případě objednávky nad 1500 Kč je doprava zboží zdarma. V rámci restauračních zařízení je taková částka snadno dosažitelná a i z těchto důvodů považujeme výběr těchto dodavatelských společností za ideální. Navíc případné reklamace budou řešeny s jejich obchodním zástupcem. Tím de facto diverzifikujeme riziko neboť riziko dodávek zásob má na zodpovědnost externí subjekt. Níže je uveden ceník základních zásob. Kalkulace a další propočty jsou v kapitole zabývající se obchodní strategií. Sortiment potřebných zásob je uveden taktéž v kapitole o obchodní strategii.

Suroviny pro samotné vaření pokrmů budou zajišťovány operativně dle odhadu poptávky a vždy v takové míře, aby se zamezilo jejich zbytečnému nevyužití, což je ne hospodárné a náklady zvyšující.

Níže uvedená tabulka ilustruje vybrané suroviny nutné k zabezpečení chodu restaurace a s kterými se předpokládá, že se budou běžně objednávat.

Tabulka 15: Ceník vybraných surovin

Ceník vybraných surovin	
Položka	Cena/Kg
Husa s droby balení	115,00 Kč
Hovězí zadní	159,00 Kč
Hovězí roštěná	229,00 Kč
Hovězí svíčková pravá	792,00 Kč
Vepřová žebra	90,00 Kč
Vepřová pečeně bez kosti	148,30 Kč
Kuřecí řízky	139,90 Kč
Kapr celý kuchaný	166,80 Kč
Pstruh duhový	295,90 Kč
Králičí stehna	137,90 Kč
Brambory konzumní	20,00 Kč
Bramborové hranolky	32,00 Kč
Rýže dlouhozrnná	20,60 Kč
Čočka velkozrnná	28,60 Kč
Olej rostlinný	34,30 Kč
Sůl kuchyňská	30,00 Kč
Pepř černý mletý	631,00 Kč/bal. 555g.
Mouka hrubá	17,10 Kč

Zdroj: vlastní výpočty z údajů spol. Bidvest Czech Republic s.r.o

Tento výčet představuje základní předpokládané suroviny, které budou nutné k přípravě jednotlivých pokrmů. Přílohy jako knedlíky či těstoviny bychom rádi připravovali čerstvé. V zásobách budou drženy základní suroviny v hodnotě 5000 Kč (koření, mouka a další základní suroviny), dále alkoholické nápoje barové nabídky v hodnotě 13400Kč (sortiment barové nabídky, po dvou kusech lahví), nealko nápoje v hodnotě 5414Kč a 12 lahví vína v hodnotě 1074Kč. Zásoby celkem jsou tedy 24888Kč.

3.6 Marketingová strategie

V rámci marketingové strategie se řeší jednak tržní segment zákazníků, jednak tržní pozici nabídky restaurace a marketingový mix, který použijeme v rámci marketingové strategie. Rovněž jsou v této kapitole vyčísleny marketingové náklady.

3.6.1 Tržní segmentace

Předpokladem pro úspěch restaurace je vybudování stálé klientely, která bude své návštěvy opakovat. Typickým zákazníkem pak má být člověk střední třídy, který se rád nají v příjemné restauraci za přiměřenou cenu. Takto lze taktizovat v ohledu na množství firem v okolí podniku, jejichž zaměstnanci by mohli docházet do naší restaurace na obědy či večeře. Vzhledem k poloze restaurace je také možné cílit na náhodně projíždějící motoristy. Vhodným způsobem je také přilákat případné turisty. Rovněž bychom rádi cílili na mladé lidi, kteří preferují kvalitní stravování. Tato cílová skupina by také mohla tvořit naši klientelu během večerních hodin, kdy si takoví zákazníci rádi přijdou posedět „na pivo“. To ale neznamená, že se chceme stát pouhou pivnicí.

Vybrané tržní segmenty – zaměstnanci okolních firem, motoristé a mladí, „moderně stravující se“ lidé byli podrobeni primárnímu marketingovému průzkumu. Cílem průzkumu pak bylo ověřit, zda a kolik potenciálních zákazníků by bylo možné obsloužit v rámci jednoho dne a s těmito informacemi pak pracovat dále. Respondenti byli podrobeni dotazování, zda by byli ochotni navštěvovat restauraci podle našeho projektu. Z hlediska náhodně vybraných respondentů z námi vybraných segmentů v celkovém počtu 500 lidí kladně odpovědělo na danou otázku 25% dotázaných, což je 125 osob. Proto po zvážení možné „lživé“ odpovědi usuzujeme, že bychom mohli denně obsloužit přibližně 100 zákazníků – tedy využít kapacitu naší provozovny ze 40%.

Restaurace by měla být přínosem pro ty, kteří preferují kvalitní pokrmy připravené z čerstvých surovin podle tradičních receptů. Vzhledem k tomu, že v dnešní době je trend stravovat se kvalitně, věříme, že takový projekt má šanci na reálné uplatnění.

3.6.2 Tržní pozice služeb

V rámci nabídky restaurace Pod Lípami se zaměřujeme na nabídku tradičních českých pokrmů včetně doplňkového prodeje nápojů jak alkoholických tak i nealkoholických. Vůči konkurenci se chceme vymezovat v rámci dané lokality na jedinečnou nabídku pokrmů, která není konkurenčními podniky nabízena. Chceme zákazníkům nabídnout příjemné prostředí, obsluhu a dostatečně rozmanitý sortiment.

Naší jednoznačnou konkurenční výhodou je faktická ojedinělost takového konceptu restaurace v dané lokalitě. Na základě nezávazných rozhovorů s mnoha obyvateli víme, že taková nabídka by byla více než kladně přijata.

V souladu s našimi cíli pak bude potřeba tuto konkurenční výhodu efektivně komunikovat veřejnosti. K tomu lze využít zejména webovou prezentaci, profil na sociálních sítích či různé propagační materiály – zejména tištěné prostředky.

3.6.3 Marketingový mix

Marketingový mix v tomto podnikatelském plánu popisuje jeho hlavní atributy a to produkt, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci.

Produkt

Restaurace Pod Lipami bude mít sortiment skládající se ze stálé nabídky jídel, z hotových jídel podávaných v době oběda, salátů, dezertů, polévek, alkoholických a nealkoholických nápojů. Důraz bude kladen na tradiční pojetí české gastronomie. Specifikace nabídky včetně finančních vyjádření je popsán v kapitole o obchodní strategii.

Cena

Aby byla zajištěna rentabilita podnikání, musí se cenotvorbě věnovat značná pozornost. V rámci tohoto projektu uvažujeme v rámci cenotvorby s ohledem na konkurenci a zároveň bereme v úvahu potřebu ziskovosti jednotlivých položek sortimentu. Cena se samozřejmě také odvíjí od charakteru daného pokrmu či nápoje. Cenově je sortiment zaměřen spíše na střední příjmovou skupinu obyvatel. Kalkulace konkrétních produktů je součástí přílohy č.3.

Distribuce

Veškeré prodané položky budou konzumovány přímo v provozovně. Neuvažujeme ani s případnými rozvozy jídel do okolí, alespoň ne v začátcích podnikání, jelikož taková možnost je riziková a náklady jsou značné zvláště s přihlédnutím k tomu, že rozvozy jídel bývají zdarma.

Marketingová komunikace

S zákazníky i s těmi potenciálními budeme komunikovat zejména prostřednictvím tištěných letáků, které budou obsahovat zejména aktuální nabídku jídel, pořádané akce apod. Letáky budou roznášeny vlastními silami zejména do okolních firem, domovních schránek a veřejných institucí. Dále počítáme se zřízením webových stránek a profilu na sociální síti Facebook, což je ze zkušeností provozovatelů restaurací velmi účinná forma komunikace a PR.

Marketingová strategie tohoto projektu se dá rozčlenit podle časového horizontu, kde by mělo být dosaženo určitých výsledků.

V krátkodobém časovém horizontu v rozmezí několika měsíců se budeme snažit oslovit pokud možno co největší počet zákazníků a získat zákazníky, kteří budou své návštěvy opakovat. Znamená to tedy snažit se denně obsloužit alespoň cca. 100 zákazníků, i když v počáteční fázi počítáme spíše s polovičním číslem. Ve střednědobém horizontu se budeme snažit upevnit naši pozici na trhu, tzn. dosáhnout uspokojivé obsazenosti restaurace a vybudovat si dobré jméno mezi zákazníky. Pochopitelně s tím souvisí získávání nových zákazníků. V dlouhodobém horizontu se budeme věnovat zejména péči o stávající zákazníky, budeme snažit zvýšit četnost jejich návštěv. Byli bychom spokojeni, pokud bychom již nemuseli nové zákazníky vyhledávat sami, ale aby si zákazníci našli cestu k nám sami.

3.6.4 Rozpočet na marketingové aktivity

Marketingové aktivity zahrnují webovou prezentaci, která vyžaduje registraci webové domény. Průměrná roční cena správy webové domény činí 300 Kč, měsíční náklad tak činí 25 Kč. Obsah a úpravy internetové prezentace bude již probíhat vlastními silami. Správa profilu na síti Facebook je zdarma. Dále počítáme s tiskem a roznosem letáků. Tyto letáky si budeme navrhovat a tisknout sami. Počítáme s roznosem letáků vždy na začátku týdne v počtu 200 ks./týden. Měsíčně budeme tedy roznášet celkem 800 ks. Náklady na jeden leták jsou přibližně 1 Kč. Dále v rámci přilákání motoristů necháme vyrobit plechový reklamní poutač, který bude umístěn na sloup veřejného osvětlení u silničního průtahu. Náklady na výrobu poutače jsou 5000 Kč, měsíční pronájem umístění činí 1000 Kč. Níže uvedená tabulka shrnuje náklady na marketingové aktivity za měsíc, které jsou součástí fixních nákladů a měsíčně tyto náklady činí 1825 Kč, kde není zahrnuta cena za výrobu reklamního poutače.

Tabulka 16: Měsíční náklady na marketing

Náklady na marketing za měsíc	
Reklamní letáky	800,00 Kč
Správa webové prezentace	25,00 Kč
Správa profilu Facebook	0,00 Kč
Reklamní poutač nájemné	1000,00 Kč
Výroba reklamního poutače	5000,00 Kč/jednorázově
Celkem	1825,00Kč

Zdroj: vlastní výpočty

3.7 Obchodní strategie

V kapitole týkající se obchodní strategie jsou uvedeny propočty variabilních resp. vlastních nákladů, prodejní ceny a příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku.

S tím souvisí i předpokládaná kvantifikace zásob v závislosti na kapacitním využití restaurace. Zároveň je zde simulována poptávka po službách restaurace a simulace výnosů, nákladů a předpokládaných výsledků hospodaření v závislosti na kapacitním využití restaurace. Právě takovéto uvažování ve variantách je nezbytné v rámci tvorby obchodní strategie, umožní nám to totiž operativně plánovat další kroky činností a rozhodování v rámci provozu restaurace. Zároveň se tohoto přístupu využívá v kapitole finanční plán (výkaz zisku a ztrát). Rovněž je zde také kvantifikována struktura a konečná výše fixních nákladů.

3.7.1 Sortimentní skupiny a jejich ekonomický význam

Sortiment nabízených produktů bude sestávat z barové nabídky, která je tvořená alkoholickými nápoji a destiláty, dále se bude nabízet pivo, víno, nealkoholické nápoje (studené i teplé nápoje), polévky, předkrmy, hlavní jídla (v jídelním lístku jako stálá nabídka jídel – ryby, kuřecí maso, vepřové maso, hovězí maso a ostatní speciality), polední menu (hotová jídla, v době obědů cca 11:00-14:00), dezerty a saláty. Toto portfolio tvoří jednotlivé skupiny, které níže v textu slouží pro výpočty. Suroviny pro vařené produkty nebudou v souladu s potřebou zajišťovat neustálou čerstvost a v souladu hygienickými požadavky naskladňovány, ale budou dodávány vždy čerstvé dle předpokládané poptávky. V zásobách budou drženy výhradně položky barové nabídky, víno a nealko nápoje a základní suroviny samozřejmě s přihlédnutím k době minimální trvanlivosti.

Pro potřeby vytvoření obchodní strategie je nezbytné určit vlastní náklady jednotlivých skupin sortimentu, jejich prodejní cenu a příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku. V dalším kroku se zaměříme na simulaci poptávky v kontextu s kapacitními možnostmi restaurace a podílu jednotlivých skupin sortimentu na spotřebě zákazníků. Tento krok umožní simulovat jednak poptávku a hlavně pomůže odhadnout vlastní náklady, kdy spolu s fixními náklady bude možné odhadovat hospodářský výsledek tohoto projektu, kdy bude možné uvažovat ve variantách. Nyní tedy ilustrujeme vlastní náklady jednotlivých skupin sortimentu, kdy vlastní náklady jsou brány jako aritmetický průměr dané skupiny sortimentu. Totéž platí o prodejní ceně a příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku. Podrobná specifikace je uvedena v příloze č.3.

Tabulka 17: Sortimentní skupiny a jejich ekonomický význam

Skupina	Průměrné VN	Průměrná PC	Prům.příspěvek/FN
Předkrmy	26,40Kč	56,00Kč	29,60Kč
Polévky	10,75Kč	36,25Kč	25,50Kč
Hlavní jídla	58,30Kč	153,05Kč	94,75Kč
Hotová jídla	31,60Kč	68,30Kč	36,70Kč
Saláty	33,30Kč	70,00Kč	36,70Kč
Dezerty	11,60Kč	33,00Kč	21,40Kč
Nealko nápoje	14,10Kč	31,60Kč	17,50Kč
Barová nabídka	15,94Kč	39,30Kč	23,36Kč
Pivo	18,36Kč	28,80Kč	10,44Kč
Víno	18,00Kč	29,00Kč	11,00Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka tedy interpretuje příspěvky na úhradu fixních nákladů v rámci jednotlivých skupin sortimentu. Nejedná se tedy o zisk. Pro potřeby finančního plánu tedy bude nezbytné kvantifikovat ještě fixní náklady. Této problematice se věnujeme v další části textu. Nyní se zaměříme na simulaci poptávky při vypočítané kapacitě provozovny.

3.7.2 Simulace poptávky

Poptávka, která je níže v textu simulována, vychází z dlouhodobých zkušeností majitelky restaurace v sousední Kutné Hoře, jež je podobné koncepce jako restaurace, která je předmětem této diplomové práce. Z rozhovoru vyplývá, že většina zákazníků si objednává zejména hlavní a hotová jídla. Samozřejmě i nealkoholické nápoje hrají v této souvislosti významnou roli. Naopak poněkud menší zájem ze strany zákazníků lze předpokládat v objednávkách alkoholu, myšleno v kontextu barové nabídky. Proto je dále možná co nejdříve odhadnut podíl objednávek jednotlivých skupin. Aby bylo možné provést výpočty, je nezbytné určit kapacitu restaurace, respektive v oboru pohostinství pokusit se predikovat maximální denní kapacitu restaurace.

Kapacita restaurace je tedy „staticky“ 60 míst. Provozní doba restaurace je uvažována mimo víkendu na 12 hodin. Podle zkušeností majitelky kutnohorské restaurace lze tvrdit, že každé místo může být denně obsazeno 4x. Maximální denní kapacita restaurace je tedy 240 zákazníků.

Níže uvedená tabulka pak spojuje maximální denní kapacitu a podíly objednávek v rámci jednotlivých sortimentních skupin. Jedná se tedy o simulaci poptávky při 100% obsazenosti (využití kapacity) provozovny a její vliv na variabilní náklady, tržby a příspěvek na úhradu fixních nákladů.

Tabulka 18: Simulace poptávky při 100% obsazenosti

Sortimentní skupina	Objednávky relativně	Objednávky absolutně	Průměrné var. náklady	Průměrná prod. cena	Příspěvek na úhr. FN
Předkrmy	20%	48	1267,20Kč	2688,00Kč	1420,80Kč
Polévky	20%	48	516,00Kč	1740,00Kč	1224,00Kč
Hlavní jídla	60%	144	8395,20Kč	22039,20Kč	13644,00Kč
Hotová jídla	40%	96	3033,60Kč	6556,80Kč	3523,20Kč
Saláty	10%	24	799,20Kč	1680,00Kč	880,00Kč
Dezerty	10%	24	278,40Kč	792,00Kč	513,60Kč
Nealko nápoje	80%	192	2707,2Kč	6067,20Kč	3360,00Kč
Bar. nabídka	5%	12	191,28Kč	471,60Kč	280,32Kč
Pivo	50%	120	2203,20Kč	3456,00Kč	1252,80Kč
Víno	10%	24	432,00Kč	522,00Kč	90,00Kč
Σ/den			19832,28Kč	46012,80Kč	26180,52Kč
Σ/měsíc			594968,40Kč	1380384,00Kč	785415,60Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka tedy zobrazuje údaje při 100% využití kapacity restaurace. Tato situace je však velice nepravděpodobná, pro další výpočty v rámci finančního plánu tedy uvažujeme tři následující scénáře: pesimistický, realistický a optimistický, přičemž pesimistická varianta představuje pouze 20% využití, realistická varianta 40% využití a konečně optimistická varianta uvažuje s 60% využití. Nyní přistupme k simulaci vývoje výnosů, nákladů a zisku v závislosti na kapacitním využití restaurace. Aby to bylo možné, je nezbytné kvantifikovat, jak již bylo zmíněno, fixní náklady. Tyto náklady jsou uvedeny ve třech tabulkách pro tři následující roky, jelikož počítáme se zrychlenými odpisy dlouhodobých aktiv, tudíž budou v jednotlivých letech tyto odpisy rozdílné.

Fixní náklady tedy uvádíme pro následující tři roky podnikatelské činnosti za měsíc v tabulkách níže:

Tabulka 19: Měsíční fixní náklady v 1.roce

Měsíční fixní náklady	
Mzdové náklady	203680,00Kč
Náklady na marketing	1825,00Kč
Vodné, stočné a energie	15000,00Kč
Paušál na mobilní telefon	3x 750,00Kč
Povinné ručení vozu	500,00Kč
Pojistné provozovny	1500,00Kč
Pojištění zaměstnanců	638,00Kč
Odpisy vozidlo	5833,00Kč
Odpisy SMV	5833,00Kč
Silniční daň	130Kč
Provozní náklady vozu	4000,00Kč
Nájemné provozovny	20000,00Kč
Celkem	261189,00Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Hodnoty uvedené v tabulce jsou již interpretovány v předchozích kapitolách. Pouze některé se zde objevují poprvé. Jedná se o položku vodné, stočné a energie, kde uvedená částka je odhadem podle diskuze s již zmíněnou majitelkou kutnohorské restaurace. Dále je zde uveden poplatek za služby mobilnímu operátoru T-Mobile, kde uvažujeme se třemi paušálními platbami za jeho služby pro všechny společníky. Jedná se o neomezený tarif, kde není limitem doba hovorů ani služby SMS. Povinné ručení za vůz a pojištění provozovny vychází z odhadů pojišťovny Kooperativa. Pojištění zaměstnanců vychází z předpisu, kdy v provozu gastronomie je nutno odvádět 4,2 promile pojistného počítáno z hrubé mzdy zaměstnanců. Silniční daň je nutná, protože vůz bude sloužit podnikání, daná částka vychází z roční částky 3000 Kč, kdy je možné pro daný vůz uplatnit slevu na konečnou hodnotu 1560Kč/rok. Provozní náklady vozu poté uvažujeme jako náklady na pohonné hmoty. Vycházíme z normované spotřeby vozu 5,5 litrů nafty na 100Km, náklady na 1 ujetý kilometr vychází na cca. 2Kč při ceně 36Kč/l nafty. Předpokládaný měsíční nájezd je 2000Km. Odpisy vozu a samostatných movitých věcí (odkup vybavení restaurace, obě skupiny majetku v hodnotě 350 000Kč) vychází ze zákona o dani z příjmu, kdy využíváme zrychlených odpisů. Obě skupiny majetku (vůz i samostatné movité věci) jsou zařazeny do 2. odpisové skupiny. Koeficient pro odpisování je v prvním roce 5, v dalších letech 6. V prvním roce tvoří odpis podíl vstupní ceny majetku a přiřazeného

koeficientu, v dalších letech pak podíl dvojnásobku zůstatkové ceny a rozdílu přiřazeného koeficientu a počtem let, po které bylo odepisováno. Níže uvedená tabulka interpretuje měsíční fixní náklady ve druhém a třetím roce podnikatelské činnosti:

Tabulka 20: Měsíční fixní náklady ve 2. roce

Měsíční fixní náklady		
Mzdové náklady		203680,00Kč
Náklady na marketing		1825,00Kč
Vodné, stočné a energie		15000,00Kč
Paušál na mobilní telefon	3x	750,00Kč
Povinné ručení vozu		500,00Kč
Pojistné provozovny		1500,00Kč
Pojištění zaměstnanců		638,00Kč
Odpisy vozidlo		9333,00Kč
Odpisy SMV		9333,00Kč
Silniční daň		130Kč
Provozní náklady vozu		4000,00Kč
Nájemné provozovny		20000,00Kč
Celkem		268189,00Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Fixní náklady v jednotlivých letech se liší zejména rozdílnými odpisovými položkami a to z důvodu již zmíněného zrychleného odpisování dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 21: Měsíční fixní náklady ve 3. roce

Měsíční fixní náklady	
Mzdové náklady	203680,00Kč
Náklady na marketing	1825,00Kč
Vodné, stočné a energie	15000,00Kč
Paušál na mobilní telefon	3x 750,00Kč
Povinné ručení vozu	500,00Kč
Pojistné provozovny	1500,00Kč
Pojištění zaměstnanců	638,00Kč
Odpisy vozidlo	7000,00Kč
Odpisy SMV	7000,00Kč
Silniční daň	130Kč
Provozní náklady vozu	4000,00Kč
Nájemné provozovny	20000,00Kč
Celkem	263523,00Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Nyní již známe měsíční fixní náklady v jednotlivých letech, můžeme tedy přistoupit k simulaci výkazu zisku a ztrát při různých úrovních využití kapacity restaurace v prvním a dalších dvou letech podnikatelské činnosti a to za měsíční období. Konkrétní účetní výkazy jsou k dispozici v kapitole o finančním plánu. Následující tabulky tedy zobrazují předpokládané zjednodušené VZZ v závislosti na kapacitním využití restaurace v prvních třech letech podnikatelské činnosti (měsíční období):

Tabulka 22: Měsíční VZZ v závislosti na kapacitním využití v 1.roce

Využití kapacity a simulovaný VZZ	100%	60%	40%	20%
Tržby za prodej sl.	1380384,00Kč	828230,40Kč	552153,60Kč	276076,80Kč
Náklady na prodej sl.	594968,40Kč	356981,00Kč	237987,40Kč	118993,70Kč
Obchodní marže	785415,60Kč	471249,40Kč	314166,20Kč	157083,10Kč
Fixní náklady	261189,00Kč	261189,00Kč	261189,00Kč	261189,00Kč
HV před zdaněním	524226,60Kč	210060,40Kč	52977,20Kč	-104105,90Kč
HV po zdanění (19%)	424623,50Kč	170148,90Kč	42911,50Kč	-104105,90Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 23: Měsíční VZZ v závislosti na kapacitním využití ve 2.roce

Využití kapacity a simulovaný VZZ	100%	60%	40%	20%
Tržby za prodej sl.	1380384,00Kč	828230,40Kč	552153,60Kč	276076,80Kč
Náklady na prodej sl.	594968,40Kč	356981,00Kč	237987,40Kč	118993,70Kč
Obchodní marže	785415,60Kč	471249,40Kč	314166,20Kč	157083,10Kč
Fixní náklady	268189,00Kč	268189,00Kč	268189,00Kč	268189,00Kč
HV před zdaněním	517226,60Kč	203060,40Kč	45977,20Kč	-111105,90Kč
HV po zdanění (19%)	418953,50Kč	164478,90Kč	37241,50Kč	-111105,90Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 24: Měsíční VZZ v závislosti na kapacitním využití ve 3.roce

Využití kapacity a simulovaný VZZ	100%	60%	40%	20%
Tržby za prodej sl.	1380384,00Kč	828230,40Kč	552153,60Kč	276076,80Kč
Náklady na prodej sl.	594968,40Kč	356981,00Kč	237987,40Kč	118993,70Kč
Obchodní marže	785415,60Kč	471249,40Kč	314166,20Kč	157083,10Kč
Fixní náklady	263523,00Kč	263523,00Kč	263523,00Kč	263523,00Kč
HV před zdaněním	521892,60Kč	207726,40Kč	50643,20Kč	-106439,90Kč
HV po zdanění (19%)	422733,00Kč	168258,40Kč	41020,90Kč	-106439,90Kč

Zdroj: vlastní výpočty

Nutno na tomto místě podotknout, že neuvažujeme návštěvnost z hlediska sezónnosti. Nyní jsou již k dispozici potřebné údaje, lze tedy přistoupit k tvorbě finančního plánu, který je nezbytnou a velmi důležitou součástí podnikatelského plánu. Této problematice je věnována následující kapitola.

3.8 Finanční plán

V kapitole finanční plán se zabýváme tvorbou plánových účetních výkazů, jde o plánovou rozvahu – zahajovací a počáteční. V subkapitolách jsou uvedeny variantně výkazy zisku a ztrát. Uvažujeme tedy vývoj pesimistický, realistický a optimistický. Veškeré finanční údaje uvedené ve finančním plánu jsou v Kč.

3.8.1 Zahajovací a počáteční rozvaha

Zahajovací rozvaha zobrazuje aktiva společnosti a zdroje jejich krytí před začátkem podnikatelské činnosti. Výše uvedené je zobrazeno v následující tabulce:

Tabulka 25: Zahajovací rozvaha

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	350 000	Vlastní kapitál	1 350 000
Samost. mov. věci	0	Základní kapitál	1 350 000
Osobní vůz	350 000		
Oběžná aktiva	1000 000		
Zásoby	0		
Běžný účet	1000 000	Celkem	1 350 000
Pokladna	0		
Celkem	1 350 000	Celkem	1 350 000

Zdroj: vlastní výpočty

Dále je uvedena počáteční rozvaha, kdy došlo již k odkupu vybavení restaurace (SMV – samostatné movité věci) a k nákupu základních zásob a přemístění peněžních prostředků z běžného účtu do pokladny – došlo tedy ke změnám na straně aktiv:

Tabulka 26: Počáteční rozvaha k 1.1.2015

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	700 000	Vlastní kapitál	1 350 000
Samost. mov. věci	350 000	Základní kapitál	1 350 000
Osobní vřiz	350 000		
Oběžná aktiva	650 000		
Zásoby	24 888		
Běžný účet	615 112		
Pokladna	10 000		
Celkem	1 350 000	Celkem	1 350 000

Zdroj: vlastní výpočty

3.8.2 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta uvažuje nízkou návštěvnost restaurace a to nejen ze začátku podnikatelské činnosti, kdy se nižší využití kapacity provozovny dá předpokládat, ale i v rámci delšího časového období, kdy pravděpodobně nedošlo k akceptování nabízených služeb zákazníky. Provozovat restauraci za těchto podmínek je nepříjemné. Níže uvedené účetní výkazy tuto skutečnost potvrzují.

Výkaz zisku a ztrát

Níže uvedené tabulky zobrazují plánový výkaz zisku a ztrát za tři roky podnikatelské činnosti, kdy se předpokládá využití kapacity restaurace z 20% a to ve všech obdobích:

Tabulka 27: VZZ za 1.1.2015-31.12.2015

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.rok celkem
Kapacitní využití	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Tržby za prodej služeb	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	3312922.00
Náklady na prodej služeb	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	1427924.00
Obchodní marže	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	1884998.00
Mzdové náklady	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	2444160.00
Odpisy DHM	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	140000.00
Ostatní prov. náklady	91843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	550116.00
Provozní HV	-150106.00	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-1295278.00
HV před zdaněním	-150106.00	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-1295278.00
Daň ze zisku (19%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HV po zdanění	-150106.00	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-1295278.00

Zdroj: vlastní výpočty

První rok provozu restaurace za předpokladu, že nastane námi uvažovaný pesimistický scénář, končí účetní ztrátou ve výši 1 295 278Kč. Je to dáno nízkou uvažovanou návštěvností – 20%. Aby nastala tato situace, museli bychom ročně obsloužit přibližně pouze 17520 zákazníků. Totéž platí pro následující dva roky.

Tabulka 28: VZZ za 1.1.2016-31.12.2016 a 1.1.2017-31.12.2017

	2. rok provozu	3. rok provozu
Kapacitní využití	20%	20%
Tržby za prodej služeb	3312922,00	3312922,00
Náklady na prodej služeb	1427924,00	1427924,00
Obchodní marže	1884998,00	1884998,00
Mzdové náklady	2444160,00	2444160,00
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	224000,00	168000,00
Ostatní provozní náklady	550116,00	550116,00
Provozní hospodářský výsledek	-1333278,00	-1277278,00
Hospodářský výsledek před zdaněním	-1333278,00	-1277278,00
Daň ze zisku (19%)	0,00	0,00
Hospodářský výsledek po zdanění	-1333278,00	-1277278,00

Zdroj: vlastní výpočty

3.8.3 Realistická varianta

Realistická varianta vychází z předpokladů, že ze začátku podnikatelské činnosti bude návštěvnost nízká, od 6 měsíce se však díky vhodně aplikovanému marketingu návštěvnost ustálí na 40%, což je relativně uspokojivý stav. Takovou průměrnou návštěvnost očekáváme i v dalších letech podnikatelské činnosti.

Výkaz zisku a ztrát

Níže uvedené VZZ ilustrují hospodářský výsledek restaurace – v prvním roce měsíčně, v dalších letech za roční období.

Tabulka 29: VZZ za 1.1.2015-31.12.2015

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.rok celkem
Kapacitní využití	20%	20%	20%	20%	20%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	
Tržby za prodej služeb	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	276076.80	552153.60	552153.60	552153.60	552153.60	552153.60	552153.60	552153.60	5245459.00
Náklady na prodej služeb	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	118993.70	237987.40	237987.40	237987.40	237987.40	237987.40	237987.40	237987.40	2260880.00
Obchodní marže	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	157083.10	314166.20	314166.20	314166.20	314166.20	314166.20	314166.20	314166.20	2984579.00
Mzdové náklady	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	2444160.00
Odpisy DHM	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	140000.00
Ostatní prov. náklady	91843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	550116.00
Provozní HV	-150106.00	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	-195697.00
HV před zdaněním	-150106.00	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	52977.20	-195697.00
Daň ze zisku (19%)	0	0	0	0	0	10066.00	10066.00	10066.00	10066.00	10066.00	10066.00	10066.00	0
HV po zdanění	-150106.00	-104105.90	-104105.90	-104105.90	-104105.90	42911.00	42911.00	42911.00	42911.00	42911.00	42911.00	42911.00	-195697.00

Zdroj: vlastní výpočty

První rok podnikatelské činnosti končí ztrátou více než 195 000Kč. Tento stav je dán zejména prvními pěti měsíci, kdy si zákazníci teprve zvykají na novou restauraci a využití kapacity je pouze 20%. V dalších měsících se návštěvnost ustálí na 40% a tento stav bude trvat i nadále. V tomto případě bychom museli za první rok obsloužit přibližně 27360 zákazníků. V dalších dvou letech se daří udržet kladný HV; ve druhém roce více než 446000Kč, ve třetím roce pak více než 492000Kč. Obslouženo by muselo být přibližně 35000 zákazníků za každý rok.

Tabulka 30: VZZ za 1.1.2016-31.12.2016 a 1.1.2017-31.12.2017

	2. rok provozu	3. rok provozu
Kapacitní využití	40%	40%
Tržby za prodej služeb	6625843,00	6625843,00
Náklady na prodej služeb	2855849,00	2855849,00
Obchodní marže	3769994,00	3769994,00
Mzdové náklady	2444160,00	2444160,00
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	224000,00	168000,00
Ostatní provozní náklady	550116,00	550116,00
Provozní hospodářský výsledek	551718,00	607718,00
Hospodářský výsledek před zdaněním	551718,00	607718,00
Daň ze zisku (19%)	104826,00	115466,00
Hospodářský výsledek po zdanění	446892,00	492252,00

Zdroj: vlastní výpočty

3.8.4 Optimistická varianta

Optimistická varianta vychází z předpokladu poměrně vysoké návštěvnosti – první pololetí podnikání s rostoucí tendencí s uvažovaným kapacitním využitím 20%-40%, od 6. měsíce pak stabilně 60% a to i v dalších letech provozu restaurace. Tato varianta je finančně velmi příznivá, avšak reálně je pravděpodobně nedosažitelná.

Výkaz zisku a ztrát

Dále uvedme plánový výkaz zisku a ztrát, opět v prvním roce podnikání měsíčně, v dalších dvou letech vykazován ročně. Optimistická varianta by představovala jakýsi ideál našeho podnikání. V prvním roce předpokládáme za leden a únor pouze 20% využití kapacity, od března do května 40% využití, dále pak ustálení využití kapacity na 60% a to i v dalších letech. První rok končí kladným HV ve výši 1 113 858Kč. Obslouženo by muselo být přibližně 41760 zákazníků. Druhý rok končí kladným HV ve výši 1 973 737Kč, třetí rok kladným HV ve výši 2 019 097Kč. Ve druhém a třetím roce by muselo být obslouženo přibližně 52560 zákazníků.

Tabulka 31: VZZ za 1.1.2015-31.12.2015

Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.rok celkem
Kapacitní využití	20%	20%	40%	40%	40%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	
Tržby za prodej služeb	276076.80	276076.80	552153.60	552153.60	552153.60	828230.40	828230.40	828230.40	828230.40	828230.40	828230.40	828230.40	8 006 227.00
Náklady na prodej služeb	118993.70	118993.70	237987.40	237987.40	237987.40	356981.00	356981.00	356981.00	356981.00	356981.00	356981.00	356981.00	3450817.00
Obchodní marže	157083.10	157083.10	314166.20	314166.20	314166.20	471249.40	471249.40	471249.40	471249.40	471249.40	471249.40	471249.40	4555410.00
Mzdové náklady	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	203680.00	2444160.00
Odpisy DHM	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	11666.00	140000.00
Ostatní prov. náklady	91843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	45843.00	550116.00
Provozní HV	-150106.00	-104105.90	52977.20	52977.20	52977.20	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	1375134.00
HV před zdaněním	-150106.00	-104105.90	52977.20	52977.20	52977.20	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	210060.40	1375134.00
Daň ze zisku (19%)	0	0	10066.00	10066.00	10066.00	39911.00	39911.00	39911.00	39911.00	39911.00	39911.00	39911.00	261276.00
HV po zdanění	-150106.00	-104105.90	42911.00	42911.00	42911.00	170149.00	170149.00	170149.00	170149.00	170149.00	170149.00	170149.00	1113858.00

Zdroj: vlastní výpočty

Tabulka 32: VZZ za 1.1.2016-31.12.2016 a 1.1.2017-31.12.2017

	2. rok provozu	3. rok provozu
Kapacitní využití	60%	60%
Tržby za prodej služeb	9938760,00	9938760,00
Náklady na prodej služeb	4283772,00	4283772,00
Obchodní marže	5654988,00	5654988,00
Mzdové náklady	2444160,00	2444160,00
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	224000,00	168000,00
Ostatní provozní náklady	550116,00	550116,00
Provozní hospodářský výsledek	2436712,00	2492712,00
Hospodářský výsledek před zdaněním	2436712,00	2492712,00
Daň ze zisku (19%)	462975,00	473615,00
Hospodářský výsledek po zdanění	1973737,00	2019097,00

Zdroj: vlastní výpočty

3.9 Analýza rizik

V rámci této kapitoly se zaměříme na zanalyzování možných rizik, určení jejich závažnosti a na opatření, která mohou daná rizika eliminovat. Rizika jsou vybrána zcela subjektivně, jsou tedy výsledkem brainstormingu. Závažnost rizik je měřena škálou začínající 1 a končící 5, přitom platí, že 1 znamená nejnižší úroveň závažnosti a 5 nejvyšší možnou závažnost daného rizikového faktoru.

Tabulka 33: Rizika, jejich závažnost a opatření

Rizikový faktor	Závažnost	Opatření
Pokles návštěvnosti	4	Přepracovat marketingovou strategii, upravit cenotvorbu.
Pokles tržeb	4	Přepracovat marketingovou strategii, oslovit nové zákaznické segmenty.
Růst výrobních nákladů	3	Změnit dodavatele surovin.
Růst fixních nákladů	2	Nastavit hospodárnější provoz, vyhledat úspory, vyjednat nižší nájemné.
Porušování pracovních povinností zaměstnanců	3	Propustit dotyčné zaměstnance, nastolit pečlivější výběr zaměstnanců, zajistit proškolení pracovníků.
Pokles útraty na 1 hosta	3	Upravit cenotvorbu, zajištění výhodných nabídek zahrnující např. slevy na menu.
Nespokojenost zákazníků se službami	4	Upravit jídelní lístek, proškolení zaměstnanců.
Trvalý záporný hospodářský výsledek	5	Uzavření restaurace.
Nárůst konkurence	3	Intenzivnější marketingové aktivity.
Neúčinný marketing	3	Změna marketingové strategie.

Zdroj: vlastní zpracování

Za nejzávažnější rizikový faktor považujeme trvale záporný hospodářský výsledek, kde se jako jediné rozumné řešení nabízí uzavření restaurace. Dále přikládáme vysokou závažnost poklesu tržeb, poklesu návštěvnosti a nespokojenosti zákazníků se službami. Veškerá opatření uvedená v tabulce odpovídají charakteru rizikového faktoru.

4. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracování podnikatelského plánu týkající se založení nové restaurace a ověření životaschopnosti daného projektu. Podnikatelský plán leckdo považuje za zbytečnost, jelikož spoléhá na své v hlavě utříbené myšlenky a myšlenkové pochody, jak začít se svým podnikáním. Těžko si lze představit, že takto někdo může kvalitně založit a řídit svou firmu.

V teoretické části této práce jsou nejprve představeny aspekty malých a středních podniků a jejich význam pro společnost a národní ekonomiku. Dále je pozornost zaměřena na správnou strukturu a obsah podnikatelského plánu v jeho plné verzi.

Praktická část se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro nově vznikající společnost, která bude provozovat restauraci Pod Lípami v Kolíně, což je první z cílů zmíněných v úvodu diplomové práce. Na začátku je stručně představena daná podnikatelská příležitost a jsou popsány kroky vedoucí k založení společnosti s ručením omezeným, která bude provozovat restauraci. Je řešeno personální zabezpečení včetně mzdových nákladů a pracovních směn jednotlivých zaměstnanců. Pozornost je věnována analýze dodavatelů včetně cen surovin. Dále je popsána marketingová strategie, která by měla úspěšně podpořit vědomí zákazníků o naší restauraci. Dále je věnován prostor obchodní strategii, kde je řešena simulace poptávky a pravděpodobné tržby. Značná část praktické části je věnována finančnímu plánu, kde je uvažováno ve variantách – pesimistické s 20% využití kapacity, realistické s 40% využitím kapacity a optimistické s 60% využití kapacity. Poslední kapitola praktické části se věnuje rizikové analýze, kde jsou v tabulce zaznamenány potenciální rizika, jejich závažnost a opatření.

Dalším cílem bylo ověření životaschopnosti daného projektu. Tato problematika byla řešena v rámci kapitoly finanční plán, kde z jednotlivých plánových účetních výkazů vyplývá předpokládaná ekonomická situace podniku v horizontu tří let. Pokud by se vyplnila prognóza a restaurace by hospodařila v souladu s realistickou variantou, tedy se stabilním 40% využití kapacity, i přes ztrátu vykázanou v prvním roce by v dalších letech restaurace hospodařila s kladným výsledkem, což je potěšující skutečnost. Projekt je tedy z dlouhodobé perspektivy životaschopný. Z tohoto důvodu lze celý projekt jako přínosný, reálný a do praxe doporučeníhodný.

Krajními situacemi mohou být varianty optimistická a pesimistická. První z nich by znamenala velmi dobrou ekonomickou situaci podniku s vysokými výsledky hospodaření v jednotlivých letech, druhá varianta naopak permanentní ztrátovost podnikání, což je naprosto neudržitelné a v praxi neakceptovatelné.

5. Seznam použité literatury

Knižní zdroje

ANDREWS, Joseph D, GALLAGHER, Timothy, J.. Financial Management: Principles and practise. 4. vyd. Freeload Press, 2007. ISBN 1-930789-02-05

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří, ŠVECOVÁ Lenka. Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, ISBN 978-80-86929-59-0.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza plánování podniku. Praha: VŠE 2002. ISBN 80-245-0422-7

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, ISBN 978-80-247-2690-8

KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, ISBN 80-7179-847-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. Finanční analýza: krok za krokem. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1010-4.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, ISBN 978-80-247-3902-1.

MÁČE, Miroslav. Finanční analýza investičních projektů: praktické příklady a použití. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1557-0.

MONZEL, Monika. 99 tipů pro úspěšnější reklamu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2928-2

NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0392-0.

PORTER, Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2

PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

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

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav. Základy podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0515-x

SYNEK, M. Podniková ekonomika. Praha: Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, ISBN 978-80-247-5037-8.

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

WÖHE, Günter, KISLINGEROVÁ, Eva. Úvod do podnikového hospodářství. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Internetové zdroje

MPO. Statistika malých a středních podniků-propočty MPO z údajů ČSU [online]. 2006. vyd. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: download.mpo.cz/get/31460/34779/374247/priloha004.pdf

OBRAČAJ, Jiří. AMSP ČR. Názory MSP na problémové oblasti podnikání: Segment MSP [online]. [cit. 2014-04-03] Dostupné z: <http://www.mpo-oppi.cz/document.file.php?idDocument=1429>

Druhy podnikatelských záměrů. [online]. 2011. vyd. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Podnikatelsky-zamer/typy-podnikatelskeho-zameru.html>

http://www.businessinfo.cz/images/archiv/nezarazeno/070725_obrazek_4.gif

https://managementmania.com/uploads/article_image/image/195/management_mania_zivotni_cyklus_vyrobkou.png

http://www.thermexcel.com/english/ima_prog/gantt1.gif

https://managementmania.com/uploads/article_image/image/31/analyza-bodu-zvratu-1.png

6. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Porterův model pěti sil	23
Obrázek 2: Životní cyklus výrobku.....	26
Obrázek 3: Ganttův diagram	30
Obrázek 4: Optimální kapitálová struktura podniku	32
Obrázek 5: Bod zvratu	39
Obrázek 6: Mapa - konkurenční podniky ve městě	60
Tabulka 1: Počet ekonomicky aktivních MSP	5
Tabulka 2: Složení segmentu MSP.....	6
Tabulka 3: Pravidlo SMART	20
Tabulka 4: Typy trhů	21
Tabulka 5: Kategorie zisku.....	38
Tabulka 6: Zřizovací výdaje spojené se založením společnosti.....	51
Tabulka 7: Rozdělení kompetencí společníků.....	53
Tabulka 8: Otevírací doba restaurace	54
Tabulka 9: Pracovní směny	55
Tabulka 10: Měsíční mzdové náklady	55
Tabulka 11: Náklady rekonstrukčních prací	56
Tabulka 12: Náklady na dovybavení restaurace.....	57
Tabulka 13: Kritéria důležitosti pro návštěvu restaurací	58
Tabulka 14: Konkurenční podniky ve městě	60
Tabulka 15: Ceník vybraných surovin	63
Tabulka 16: Měsíční náklady na marketing.....	66
Tabulka 17: Sortimentní skupiny a jejich ekonomický význam.....	68
Tabulka 18: Simulace poptávky při 100% obsazenosti.....	69
Tabulka 19: Měsíční fixní náklady v 1.roce	70
Tabulka 20: Měsíční fixní náklady ve 2. roce.....	71
Tabulka 21: Měsíční fixní náklady ve 3. roce.....	72

Tabulka 22: Měsíční VZZ v závislosti na kapacitním využití v 1.roce	72
Tabulka 23: Měsíční VZZ v závislosti na kapacitním využití ve 2.roce	73
Tabulka 24: Měsíční VZZ v závislosti na kapacitním využití ve 3.roce.....	73
Tabulka 25: Zahajovací rozvaha.....	74
Tabulka 26: Počáteční rozvaha k 1.1.2015	75
Tabulka 27: VZZ za 1.1.2015-31.12.2015	76
Tabulka 28: VZZ za 1.1.2016-31.12.2016 a 1.1.2017-31.12.2017	77
Tabulka 29: VZZ za 1.1.2015-31.12.2015.....	78
Tabulka 30: VZZ za 1.1.2016-31.12.2016 a 1.1.2017-31.12.2017	79
Tabulka 31: VZZ za 1.1.2015-31.12.2015	81
Tabulka 32: VZZ za 1.1.2016-31.12.2016 a 1.1.2017-31.12.2017	82
Tabulka 33: Rizika, jejich závažnost a opatření.....	83

7. Seznam příloh

Příloha č.1: Stálý jídelní a nápojový lístek

Příloha č.2: Polední nabídka jídel

Příloha č.3: Kalkulace sortimentu

Příloha č.4: Konkurenční podniky

Příloha č.1: Stálý jídelní a nápojový lístek

PŘEDKRMY

	Množství (g)	Cena (Kč)
Utopenec	150	35
Nakládáný hermelín	150	45
Paštika z husích jater s topinkou	80	60
Uzený losos s míchanými vejci	100	75
Husí játra s topinkou	100	65

Polévky

	Množství (l)	Cena (Kč)
Krémová bramborová	0,3	35
Kulajda	0,3	40
Hovězí vývar s nudlemi	0,3	35
Slepičí vývar se zeleninou	0,3	35

<u>Ryby</u>	Množství (g)	Cena (Kč)
Grilovaný pstruh s houbami a slaninou, brambor	200	170
Pstruh na másle, brambor	200	155
Grilovaný candát s cibulovým ragú, šťouchaný brambor	200	250
Kapr na černo	200	125

<u>Kuřecí</u>	Množství (g)	Cena (Kč)
Kuřecí prsa na zeleninovém ragú, brambor	200	120
Kuřecí prsa s citronovou omáčkou a pepřem, brambor	200	120
Kuřecí špíz, bramborové hranolky	200	120

<u>Vepřové</u>	Množství (g)	Cena (Kč)
Vepřová panenka marinovaná v česneku a bylinkami, brambor	200	190
Steak z krkovice. bramborové hranolky	200	160
Pikantní vepřové nudličky, bramborové hranolky	200	150
Vepřový řízek, brambor	200	125

<u>Hovězí</u>	Množství (g)	Cena (Kč)
Hovězí biftek na hříbkách, pečené brambory	200	220
Hovězí svíčková na smetaně, houskové knedlíky	200	220
Hovězí guláš, houskové knedlíky	200	110
Hovězí lička na víně, rýže	200	145

<u>Ostatní speciality české kuchyně</u>	Množství (g)	Cena (Kč)
Jehněčí kolínko na majoránce, špenát, špekové knedlíky	200	160
Kachní stehno, červené zelí, špekové knedlíky	300	120
Bramborák s uzeným masem, bílé zelí	200	95

<u>Saláty</u>	Množství (g)	Cena (Kč)
Jarní zeleninový	200	60
Caesar	200	90
Šopský	200	60

Dezerty

	Množství (ks.)	Cena (Kč)
Domácí štrúdl	1	35
Domácí koláč	1	20
Domácí buchta	1	20
Palačinka s tvarohem	1	40
Zmrzlinový pohár s čerstvým ovocem	1	50

Nealkoholické nápoje

	Množství (l)	Cena (Kč)
Aquila neperlivá	0,33	25
Aquila jemně perlivá	0,33	25
Evian	0,33	39
Rajec mateřídouška	0,33	29
Rajec pampeliška	0,33	29
Coca-cola	0,33	35
Coca-cola light	0,33	35
Fanta	0,33	35

Sprite	0,33	35
Kofola (sklo)	0,33	29
Kynley tonic	0,25	29
Rauch (ananas, borůvka, jablko, jahoda)	0,2	32
Red Bull (sklo)	0,25	55
Čaj (různé druhy)	0,3	25
Espresso	0,1	29
Latte Macchiato	0,2	35
Café Lungo	0,2	35
Cappuccino	0,1	35
Zrnková káva	0,2	15

<u>Pivo</u>	Množství (l)	Cena (Kč)
Pilsner Urquell	0,5	35
Pilsner Urquell	0,3	25
Staropramen 10	0,5	27
Staropramen 10	0,3	18

Frisco brusinka	0,33	39
-----------------	------	----

Víno

	Množství (l)	Cena (Kč)
Valtice Frankovka červené	0,2	29
Rulandské modré	0,2	29
Svatovavřínecké	0,2	29
Rulandské šedé	0,2	29
Müller Thurgau	0,2	29
Vlašský Ryzlink	0,2	29

Barová nabídka

	Množství (l)	Cena (Kč)
Bacardi Black Rum	0,05	45
Gold Rum	0,05	45
Božkov Tuzemák	0,05	30
Captain Morgan spiced rum	0,05	40
Havana Club especial	0,05	45
Absolut Blue	0,05	40
Citron	0,05	40

Pepper	0,05	40
Vanilla	0,05	40
Božkov vodka	0,05	30
Finlandia vodka	0,05	45
Jelínek Plum vodka	0,05	40
Becherovka	0,05	40
Fernet Stock	0,05	40
Citrus	0,05	40
Ballantines Whisky	0,05	40
Four Roses bourbon	0,05	45
Božkov pepermint (zelená)	0,05	30
Malibu	0,05	40
Martini Bianco	0,05	35
Rosso	0,05	35

Příloha č.2: Polední nabídka jídel

Polévky

	Množství (l)	Cena (Kč)
Hovězí polévka se zeleninou	0,2	20
Rajská polévka	0,2	20

Hlavní chody

	Množství (g)	Cena (Kč)
Hovězí pečeně, rajská omáčka, houskový knedlík	150	100
Čočka na kyselo, uzené maso	250	80
Hovězí pečeně, koprová omáčka	150	90
Houbový kuba	250	75
Smažený květák, bramborová kaše	200	80
Smažený eidam, bramborové hranolky	150	80
Kynuté ovocné knedlíky	250	70

Příloha č.3: Kalkulace sortimentu

Předkrmy	Vlastní náklady	Prodejní cena	Marže (%)
Utopenec	12	35	65,7
Nakládaný hermelín	25	45	44,4
Paštika z husích jater	30	60	50,0
Uzený losos s míchanými vejci	30	75	60,0
Husí játra s topinkou	35	65	46,2
Polévky			
Krémová bramborová	12	35	65,7
Kulajda	15	40	62,5
Hovězí vývar s nudlemi	8	35	77,1
Slepičí vývar se zeleninou	8	35	77,1
Ryby			
Grilovaný pstruh s houbami, brambor	70	170	58,8
Pstruh na másle, brambor	65	155	58,1
Grilovaný candát, cib. Ragú, šť. Brambor	85	250	66,0
Kapr na černo	45	125	64,0
Kuřecí			
Kuřecí prsa na zeleninovém ragú, brambor	40	120	66,7
Kuřecí prsa s citronovou omáčkou, brambor	45	120	62,5
Kuřecí špíz, bramborové hranolky	40	120	66,7
Vepřové			
Panenko marinovaná v česneku, šť. Bramb.	58	190	69,5
Steak z krkovic, bramborové hranolky	43	160	73,1
Vepřové nudličky, bramboráčky	45	150	70,0
Vepřový řízek, brambor	43	125	65,6
Hovězí			
Hovězí biftek na hříbkách, peč. Brambor	83	220	62,3
Hovězí svíčková na smetaně, HK	130	250	48,0
Hovězí guláš, houskové knedlíky	45	110	59,1
Hovězí líčka na víně, rýže	45	145	69,0

Zdroj: vlastní výpočty

Ostatní speciality české kuchyně	Vlastní náklady	Prodejní cena	Marže (%)
Jehněčí kolínko na majoránce, špek. Kned.	78	160	51,3
Kachní stehno, červené zelí, špek. Kned.	60	120	50,0
Bramborák s uzeným masem, bílé zelí	40	95	57,9
Polední nabídka jídel			
Hovězí pečeně, rajská omáčka, HK	50	100	50,0
Čočka na kyselo, uzené maso	35	80	56,3
Hovězí pečeně, koprová omáčka, HK	50	90	44,4
Houbový kuba	35	75	53,3
Smažený květák, brambor	35	80	56,3
Smažený eidam, bramborové hranolky	33	80	58,8
Kynuté ovocné knedlíky	35	70	50,0
Hovězí polévka	6	20	70,0
Rajská polévka	6	20	70,0
Saláty			
Jarní zeleninový	25	60	58,3
Caesar	50	90	44,4
Šopský	25	60	58,3
Dezerty			
Domácí štrúdl	10	35	71,4
Domácí koláč	8	20	60,0
Domácí buchta	8	20	60,0
Palačinka s tvarohem	10	40	75,0
Zmrzlinový pohár s čerstvým ovocem	22	50	56,0
Pivo			
Pilsner Urquell 0,5l	24,8	35	29,1
Pilsner Urquell 0,3l	14,9	25	40,4
Staropramen 0,5l	16,5	27	38,9
Staropramen 0,3l	9,9	18	45,0
Frisco brusinka	25,7	39	34,1
Víno			
Valtice různé druhy červené	18	29	37,9
Valtice různé druhy bílé	18	29	37,9

Zdroj: vlastní výpočty

Nealkoholické nápoje	Vlastní náklady	Prodejní cena	Marže (%)
Aquila různé druhy	7,7	25	69,2
Evian	25,5	39	34,6
Rajec různé druhy	14,4	29	50,3
Coca-cola různé druhy	17	35	51,4
Fanta	17	35	51,4
Sprite	17	35	51,4
Kynley tonic	16,7	29	42,4
Kofola sklo	15	29	48,3
Rauch džusy různé druhy	19,5	32	39,1
Red Bull sklo	35,8	55	34,9
Čaj			
Čaje různé druhy	7	25	72,0
Káva			
Espresso	7	29	75,9
Latte Macchiato	7,5	35	78,6
Café Lungo	7,5	35	78,6
Cappuccino	8	35	77,1
Zrnková káva	5	15	66,7
Barová nabídka			
Bacardi Black rum	19,4	45	56,9
Bacardi Gold rum	19,4	45	56,9
Božkov tuzemák	12,1	30	59,7
Captain Morgan spiced rum	15,5	40	61,3
Havana Club especial	25,6	45	43,1
Absolut různé druhy	17,6	40	56,0
Božkov vodka	11,7	30	61,0
Finlandia vodka	17,6	45	60,9
Jelínek plum vodka	14,1	40	64,8
Becherovka	16,8	40	58,0
Fernet Stock různé druhy	15,1	40	62,3
Ballantines Whisky	19,6	40	51,0
Four Roses bourbon	21,3	45	52,7
Božkov pepermint (zelená)	9,5	30	68,3
Malibu	16	40	60,0
Martini různé druhy	7,8	35	77,7

Zdroj: vlastní výpočty

Příloha č.4: Konkurenční podniky

<i>Název restaurace</i>	<i>Nabídka služeb</i>	<i>Úroveň prostředí</i>	<i>Čistota</i>	<i>Ceny</i>	<i>Internetová adresa</i>
Restaurace Budvarka	česká kuchyně	starší vybavení	průměrná	nižší	www.budvarka-kolin.cz
Villa Romantica	mezinárodní kuch.	zcela nové, moderní, dřevo	vysoká	vysoké	www.villaromantica.cz
Restaurace Taverna	česká kuchyně	starší vybavení	nízká	střední	www.tavernakolin.cz
Restaurace Vodní svět	česká kuchyně	moderní, zachovalé	vysoká	střední	restaurace-vodni-svet.cz
Restaurace Harmonie	mezinárodní kuch.	starší, zachovalé, dřevo	střední	střední	www.harmoniekolin.cz
Vincent´s Diner	americká kuch.	nové, moderní	vysoká	střední	www.diner.cz
Česká koruna	česká	starší, zachovalé	střední	nízké	www.ceska-koruna.eu
Restaurace Eden	mezinárodní	nové, moderní	vysoká	vysoké	www.eden-kolin.cz
U Tří pírek	minutky, pivnice	nové, moderní	střední	vysoké	utripirek.cz
Obecní dům	česká kuchyně	starší vybavení	nízká	nízké	www.katolak.cz

Zdroj: vlastní zpracování