

**Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu**

**Katedra ekonomie**



# **Zásady tvorby podnikatelského plánu**

**Bakalářská práce**

Autor: Michal JANATA

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Eva Hamplová, Ph.D.

Hradec Králové

září 2019

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně pod vedením Ing. Evy Hamplové, Ph.D. a s použitím níže uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 12. srpna 2019

Michal Janata

## **Poděkování**

Tímto bych rád věnoval poděkování Ing. Evě Hamplové, Ph.D. za vedení při psaní této bakalářské práce, za její cenné a podnětné rady, které mi byly prospěšné nejen při zpracování této práce.

## **Anotace**

Obsahem této bakalářské práce je vypracování reálného a objektivního podnikatelského plánu, který je zaměřen na restauraci v okrese Nymburk. Práce je rozdělena na dva logicky oddělené celky. První část práce je zaměřena na teoretickou část. Zde jsou vymezeny základní pojmy, které jsou spjaty s tímto tématem a vysvětlena základní východiska a teoretické přístupy a postupy k sestavení plánu. Ve druhé části se tyto poznatky aplikují do praxe. Výsledkem je komplexní podnikatelský plán, který demonstruje reálnou situaci před otevřením restaurace.

## **Annotation**

The content of this bachelor thesis is the development of a real and objective business plan aimed at a restaurant in the district of Nymburk. The work is divided into two logically separate units. In the first part of my thesis I will focus on the theoretical part. I will delineate the basic concepts that are associated with this topic and will explain the basics and theoretical approaches and procedures to build a plan. In the second part, this knowledge is applied. The result will be a comprehensive business plan that should demonstrate the real situation before opening a restaurant. All the work should stand in the real world and be competitive.

## **Klíčová slova**

Podnik, podnikatel, podnikatelský záměr, podnikatelský plán, cash-flow, SWOT analýza, marketingová strategie, BCG matice

## **Keywords**

Enterprise, entrepreneur, business purpose, business plan, cash-flow, SWOT analysis, marketing strategy, BCG matrix

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Metodologie a cíl práce .....	2
3	Teoretická část, východiska .....	3
3.1.	Podnikatel, podnik a jeho etapy vývoje .....	3
3.2.	Vlastnosti podnikatelského plánu .....	7
3.3.	Struktura a doporučená osnova .....	8
3.4.	SWOT analýza .....	10
3.5.	Marketingový plán a jeho části .....	11
3.6.	Finanční plán a jeho části .....	14
4	Praktická část .....	19
4.1.	Základní charakteristiky a představení podniku .....	19
4.2.	Logo společnosti .....	20
4.3.	Situační plánek a otevírací doba provozovny .....	21
4.4.	Rizikové faktory, konkurence .....	22
4.5.	Harmonogram realizací prací .....	23
4.6.	Management a pracovníci .....	23
4.7.	Marketingový plán .....	26
4.8.	Finanční plán .....	30
5	Shrnutí a ekonomické zhodnocení navrženého podnikatelského plánu .....	34
6	Závěr .....	36
7	Použitá literatura .....	37
8	Seznam tabulek, obrázků a grafů .....	38
9	Přílohy .....	39

10	Zadání práce (kopie).....	51
----	---------------------------	----

## 1 Úvod

Studium Fakulty informatiky a managementu dává určitý předpoklad tomu, že většina absolventů se po studiích začne věnovat určitým úrovním manažerství, povede kolektiv lidí nebo dokonce začnou sami podnikat. Vypracování této práce nám dává alternativu a možnost využít tyto stránky a otevřít vlastní restauraci.

Pokud se kdokoliv rozhodne pro provozování podniku, pustí se do podnikání. Podnikání v současné době přináší spoustu kladů i záporů. Mezi hlavní přednosti této činnosti patří především vlastní organizace práce, času a aktivit. Dalším pozitivem je nabídka zaměstnání a tím vytvoření volných míst na trhu práce. Ovšem i tento typ výtěžku přináší negativa. Podnikatel musí být schopen vytvořit dostatečnou nabídku a najít určitou klientelu tak, aby měl možnost své výrobky prodat za určitou cenu. Tato cena ovšem nesmí být přívětivá pouze pro prodávajícího, ale též i pro kupujícího. Není tedy vždy předem jasné, zda daný výrobek bude prodejný.

A proč si autor do své bakalářské práce vybral právě restauraci? Protože je to člověk, který má rád dobré jídlo a příjemně strávené chvíle s rodinou a přáteli nad dobrým pokrmem, volba byla jasná. Restaurace.

V tomto případě se ovšem nebude jednat o restauraci vařící širokou škálu pokrmů, ale volba padla na pizzerii. Bude se jednat o podnik, který nabídne chutné pizzy vyráběné z čerstvých surovin od lokálních výrobců. Kromě pizz se restaurace dále zaměří na přípravu salátů, které společně tvoří oběd a zároveň obstojí při rodinných večerech či při firemních nebo soukromých večírcích.

Kromě pokrmů budou v nabídce obsaženy i nápoje. Nebude se ovšem jednat o nápoje nadnárodních korporací, ale restaurace nabídne zákazníkům variantu v podobě domácích limonád, které se opět ponosou v duchu domácí ruční výroby bez zbytečného přidávání různých dochucovadel, sladidel a konzervantů.

Pizzerie byla zvolena také proto, aby byla vyplněna určitá mezera na trhu. Nymburk je poměrně malé město, i přesto zde působí tři restaurace. I z tohoto pohledu se může zdát jako hloupost otevřít další pizzerii. Pokud se ale na problematiku podíváme hlouběji, zjistíme, že se v Nymburku nacházejí tři pizzerie, přičemž se dvě netěší velké oblibě. Jejich těsto je poněkud mdlé a nemají příliš dochucené sugo. Poslední nenabízí možnost posezení a je zde možnost pizzu koupit pouze s sebou.

## 2 Metodologie a cíl práce

Každému vypracování nějaké práce předchází menší či větší příprava. Bakalářské práce patří mezi ty složitější a náročnější a proto také byla potřebná důkladnější příprava.

V prvním – teoretickém - kroku bylo nejdůležitější získat o dané problematice hlubší znalosti. Tyto znalosti byly získávány z odborných publikací a monografií, dle kterých bylo možné sestavit a důkladněji popsat celou teoretickou část bakalářské práce.

Veškeré nabyté znalosti a vědomosti bylo možné aplikovat do praktické části, která navazuje na teoretické základy práce. Hlavním krokem v tomto oddíle byla definice a vymezení podnikatelských oblastí ve kterých bude společnost podnikat. Tyto kroky vedly k následujícím rozhodnutím: kolik zaměstnanců, jaké prostory a jaké zařízení bude provozovna ve svých začátcích potřebovat k rozvoji společnosti.

Další část práce je zaměřena na marketingové hledisko. Z tohoto důvodu byl vytvořen marketingový plán, doplnění o BCG matici a marketingový mix. Neméně důležitým krokem bylo vytvoření harmonogramu veškerých přípravných a hlavních prací při kterých dochází k efektivnímu plnění veškerých úkolů jež vedou k úspěšnému otevření každého podniku bez komplikací. U každého dílčího úkolu je optimální stanovit zodpovědnou osobu, která má danou problematiku na starosti.

Nejsložitější částí práce bylo vypracovat samotný finanční plán, zda má společnost šanci v současné době uspět. Byla zpracována rozvaha, která znázorňuje jednotlivé sumy aktiv a pasiv při otevírání společnosti. Pro vyhotovení finančního plánu je nutné získat přehled o veškerých nákladech a výdajích. Další nezbytností bylo vytvoření nákladové a prodejní ceny každého prodávaného produktu spolu s minimálním objemem produkce tak, aby restaurace prosperovala. Z těchto cen byl celkový přehled příjmů a výdajů. Veškeré finanční kalkulace a data, která byla použita v této práci, byla konzultována s rodinnými příslušníky, kteří více jak 10 let úspěšně podnikali v pohostinství.

Na závěr bylo sestaveno provozního cash flow na období 3 let, jehož úkolem bude projekt objektivně zhodnotit a určit, zda má šanci na úspěch.

Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán. Jedná se o plán, který je sestavován pro nově vznikající podnik, který bude provozovat restauraci, konkrétně pizzerii. Celý podnik je lokalizován ve Středočeském kraji, městě Nymburku.



### 3 Teoretická část, východiska

#### 3.1. Podnikatel, podnik a jeho etapy vývoje

V současné době, kdy většina podniků, firem a společností je soukromých, zpravidla vede podnik osoba, kterou občanský zákoník klasifikuje termínem podnikatel.

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

Podnikatel tedy musí vynakládat určité kroky a aktivity, které vedou k rozšíření kapitálu a k peněžnímu zisku, nebo naopak. Každá osoba, která takto podniká, by měla být schopna vycítit příležitosti, aby se podnikání a podnik náležitě rozvíjel. Z těchto příležitostí musí vyselektovat ty, do kterých je vhodné vkládat finanční a materiální prostředky, a zhodnotit zda mu přinesou zisk, či ztrátu.

Správný podnikatel by měl mít určité předpoklady, které povedou k úspěšnému podnikání.

Jsou to:

- **schopnosti** – hovoříme převážně o vrozené schopnosti
- **vědomosti** – znalosti, které jsme získali studiem
- **dovednosti** – převážně naučené vzorce chování a jejich aplikace při řešení problému

Dalším termínem, který je dobré vysvětlit, je termín podnik. Tento pojem můžeme rozdělit do dvou základních kategorií: dle velikosti a právní formy.

*„Pojem podnik je v obchodním zákoníku chápan jako objekt právních vztahů. Podnikem se pro účely zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je organizačně, právně a ekonomicky samostatná jednotka, která realizuje proces podnikání.“ (Mura, 2011)*

- **Dle velikosti**

Podnik dle velikosti je úzce závislý na počtu zaměstnanců, výši obrátu a velikosti kapitálů či zisku. Data v tabulce volně převzata z knihy *Ekonomika malého a středního podnikání* (Mura, 2011)

*Tab. 1: Dělení podniku dle velikosti, zdroj: Mura, 2011*

	<b>Velké podniky</b>	<b>Střední podniky</b>	<b>Malé podniky</b>	<b>Drobné podniky</b>
Počet zaměstnanců	nad 250	do 250	do 50	do 10
Výše obrátu	nad 50 mil. €	50 mil. €	10 mil. €	2 mil. €
Velikost kapitálu		max. 25%	max. 25%	max. 25%

- **Dle právní formy**

V České republice rozlišujeme dvě nejčastější formy podnikání. První formou je živnostenské podnikání. V tomto podnikání je ústřední osobou živnostník, který vystupuje jako fyzická osoba podnikající na své jméno a k založení společnosti potřebuje živnostenský list.

Druhou skupinou je obchodní společnost. Tuto společnost nazýváme právníckou osobou, která podniká pod jménem firmy a k založení je nutná právní smlouva mezi jednotlivými společníky.

- Fyzická osoba podnikající podle živnostenského zákona

- **OHLAŠOVACÍ**

Vzniká již dnem ohlášením a vystavením živnostenského listu

- Volné – administrativa, velkoobchod, maloobchod
- Řemeslné – vyučení v oboru (pekař, kovář, malíř)
- Vázané – doložení výkonu živnosti (účetnictví, optika)

- **KONCESOVANÉ**

Jednotlivé typy podnikání, které jsou specifikovány v zákoně, kde může docházet k riziku ohrožení života či zdraví. Například výroba a prodej lihu, taxi služby a pohřební služby

- Obchodní společnost

Tab. 2: Obchodní společnost, zdroj: vlastní

Obchodní společnosti	Veřejná obchodní společnost (v. o. s.)	Komanditní společnost (k. s.)	Společnost s ručeným omezením (s. r. o.)	Akciová společnost (a. s.)
Počet zakládajících osob	min. 2	2 (komandista, komplementář)	1 - 50	1 právnická, nebo 2 fyzické
Ručení	neomezené	komandista omezeně, komplementář neomezeně	společnost neomezeně, společník omezeně	společnost neomezeně
Dělení zisku	rovným dílem		dle obchodního podílu	na základě dividend

*„Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů“* (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

Družstvo mohou zakládat minimálně 2 právnické nebo 5 fyzických osob. V družstvu jsou stanoveny základní orgány, tj. členská schůze, představenstvo, kontrolní komise a další orgány dle stanov. Družstvo ručí neomezeně, v případě zániku družstva přijde člen o svůj vklad.

Podnikatelský plán, jako každý velký projekt, se skládá z několika částí. Každá literatura má na etapy vývoje různé pohledy. Proto bylo rozhodnuto, že se uvedou dva pohledy na vývoj. První pohled se dělí do 4 hlavních částí a vychází z knihy Základy managementu (Sokolová a kol., 2015)

- **Podnikatelský záměr**

Poskytuje prvotní a podrobnější představu o budoucím podnikatelském plánu. Dochází k promyšlení vize a získávání informací o možnostech vzniku (výrobky, zákazníci, reklamní činnost, prostory podnikání atd.)

- **Podnikatelský projekt**

Tato část se zabývá především technickými otázkami, vytvářením prvotního předpokladu o finančních nákladech na projekt a jednotlivých etapách při budování podniku.

- **Podnikatelský plán**

Nejdetailnější a nejpropracovanější verze podnikatelského plánu, která spojuje všechny myšlenky a poznatky z předešlých částí. Obsahuje především marketingový, finanční, provozní plán, SWOT analýzu a cash-flow.

Druhý model se skládá ze 3 fází vývoje podnikatelského plánu a vychází z knihy Podnikatelský plán a investiční rozhodování (Fotr, 1995)

- **Předinvestiční fáze**

*„Předinvestiční fáze se zpravidla člení do tří dílčích etap, které tvoří:*

- *Identifikace podnikatelských příležitostí,*
- *Předběžný výběr projektu a příprava projektu zahrnující analýzu variant,*
- *Hodnocení projektu a rozhodování o jeho realizaci či zamítnutí“ (Fotr, 1995)*

Tato fáze je základní částí pro úspěšné vytvoření podnikatelského plánu. Je nutné objektivně a správně vyhodnotit, zda daný podnikatelský záměr je reálný. Zda existuje daná mezera na trhu, kterou je vhodné vymezit a zda se pro daný produkt či službu najde zákazník, který bude ochoten za určitou adekvátní částku naši službu či produkt koupit.

- **Investiční fáze**

*„Investiční fáze zahrnuje větší počet činností, které tvoří náplň vlastní realizace projektu.*

*Investiční fázi lze rozdělit do několika kroků, které tvoří:*

- *Vytvoření právní, finanční a organizační základny pro realizaci projektu,*
- *Zpracování projektové dokumentace a získání technologie,*
- *Realizace nabídkových řízení zahrnující vyhodnocení nabídek a výběr dodavatelů,*
- *Získání pozemků a výstavba budov a staveb,*
- *Zajištění předvýrobních marketingových činností včetně zabezpečení zásob,*
- *Získání a výcvik personálu,*
- *Kolaudace a záběhový provoz.“ (Fotr, 1995)*

Tato fáze je nejdůležitějším bodem při přípravě celého podnikatelského plánu. Je nutné připravit celkovou koncepci, kterou je nutné rozpracovat do jednotlivých částí. Pro výslednou realizaci celého projektu je vhodné také připravit časový harmonogram a dodržovat ho tak, abychom měli nad veškerou přípravou kontrolu a dobrali jsme se požadovaného výsledku.

- **Provozní fáze**

Tuto fázi můžeme rozdělit na dva rozdílné pohledy. Krátkodobý a dlouhodobý.

*„Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu, resp. záběhového provozu. Zde mohou vznikat určité obtíže pramenící např. z nezvládnutí technologického procesu, resp. výrobních zařízení, z nedostatečné kvalifikace pracovníků aj.“ (Fotr, 1995)*

Tento pohled nás tedy upozorňuje na prvotní chyby a podcenění faktorů a podmínek, které mohou zhoršit, nebo zastavit budoucí rozvoj podniku. V některých případech to může vést až ke krachu společnosti.

*„Dlouhodobý pohled se týká celkové strategie, na které byl projekt založen, a z toho plynoucích výnosů na straně jedné a nákladů na straně druhé.“ (Fotr, 1995)*

Tento pohled se již zaměřuje na celkovou strategii a vývoj podniku. Pokud tedy zvolíme špatnou strategii, může její náprava vést k vynaložení nemalých finančních prostředků a v některých případech tento chybný krok nelze vůbec napravit.

### 3.2. Vlastnosti podnikatelského plánu

Dokumenty, které plní podkladovou funkci pro vznik důležitého podniku, nebo projektu, jehož úkolem je demonstrovat realistický pohled musí splňovat určitou formu, jak po stránce obsahové tak po stránce formální. Proto i podnikatelský plán musí splňovat určité vlastnosti. Převzato z titulu Základy managementu (Sokolová a kol., 2015)

- **Srozumitelnost** – srozumitelnost podnikatelského plánu je jedna ze základních náležitostí, které musí splňovat. Protože nikdy nevíte, kdo podnikatelský plán bude číst a vyhodnocovat, musí být srozumitelný. V tomto ohledu je tedy vhodné dodržovat několik základních pravidel:
  - Vyjadřujte se jednoduše
  - Nepoužívejte věty, které jsou rozepsané na několik řádků
  - Nevyjadřujte mnoho myšlenek v jedné větě

- Nepoužívejte nadbytek přídavných jmen
- Ve vhodných případech seřazujte informace do tabulkové formy
- **Stručnost** – každý podnikatelský plán by měl být vyjádřen přesně, stručně a bez zbytečného košatého popisování a líčení. Je vhodné zařadit pouze informace, které mají pro čtenáře význam, jsou lehce dohledatelné a neobsahují zbytečné barvitě popisování obyčejných skutečností.
- **Logičnost** – veškeré myšlenky, které formulujeme do projektu, by měly být podloženy fakty a objektivními informacemi. Jednotlivé informace musí být seřazeny logicky za sebou a není vhodné vracet se, nebo přeskakovat informace, které jsme zmínili již dříve, nebo o nich teprve budeme psát. Tvzení, které již jednou napíšeme si nesmí odporovat, nebo se navzájem vylučovat.
- **Pravdivost** – skutečnosti, které jsme se rozhodli zařadit do podnikatelského plánu se musí zakládat na pravdě. Není vhodné informace různě zkreslovat, nebo upravovat. Tyto informace neslouží pouze pro informování čtenářů, ale také pro Vás a tudíž je nejdůležitější správně vyhodnotit danou situaci, zda má celková koncepce naději na úspěch a rozvoj.
- **Čísla** – podnikatelský plán a informace uvedené v nich je vhodné doplnit o skutečná čísla. Pokud je informace podložena čísly, nabývá na reálnosti a poskytuje představu o jednotlivých příjmech a výdajích.
- **Formální úprava** – není vhodné ani zapomínat na formální úpravu celého dokumentu. Doporučuje se správně formátované záhlaví a zápatí. V zápatí se nejčastěji uvádí počet stran, logo, adresa a název společnosti. Dále je vhodné dodržovat jednotlivé číslování v dokumentu a v celém textu dodržovat stejný styl odrážek a pododrážek. Pro větší přehlednost je dobré doplnit celý dokument o obsah a rejstřík.

### 3.3. Struktura a doporučená osnova

Při sestavování podnikatelského plánu není možné stanovit přesnou strukturu, protože každý plán je rozdílný. Proto je možné alespoň dodržet doporučenou osnovu s těmito nejdůležitějšími body. Vychází z knihy Základy managementu (Sokolová a kol., 2015)

- **Obsah** – jak již bylo zmíněno výše, je vhodné celý dokument pro přehlednost doplnit o obsah, ve kterém se bude jednoduše orientovat a lze se přesměřovat pouze na pasáž, která bude pro čtenáře důležitá.

- **Shrnutí** – tato část by měla „v kostce“ obsahovat čeho se celý podnikatelský plán týká. Jedná se tedy o sepsání hlavních myšlenek a jednoduché představení čím se bude společnost zabývat.
- **Představení firmy** – zde již uvádíme detailnější popis nově vznikající firmy. Uvádíme zde obchodní název společnosti, adresu podniku, jednatele či majitele společnosti.
- **Popis produktu** – pod pojmem produkt, si lze představit výrobek či službu. Není vyloučené, že ve svém portfoliu nemůžeme mít zařazen jak výrobek tak službu, a proto je to v této části potřeba specifikovat. Důležité je detailně popsat z čeho se produkt vyrábí, co obsahuje, nebo jakým způsobem bude služba poskytována. Dále je vhodné srovnání s konkurencí a například pomocí SWOT analýzy definovat slabé a silné stránky Vašeho nabízeného produktu.
- **Charakteristika konkurence** – v začátcích podnikání je důležité charakterizovat konkurenci. Při této charakteristice lze zjistit informace o jejich cenách, kvalitě, otevírací době, návštěvnosti aj. Díky těmto informacím se můžete přizpůsobit a upravit nabízené produkty tak, abyste získali co největší počet zákazníků.
- **Časový harmonogram** – slouží k naplánování klíčových vlastností, realizačních prací a jejich časových návazností. Vhodné je také stanovit odpovědnou osobu či kolektiv zodpovědný za danou aktivitu, začátek a konec prací.
- **Personální stránka** – kapitola sloužící k vytvoření organizační struktury, stanovení výše platů a odměňování pro dané pozice, určení zodpovědnosti za dané činnosti a přístroje.
- **Finanční plán** – nejdůležitější část podnikatelského plánu. Při zpracovávání finančního plánu se lze zaměřit na tři finanční výkazy. Jedná se o finanční bilanci, výsledovku, kde evidujeme veškeré zisky, ztráty a cashflow, tedy výkaz o změně toku v hotovosti. Při zakládání nové společnosti je nutné stanovit potřebný kapitál, který je nezbytný pro zahájení podnikání. Finanční plán by také měl obsahovat analýzu bodu zvratu a finanční výhled na dobu 3 až 5 let.
- **Marketingový plán** – další část, která je nedílnou součástí podnikatelského plánu. V této části hlavně hovoříme o marketingovém mixu, jinak též nazývaném 4P. Dále se také vytváří image podniku, především tedy logo, design, webové stránky, letáky pro propagaci a analyzuje se daný trh a jeho budoucí zákazníci.

- **Rizikové faktory** – nezbytnou částí podnikatelského plánu je definice rizikových faktorů. Jedná se o identifikaci možných rizik, které mohou firmu ohrozit jak z vnitřního, tak vnějšího prostředí a formulovat možné strategie, které by nám pomohly možné krizové situace vyřešit.
- **Vliv na životní prostředí** – tento bod by měl být především u společností, které přímým způsobem produkují znečištění ovlivňující životní prostředí. Do této kategorie můžeme zahrnout různé průmyslové výrobní závody, elektrárny, aj.
- **Závěr** – závěr by měl obnášet souhrn veškerých myšlenek, které jsme uvedli výše. Jedná se především o odůvodnění a vysvětlení finančních plánů. Především čeho se týkají jednotlivé výdaje a z čeho odvozujeme uvedené příjmy. Měli bychom také shrnout celkový strategický pohled na firmu a její vývoj.
- **Přílohy** – především by se zde měly uvést soubory, obrázky a tabulky, které jsme během celé práce používali a odkazovali se na ně. Mohou zde být také uvedeny odkazy na externí materiály, či jednotlivé přílohy životopisů a nabídky na nově vznikající pracovní pozice.

### 3.4. SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody integrujícího charakteru získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků, ze kterých jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje.

*„SWOT analýza představuje komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s hodnocením příležitostí a hrozeb. Pomocí této analýzy mohou manažeři na trhu identifikovat strategický "výklenek", místo, kde je možné se uplatnit,“ (Hálek, 2017)*

SWOT analýzu tvoří celkem 4 kvadranty, S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – threats. S těmito kvadranty úzce souvisí faktory, které působí z vnitřního a vnějšího původu, ale také dosažené a škodlivé cíle.

- **S – strengths**, silné stránky, které se nacházejí uvnitř společnosti. Jsou to veškeré kladné faktory, které naši firmu posouvají vpřed a pomáhají ji rozvíjet.
- **W – weaknesses**, slabé stránky, které rovněž působí na společnost zevnitř, ale na rozdíl od silných stránek brzdí vývoj firmy a ohrožují ji před samotnou existencí.



- **O – opportunities**, příležitosti vnějšího původu. Veškeré možné nápady lákající zákazníky do naší společnosti, které budou inovující v daném oboru.
- **T – threats**, jedná se o hrozby, které se nás ohrožují z vnější strany. Nejčastějšími jsou zásahy státu do podnikání, nebo rozvoj konkurenčních společností

## SWOT ANALÝZA



Obr. 1: SWOT analýza, zdroj: Hálek, 2017

### 3.5. Marketingový plán a jeho části

Marketingový plán je jedna z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu. Každý podnikatel by měl tuto část důkladně zpracovat, aby věděl, zda se pro daný produkt najde kupec a za kolik ho lze prodat. Marketingový plán představuje základní východisko pro tvorbu finančního plánu a jednotlivé finanční demonstrace, zda nebude podnik prodělečný a nepovede ke krachu celé firmy.

- **Marketingový mix**

Marketingovou koncepci lze také nazvat jako marketingový mix, nebo také 4P. Převzato z knihy Management a marketing (Hálek, 2017)

- **PRODUKT (product)** – co budeme prodávat
- **PRICE (cena)** – za kolik budeme prodávat
- **PLACE (místo)** – kde to budeme prodávat
- **PROMOTION (propagace)** – jak produkt zviditelníme

Marketingový mix lze samozřejmě rozšířit například o:

- **PHYSICAL EVIDENCE (personál)**
- **PEOPLE (lidé)**



Obr. 2: Marketingový mix, zdroj: Hálek, 2017

- **Cíle firmy a marketingová strategie**

Pokud chce firma dlouhodobě prosperovat, potřebuje si ke své prosperitě stanovit určité cíle. Určit jakým směrem se bude ubírat, a především zvolit vhodnou strategii pro svůj rozvoj.

Jedná se o strategie, které se týkají postavení na trhu a v tržní oblasti. Dále lze dosáhnout cílů úsporou nákladů a diferenciací produktu. Volně převzato z Management a marketing (Hálek, 2017)

Lze definovat celkem tři moderní marketingové strategie. Jsou jimi:

- **Strategie minimálních nákladů** – tato strategie, jak název napovídá, pojednává o co nejnižších nákladech. Hlavním úkolem je snížení cen oproti konkurenci, získání nejlepšího postavení na trhu tak, aby se mohly investovat příjmy do dalšího rozvoje.
- **Strategie diferenciacce produktu** – v této oblasti se společnost snaží zaujmout výhradní postavení v dané oblasti a svým zákazníkům nabídnout špičkový produkt nebo službu, kterou nabízejí pouze oni a na trhu ji žádná jiná firma nenabízí.
- **Strategie tržní orientace** – v této strategii se společnost snaží zaplnit pouze určitou část nebo pouze jeden segment trhu, nikoliv však celý. Hledá potřeby svých zákazníků a snaží se o výhradní postavení v tomto mikrotrhu.

- **Analýza produktů**

Pokud se rozhodneme analyzovat své produkty, jež chceme nabízet na trhu, máme pro možnost analýzy dva modely, které se velmi hojně využívají v praxi. Jedná se o BCG model a GE model.

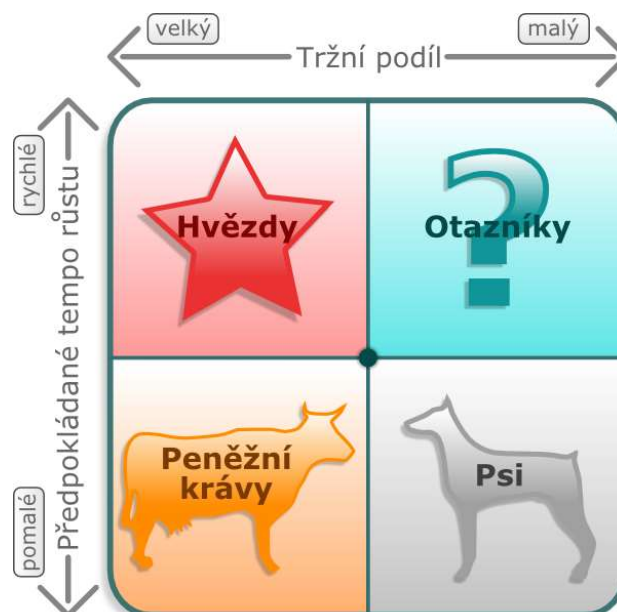
- **BCG matice**

Jde o model strategie, který vyvinula americká společnost Boston Consulting Group. Matice ukazuje spojitost mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti. Slouží manažerům společnosti jako pomoc při řízení rozhodování se o zdrojích.

Převzato z Management a marketing (Hálek, 2017)

Matice lze rozdělit do čtyř základních kvadrantů:

- **Hvězdy** – jedná se o dominantní postavení na trhu a perspektivu, ale ovšem i nadále musí společnost investovat do vývoje a inovace tohoto produktu.
- **Otazníky** – zde hovoříme o rychlém tempu růstu, ale o malém tržním podílu. V tomto případě je nutné zvážit, zda produkt inovovat nebo daný produkt stáhnout.
- **Peněžní krávy** – vyznačují se velkým podílem na trhu, ale malým tempem růstu. Tyto produkty představují ideální případ. Díky podílu na trhu lze stanovovat vyšší ceny.
- **Psi** – jedná se o malý podíl na trhu s pomalým tempem růstu. Nepřináší společnosti žádný zisk a je ztrátový. Daný produkt lze inovovat a prodávat, nebo ho stáhnout z nabídky.

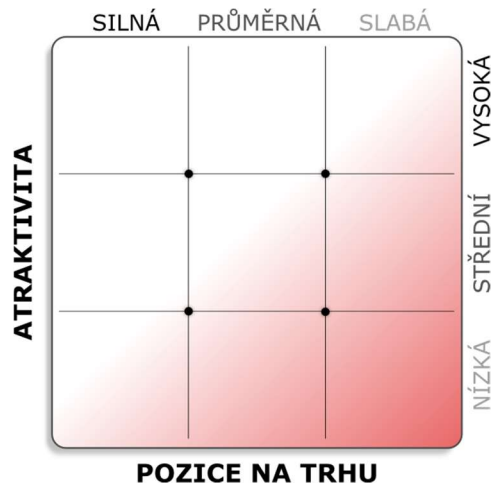


Obr. 3: BCG matice, zdroj: Hálek, 2017

- **GE model**

GE matici také známe pod názvem multifaktorová analýza, která je nástrojem pro vnitřní analýzu společnosti. Byla vyvinuta v 70. letech 20.století.

Na osách zjišťujeme pozici na trhu a atraktivnost produktu na trhu. Pokud se produkty nachází na vedlejší diagonále jedná se o nejlepší postavení, které se vyplatí udržovat na trhu a inovovat je. Vhodným doplněním tohoto modelu je SWOT analýza. Převzato z Management a marketing (Hálek, 2017)



Obr. 4: GE model, zdroj: Hálek, 2017

### 3.6. Finanční plán a jeho části

Jak již bylo zmíněno výše, finanční plán tvoří nejdůležitější část. Znázorňuje tvůrci a budoucímu podnikateli, zda má podnik šanci na úspěch. Dále předpokládá, kdy podnik dosáhne bodu zvratu a s jakými předpokládanými výsledky bude hospodařit.

Tato část podnikatelského plánu má také získat potenciálního investora a přimět ho, aby začal společnost podporovat. Vytváří mu hrubou představu, jakou výši zisku získá za určité období.

Financování podniku lze rozdělit do několika typů. Prvním typem je vlastnické hledisko, které dělíme na vlastní a cizí. Druhým typem financování je časové, přičemž lze hovořit o krátkodobém, nebo dlouhodobém hledisku.

Samozřejmě při financování podniku záleží na velikosti a typu podnikání. Jiné finanční prostředky bude nutné vynaložit při podnikání fyzické osoby a jiné při zakládání akciové společnost, či společnosti s ručením omezeným, kde jsou stanoveny požadované finanční prostředky.

Vlastnické hledisko financování lze rozdělit na vlastní a cizí zdroje financování podniku. Do vlastních zdrojů lze zařadit vklady vlastníků, zisk a odpisy. Zisk lze také nazvat jako samofinancování. Jeho výhodou je, že neroste objem závazků a pohledávek a snižuje rizikovost podniku. Odpis je jiným způsobem vyjádřeno peněžní opotřebování majetku za určité období. Odpisy v podnikovém účetnictví působí jako stabilní finanční zdroj.

Do cizích zdrojů financování řadíme úvěry, dluhopisy a také tiché společenství. Úvěry jsou nejčastějším typem cizího zdroje financování. Lze je rozdělit na finanční a obchodní, či krátkodobé a dlouhodobé. Tiché společenství je druh zdroje, kdy společnost získává finanční prostředky od osoby, která je označována jako tichý společník.

Časové hledisko nadále úzce souvisí s typem vlastnictví. Pokud hovoříme o dlouhodobém financování je vhodné abychom čerpali z vlastních zdrojů a krátkodobé financování z cizích zdrojů. Cizí kapitálové zdroje lze také dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Pokud danou problematiku financujeme z cizích zdrojů a splatnost je delší než jeden rok, hovoříme o dlouhodobých. Ovšem pokud jsou cizí zdroje splaceny za méně než rok, lze říci, že se jedná o cizí zdroje krátkodobé.

- **Výsledovka**

Výsledovka se vždy sestavuje z výnosů a nákladů, které společnost získala nebo zaplatila za dané období. Z pravidla to bývá jeden rok. Výsledovku lze také pojmenovat jako výsledek hospodaření. Nejdůležitějším kritériem je výpočet daně z příjmu. Náklady, výnosy a celkové hospodaření probereme důkladněji.

*„Náklady podniku představují peněžně oceněnou spotřebu výrobních faktorů veřejný výdaj, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů.“ (Mura, 2011)*

Opakem nákladů jsou příjmy, nebo je lze také nazývat jako výnosy podniku, které se definují dle Ladislava Mury.

*„Výnosy podniku jsou peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za určité období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Tím se výnosy liší od příjmů. Výnosy vznikají v okamžiku vyskladnění zboží nebo poskytnutí služby. Zahrnují také změnu stavu vnitropodnikových zásob vlastní výroby a tzv. aktivaci, jež rovněž není peněžním příjmem.“ (Mura, 2011)*

Pokud již máme definovány všechny výdaje a výnosy, jsme schopni sestavit výsledovku a určit výsledky hospodaření. Z toho jsme pak schopni zjistit, zda je podnik ve ztrátě či zisku.

„Výsledek hospodaření (VH) podniku je rozdíl mezi jeho celkovými výnosy a celkovými náklady za určité období. Jedná se o VH před zdaněním a je výchozím podkladem pro stanovení základu daně. Je-li rozdíl kladný (výnosy převyšují náklady), vzniká podniku zisk, jeli záporný (náklady převyšují výnosy) vzniká podniku ztráta.“ (Mura, 2011)

Z těchto dat lze již sestavit kompletní výsledovku. Vzorová výsledovka je obsažena v příloze č. 1.

- **Bod zvratu**

Bod zvratu je graf, který popisuje vztah mezi tržbami a objemem výroby. Do grafu se vynášejí dvě přímky, přičemž jedna přímka odpovídá tržbám a druhá přímka znázorňuje náklady. Bod zvratu, označovaný jako QBZ, je bod, v kterém podnik přestává být ztrátový a začíná vydělávat. Převzato z knihy Základy managementu (Sokolová a kol., 2015)

Graf obecně popisuje několik otázek, na které lze díky tomuto grafu odpovědět:

- Minimální množství výroby pro zabezpečení rentability
- Minimální využívání výrobních kapacit, kdy výroba je v zisku
- Maximální náklady na výrobu

Při stejné ceně tržeb jsou **celkové tržby (T)** dány součinem **ceny produktu (c)** a **prodaným množstvím (Q)**

$$T = c * Q$$

**Celkové náklady (N)** jsou rovny lineární nákladovou funkcí, kdy **variabilní náklady na jednotku (v)** jsou v součinu s prodaným **množstvím (Q)** a k nim jsou přičteny **fixní náklady (F)**

$$N = F + v * Q$$

**Celkové tržby (Z)** jsou v rozdílu mezi **celkovými tržbami (T)** a **celkovými náklady (N)**

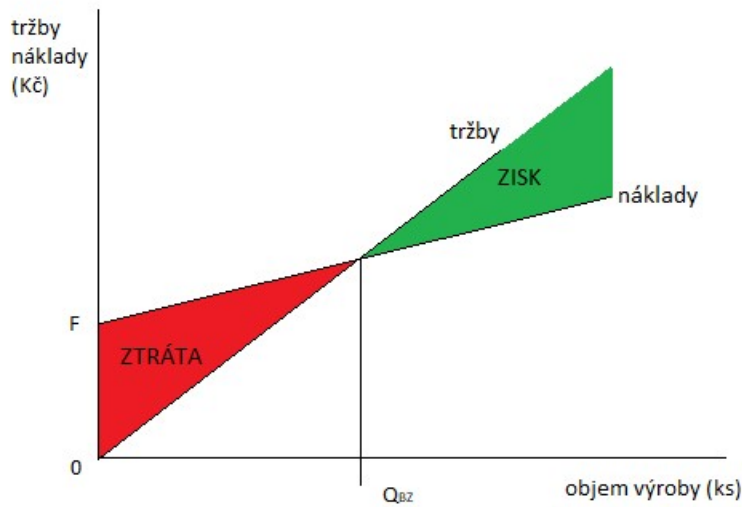
$$Z = T - N$$

Pokud se rozhodneme analyzovat bod zvratu matematicky lze k němu dospět následující matematickou rovnicí a předpokladem.

$$T = N$$

$$c * Q = F + v * Q$$

$$Q_{BZ} = \frac{F}{(c - v)}$$



Obr. 5: Bod zvratu, zdroj: vlastní

- **Rozvaha**

„Rozvaha poskytuje přehled o stavu (zůstatků) aktiv a pasiv vždy kurčitému datu (k rozvahovému dni). Obvykle se sestavuje ve tvaru bilance „T“, jejíž levá, majetková strana označuje „aktiva“ a pravá, kapitálová (zdrojová) strana „pasiva“. (Mura,2011)

Tab. 3: Rozvaha „T“, zdroj: Mura, 2011

AKTIVA		PASIVA	
<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>			Základní kapitál
	Dlouhodobý nehmotný majetek		Kapitálové fondy
	Dlouhodobý hmotný majetek		Fondy tvořené ze zisku
	Dlouhodobý finanční majetek		Výsledek hospodaření
<b>Oběžný majetek</b>		<b>Cizí kapitál</b>	
	Zásoby		Dlouhodobé závazky
	Pohledávky		Krátkodobé závazky
	Krátkodobý finanční majetek		Rezervy
<b>Časové rozlišení</b>		<b>Časové rozlišení</b>	
AKTIVA CELKEM		PASIVA CELKEM	

- **Cash flow**

*„Toky v hotovosti (cash flow) projektu tvoří jednak veškeré příjmy, jednak veškeré výdaje, které projekt generuje, resp. vyvolává během svého života, tj. v průběhu výstavby, při vlastním fungování projektu (tj. v období provozu) a při jeho likvidaci.“ (Fotr, 1995)*

Můžeme rozdělit na 3 základní typy:

- **provozní** – představuje základní aktivity podniku, které společnosti přinášejí výnosy. Je důležitým zdrojem vnitřního financování. Vytváří peněžní stabilitu a finance pro splácení nájemného, dividend a úroku. Jedná se např.: o výrobu a prodej produktů a služeb, splácení daní z příjmu a výdajů z mimořádných činností.
- **investiční**– zde se jedná o veškeré změny v dlouhodobém majetku a jeho zdrojů. Tento typ cash flow nás informuje, jak podnik hospodaří s dlouhodobými aktivy, která jsou důležitá pro vytváření budoucích zisků. Do této kategorie patří např.: peněžní příjmy z prodeje dlouhodobých finančních aktiv a platby za pořízení dlouhodobých finančních aktiv.
- **finanční**– typ financování, s kterým úzce souvisí změny podnikového kapitálu. Díky tomuto typu cash flow lze předpokládat potřeby dalších příjmů, které musí podnikatel získat. Do této kategorie patří: fondy plynoucí z použití úvěrů a dluhů, akcií, splátek dluhů a výplata dividend. Peněžní příjmy z emise akcií či podílů.



## 4 Praktická část

### 4.1. Základní charakteristiky a představení podniku

Tato kapitola bakalářské práce si klade za cíl předložit podrobnější detaily o podnikatelském plánu, ve kterém budou představeny základní charakteristiky podniku. Zde bychom měli najít vše, čím se bude restaurace zabývat a další informace o budoucím rozvoji celého podniku.

Nově vzniklý podnik se bude zabývat vlastní výrobou italských pizz, zeleninových salátů a domácích limonád. Při výrobě veškerých pokrmů bude kladen důraz na čerstvost používaných surovin, aby si zákazník vždy mohl zakoupit pokrmy nejvyšší kvality. V novém podniku nebudou používána žádná chemická dochucovadla a barviva. Naopak, budou používány pouze přírodní chutě a čerstvé plody.

Restaurace bude svým zákazníkům kromě tradičního prodeje pokrmů a nápojů, nabízet i pokrmy, které lze odnést s sebou v k tomu vhodných obalech. Další alternativou prodeje pizz a salátů bude možnost objednávkového prodeje pomocí telefonátu přímo do restaurace a rozvoz k zákazníkovi.

Tato restaurace začne vyrábět domácí limonády pouze z čerstvých surovin, které budou dováženy každý den. Restaurace nebude poskytovat slazené nápoje a limonády od nadnárodních korporací a řetězců.

Důvodem vzniku této myšlenky a následně celého podnikatelského plánu, i samotné otevření provozovny restaurace, je snaha zákazníkům nabídnout dobrý oběd i skvělou večeři. To vše připravené z čerstvých a kvalitních surovin neobsahujících žádná chemická dochucovadla a barviva. Jako přidaná hodnota je příprava domácích limonád, které budou rozlévány přímo z baru.

V příloze č.3 je obsažena produktová nabídka, která bude zařazena do prodeje po otevření restaurace.

Druhý důvod vzniku podniku je snaha se jako podnikatel začlenit na trh a vytvořit si zázemí pro další obchody, které do značné míry budou tvořit základní zdroj příjmu. Dále se jako osoba samostatně podnikající zařadit na trh práce a tak poskytovat zdroj příjmů nejen pro sebe, ale i pro další spolupracovníky.

Nejvýznamnější investicí do podniku bude koupě zařízení a spotřebního materiálu pro chod firmy. Nejen nákup technického vybavení bude finančně nákladný.

Další neméně důležitou investicí bude v prvních měsících zajištění chodu společnosti. Do chodu společnosti je nutné zahrnout výplaty pro zaměstnance, platby za energie a nájemné. Název podniku ponese křestní jméno autora. Jednoduše "Pizzeria "U Michala"" a za sídlo bylo vybráno město Nymburk. Restaurace bude umístěna v centru města, kde je velká škála nových potencionálních zákazníků, ale i zároveň nízká konkurence restaurací, které podnikají ve stejné oblasti jako tento podnik.

Z důvodu finančních prostředků budou pronajmuty nebytové prostory o výměře cca 200 m<sup>2</sup>. Tato plošná výměra je ideální pro umístění veškerých výrobních prostor restaurace, technického zázemí, sociálního zařízení pro zaměstnance a zákazníky a komerční prostor restaurace. Komerční prostor bude čítat 26 míst k sezení, aby byl jeden číšník/ce schopen/na obsloužit zákazníky k jejich plné spokojenosti.

V případě prosperity podniku by se hledaly další nebytové prostory, kde by společnost otevřela další provozovnu. Zde by pobočka vyráběla celý sortiment stejnými postupy a ve stejné kvalitě.

#### 4.2. Logo společnosti

Při rozhodování a tvorbě loga byl kladen důraz na jednoduchost a na osvědčené logo, které využívá spousta pizzerií po celém světě.

Jelikož se podnik bude zabývat podnikáním v restaurátérství, konkrétně výrobou pizz, volba padla jednoznačně na italského kuchaře s voňavou pizzou. Doprostřed loga byl umístěn italský kuchař s výrazným červeným šátkem, který právě vytáhl z pece do křupava upečenou pizzu. V pozadí kuchaře jsou vidět národní barvy Itálie doplněné o ilustrace domů a šikmé věže.

Celé logo je doplněno o název restaurace "Pizzeria "U Michala"" a byla mu vdechnuta příjemná, nijak křiklavá žlutá barva. Toto logo společnosti bude zavěšeno na domě, kde bude sídlit pobočka. V neposlední řadě budou jimi potištěny papírové krabice pro rozvoz pizz, krabičky na saláty, plastové kelímky na limonády a veškeré nádobí, které bude určeno pro používání v restauraci.



*Obr. 6: Logo společnosti, zdroj: vlastní*

#### 4.3. Situační plánek a otevírací doba provozovny

Na situačním plánu provozovny lze vidět, že provozovna je pomyslně rozdělena na čtyři základní části. Tyto části byly rozděleny tak, aby odpovídaly předpisům a zároveň zaměstnancům i hostům restaurace.

V komerční provozu restaurace je 26 míst k sezení. Stoly jsou rozděleny do dvou skupin. Stoly se 4 místy a poté 6 místy k sezení. Celá restaurace je po celé řadě osvětlena velkoprostorovými okny, které směřují do ulice. Kuchyňská část je uzpůsobena velikostně i kapacitou vybavením podle předpisů a nařízení. Zde je nutné zajistit více chladících zařízení pro skladování různých druhů potravin a různé pracovní plochy pro práci se zeleninou, ovocem a masem.

Celý nákras restaurace je přizpůsoben tak, aby mohla obsluha poskytnout zákazníkům co nejlepší servis. Pro názornější představu lze podrobnější plánek najít v příloze č.4.

Otevírací doba restaurace je nastavena tak, aby zákazníci měli možnost zajít na oběd i večeri a nemuseli hledět na to, kolik je hodin.

Tab. 4: Otevírací doba restaurace, zdroj: vlastní

Otevírací doba	
<b>Pondělí - Čtvrtek</b>	10:30 - 21:00
<b>Pátek - Sobota</b>	10:30 - 23:00
<b>Neděle</b>	11:00 - 21:00

#### 4.4. Rizikové faktory, konkurence

Mezi největší rizikové faktory v nově vznikající společnosti patří především zákazníci, zaměstnanci a konkurence.

Zákazník je jako rizikový faktor nejméně předvídatelný. A i z tohoto důvodu společnost musí co nejeftivněji a nejlépe pracovat, aby si daného zákazníka získala a on se poté opakovaně vracel. Nově otevřené podniky se obecně netěší moc velké oblibě. Trvá poměrně dlouhou dobu než si zákazníci podnik oblíbí. Ten si ovšem mohou oblíbit pouze v případě, pokud zde naleznou dobré a kvalitní jídlo, příjemný personál a v neposlední řadě i čistotu a pořádek.

A právě z tohoto důvodu zákazníci a zaměstnanci spolu velice souvisí. Zaměstnanec, jakož osoba, kterou klient poprvé po vstupu do restaurace vidí, je velice důležitá. Proto při výběru personálu, jak v kuchyni, tak v servisu, bude kladen důraz především na jejich kuchařské, komunikační a vystupovací schopnosti.

Při uskutečňování záměru podniku restaurace narazila na určitou konkurenci. V sektoru podnikání této provozovny se již nachází několik podobných podniků. Konkrétně jsou to 2 pizzerie, které sídlí v centru města a několik restauračních zařízení, které sídlí tamtéž.

Pizzerie se ovšem rozhodly zařadit do své nabídky pouze pizzy vlastní výroby a nápoje, které jsou vyrobeny nadnárodními společnostmi, jež denně vyrobí desítky a stovky litrů. Tyto podniky nabízejí i omezenou možnost posezení pro zákazníky. První z nich disponuje pouze deseti místy k sezení a druhý konkurent nabízí pouze pizzy na objednávku pro rozvoz, či s sebou. Ostatní restaurační zařízení, jak sám název napovídá, se zaměřily na jiné pokrmy, než jsou výhradně pizzy a vaří jídla denní nabídky a minutky ze široké škály surovin. Pokud se

jedná o čerstvě připravované saláty, tak v současné době a v místě podnikání této restaurace se nenacházejí podniky, které by se specializovaly na tak širokou škálu salátů. Z tohoto důvodu je možné předpokládat, že nabídka pizz, čerstvých salátů a domácích limonád by mohla uspět a tím i položit slušné a stabilní základy společnosti. Do budoucna by se mohla dále rozvíjet a otevírat nové pobočky i v jiných městech.

#### 4.5. Harmonogram realizací prací

Již na začátku realizace jakéhokoliv projektu musí být vytvořen přesný harmonogram prací tak aby se zamezilo postupnému zpoždění celé realizace projektu. Nedodržování termínu dodávek od dodavatelů, aj. Správný harmonogram nesmí obsahovat pouze úkony a termíny, v kterých je nutné splnit tyto požadavky, ale je také vhodné již na začátku zaevidovat jednotlivé odpovědné osoby, které musí daný úkol splnit. V neposlední řadě je důležité určit, jakým způsobem zapisovat prováděné kontroly během celé realizace projektu.

A proto z těchto důvodů i tento podnikatelský plán obsahuje jednotlivé etapy a fáze realizace prací tak, aby mohla restaurace ve správném termínu zahájit svůj provoz.

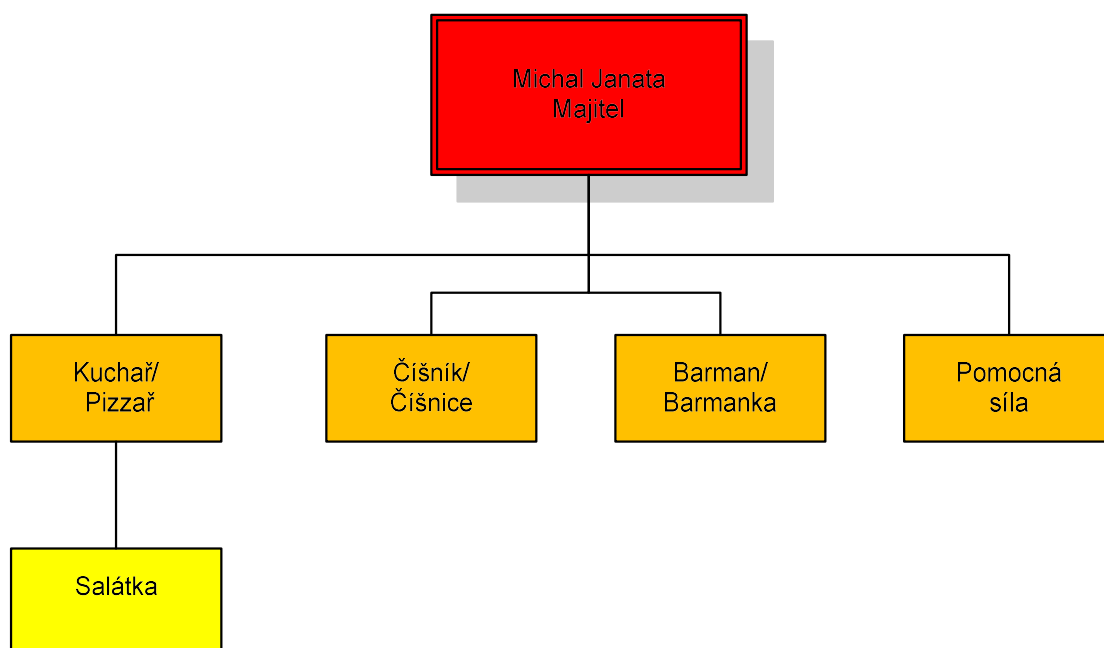
První harmonogram realizovaných prací projektu jsou etapy realizace, které je nutné podniknout před samotným otevřením podniku. V případě více společníků je nutné se shodnout na rozhodnutích tak, aby nedošlo k pozdějším nedorozuměním či k zániku celé společnosti. Veškeré harmonogramy realizovaných prací jsou obsaženy v příloze č. 4.

Pro správný chod společnosti a její zdravý vývoj je nutné si také stanovit harmonogram kontrol během životnosti podniku. Do této kategorie řadíme například evidenci účetnictví či daňové evidence, péči o správný technický a morální stav veškerého technického vybavení.

Pro opakovanou návštěvnost zákazníků je nutné udržovat čistotu v celé restauraci, pečovat o kvalitu surovin a pokrmů a nabídnout jim vždy optimální cenu za daný pokrm či nápoj. Jednotlivé postupy při vnější a vnitřní kontrole jsou obsaženy v příloze č. 5.

#### 4.6. Management a pracovníci

Bylo rozhodnuto, že podnik, z důvodu své velikosti, bude využívat základní liniovou strukturu. Liniová struktura se do malých podniků velice hodí, protože ve společnosti jsou zaměstnáváni pouze zaměstnanci a pracovníci, kteří vykonávají činnosti, kde není přílišná míra autonomie a rozhodování. Jsou zde přesně dané požadavky a nároky, kterých se musí zaměstnanec držet tak, aby byl zajištěn optimální chod celé společnosti.



Obr. 7: Liniová organizační struktura společnosti, zdroj: vlastní

- **Pracovníci a náplň práce**

Celá společnost bude zaměstnávat celkem 7 zaměstnanců. Současná otevírací doba předpokládá směnný provoz. Tyto směny budou rozvrženy dle harmonogramu služeb na krátký a dlouhý týden. Jedná se o profese kuchař/pizzař a číšník. V těchto povoláních bude vždy na jedné směně jeden zaměstnanec, který bude plně zastupitelný svým kolegou.

Kuchař/pizzař, bude zajišťovat veškerou přípravu jídel a servírování. Tento zaměstnanec bude mít podřízenou osobu, která se bude starat o přípravu surovin, salátů a vydávání pokrmů během obědů. Číšník je jeden z nejdůležitějších zaměstnanců restaurace. Jeho povinností je řídit plynulý roznos jídel z kuchyně k zákazníkům, přijímat objednávky, dále je předávat do kuchyně, kde bude objednávka zpracovávána.

Další zaměstnanec na pozici barman bude osoba, která dostane na starosti veškerou obsluhu zařízení, které je na baru. Dále bude připravovat domácí limonády a veškeré nápoje, které jsou uvedeny v nápojovém lístku. Tento pracovník bude docházet pouze na zkrácený úvazek, který činí 35 hodin/týden a to pouze v ranních a dopoledních hodinách. Jeho náplní bude zajistit a připravit nápoje na celý den, aby je číšník mohl pouze čepovat do sklenic a roznášet hostům v restauraci, nebo přibalit s sebou k roznosu.

Ostatní profese, konkrétně pomocná síla a salátka budou zaměstnány taktéž na zkrácený úvazek 35 hodin/ týden. Salátka bude do zaměstnání docházet v době oběda a pomocná síla bude zajišťovat úklidové práce vždy tři hodiny během obědů a dvě hodiny ráno před otevírací dobou tak aby byla celá provozovna připravena na druhý den.

Po veškerém personálu bude požadováno důkladné a svědomité odvedení práce a splnění kvalifikačního předpokladu k výkonu profese.

Kuchař/pizzař, číšník a barman musí být vyučeni v oboru. Salátka a pomocná síla jsou profese, kde nebude kladen tak velký důraz na vzdělání. Je důležité, aby tyto pozice byly obsazeny osobami, které budou důsledné a budou danou profesí provádět s pečlivostí a kvalitou.

Každý zaměstnanec je v určitém ohledu nezastupitelný a nenahraditelný. Toto tvrzení obzvláště platí u zaměstnanců, kteří jednájí a komunikují se zákazníky. Aby každý zaměstnanec mohl být spokojený a plnit náplň své práce poctivě, musí být vhodně a důkladně motivován. V tomto ohledu bylo rozhodnuto, že každý zaměstnanec bude mimo mzdy dostávat určité benefity.

Všichni zaměstnanci se budou účastnit různých seminářů, školení a výstav, kde se klade důraz na rozvíjení jejich schopností v profesním životě a tím si zvýší uplatnění na trhu práce. Dále se jim nabídne možnost zvýhodněné ceny nabídky restaurace a každý měsíc obdrží stravenky v určité finanční výši. Z této částky si každý zaměstnanec zaplatí 40% a zbytek uhradí zaměstnavatel.

Pokud se začne firma ubírat správným směrem a bude se slušně rozvíjet, zaručí svým zaměstnancům každý rok adekvátní růst platu.

- **Pravomoce a postupy při rozhodování**

Jako jediný vlastník, a v tomto případě i jednatel restaurace, bude mít hlavní pravomoce při rozhodování pouze jediná osoba. Ovšem je možné, že veškeré provozní věci neuhlídá jediná osoba, a proto bude kladen důraz na zaměstnance, aby v případě jakýchkoliv problémů neváhali a přišli za odpovědným vedoucím. Vše se lépe řeší ve více lidech než pouze v jednom.

Zaměstnanci samozřejmě dostanou volnou ruku při rozhodování. Číšníci a kuchaři mají nejlepší přehled o stavu zásob na výrobně a v provozovně, proto dostanou 5 000,- Kč až

10 000,- Kč ve volné pokladně na měsíc. Tato hotovost bude použita na nákupy, které se řadí do kategorie A, jak v prioritě, tak v hodnotě nákupu.

Z těchto peněz budou moci bez udání důvodu nakoupit suroviny, které budou v danou chvíli nutné pro bezproblémový chod. Není výjimkou to, že se zapomene objednat, nebo se objednávka pozdrží z různých důvodů. V tomto případě budou moci použít tyto peníze pro nákup surovin v jakémkoliv maloobchodě. Ovšem bude jejich povinností tuto účtenku doložit, za co a kdy utratili tyto peníze.

Rozhodování o nákupech bude řízeno dvěma základními pravidly. Prvním bude priorita nákupu a druhým hodnota nákupu.

- **Priorita nákupu**

Stanoví se tři základní stupně priority. A – velice urgentní, v těchto případech se bude objednávat a nakupovat okamžitě. Stupeň B – urgentní. V tomto případě bude možno zvážit prioritu nákupu a možnost nákup určitým způsobem pozdržet a koupit například až druhý, nebo třetí den. Posledním kritériem bude stupeň C – normální. Do této kategorie se zařadí například nákup provozních materiálů pro kanceláře, např. papír a tonery do tiskáren.

- **Hodnota nákupu**

Zde se opět stanoví tři základní stupně finančního zatížení. A – finančně normálně náročný, běžné nákupy surovin. B – finančně středně náročný, objemnější nákupy pro provoz společnosti. Poslední stupeň C – finančně vysoce náročný, do této kategorie můžeme zařadit neobvyklé výdaje, např. nákup nové pece, myčky aj.

#### 4.7. Marketingový plán

V této části bakalářské práce najdete praktické modely pro sestavování marketingového plánu, který je nezbytný pro sestavení podnikatelského plánu. Jedná se především o marketingový mix, marketingovou strategii, BCG matici a GE model.

- **Marketingový mix**

Z nabídky produktů, které budou hlouběji analyzovány, bylo vybráno několik zástupců.

- **Pizza – Formaggio.** Jedná se o oblíbenou pizzu, která obsahuje 4 druhy sýra na rajčatovém sugu. Konkrétní marketingový mix je uveden v příloze č. 6.



- Salát – Caesar. Jednoduchý, ale výborný salát, který se výborně hodí k lehké večeři. Zde se krásně uplatní pravidlo “v jednoduchosti je krása”. Konkrétní marketingový mix je uveden v příloze č. 7.
- Domácí pomerančová limonáda složená pouze ze 4 základních ingrediencí. Pomeranč, citron, voda a třtinový cukr. Konkrétní marketingový mix je uveden v příloze č. 8.
- **Marketingová strategie**
- **Strategie minimálních nákladů**

V tomto podniku, jako hlavní strategie, bude kladen důraz na minimální náklady v úspoře elektrické energie. Protože všechna zařízení, která budou ve výrobě, jsou na elektrický proud, bylo rozhodnuto, že pro osvětlení bude využito úsporných diodových žárovek, které spotřebují minimum energie a vydají hodně světla. Při vhodném umístění těchto žárovek a správném osvětlení, budou tato světla působit příjemným dojmem a podtrhnou komplexní myšlenku celého podniku.

Jako další bod v úspoře bude používání co nejmenšího počtu elektrospotřebičů. Úplně v prvopočátku bude cílem, aby restaurace zpracovávala pouze čerstvé suroviny. A proto nebude potřeba tak velký počet zapnutých spotřebičů pro uchování a uskladnění potravin.

- **Strategie diferenciacie produktu**

V tomto typu strategie se restaurace zaměří na bezchybný servis, který se především bude týkat zákazníků, kteří se rozhodnou objednat pizzu či salát z pohodlí domova.

V tomto směru bude pověřena osoba, která bude mít vřelý a milý přístup k zákazníkům. Zároveň tento člověk musí být schopen uvážit a rozhodnout o co nejrychlejší strategii doručení, aby zákazník dostal svou objednávku v co nejkratším čase. Hlavním předpokladem tohoto zaměstnance je geografická znalost města Nymburku, využití co nejplynulejšího a zároveň nejbezpečnějšího roznosu.

Dále bude kladen důraz na výrobu pizz a salátů co nejefektivnějšími způsoby. V této oblasti na restauraci působí dva faktory. Moderní, kvalitní a vhodně uzpůsobené vybavení kuchyně a vysoká kvalifikace kuchařů.

V začátcích společnosti samozřejmě bude nakoupeno nové vybavení, ale každá věc má svou životnost. Proto pokud se zjistí, že zařízení nesplňuje nastavené požadavky, nebo je na hranici životnosti, musí se zakoupit nové pro zabezpečení bezproblémového servisu zákazníkovi. Rozhodně nebude podporováno, aby každé zařízení fungovalo na 50%,

spotřebovávalo spousty energie a případné servisní akce byly mnohokrát dražší a náročnější než zakoupení nového, moderního spotřebiče.

Druhým bodem, který byl již zmiňován, je vysoká kvalifikovanost personálu. Tímto bylo rozhodnuto, že se zaměstnancům poskytne možnost dalšího vzdělávání v podobě různých kurzů a školení v jejich oboru. Je zde předpoklad, že tyto kroky zaměstnanec ocení a využije ve svůj prospěch pro zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce.

- **Strategie tržní orientace**

Tento typ strategie se snaží cílit na něco nového a specifického, co se v dané oblasti minimálně, nebo vůbec na trhu nevyskytuje a využívat ji ve svůj prospěch za účelem dosažení dominantního postavení na lokálním trhu v daném odvětví.

Tato mezera na trhu se objevila v "Coffee to go". V místě podnikání nebyl nalezen žádný podnik, který by tuto službu nabízel. Proto bylo nutné ještě zakoupit profesionální kávovar a patřičně zaškolit obsluhující personál, který bude schopen v krátké době připravit několik druhů lahodných káv. Tímto krokem bude zákazníkům nabídnuta čerstvá káva, kterou si mohou vzít s sebou na cestu. Uspoří se tím především jejich čas a zároveň ocení kvalitní kávu pro příjemný den.

- **BCG matice**
- **Otazníky**

Pro kategorii „Otazníky“ byla vybrána vlastní výroba domácích limonád. Hlavním důvodem je nátlak velkých nadnárodních korporací. Protože tato restaurace nebude tyto nápoje ve své nabídce nabízet, je zde možnost, že by potencionální klienti mohli být k limonádě zprvu skeptičtí a z tohoto důvodu je zařazena do této kategorie.

- **Hvězdy**

Do tohoto segmentu byli vybrány saláty. V této části nabídky by mohli mít velký úspěch pro další vývoj růstu, a to z jednoho a prostého důvodu. V místě podnikání této restaurace není žádná podobná nabídka rozšířena a pokud se podnik s prvními saláty uvede správně na trh, mohl by si získat dominantní postavení na trhu a kladné podmínky pro další růst.

- **Krávy**

V této části analýzy budou jednoznačně kralovat pizzy. Jelikož každý z nás má pizzu rád a často si ji dáváme jako hlavní chod, je pravděpodobné, že do této části nepochybně patří. Dalším velkým důvodem je relativně vyšší marže, než u ostatních nabízených produktů, a i

tyto produkty budou jedny ze základních předpokladů pro správný úspěch nově vznikajícího podniku.

- **Psi**

Tato kategorie zůstane v současné chvíli prázdná a neumístí se do ní žádný produkt. Je velice pravděpodobné, že v nabídce si každý zákazník vybere svou oblíbenou část a doufá se, že tato kategorie zůstane prázdná i nadále.

- **GE model**

Do tohoto modelu pro výpočet atraktivnosti trhu byly zařazeny dva stěžejní produkty, pizza a salát.

Tab. 5: GE model pro pizzu, zdroj: vlastní

Atraktivnost trhu	Váha	Hodnocení	Součin
Velikost trhu	0,2	4	0,8
Tempo růstu	0,15	2	0,3
Typ konkurence	0,2	3	0,6
Průměrná míra zisku	0,25	3	0,75
Technologická náročnost	0,2	4	0,8
<b>Součet</b>	1		3,25

Tab. 6: GE model pro salát, zdroj: vlastní

Atraktivnost trhu	Váha	Hodnocení	Součin
Velikost trhu	0,3	4	1,2
Tempo růstu	0,2	3	0,6
Typ konkurence	0,15	2	0,3
Průměrná míra zisku	0,2	3	0,6
Technologická náročnost	0,15	3	0,45
<b>Součet</b>	1		3,15

Z této matice vycházejí oba konkurenti velice podobně, i když pizza mírně posiluje. Z tohoto důvodu bylo rozhodnuto, že logo společnosti a většina reklamních spotů, reklam a letáků bude založena na ní. V marketingové kampani nebudou ani opomenuty saláty, které se budou navzájem vhodně doplňovat. Dle výsledků matice bylo zjištěno, že by se majitel neměl k podniku obracet zády. Naopak mělo by se strukturovaně investovat do zdrojů a tím rozvíjet schopnosti v podnikatelské sféře.

#### 4.8. Finanční plán

Nově vznikající společnost, kterou bude vlastnit majitel, který bude evidován jako fyzická osoba zapsaná v obchodním rejstříku a bude mít výši ročního obrátu do 25 mil. Kč se rozhodl, že z tohoto důvodu mu nebude vznikat povinnost vést účetnictví, nýbrž povede pouze daňovou evidenci, což mu zákon o účetnictví umožňuje. V tomto typu daňové evidence vznikají samozřejmě odpovědné osobě rovněž určité povinnosti. V peněžním deníku se začnou evidovat příjmy a výdaje, v knize faktur veškeré přijaté a vydané faktury a jiné knihy, které ulehčí práci, jak při evidenci, tak při následném vyhledávání požadovaných dokumentů v případě potřeby či kontroly.

Podnik bude realizován z prostředků, které řadíme do cizích a vlastních zdrojů. Bude financován z úvěru, který bude ve výši 1 200 000,- Kč a z peněz vlastníka ve výši 300 000,- Kč. Společnost, která otevírá novou provozovnu, včetně kuchyně, je pro majitele největší finanční zátěží z celého podnikatelského období. A z tohoto důvodu prvotní náklady na otevření pobočky a fixní měsíční náklady restaurace jsou obsaženy v příloze č. 9.

- **Rozvaha**

Níže zpracovaná rozvaha ukazuje jednotlivé sumy aktiv a pasiv při otevírání restaurace ke dni 1. 1. 2020. Jedná se o finanční částky, které budou poskytovat finanční prostředky pro jednotlivé financování nákladů.

Vybavení restaurace řadíme do dlouhodobých aktiv. Toto zařízení bude sloužit pro účely kuchyně a provozu restaurace. Bylo pořízeno ve výši 500 000,- Kč.

Za krátkodobá, oběžná, aktiva bylo nakoupeno různé spotřební zboží. Jedná se především o spotřební materiál v hodnotě 10 000,- Kč a zásoby za 50 000,- Kč, které zaručí chod společnosti. Do pokladny byla vložena částka 30 000,- Kč, aby obsluhující personál byl schopen přijímat hotovostní platby i v hodnotově vyšších bankovkách.

V oběžných aktivech je dále kumulována částka 910 000,- Kč, která je uložena na běžném účtu. Tato částka slouží pro peněžní rezervu v prvních devíti měsících po založení společnosti, kdy není restaurace schopna generovat své příjmy tak, aby z nich pokryla veškeré náklady. Je samozřejmě rozdělena na jednotlivé položky, jako jsou mzdy ve výši 450 000,- Kč, prostředky určené pro financování energií a nájemného ve výši 135 000,- Kč a finanční rezervu 190 000,- Kč pro případ jakýchkoliv nečekaných výdajů.

Tab. 7: Rozvaha, zdroj: vlastní

Rozvaha firmy "U Michala" ke dni 1. 1. 2020

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobá aktiva		Vlastní kapitál	
Vybavení restaurace	500000,- Kč	Základní kapitál	300000,- Kč
Oběžná aktiva		Cizí kapitál	
Spotřební materiál	10000,- Kč	Úvěr	1200000,- Kč
Zásoby	50000,- Kč		
Pokladna	30000,- Kč		
Běžný účet			
• Mzdy	450000,- Kč		
• Energie	135000,- Kč		
• Nájem	135000,- Kč		
• Rezerva	190000,- Kč		

- **Provozní cashflow**

Tab. 8: Provozní cash flow, zdroj: vlastní

Položka	Sledované období			
	1.	2.	3.	4.
0 Výsledek z minulého období		-756 233 Kč	-117 112 Kč	466 334 Kč
1 Čistý výsledek z min. obdo.			-260 303 Kč	235 627 Kč
2 Příjmy	2 993 400 Kč	5 581 250 Kč	5 471 250 Kč	5 491 500 Kč
Výdaje				
3 Suroviny	1 582 223 Kč	2 627 113 Kč	2 447 900 Kč	2 500 980 Kč
4 Energie	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
5 Nájem	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
6 Mzdy	1 716 000 Kč	1 866 000 Kč	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč
7 Ostatní výdaje	74 910 Kč	72 516 Kč	73 404 Kč	18 512 Kč
8 Úvěr	181500 Kč	181500 Kč	181 500 Kč	181 500 Kč
9 Celkové výdaje	3 749 633 Kč	4 942 129 Kč	4 887 804 Kč	4 895 992 Kč
10 Čistý příjem před zdaněním	-756 233 Kč	639 121 Kč	583 446 Kč	595 508 Kč
11 Základ daně		639 121 Kč	583 446 Kč	595 508 Kč
12 Daň z příjmu		95 686 Kč	87 516 Kč	89 326 Kč
13 Čistý příjem		543 435 Kč	495 930 Kč	506 182 Kč

Provozní cash flow, které je uvedeno výše, slouží pro první čtyři roky života podniku a jejím úkolem je přehledně zobrazit jednotlivé příjmy a výdaje.

V prvním sledovaném období se podniku příliš nedařilo a bylo nutné čerpat peníze, které sloužily jako základní kapitál pro otevření podniku a na konci hospodaření se podnik ocitl se schodkem přibližně 750 000,- Kč.

V druhém období ovšem bylo již celé hospodaření mnohem lepší. Příjmy byly vyšší, než činily veškeré provozní a mzdové výdaje a podnik se ocitl v zisku a v závěru roku 2020 podnikateli přinesl čistý příjem přes 540 000,- Kč.

V posledních dvou sledovaných obdobích jsou zdaněné zisky téměř konstantní. Je to zapříčiněno tím, že restaurace je již delší dobu na trhu a dokázala si získat širokou škálu klientely, která se do tohoto podniku ráda vrací a tím restauraci generuje zisky pro její úspěšné podnikání.

Při sestavování příjmů a výdajů byl kladen důraz na co nejpřesnější předpoklad, jaký objem výroby je schopna restaurace za jednotlivá období vyprodukovat. Ceny jsou získávány na základě cenových kalkulací, které jsou sestaveny v přílohách č. 6. – 8. Tyto kalkulace jsou sestavovány z přímých nákladů, tj. suroviny. Ostatní položky, jako energie, platy zaměstnanců, atd. nejsou zahrnuty a je tedy nutné veškeré náklady pokrýt z marže. Roční objem výroby, z kterého jsou uvažovány příjmy a výdaje, zobrazuje tabulka níže.

Tab. 9: Roční objem výroby, zdroj: vlastní

Objem výroby (ks)	Pizza	Salát	Limonáda
První rok	16100	7460	14200
Druhý rok	32150	13050	26350
Třetí rok	29600	13000	22000
Čtvrtý rok	29600	13700	23440

Mzdy jsou sestavovány na základě inzerátu, které jsou zveřejněny ve vybrané lokalitě. Inzeráty, zmiňované výše, jsou uveřejněny na webových stránkách úřadu práce pro Středočeský kraj oboru kuchař/ číšník. Do dalších let se také počítá s každoročním zvyšováním platů. Další položky, jako jsou úvěr, nájem a energie, jsou nastaveny na základě závazných smluv.

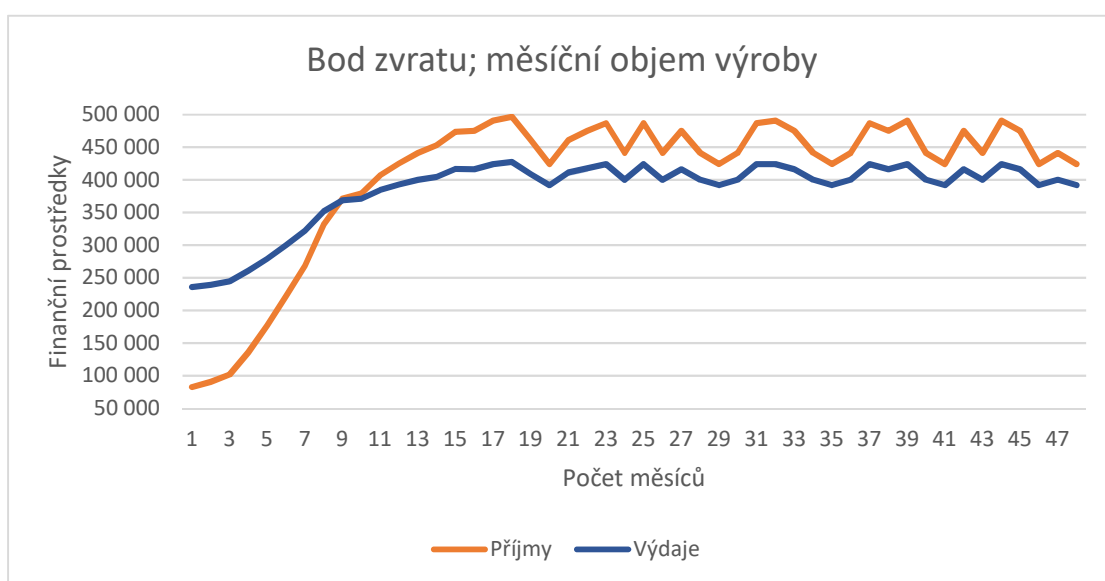
- **Bod zvratu**

Analýza bodu zvratu slouží především k zjištění, kdy podnik přestane být ztrátový a bude ho možné financovat pomocí jiných peněz, nebo ze zbylého finančního kapitálu a začne podnikateli vydělávat peníze pro jeho vlastní potřebu.

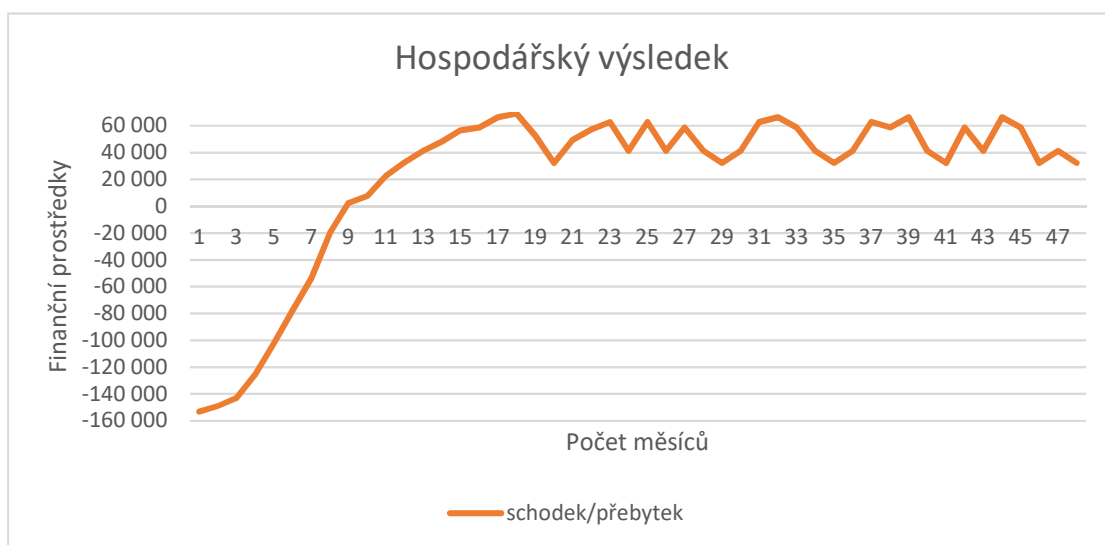
Tato analýza byla prováděna na základě předpokladu. Restaurace disponuje 26 místy k sezení. Zde je předpoklad denní výtěžnosti restaurace minimálně 90 až 100 jídel. Pokud se

toto číslo splní, dá se předpokládat, že se zákazníci v restauraci musí třikrát obměnit a je i bráno v úvahu 25 jídel na rozvoz. Tento cíl je optimální, uvážíme-li předpoklad, že zákazník v restauraci stráví přibližně 60 až 90 minut. V prvních měsících je podnik ve schodku, protože výdaje převažují nad příjmy. Při otevření nového podniku je to zcela běžné, ale v devátém a desátém měsíci provozu přestává být podnik v červených číslech a dostává se do černých čísel.

V dalších měsících provozu restaurace se periodicky střídají měsíce s nižší a vyšší tržbou. Tyto měsíce jsou nepravidelné, i když zde lze nepatrně předpokládat různé vlivy, jako jsou například letní měsíce, Vánoce, aj.



Graf. 1: Příjmy, výdaje, zdroj: vlastní



Graf. 2: Hospodářský výsledek, zdroj: vlastní

## 5 Shrnutí a ekonomické zhodnocení navrženého podnikatelského plánu

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Čerstvé suroviny            Bez přidávání dochucovadel            Domácí limonády            Příjemné prostředí            Ochetný a příjemný personál            Wi-Fi připojení            Přijatelné ceny            Rozvoz pizz a salátů</p>	<p>Menší výběr pokrmů            Menší kapacita míst k sezení (26 míst)            Nově vznikající podnik</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Pořádání společenských akcí městem            Zvýšení tržeb v době posvícení,            prázdnin            Otevření předzahrádky v letních dnech</p>	<p>Rozšíření služeb a nabídky konkurence            Změna politického uspořádání            Zvýšení spotřební daně na potraviny            Ekonomická krize            Otevírání nových konkurenčních podniků</p>

Obr. 8: Závěrečná SWOT analýza, zdroj: vlastní

Ze závěrečné SWOT analýzy, která je uvedena výše, lze předpokládat, že nově vznikající podnik má šanci na úspěch. V určitý prospěch restaurace hraje fakt, že žádná restaurace v této lokalitě nenabízí čerstvé saláty a poměrně širokou nabídku domácích limonád.

Pro podnik také existují určité hrozby. Tyto hrozby nejsou ovšem v rukách podniku a nelze je úplně zvrátit, pouze je jen zmenšit a přizpůsobit se konkurenci na trhu, která je v daný okamžik aktuální.

Pokud se zaměříme na samotný finanční plán a ekonomickou stránku situace, společnost bude převážnou část financovat pomocí úvěru ve výši 1 200 000,- Kč a pomocí vlastního financování ve výši 300 000,- Kč. Při současné finanční situaci na bankovních trzích byla pro úvěr ve výši 1 200 000,- Kč stanovena měsíční splátka 15152,- Kč po dobu splácení 8 let. Celkový splacený dluh tedy činí 1 443 289,- Kč při úrokové míře 4,7% a RPSN 4,8%. Výsledky převzaty z „kb.cz (Komerční banka)“.

Aby společnost mohla začít vydělávat musí dosáhnout prodeje 70 pizz, 30 salátů a 60 limonád denně. Jelikož se jedná o restauraci v centru města a restaurace má otevřeno během celého dne, a k tomu nabízí roznášku až do domu, není zde problém tyto prodeje splnit.



Pokud se podíváme na níže vyobrazenou tabulku, která znázorňuje kumulovaný výsledek restaurace vždy na konci měsíce po dobu čtyř let, lze z ní zjistit pár informací.

Tab. 10: Nezdáněné kumulované zisky, zdroj: vlastní

počet měsíců	schodek/přebytek	počet měsíců	schodek/přebytek	počet měsíců	schodek/přebytek	počet měsíců	schodek/přebytek
1	-153 250 Kč	13	-726 391 Kč	25	-68 466 Kč	37	512 172 Kč
2	-302 163 Kč	14	-668 229 Kč	26	-27 204 Kč	38	570 972 Kč
3	-445 088 Kč	15	-621 529 Kč	27	31 597 Kč	39	637 322 Kč
4	-570 475 Kč	16	-552 729 Kč	28	72 859 Kč	40	678 584 Kč
5	-672 775 Kč	17	-476 379 Kč	29	115 172 Kč	41	710 897 Kč
6	-750 638 Kč	18	-427 211 Kč	30	166 434 Kč	42	769 697 Kč
7	-804 416 Kč	19	-364 561 Kč	31	219 309 Kč	43	810 959 Kč
8	-824 479 Kč	20	-322 249 Kč	32	285 659 Kč	44	877 309 Kč
9	-822 129 Kč	21	-272 786 Kč	33	339 459 Kč	45	936 109 Kč
10	-814 354 Kč	22	-225 479 Kč	34	375 722 Kč	46	968 422 Kč
11	-791 691 Kč	23	-162 604 Kč	35	418 034 Kč	47	1 019 684 Kč
12	-756233 Kč	24	-117112 Kč	36	446 334 Kč	48	1 061 842 Kč

I přes to, že od 9. měsíce společnost začíná být v černých číslech, celkový kumulovaný zisk začíná být v kladných číslech od 27. měsíce.

Restaurace se po třetím čtvrtletí ocitá nad bodem propasti a od této chvíle majiteli přináší měsíční rentu kolem 40 000,- Kč zdaněného zisku. Musíme si ovšem uvědomit, že tyto prostředky slouží především pro potřeby majitele. Pokud by se tyto peníze čerpaly, bude celkový objem nižší. Na konci zkoumaného období, tedy na konci 48. měsíce, je celkový obnos kumulovaných peněz větší než milion korun českých.

V prvním roce, kdy je podnik ve ztrátě, nepřináší majiteli žádné peníze. Zde je tedy možné brát v úvahu, zda má smysl začít podnikat. Pokud si totiž řekneme, že bychom za částku 40 000,- Kč byli zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, byli bychom bez starostí, zda se budeme mít kam vrátit.

Lze tedy říci, že vypracovaný podnikatelský plán je téměř ztrátový, a navíc přináší jisté riziko neúspěchu. Tento plán by byl zajímavý, pokud bychom ho využívali jako vedlejší zdroj příjmu, nebo jako zkušenost, jak podnikat, abychom se později vyvarovali vedlejšímu neúspěchu.

## 6 Závěr

Tato bakalářská práce byla věnována podnikatelskému plánu a teoretickým poznatkům tak, aby správně odrážel teoretické poznatky a na základě těchto poznatků byl zpracován praktický podnikatelský plán, který si kladl za cíl otevřít restauraci v centru Nymburka.

Zpracovávání práce bylo pomyslně rozděleno na dvě části. Na část teoretickou a praktickou. V teoretické části bylo nutné celou problematiku nastudovat v odborných publikacích a potřebných zákonech, ze kterých byly vytvořeny nejdůležitější poznatky práce, které byly shrnuty na výše uvedených řádcích.

Ve druhé, praktické, byl založen nově vznikající podnik, který bude působit v oblasti pohostinství, konkrétně se bude zabývat přípravou pizz, salátů a domácích limonád.

Pro tuto společnost bylo zpracováno logo společnosti, otevírací doba, detailněji specifikované důvody vzniku a podstata podnikání.

Dále byl zpracován marketingový plán, aby restaurace byla schopna nabízené produkty prodat široké škále zákazníků. Pro produkty, které restaurace začne nabízet, byly zpracovány marketingové mixi a specifikovány nejčastěji používané marketingové strategie. V této části plánu byla pro analýzu portfolia využita BCG matice a GE model.

Při sestavování organizační struktury byl vybrán model liniové organizační struktury. V případě této restaurace byl stanoven jeden manažer a všichni ostatní zaměstnanci jsou jemu podřízeni. Jediný, kdo má svého nadřízeného, je pomocná síla v kuchyni, tzv. „salátka“, kdy jejím přímým nadřízeným je šéf kuchyně.

V neposlední řadě byl zhotoven finanční plán zabývající se financováním podniku a jeho postupným bodem, kdy se dostane do černých čísel a začne vydělávat. Pro závěrečnou kalkulaci byl stanoven optimální počet jídel, který je restaurace schopna vyprodukovat za den tak, aby restaurace generovala zisky s kterými bude spokojen majitel společnosti i zaměstnanci.

Tato restaurace se svými obraty do 25 mil. korun se rozhodla, že nepovede účetnictví, ale pouze daňovou evidenci. V daňové evidenci samozřejmě bude veden peněžní deník, knihy faktur, aj. Aby si podnik a podnikatel udržel co nejširší klientelu, je nutné řídit se heslem „Náš zákazník, náš pán“, i za předpokladu, že to není vždy jednoduché, protože právě oni jsou ti, kdo přinášejí peníze do restaurace a díky nim je podnik schopný se rozvíjet a prosperovat.

## 7 Použitá literatura

1. Jiří FOTR, *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*, GRADA Publishing, s.r.o., Praha 1995, 178 stran, vydání 1., ISBN 80-85623-20-X
2. Marcela SOKOLOVÁ a kolektiv, *Základy managementu*, Gaudeamus Univerzita Hradec Králové, Hradec Králové 2015, 265 stran, vydání 1., ISBN 978-80-7435-553-0
3. Ladislav MURA, *Ekonomika malého a střední podnikání*, MiF s. r. o., Dubnica nad Váhom 2011, 185 stran, vydání 1., ISBN 978-80-89400-22-5
4. Edward Blackwell, *Podnikatelský plán*, Readers International Prague 1993, 134 stran, vydání 1., ISBN 80-901454-1-8
5. Dr. Ing. Vítězslav HÁLEK MBA, Ph.D., *Management a marketing*, Dr. Ing. Vítězslav HÁLEK MBA, Ph.D., PRINT 09 s. r. o., 2017, 293 stran, vydání 1., ISBN 978-80-270-2439-1
6. ČESKO. zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012, Občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů* 3. 2. 2012, roč. 2012, částka 33/2012.
7. ČESKO. zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 22. března 2012, Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). In: *Sbírka zákonů* 1. 1. 2014, roč. 2014, částka 34/2012.
8. ČESKO. zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 15. listopadu 1991, Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů* 1. 1. 1992, roč. 1992, částka 87/1991
9. Komerční banka [online]. Citace: 25.6.2019 Dostupné z: kb.cz

## **8 Seznam tabulek, obrázků a grafů**

Tab. 1: Dělení podniku dle velikosti, zdroj: Mura, 2011

Tab. 2: Obchodní společnost, zdroj: vlastní

Tab. 3: Rozvaha „T“, zdroj: Mura, 2011

Tab. 4: Otevírací doba restaurace, zdroj: vlastní

Tab. 5: GE model pro pizzu, zdroj: vlastní

Tab. 6: GE model pro salát, zdroj: vlastní

Tab. 7: Rozvaha, zdroj: vlastní

Tab. 8: Roční objem výroby, zdroj: vlastní

Tab. 9: Provozní cashflow, zdroj: vlastní

Tab. 10: Nezdáněné kumulované zisky, zdroj: vlastní

Obr. 1: SWOT analýza, zdroj: Hálek, 2017

Obr. 2: Marketingový mix, zdroj: Hálek, 2017

Obr. 3: BCG matice, zdroj: Hálek, 2017

Obr. 4: GE model, zdroj: Hálek, 2017

Obr. 5: Bod zvratu, zdroj: vlastní

Obr. 6: Logo společnosti, zdroj: vlastní

Obr. 7: Liniová organizační struktura společnosti, zdroj: vlastní

Obr. 8: Závěrečná SWOT analýza, zdroj: vlastní

Graf. 1 – Příjmy, výdaje, zdroj: vlastní

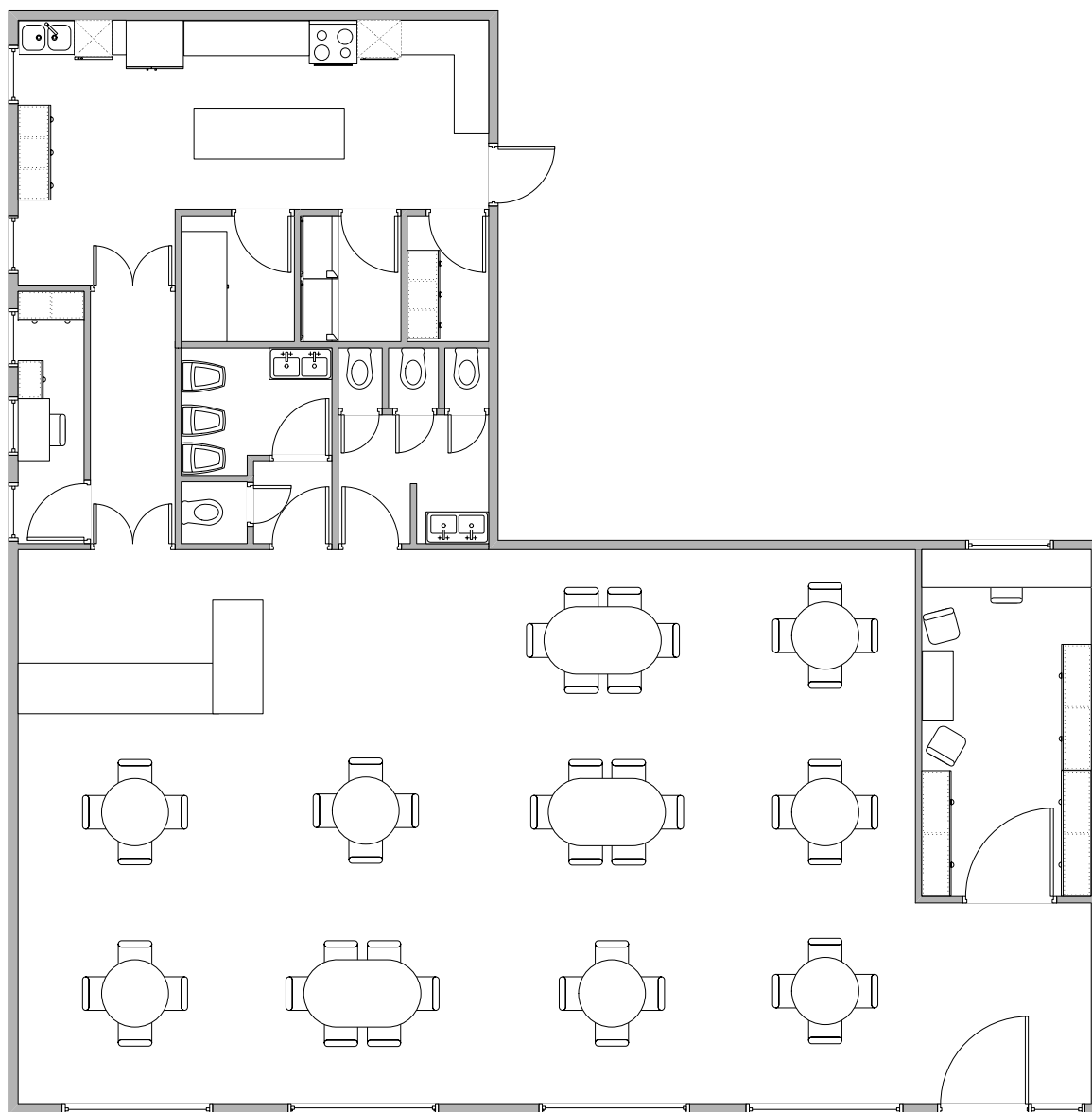
Graf. 2 – Hospodářský výsledek, zdroj: vlastní

## 9 Přílohy

### Příloha č. 1: Výsledovka

Položka (mil. Kč)	Sledovaný rok			
	2014	2015	2016	2017
1 Výnosy				
Náklady				
2 Materiál a energie				
3 Služby				
4 Osobní náklady				
5 Odpisy				
6 Ostatní náklady				
7 Úroky z úvěrů				
8 Celkové náklady				
9 Zisk před zdaněním				
10 Základ daně				
11 Daň z příjmu				
12 Zdanění zisk				

## Příloha č. 2: Situační plán provozovny



### Příloha č. 3: Nabídka pizz, salátů a domácích limonád

#### Nabídka pizz

Název pizzy	Použité suroviny
1.MARGHERITA	(rajčata, sýr)
2.ŠUNKOVÁ	(rajčata, sýr, šunka)
3.SALÁMOVÁ	(rajčata, sýr, šunka, herkules, vysočina)
4. CAPRICCIOSA	(rajčata, sýr, žampiony, šunka)
5.PIKANTNÍ	(rajčata, sýr, klobása, feferonky)
6.PUGLIESE	(rajčata, sýr, paprika, tvaroh, česnek)
7.FORMAGGIO	(rajčata, cheddar, hermelín, uzený sýr, niva)
8.PROSCIUTTO	(rajčata, sýr, parmská šunka)
9.VEGETARIÁNSKÁ	(rajčata, sýr, kukuřice, olivy, brokolice, žampiony, paprika)
10.FANTASIA	(rajčata, sýr, pikantní kuřecí maso, olivy, cibule, kukuřice)
11.DŘEVORUBECKÁ	(rajčata, sýr, slanina, cibule)
12.HAWAI	(rajčata, sýr, šunka, ananas)
13.POLLO	(smetana, sýr, kuřecí maso, niva, kukuřice)
14.MEXICANA	(rajčata, sýr, paprikáš, cibule, feferonky)
15.OLOMOUCKÁ	(rajčata, sýr, slanina, olomoucké tvarůžky)
16. FRUTTI DI MARE	(rajčata, sýr, mořské plody)
17. KREVETOVÁ	(rajčata, sýr, krevety)
18. ŠPENÁTOVÁ SE SMETANOU	(smetana, sýr, špenát, česnek)
19. TONY	(smetana, sýr, slanina, cibule, špenát)

#### Nabídka salátů

Název salátu	Použité suroviny
<b>CAESAR</b>	salát, parmazán, bagetka, sardelová pasta, hořčice
<b>CAPRESE</b>	rajče, mozzarella, olivy, bazalka
<b>TUŇÁK</b>	salát, rajče, paprika, vejce, tuňák, kukuřice
<b>NICOISE</b>	brambor, fazolové lusky, tuňák, vejce, salát, olivy
<b>ZELENINOVÝ S KUŘECÍM MASEM</b>	okurka, kuřecí maso, ledový salát, rajče, bílý jogurt
<b>SALÁT S ČERVENÉ ŘEPY</b>	červená čočka, mix salátů, med, dijonská hořčice
<b>COLESLAW</b>	mrkev, celer, zelí, cibule, majonéza, smetana
<b>ZELENINOVÝ</b>	ledový salát, okurka, rajče, balkánský sýr, feta sýr

#### Nabídka domácích limonád

Název limonády	Použité suroviny
<b>Melounová</b>	citron, cukr, meloun, máta
<b>Letní</b>	citron, máta, med, cukr
<b>Zázvorová</b>	zázvor, citron, limeta, cukr, bazalka, meduňka
<b>Sicilská</b>	bazalka, cukr, citron
<b>Limetková</b>	limeta, máta, cukr
<b>Borůvková</b>	cukr, borůvky, citronová šťáva
<b>Pomerančová</b>	pomeranč, cukr, kyselina citronová
<b>Okurková</b>	okurka, citron, cukr, minerální voda



#### Příloha č. 4 – Harmonogramy prací

##### Technická část realizace projektu

plánovaný začátek	plánovaný konec	harmonogram realizace	odpovědnost
01.05.2019	31.07.2019	Výběr prostoru a podpis nájemní smlouvy	Janata
01.08.2019	31.08.2019	Nákup vybavení pro výrobní prostory	Janata
01.09.2019	30.12.2019	Realizace výrobních prostor	Externí společnost
31.12.2019		Zprovoznění výrobních prostor	

##### Výrobní část realizace projektu

plánovaný začátek	plánovaný konec	harmonogram realizace	odpovědnost
01.07.2019	30.09.2019	Sestavení a úprava jídelního, nápojového lístku	Kuchař, Barman
01.10.2019	30.10.2019	Nákup surovin	Janata
01.01.2020		Zahájení provozu restaurace	

##### Provozní část realizace projektu

plánovaný začátek	plánovaný konce	harmonogram realizace	odpovědnost
01.05.2019	31.05.2019	Vypsání výběrového řízení na nově vzniklé pozice	Janata
01.06.2019	31.08.2019	Aktivní výběr přihlášených uchazečů	Janata
01.10.2019	31.10.2019	Pracovní pohovory a konání řízení	Janata

01.11.2019	30.11.2019	Podpisy smluv se zaměstnanci	Janata
------------	------------	------------------------------	--------

**Příloha č. 5 – Vnitřní a vnější kontrola**

## Vnitřní kontrola

	<b>Vnitřní kontrola</b>	<b>Četnost kontroly</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Způsob záznamu o kontrole</b>
1.	Účetnictví: a, Příjmy a výdaje b, Ziskovost c, Celkové hospodaření s financemi	Každý měsíc	Janata	Výkaz v účetnickém programu
2.	Stav surovin	Průběžná	Kuchař, Barman; dohled Janata	Výkaz v účetnickém programu
3.	Čistota ve výrobních prostorech	Každý den	Pomocná síla	-
4.	Personální záležitosti	1x týdně	Jednatel společnosti	-
5.	Aktualizování webových stránek	1x za měsíc	Externí společnost	Mailing
6.	Stav technického vybavení	Průběžná, každý měsíc	Externí společnost	Při práci na zařízení (oprava, výměna): zápis do Provozního deníku
7.	Výměna technického vybavení	V případě potřeby	Externí společnost	Zápis do inventárního deníku

8.	Firemní vozidlo: a, stav paliva b, technický stav	Stav paliva: 1x měsíčně Technický stav: 1x za 4 měsíce (autorizovaný servis)	-	Výkaz v elektronické evidenci knihy jízd
----	---	---	---	--

#### Vnější kontrola

	<b>Vnější kontrola</b>	<b>Četnost kontroly</b>	<b>Odpovědná osoba</b>	<b>Způsob záznamu o kontrole</b>
1.	Dodavatelé a, kvalita dodávaných materiálů b, cenová kalkulace materiálů	Průběžná	Kuchař	-
2.	Konkurence	Průběžná	Janata	-

## Příloha č. 6 – 4P pizza

Pizza		
<b>Charakteristika</b>		
Lahodná do křupava upečená pizza, skládající se z těsta, které obsahuje mouku, olej, vodu a kvasnice. Těsto bude rozváleno do pizzy o průměru 32 cm, které bude sloužit jako základ oblohy. Ta se bude skládat z rajského protlaku, či smetany a dalších surovin dle zákazníka		
<b>Konstrukce ceny</b>		
<b>Výrobní náklady</b>		
Těsto	pšeničná mouka	5,00 Kč
	kvasnice	0,50 Kč
	olej	4,00 Kč
	voda, sůl	1,00 Kč
Obloha	protlak	3,00 Kč
	eidam	7,00 Kč
	uzený sýr	8,00 Kč
	hermelín	9,00 Kč
	mozzarella	9,00 Kč
Celkem		46,50 Kč
<b>Prodejní cena</b>		<b>115,00 Kč</b>
<b>Marže</b>		<b>68,50 Kč</b>
<b>Distribuční cesty</b>		
Distribučních cest si zákazník může zvolit hned několik. Pizzu si může objednat přímo v příjemném prostředí restaurace, odnést si ji s sebou domů, nebo kontaktovat naši pizzerii a pizza mu bude přivezena přímo domů zabalená v papírové krabici. Pro převoz mezi pizzerií a zákazníkem bude uložena v termoboxu určeného pro převoz pokrmů.		
<b>Hlavní komunikační kanály</b>		
Webové stránky na internetu Sociální sítě - Facebook, Instagram, Twitter Noviny - tištěná i elektronická podoba Letáčky na veřejných prostorech, přikládány k objednávkám a roznášeny do poštovních schránek		

## Příloha č. 7 – 4P salát

Salát		
Charakteristika		
Čerstvý salát připraven ze zeleniny od lokálních farmářů a zemědělců. Jednoduchá zálivka, která salát ochutí, ale přitom nechá vyniknout jeho samotnou chuť. Podáváno s opékanou bagetkou.		
Konstrukce ceny		
Výrobní náklady		
Ingredience	římský salát	15,00 Kč
	parmazán	20,00 Kč
	bagetka	2,00 Kč
Zálivka	žlutky	1,00 Kč
	vinný ocet	1,00 Kč
	dijónská hořčice	4,00 Kč
	olivový olej	5,00 Kč
	sardelová pasta	9,00 Kč
Celkem		60,00 Kč
Prodejní cena		115,00 Kč
Marže		55,00 Kč
Distribuční cesty		
Distribučních cest si zákazník může zvolit hned několik. Salát si může objednat přímo v příjemném prostředí restaurace, odnést si ho s sebou domů, nebo kontaktovat naši pizzerii a salát mu bude přivezen přímo domů zabalen v krabici.		
Hlavní komunikační kanály		
Webové stránky na internetu Sociální sítě - Facebook, Instagram, Twitter Noviny - tištěná i elektronická podoba Letáčky na veřejných prostorech, přikládány k objednávkám a roznášeny do poštovních schránek		

## Příloha č. 8 – 4P limonáda

<b>Domácí pomerančová limonáda</b>		
<b>Charakteristika</b>		
Nejoblíbenější limonáda vyrobená bez "éček".		
<b>Konstrukce ceny</b>		
<b>Výrobní náklady (uvažováno na 0,5l)</b>		
Ingredience	pomeranče	8,00 Kč
	cukr	4,00 Kč
	soda	0,75 Kč
Celkem		13,25 Kč
<b>Prodejní cena</b>		<b>25,00 Kč</b>
<b>Marže</b>		<b>11,75 Kč</b>
<b>Distribuční cesty</b>		
Distribučních cest si zákazník může zvolit hned několik. Limonádu si může objednat přímo v příjemném prostředí restaurace, odnést si ji s sebou domů, nebo kontaktovat naši pizzerii a nápoj mu bude přivezen přímo domů v papírovém šálku.		
<b>Hlavní komunikační kanály</b>		
Webové stránky na internetu Sociální sítě - Facebook, Instagram, Twitter Noviny - tištěná i elektronická podoba Letáčky na veřejných prostorech, přikládány k objednávkám a roznášeny do poštovních schránek		

**Příloha č. 9**

<b>Financování podniku</b>		
	Podíl ve společnosti	Vložená částka
Michal Janata	20%	300 000 Kč
Peníze z vlastních zdrojů	20%	300 000 Kč
Peníze z cizích zdrojů	80%	1 200 000 Kč
<b>Celkový kapitál</b>		<b>1 500 000 Kč</b>
<b>Prvotní výdaje</b>		
Kancelář	IT vybavení	30 000 Kč
	Spotřební materiál	2 000 Kč
	Mobilní telefon	5 000 Kč
	Reklama	10 000 Kč
Kuchyň	Spotřebiče	250 000 Kč
	Nábytek	50 000 Kč
Vybavení	Kancelář	20 000 Kč
	Skříně	10 000 Kč
	Stoly, židle	90 000 Kč
Realizace prostor	Podlahová krytina	30 000 Kč
	Výmalba	3 000 Kč
<b>Výdaje celkem:</b>		<b>500 000 Kč</b>
<b>Fixní výdaje</b>		
Kancelář	Spotřební materiál	5 000 Kč
	Nájemné + energie	30 000 Kč
	Úvěr	15 000 Kč
Spotřební zboží	Úklidové prostředky	3 000 Kč
	Ostatní	2 000 Kč
Mzdy	Kuchař (2x)	27 000 Kč
	Barman (1x)	18 000 Kč
	Číšník (2x)	23 000 Kč
	Salátka (1x)	13 000 Kč
	Pomocná síla (1x)	12 000 Kč
<b>Výdaje celkem:</b>		<b>198 000 Kč</b>



## 10 Zadání práce (kopie)

Univerzita Hradec Králové  
Fakulta informatiky a managementu  
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika  
Forma: Prezenční  
Obor/komb.: Informační management (im3-p)

### Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Janata Michal	Doubrava 28, Kostomlátky - Doubrava	11600690

#### TÉMA ČESKY:

Zásady tvorby podnikatelského plánu

#### TÉMA ANGLICKY:

Principles of Creating a New Venture Business Plan

#### VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Eva Hamplová, Ph.D. - KE

#### ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Cílem bakalářské práce je vymezení teoretických přístupů a východisek při tvorbě podnikatelského plánu a jejich využití při přípravě reálného podnikatelského záměru v reálném čase, kterým je restaurace v okrese Nymburk.

Osnova práce: 1. Úvod

2. Metodologie a cíl práce
3. Teoretická východiska
4. Praktická část
5. Shrnutí a ekonomické zhodnocení navrženého podnikatelského plánu
6. Závěr
7. Použitá literatura
8. Přílohy

#### SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

VALACH, Josef. Finanční řízení podniku. Praha: Ekopress, 1997  
FOTR, Jiří, Souček Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005  
VEBER, Jaromír, SRPOVÁ Jitka. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2012  
ČERVENÝ, Radim. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014, xvii, 211 s. C.H. Beck pro praxi.  
LUKEŠ, Martin a NOVÝ, Ivan. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005.

Podpis studenta:

  
.....

Datum: 14.12.2017

Podpis vedoucího práce:

  
.....

Datum: 14.12.2017