

Návrh podnikatelského plánu pro založení restaurace

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Zdeněk Motlíček

Michaela Tolková

Brno 2016

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, panu Ing. Zdeňku Motlíčkovi, za odborné vedení a cenné rady při sestavování této práce. Dále bych ráda vyslovila své poděkování i rodině a blízkým za podporu a trpělivost.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh podnikatelského plánu pro založení restaurace**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 23. května 2016

Abstract

This Bachelor Thesis deals with the creation of a business plan for a new business idea, namely the establishment of a restaurant with a new concept of food consuming, which should bring customers to the world of the blind and at the same time, thanks to remaining in total darkness, should provide a different experience from eating, due to the absence of one of the main senses - sight. The theoretical part explains the basic concepts of business, provides legislative overview which summarizes the facts and knowledge necessary to the very foundation of the company, and also describes the structure and elements of the business plan itself and explains its importance. The second part is a list of methods used for creating the third part, which converts the acquired knowledge into practice. It includes an executive summary, detailed description of the company, analyses the competitive environment, presents a business, marketing, organisational and financial plan, includes the results of individual analyses and evaluates risks and weak parts of the project. Finally, the work includes overall project evaluation and individual recommendations for setting up this type of company.

Keywords

Restaurant, blindness, darkness, business plan, financial plan, marketing plan, organisational plan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu pro nový podnikatelský záměr, konkrétně založením restaurace s novým pojetím konzumace jídla, které by mělo přiblížit zákazníkům svět nevidomých a zároveň by, díky setrvání v naprosté tmě, mělo poskytnout jiný zážitek z konzumace, díky absenci jednoho z hlavních smyslů – zraku. Teoretická část vysvětluje základní pojmy v podnikání, poskytuje legislativní přehled, který shrnuje fakta a znalosti nutné k samotnému založení podniku, a dále popisuje strukturu a náležitosti samotného podnikatelského plánu a vysvětluje jeho důležitost. Druhá část seznamuje se souborem použitých metod pro tvorbu třetí části, která převádí nabyté znalosti do praxe. Ta zahrnuje exekutivní souhrn, podrobně popisuje podnik, analyzuje konkurenční prostředí, představuje obchodní, marketingový, organizační a finanční plán, obsahuje výsledky jednotlivých analýz a hodnotí rizika a slabé stránky projektu. Závěr práce obsahuje celkové zhodnocení projektu a jednotlivá doporučení pro založení takového typu podniku.

Klíčová slova

Restaurace, slepota, tma, podnikatelský plán, finanční plán, marketingový plán, organizační plán

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Literární rešerše	13
3.1	Vymezení základních pojmů	13
3.1.1	Podnikání	13
3.1.2	Podnikatel	14
3.1.3	Podnik.....	15
3.2	Právní formy podnikání	15
3.2.1	Podnikání fyzických osob.....	16
3.2.2	Podnikání právnických osob.....	17
3.3	Podnikání v cestovním ruchu	19
3.3.1	Podnikání v pohostinství.....	20
3.4	Zaměstnávání osob se zdravotním postižením	22
3.5	Podnikatelský plán	23
3.5.1	Struktura podnikatelského plánu.....	25
3.5.2	Situační analýza	34
4	Metodika	40
5	Vlastní práce	41
5.1	Titulní strana.....	41
5.2	Exekutivní souhrn	41
5.3	Popis podniku	42
5.3.1	Cíle podniku.....	43
5.4	Analýza trhu	43
5.4.1	PESTLE analýza.....	44
5.4.2	Porterův model pěti sil.....	48
5.4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	51
5.4.4	SWOT analýza.....	54

5.5	Obchodní plán.....	57
5.6	Marketingový plán	58
5.6.1	Marketingová strategie	58
5.6.2	Segmentace trhu	60
5.6.3	Marketingový mix	61
5.7	Organizační plán	65
5.8	Finanční plán.....	67
5.8.1	Plán výsledku hospodaření	71
5.8.2	Plán Cash flow.....	76
5.8.3	Hodnocení efektivity investice	78
5.9	Hodnocení rizik a slabých stránek.....	80
5.10	Návrhy a doporučení.....	82
6	Závěr	83
7	Literatura	84
8	Seznam obrázků	89
9	Seznam tabulek	90
A	Dotazníkové šetření	92
B	Pracovní řád	99
C	Provozní řád	101
D	Vybavení restaurace	104
E	Přehled nákladů surovin	106

1 Úvod

Konzumace jídla je jednou ze základních potřeb lidí. Krom běžné domácí stravy se značná část obyvatel vyspělých zemí, často stravuje v restauračních zařízeních. Důvody jsou různé, v dobách oběda během pracovních dní je to zřejmě potřeba nasytit se, v podvečer pak bývá častou pohnutkou nějaká významná událost či posezení s přáteli, rodinou či partnerem a v souvislosti s touto prací je potřeba zmínit i takzvanou „gastro turistiku“, tedy návštěvu restauračního zařízení za účelem jedinečného zážitku z jídla. V posledních letech tak díky velké poptávce, a tedy i konkurenci, roste na tuzemském trhu kvalita poskytovaných služeb v tomto segmentu a trh se neustále vyvíjí, proto je potřeba přicházet s novými nápady. Pro autora bylo proto výzvou přijít se sice známým, ale v České republice zatím nepoužitým konceptem, stravováním v naprosté tmě a navrhnout takové podmínky, aby byl tento záměr realizovatelný.

Tento koncept je na světě již samozřejmě v několika variantách provozován, ale v ČR má zatím jenom jednoho vzdáleného zástupce, kterým je pražská kavárna, poskytující zážitek konzumaci ve tmě, zahrnující slepou obsluhu. Zamýšlený koncept - Restaurace Poslepu - zahrnuje jak tento záměr, návštěvníka provádí slepý číšník, tak samotnou ideu stravování v naprosté tmě, což nejen neznalým přiblíží život zrakově postižených, zároveň však umožní jiné vnímání konzumovaného jídla, díky ztrátě jednoho z hlavních smyslů, což má za výsledek zlepšení smyslů ostatních. Tyto a fakt, že se vytvoří několik pracovních míst pro tělesně postižené, jsou zamýšlenými hlavními konkurenčními výhodami podniku.

V úvodu problematiky je samozřejmě nutné se seznámit s náležitostmi potřebnými k samotnému založení výdělečné činnosti, což je v oblasti velmi komplexní a rozsáhlá a komplikují ji velmi časté a po sobě rychle jdoucí změny v legislativě. Určitě je také nutné se zabývat problematikou zaměstnávání tělesně postižených, což je pro mnoho lidí oblast dosti neznámá. Na druhou stranu však poskytuje zaměstnavateli možnost dotací ze strany státu. V tomto bodě je potřeba se dobře zamyslet a najít rovnováhu mezi benefity, které zaměstnání tělesně postižených poskytuje a mezi negativy, které to může podnikání přinést.

Následně je potřeba věnovat velkou péči finančnímu plánování, které ve zmíněné oblasti podnikání významnou měrou ovlivňuje postavení společnosti na trhu, konkrétně loajalita zákazníků a jejich množství. Proto je potřeba věnovat velké úsilí pečlivé analýze trhu, například provedením dotazníkového šetření, a pokusit se navrhnout úspěšnou strategii podnikání, což je v dnešní době, kde na spotřebitele číhá reklama a konkurence doslova na každém rohu, celkem náročná činnost.

Pro sestavení kvalitního konceptu a jeho realizaci v oblasti restaurátérství je v dnešní době potřeba mít značné znalosti v mnoha oborech, proto je toto téma velkou výzvou a jakousi sondou, zda ještě lze v dnešní době přijít v přesyceném segmentu s něčím novým a zaujmout na trhu.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro nově vznikající restauraci v Brně. Jedná se o zážitkovou restauraci, která bude představovat stravování v naprosté tmě. Na základě finančního plánu bude nezbytné zjistit, zda je daný projekt realizovatelný a životaschopný. K dosažení hlavního cíle bude nezbytné splnit tyto dílčí cíle:

- Literární rešerše.
- Metodika.
- Situační analýza.
- Zhodnocení rizik.
- Zjištění efektivnosti projektu.

3 Literární rešerše

Literární rešerše se bude věnovat teoretickým poznatkům získaných studiem odborné literatury a elektronických zdrojů, které jsou nezbytné pro vytvoření této bakalářské práce.

V první řadě budou vysvětleny pojmy podnikání, podnikatel, podnik a následně objasněny právní úpravy v oblasti podnikání. Bude zmíněno i podnikání v cestovním ruchu, neboť stravovací služby jsou jedním ze sektorů patřící do tohoto odvětví. Pozornost bude věnována především podnikání v oblasti pohostinství, na jejímž základě budou definovány klíčové body pro provoz restaurace. Vzhledem k tomu, že restaurace bude zaměstnávat nevidomé lidi, bude zapotřebí důkladně prozkoumat problematiku zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

V neposlední řadě se tato část bude věnovat podnikatelskému plánu a jeho dílčím částem, které jsou nedílnou součástí pro vytvoření této bakalářské práce.

3.1 Vymezení základních pojmů

Daná kapitola je důležitou součástí pro vypracování podnikatelského plánu. Před zahájením podnikatelské činnosti by měl každý budoucí podnikatel znát základní pojmy a to podnikání, podnik a podnikatel. V první řadě budou pojmy definovány příslušnými zákony a následně doplněny o poznatky a názory různých autorů, kteří se zabývají danou tematikou. V následujícím textu budou tyto pojmy podrobně vysvětleny.

3.1.1 Podnikání

Podle autorů Synka a Kislingerové (2015) je podnikání charakterizováno podstatnými rysy, kterými jsou zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání; uspokojování potřeb zákazníka, který je středem pozornosti podnikatele; čelit riziku a v neposlední řadě kapitál, který je nezbytný pro zahájení podnikání.

Hisrich a Peters (1996) popisují podnikání jako „*Proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžitého a osobního uspokojení.*“ Na výše uvedený výklad se ve svých knihách odkazuje řada autorů, například Koráb a Mihalisko (2005), Veber, Srpová a kolektiv (2012).

Pojem podnikání je definován v rámci občanského zákoníků, který zní: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Zákon č.89/2012 Sb.). Původně bylo podnikání zařazeno do obchodního zákoníku, který jej vysvětloval jako soustavnou činnost prováděnou samostatně, vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Dle názoru autora práce, je původní znění

vhodnější a pro laika srozumitelnější, neboť naprosto vystihuje podnikání takové, jaké opravdu je. K této definici se dokonce přiklání i Srpová, Řehoř a kol. (2010), kteří k lepšímu pochopení vysvětlují jednotlivé pojmy:

- Soustavnost – činnost je vykonávána opakovaně a pravidelně (nejedná se o příležitostní činnost).
- Samostatnost – zde je důležité, zda je podnikatelem fyzická nebo právnická osoba. V případě fyzické osoby jedná podnikatel osobně, kdežto u právnické osoby jedné v rámci svého statutárního orgánu.
- Vlastní jméno – fyzická osoba koná právní úkony pod svým jménem a příjmením, zatímco právnická osoba pod názvem své obchodní firmy.
- Vlastní odpovědnost – podnikatel jak fyzická, tak i právnická osoba nese veškeré riziko, které se týká jejího podnikání.
- Dosažení zisku – jedná se o hlavní cíl podnikání.

K pojmu podnikání lze přistupovat i z hlediska různých úhlů pohledu. V rámci ekonomického pojetí se jedná o dynamický proces, jehož cílem je vytvořit přidanou hodnotu ekonomických zdrojů a aktivit, které byly do podnikání vloženy. Dalším možným pohledem je psychologický, který popisuje podnikání jako motivaci něčeho dosáhnout, seberealizovat se a osamostatnit. Ze sociologického hlediska lze chápat podnikání jako tvorbu pracovních míst a příležitostí, a zároveň také vytváří blahobyt pro všechny zainteresované osoby. (Veber, Srpová a kol., 2012).

3.1.2 Podnikatel

Nový občanský zákoník označuje za podnikatele toho: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Dále musí být zapsán v obchodním rejstříku a k podnikání mít živnostenské nebo jiné oprávnění dle jiného zákona. (Zákon č.89/2012 Sb.).

Veber, Srpová a kol. (2012) popisují podnikatele jako osobu, která dokáže rozpoznat příležitost, využívat zdroje a prostředky k dosažení vytyčených cílů a zároveň podstupuje riziko, které mu však může přinést finanční a osobní uspokojení. Dále by měl přicházet s novými nápady, využívat a vytvářet nové příležitosti a jako poslední by měl mít dostatečně velkou motivaci. S tímto popisem se shoduje i Synek, Kislíngerová a kol. (2015), Koráb, Mihalisko (2005) a také Srpová, Řehoř a kol. (2010), kteří nazývají podnikatele podstatným iniciátorem v podnikání a nositelem podnikavosti. Lze tedy shrnout, že podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba, jejímž cílem je podstupovat určité riziko za účelem dosažení zisku.

3.1.3 Podnik

Existuje mnoho definic charakterizující pojem podnik, jehož vysvětlení se v mnoha případech liší pouhým úhlem pohledu. Například Synek, Kislíngrová a kol. (2015) uvádějí, že podnik je jako instituce, která vznikla za účelem výkonu podnikatelské činnosti.

Veber a Srpová (2012) interpretují podnik jako:

- Subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy, jinak řečeno přeměna zdrojů ve statky.
- Lze také říci, že se jedná o uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit.
- Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. Zde řadíme osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky, které vykonávají řemeslnou nebo jinou činnost. Dále zde patří obchodní společnosti a sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Podniky lze rozdělit do různých typů ať už podle činnosti podnikání, místa podnikání, tak i jejich velikosti. Zde bude zmíněno pouze členění velikosti podniků, jehož doporučení, pro malé a střední podniky, je podle Evropské komise 2003/361/EC z 6. května 2003:

- Mikropodniky – do 10 zaměstnanců, s ročním obratem nepřesahující 2 mil. EUR.
- Malé podniky – zaměstnávají do 50 osob, s ročním obratem maximálně 10 milionů EUR.
- Střední podniky – zaměstnávají méně než 250 osob a ročním obrat nepřesáhne 50 milionů EUR.
- Velké podniky – zaměstnávají více jak 250 osob s ročním obratem vyšším než 50 milionů EUR. (Definice mikropodniků, malých a středních podniků, 2015).

Rozdělení podniků dle doporučení Evropské komise taktéž zmiňuje Srpová, Řehoř a kolektiv (2010), kteří mimo jiné dodávají, že výše uvedené členění je významné z hlediska poskytování podpor malým a středním podnikům.

3.2 Právní formy podnikání

Před začátkem podnikání je velmi důležité projít všechny možnosti právních forem a zhodnotit jejich výhody a nevýhody, které často ovlivňují volbu podnikatele. Dle Synka a kol. (2011) patří tato volba mezi dlouhodobá rozhodnutí podniku. V průběhu podnikání je však možné transformovat právní formu na jinou, přináší to ovšem další náklady spojené s tímto procesem. S autorem se shoduje Veber a Srpová (2012), kteří kladou důraz zejména na vhodný výběr obchodního názvu, pod kterým bude podnikatel vystupovat. Wupperfeld (2003) se také věnuje právní formě podnikání. Konstatuje, že toto podnikatelské rozhodnutí má pro podnik dlouhodobé ekonomické, právnícké a daňové dopady.

Pro správnou volbu právní formy, se začínající podnikatelé rozhodují podle jistých kritérií, které ve své knize popisuje Synek a kol. (2011). Hlavními kritérii jsou:

1. *„Způsob a rozsah ručení (podnikatelské riziko).*
2. *Oprávnění k řízení, tj. zastupování podniku navenek, vedení podniku, možnost spolurozhodování...*
3. *Počet zakladatelů.*
4. *Nároky na počáteční kapitál.*
5. *Administrativní náročnost založení podniku a rozsah výdajů spojených se založením a provozováním podniku.*
6. *Účast na zisku (ztrátě).*
7. *Finanční možnosti, zvláště přístup k cizím zdrojům.*
8. *Daňové zatížení.*
9. *Zveřejňovací povinnost.“*

S existencí kritérií ovlivňujících volbu právní formy se shodují i Veber a Srpová (2012), kteří se přiklánějí především k základnímu kapitálu, který podle nich hraje důležitou roli při rozhodování. V každé literatuře se dělí právní formy podnikání na dva základní druhy a to na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob.

3.2.1 Podnikání fyzických osob

Tento druh právní formy pojednává o podnikání jednotlivce, tedy podnikateli provozujícím živnost. Živnost upravuje zákon o živnostenském podnikání, který zní: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Pro tento typ podnikání existují jisté výhody a nevýhody. Synek a Kislingerová (2015) a Wupperfeld (2003) mezi hlavní výhody řadí především minimální potřebu kapitálu pro založení živnosti a dále také minimální regulaci ze strany státu. Nevýhodou této právní formy spatřují v nesnadném přístupu ke kapitálu a také míru ručení, která je neomezená a podnikatel tak ručí celým svým majetkem. Veber a Srpová (2012) rovněž uvádí řadu výhod a nevýhod, které se do jisté míry ztotožňují s výše uvedenými, například mezi další nevýhody řadí fakt, že pro obchodní partnery může živnostník působit nevěrohodně či méněcenně.

Živnostenský zákon definuje, kdo může provozovat živnostenskou činnost a to: *„Fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem (dále jen "podnikatel"); státní povolení k provozování živnosti (dále jen "koncese") se vyžaduje jen v případech vymezených tímto zákonem.“* Všeobecné podmínky, které je nutné splnit, jsou:

- *„Plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti, a*

- *Bezúhonnost.*“

Mezi zvláštní podmínky provozování živnosti patří odborná nebo jiná způsobilost, pokud to zákon vyžaduje. (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Živnosti dělíme na ohlašovací, které vznikají na základě ohlášení a koncesované, které vznikají na základě udělení koncese. Ohlašovací živnosti dále dělíme na řemeslné, vázané a volné. Pro udělení těchto živností je nutné se prokázat odbornou způsobilostí, což lze například výučním listem a dále pak praxí v daném oboru. Koncesovaná živnost požaduje určité vzdělání, doložené příslušným dokladem. Koncese je udělována živnostenským úřadem. Jednotliví živnostníci jsou evidováni v živnostenském rejstříku v elektronické podobě, který je z části přístupný veřejnosti. Na závěr je nutno dodat, co se nepovažuje za živnost a to jsou dle § 3 živnostenského zákona například: lékaři, advokáti, auditoři, aj. (Zákon 455/1991 Sb.).

3.2.2 Podnikání právnických osob

Než budou definovány jednotlivé možnosti podnikání právnických osob, je nezbytné si nejdříve definovat pojem právnická osoba. Občanský zákoník popisuje právnickou osobu jako: „*Organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou.*“ Právnická osoba vzniká dnem, kdy je zapsána do veřejného rejstříku. (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Tento typ podnikání je pro založení podnikatelské činnosti náročnější po administrativní stránce a v některých případech je také nezbytné složit určitý základní kapitál. (Srpová, Řehoř a spol., 2010).

Podnikání právnických osob je upraveno v zákoně o obchodních korporacích. Zákon rozděluje obchodní korporace („obchodní společnosti“) na osobní společnost, kapitálovou společnost, družstva a evropskou společnost. (Zákon č. 90/2012 Sb.). V rámci této bakalářské práce bude věnována pozornost osobním a kapitálovým společnostem. Družstvo je podle Srpové a Řehoře (2010) málo volená právní forma v podnikatelské činnosti.

Osobní společnosti – „*Může být založena jen za podnikatelským účelem nebo za účelem správy vlastního majetku.*“ (Zákon č.90/2012 Sb.). Jinak řečeno, podle autorů Veber, Srpová a kol. (2012) a Wupperfelda (2003), předpokladem osobní společnosti je osobní účast podnikatele, který neomezeně ručí za závazky společnosti. Obecnou charakteristikou je podle Synka a Kislingerové (2015) založení a vlastnictví společnosti dvěma nebo více osobami, dělícími se o zisk a jak již bylo zmíněno, ručí neomezeně. Zákon č. 90/2012 Sb. rozlišuje dva druhy osobních společností:

- **Veřejná obchodní společnost** – patří k nejstarším formám obchodních společností. (Srpová, Řehoř a kol. 2010). Dle zákona o obchodních korporacích je společnost vlastněna minimálně dvěma osobami a to za účelem podnikání nebo správy jejich majetku, s rizikem společného a nerozdílného ručení celým svým majetkem. (Zákon č. 90/2012 Sb.). Oprávnění k řízení společnosti má každý společník, pokud není ve spo-

lečenské smlouvě uvedeno jinak. Vklady společníků mohou být peněžitého i nepeněžitého charakteru, ovšem ze zákona nejsou povinné. (Vítek, Salachová, 2014).

- **Komanditní společnost** – je tvořena jedním nebo více komanditisty, kteří za závazky společnosti ručí do výše svého nesplaceného vkladu a dále pak jedním nebo více komplementáři, kteří ručí neomezeně a to celým svým majetkem. Komanditista má v této společnosti roli kapitálového společníka. Nyní zákon neuvádí minimální výši vkladu, ale upravuje tzv. komanditní sumu, která zvyšuje důvěru (jistotu) věřitelů. Jedná se o částku, do které komanditista ručí. Statutárním orgánem společnosti je komplementář. (Vítek, Salachová, 2014.).

Kapitálové společnosti – jsou založeny na základě kapitálu, který jsou povinny vložit zakladatelé („společníci“). Společníci, za závazky podniku, ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu, anebo neručí vůbec. (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Rozlišujeme dva druhy kapitálových společností:

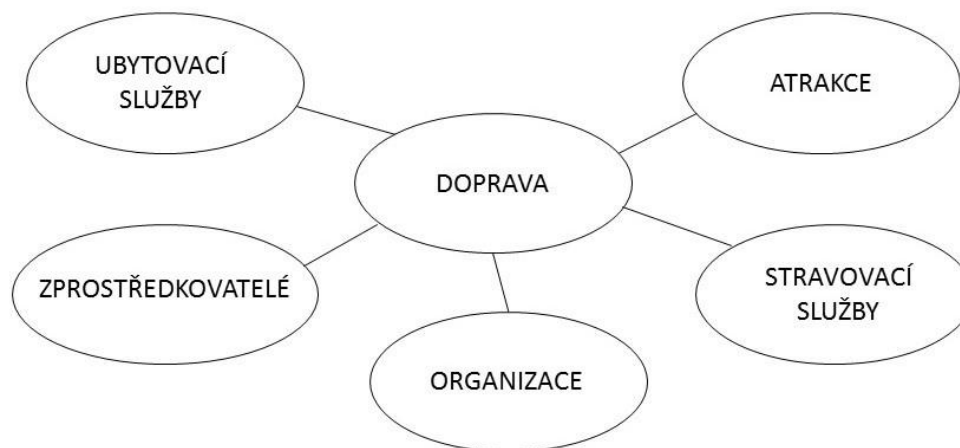
- **Společnost s ručením omezeným** – je vhodná pro střední a menší podniky. Zakladatelem společnosti je minimálně 1 osoba. Základní kapitál se skládá z jednotlivých vkladů společníků, přičemž vklad je dle zákona stanoven v minimální výši 1 Kč. Společníci ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu. Zřizuje se soustava orgánů, kde valná hromada představuje nejvyšší orgán a statutárním orgánem je zde jeden nebo více jednatelů. (Vítek, Salachová, 2014.).
- **Akciová společnost** – „je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií“ (Zákon č.90/2012 Sb.). Zakladatelem je minimálně jedna právnická osoba. Společníci (akcionáři) neručí za závazky společnosti. Základní kapitál činí 2 miliony Kč, případně 80 tisíc eur. Vnitřní systém společnosti může být tvořen dvěma způsoby: dualistickým systémem, skládajícím se z dozorčí rady (kontrolní orgán) a představenstva (statutární orgán), nebo monistickým systémem, představujícím správní radu a jako statutární orgánem je zde volen statutární ředitel. (Vítek, Salachová, 2014.).

O popisu jednotlivých typů společností, se zmiňují i Wupperfled (2003) nebo Koráb a Mihalisko (2005). V některých případech se ovšem odlišují, neboť v roce 2014 došlo k právním úpravám v oblasti obchodních společností, jejichž změny byly zahrnuty v knize „Právní prostředí podnikatele“ zpracovány autory Vítek a Salachová (2014).

3.3 Podnikání v cestovním ruchu

Provoz restaurace je jedním ze sektoru cestovního ruchu, proto je nezbytné nastítnit základní poznatky o daném odvětví. Rýglová a kol. (2011) klade důraz především na co možná nejpřesnější definici, protože dle jejího názoru je pak možné cestovní ruch sledovat, vyhodnocovat, plánovat a řídit. Organizace UNWTO (Světová organizace cestovního ruchu) definovala cestovní ruch jako: „činnost lidí spočívající v cestování a pobytu v místech mimo místa jejich obvyklého pobytu po dobu kratší jednoho uceleného roku za účelem využití volného času, podnikání a jinými účely“ (Synek, Kislingerová a kol., 2014). Na tuto obecně přijatou definici se odkazují i Rýglová a kol. (2011), dále také Synek, Kislingerová a kol. (2015) nebo Goeldner a Ritchie (2014). Na cestovní ruch lze pohlížet z mnoha pohledů neboť v dnešní době je předmětem zájmu několika vědních disciplín (ekonomika, geografie, ekologie, sociologie...), například lze cestovní ruch chápat jako samostatný druh ekonomické činnosti, především spojené s obsluhování účastníků cestovního ruchu. (Beránek, 2013). O různých přístupech k cestovnímu ruchu se zmiňuje také Goeldner a Ritchie (2014).

Ve své knize Rýglová a kol. (2011) vysvětluje cestovní ruch jako „ekonomický jev spojený se spotřebou hmotných a nehmotných statků, hrazených z prostředků získaných v místě trvalého bydliště“. Cestovní ruch by měl být také chápán jako průmysl, který poskytuje veškeré služby spojené s cestováním a turistikou, který lze rozdělit do jednotlivých sektorů vyobrazených na Obrázek 1.



Obrázek 1: Hlavní sektory průmyslu cestovního ruchu (Rýglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Trh cestovního ruchu má mnoho zvláštností, které plynou především z charakteru služeb a potřeb klientů turismu. Mezi specifika tohoto trhu lze zmínit:

- Podnikání v cestovním ruchu je dlouhodobé.
- Produkt je nehmotný a nelze jej skladovat.
- Sezónnost.

- Velký vliv přírodních faktorů na nabídku a poptávku.
- Lidská práce zde představuje vysoký podíl.
- Mezinárodní charakter.
- Vysoká závislost na přírodních a historických atraktivitách.

Materiálně technickou základnou daného odvětví lze chápat jako souhrn hmotných a nehmotných prostředků sloužících k realizaci účasti na cestovním ruchu a k tvorbě a uskutečnění služeb cestovního ruchu. (Zelenka, Párková, 2012).

Patří sem dopravní služby, služby cestovních kanceláří a agentur, ubytovací služby, rekreační služby a mnoho dalších, přičemž sem nezbytně spadají i stravovací služby, které jsou pro tuto bakalářskou práci klíčové. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011). Beránek (2013) vysvětluje důležitost materiálně technického zázemí jako základ pro rozvoj cestovního ruchu.

Stravovací služby jsou poskytovány v provozovnách stravovacích služeb, též nazývaných jako gastronomická zařízení. Lidé tato zařízení vyhledávají za účelem jídla a pití, potřeby komunikace či jiného rozptýlení. Zde je nezbytné využít zásady segmentace, které pomohou s výběrem cílové skupiny budoucích zákazníků. Na základě cílové skupiny lze pak určit typ restauračního zařízení a služeb, které bude provozovna poskytovat. (Goeldner, Ritchie, 2014).

V poslední době se rozšířil trend v gastronomické turistice, kde lidé navštěvují různé regiony s cílem ochutnat místní speciality, ať už se to týká jídla či nápojů. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011). Podle Goeldner a Ritchie (2014) se gastroturistika objevila až s nástupem 21. století. Mezi významné gastronomické atrakce patří například Oktoberfest, vinná stezka v Nappě a mnoho dalších.

3.3.1 Podnikání v pohostinství

Společné stravování lze chápat jako hromadnou výrobu, prodej a spotřebu jídla a nápojů velkému počtu lidí a to vše na jednom místě. Je důležité upozornit na faktory, které společné stravování ovlivňují, patří sem především: vývoj nových technologií, životní úroveň lidí a jejich tradice. Společné stravování lze rozdělit na:

- **Účelové (uzavřené)** – Nemá význam pro cestovní ruch. Tento druh stravování je určen pro specifickou skupinu spotřebitelů, kteří hradí jen část ceny z pokrmů. Patří sem školní jídelna, nemocniční jídelna, závodní jídelna apod.
- **Veřejné (restaurační)** – Jedná se o nejstarší formu stravování, která je spojena s rozvojem obchodu a cestovního ruchu. Plní funkci uspokojení potřeby výživy a dále také funkci společenskou. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

Provozovny stravovacích služeb se člení do kategorií podle převažujícího charakteru jejich činnosti. Základním rozdělením je následující:

- **Restaurace** – Hlavní náplní je zajistit prodej pokrmů a nápojů s možností společenské zábavy. Patří sem restaurace, samoobslužné restaurace, rychlé občerstvení, železniční jídelní vozy.
- **Bary** – Zde je dominantou prodej nápojů s možností různých forem společenské zábavy. V této kategorii je možné prodávat pokrmy studené kuchyně i minutky, ovšem jedná se spíše o doplňkovou službu. Spadají sem provozovny typu bary, noční kluby, pivnice, vinárny a kavárny. (Kategorizace hostinských zařízení, 2016).

Provozování stravovacích služeb podléhá zákonu č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, kde je zařazeno do činností epidemiologicky závažných. Stravovací službou se zde rozumí výroba, příprava nebo rozvoz pokrmů za účelem prodeje v rámci hostinské živnosti. Hostinská činnost spadá dle Živnostenského zákona pod řemeslnou živnost. Nařízení vlády o obsahových náplních jednotlivých živností definuje hostinskou činnost jako: „*Činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány.*“ (nařízení vlády č. 278/2008 Sb.).

Oprávnění k vykonávání této živnosti vlastní buď provozovatel anebo je nutné určit odpovědného zástupce, který se prokáže svou odborností a minimálně tříletou praxí. Tato osoba bude odpovídat za odbornost živnosti. Provozovatel stravovacího zařízení je povinen písemně oznámit příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví den zahájení činnosti, předmět a rozsah činnosti a umístění provozovny. Fyzická osoba, která přichází do styku s potravinami a manipuluje s nimi, musí vlastnit zdravotní průkaz („*potravinářský průkaz*“) a mít patřičné znalosti o ochraně veřejného zdraví. (Rýglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

Potraviny, které jsou uváděny na trh, musí být bezpečné a kvalitní. Touto problematikou se zabývá mezinárodně platná norma nazývána jako Potravinářský zákoník (Codex Alimentarius), který se týká ochrany zdraví spotřebitele. (Codex Alimentarius – International Food Standards, 2016). Tato mezinárodní norma, jak uvádí Rýglová a kol. (2011), nemá přímou právní platnost, ale přesto je uznávána ve 170 zemích světa. Hygienické a provozní podmínky ve stravovacích provozech upravuje nařízení evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, které vstoupilo v platnost dne 20. května 2004. Úkolem tohoto nařízení je definovat cíle v oblasti bezpečnosti potravin, určené firmám působícím v potravinářství. Stanovuje hygienické postupy pro každou fázi výrobního procesu, které provozovatelé stravovacích služeb musí dodržovat. Mezi všeobecné hygienické cíle zahrnuje například: potravinářské prostory a vybavení, dodávky vody, osobní hygienu a školení pracovníků v potravinářství, postupy tepelné úpravy a řadu dalších cílů, které jsou uvedeny v příloze II. (EUR-Lex, 2016).

V neposlední řadě je nezbytné vysvětlení systému HACCP, spočívajícího v zavedení preventivního systému kontrolujícího proces výroby pokrmů v potravinářském podniku a zajištění zdravotní nezávadnosti pokrmů. Tento systém je tvořen na základě analýz nebezpečí v operacích spojených s výrobou pokrmů a jejich podáváním. Místo, ve kterém může dojít ke zdravotní závadnosti potra-

vin, se nazývá kritickým bodem. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011). Cílem HACCP je:

- „identifikovat kritické kontrolní body a monitorovací postupy,
- stanovit nápravná opatření,
- stanovit postupy k ověření účinného fungování opatření,
- uchovávat záznamy“ (HACCP, 2016).

3.4 Zaměstnávání osob se zdravotním postižením

Tato kapitola je zaměřena na problematiku zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Jelikož je dílčím cílem bakalářské práce zaměstnat osoby se zrakovým postižením, je nezbytné objasnit co vše je potřeba vědět z pohledu zaměstnavatele.

Podle vyhlášky č. 388/2011 Sb. jsou vymezeny jednotlivé zdravotní stavy, které jsou považovány za podstatné omezení schopnosti pohybu a orientace. Zrakové postižení spadá na úroveň těžkého funkčního postižení pohyblivosti a orientace. Takové postižení je definováno jako: „*neúplná (praktická) nevidomost obou očí, kterou se rozumí zraková ostrost s nejlepší možnou korekcí 1/60, 1/50 až světlocit se správnou světelnou projekcí nebo omezení zorného pole do 5 stupňů kolem centrální fixace, i když centrální zraková ostrost není postižena, nebo úplná nevidomost obou očí, kterou se rozumí ztráta zraku zahrnující stavy od naprosté ztráty světlocitu až po zachování světlocitu s chybnou světelnou projekcí.*“ (Vyhláška 388/2011 Sb., Příloha 4). Výše uvedená skupina je držitelem průkazu ZTP/P.

Zákoník práce ukládá zaměstnavateli povinnost vůči zaměstnanci se zdravotním postižením „*zajišťovat na svůj náklad technickými a organizačními opatřeními, zejména potřebnou úpravu pracovních podmínek, úpravu pracovišť, zřízení chráněných pracovních míst, zaškolení nebo zaučení těchto zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace při výkonu jejich pravidelného zaměstnání.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Zaměstnávání osob se zdravotním postižením se zabývá zákon o zaměstnanosti, přesněji třetí část tohoto zákona, který uvádí důležité údaje pro zaměstnavatele, ale i pro fyzické osoby s handicapem. Cílem je poskytnout vyšší ochranu na trhu práce. (Zákon č. 435/2004 Sb.).

Chráněné pracovní místo - Jedná se o pracovní místo vytvořené pro osobu s handicapem na základě písemné dohody mezi zaměstnavatelem a Úřadem práce ČR. Chráněné pracovní místo musí být obsazeno po dobu 3 let. Písemná dohoda mezi zaměstnavatelem a Úřadem práce se tedy uzavírá na 3 roky. Vytvořením takového pracovního místa je podporováno finančním příspěvkem. Chráněné pracovní místo pro osobu se zdravotním postižením činí maximálně osminásobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením až dvanáctinásobek průměrné mzdy národního hospodářství za první až třetí čtvrtletí předchozího kalendářního roku. Jestliže se zaměstnavatel rozhodne uzavřít v rámci jedné dohody s Úřadem práce 10 a více chráněných pracovních míst, může dostat pro osobu se zdravotním postižením desetinásobek a pro osobu s těžším zdravotním postižením maximálně čtrnáctinásobek výše zmíněné průměrné mzdy. (Zákon č. 435/2004 Sb.).

Příspěvky pro zaměstnavatele - Mimo příspěvků, které byly zmíněny v rámci zřízení chráněného pracovního místa, se zaměstnavateli mohou vyplácet i další finanční pobídky. Úřad práce poskytuje úhradu nákladů zaměstnavateli na přípravu k práci handicapovaných osob. Jedná se hlavně o vstupní školení těchto osob na budoucí pracoviště. (Zákon č. 435/2004 Sb.).

V rámci podpory zaměstnávání osob se zdravotním postižením jsou dle počtu zaměstnaných lidí vypláceny následující příspěvky na mzdy nebo platy. Jestliže zaměstnavatel poskytuje práci více než 50% osob s handicapem z celkového počtu zaměstnanců, pak příspěvek v měsíční výši činí 75% reálně vydaných financí na mzdy nebo platy, včetně povinných odvodů, ovšem nejvýše však 8 000 Kč. Příspěvky jsou vypláceny čtvrtletně zpětně a to na základě písemné žádosti zaměstnavatele u příslušného krajského Úřadu práce. Po uplynutí jednoho roku od vytvoření chráněného místa nebo ode dne obsazení chráněného místa osobou s handicapem, má zaměstnavatel nárok na zvýšení požadovaného příspěvku, nejvýše však o 2 000 Kč. (Zákon č. 435/2004 Sb.).

Autoři Doležal a Vítková (2007) ve své knize zmiňují důležité aspekty pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Vychází z výše uvedených zákonů a vytyčují klíčové podklady pro zaměstnavatele. Jedním z důležitých poznatků je sleva na dani podle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu, který praví, že poplatník, fyzická nebo právnická osoba, si daň snižuje o 18 000 Kč za každého zaměstnance s handicapem a o 60 000 Kč za každého zaměstnance s těžším zdravotním postižením.

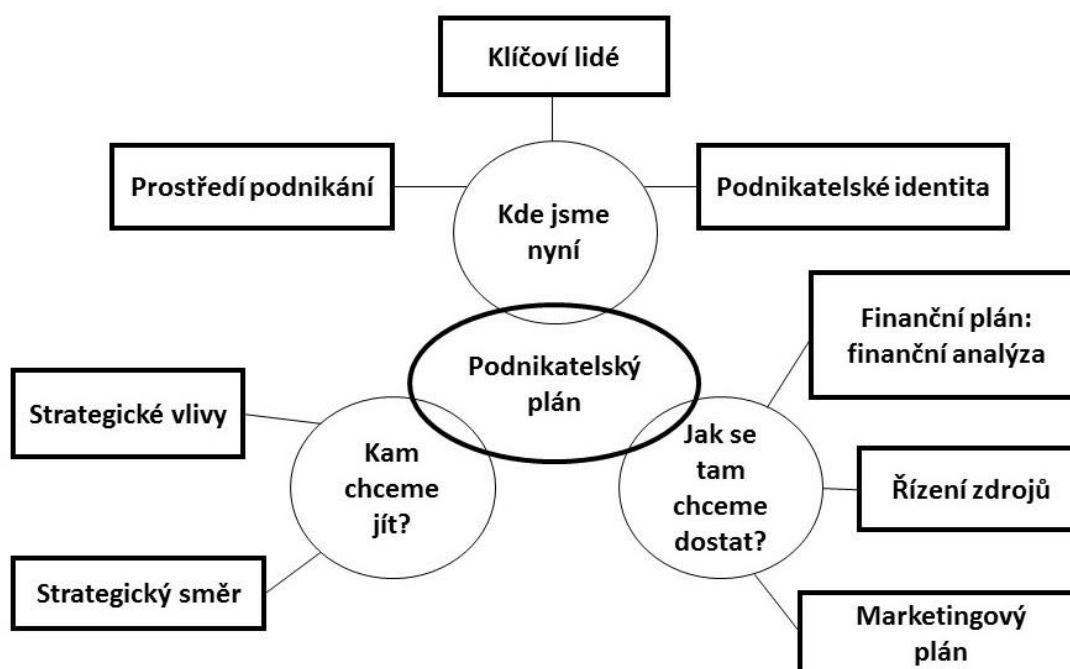
3.5 Podnikatelský plán

Před zahájením podnikatelské činnosti je nezbytné si vytvořit podnikatelský plán. Zpracování takového plánu má rozhodující význam obzvláště pro začínajícího podnikatele nebo při zřizování nového podniku. (Wupperfeld, 2003). Než budou vysvětleny důvody jeho sestavení, je zapotřebí si tento pojem vysvětlit. „*Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější a vnitřní faktory souvisejících se založením i chodem podniku*“ (Hisrich, Peters, 1996). Synek a Kislingerová (2015) popisuje podnikatelský plán jako základní dokument sestavený pro určité časové rozmezí, kde jsou uvedeny představy podniku o jeho budoucnosti, účelu podnikatelské činnosti, potřebných zdrojích a očekávaných výsledcích. Termín podnikatelský plán je často nahrazován anglickým termínem „business plan“.

Důvodů pro sestavení podnikatelského plánu je hned několik, jak uvádí Srpová a kol. (2011), například usnadnit získání finančních prostředků, informovat potenciální investory, obchodní partnery a zaměstnance. Především pro začínající podnikatele je tento krok velmi podstatný, neboť zobrazí celkovou finanční náročnost projektu, a případnou potřebu vlastních nebo cizích zdrojů.

Mnoho autorů jako jsou Srpová, Řehoř a kol. (2010), Koráb a Mihalisko (2005) nebo Koráb a kol. (2007), přirovnává podnikatelský plán k autoatlasu, který usnadní odpovědi na následující tři základní otázky, které též popisuje Obrázek 2:

- *Kde jsme nyní?* Odpověď, na tuto otázku, je získána důkladnou analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku.
- *Kam chceme jít?* Podnikatel by měl vědět, kam chce podnik směřovat. Odpověď na tuto otázku by měla pokrýt nejenom případný rozvoj a směřování podniku, ale i případnou obrannou strategii, mající za úkol udržet se na trhu. Zda chce, aby se podnik rozvíjel a rostl a zároveň aby zaujal a udržel dobré místo na trhu.
- *Jak se tam chceme dostat?* Zde je nutné specifikovat jednotlivé strategie pro dosažení určených podnikových cílů.



Obrázek 2: Účel a smysl podnikatelského plánu (Zdroj Koráb, Reznáková, Petreka, 2007)

Podle Synka a kol. (2015) je podnikatelský plán taktickým plánem činností a zároveň i způsob získávání potřebného kapitálu. Z toho plyne, že podnikatelský plán má dvě základní úlohy a to interní a externí úlohu. Z hlediska vnitřního významu plní úlohu nástroje plánování, ale také může sloužit jako nástroj kontroly anebo poskytuje důležité podklady k rozhodování. Externí úlohou je zejména nástroj komunikace s bankami či jinými potenciálními investory, kteří by mohli pomoci s financováním daného projektu. Podnikatelský plán podává důležité informace o životaschopnosti projektu, díky kterým mohou například banky zhodnotit bonitu podnikatele. S tímto tvrzením se shoduje i Srpová, Řehoř a kol. (2010). S rozdělením podnikatelského plánu dle jeho účelu pojednává i Fotr a Souček (2005).

Wupperfeld (2003) klade v první řadě důraz na fakt, že bez podnikatelského plánu nelze získat finance. Uvádí několik rad, čeho bychom se měli vyvarovat a naopak co by nemělo být opomenuto při sestavení podnikatelského plánu.

- Nedoporučuje se používat převážně technické aspekty, které mohou vést k nepochopení projektu. Měl by být dostatečně srozumitelný zkušným obchodníkům.
- Klást důraz na konkurenční výhody, příležitosti a budoucí cíle podniku s doložením podkladů o situaci na trhu.
- Podnikatelský plán musí přesvědčit obsahem i zpracováním, pro které se doporučuje maximálně 30 stran (bez příloh).
- Je vhodné být realističtí a umět poukázat na slabiny a rizika, které daný projekt může přinést, přičemž tento fakt prezentovat profesionálně aniž by působil na potenciální investory negativně.

Na doporučení, které uvedl Wupperfeld (2003) navazuje Srpová, Řehoř a kol. (2010), kteří se zmiňují o obecně platných zásadách pro zpracování podnikatelského plánu. Doporučená pravidla jsou:

- **Inovativnost** – Je potřeba, aby podnikatel ve svém podnikatelském plánu vyzdvihl přidanou hodnotu pro zákazníka a poukázal na konkurenční výhody daného projektu.
- **Srozumitelnost a stručnost** – Doporučuje se psát jednoduché věty a nepoužívat zbytečně velké množství myšlenek. Měli bychom se převážně držet nejpodstatnější myšlenky daného projektu.
- **Logičnost a přehlednost** – Text, podložený fakty, by na sebe měl navazovat a rozhodně by si jednotlivé myšlenky neměly odporovat. V podnikatelském plánu by neměly chybět tabulky ani grafy, například časový harmonogram realizace projektu znázorněný grafem.
- **Pravdivost a reálnost** – Podnikatelský plán neslouží pouze externím subjektům ale i pro vnitřní užití. Proto by sám podnikatel byl sám proti sobě, kdyby uváděl nepravdivé údaje. Proto by mělo být samozřejmostí uvádět pravdivé údaje a reálnost budoucího vývoje.
- **Respektovat rizika** - Poukázat na rizika, která byla rozpoznána během zpracování podnikatelského plánu, a následně předložit návrhy k jejich zmírnění nebo odstranění, přináší vyšší důvěru například u potenciálních investorů.

3.5.1 Struktura podnikatelského plánu

Obsah podnikatelského plánu není nikde jednoznačně stanoven. V literatuře se objevují nespočetná množství struktur podnikatelského plánu, protože neexistuje žádné závazné pravidlo k jeho vytvoření. Struktura podnikatelského plánu je individuální pro každý podnik, ovšem některé body by měly být obsaženy v každém plánu. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007; Srpová a kol., 2011). Základní atributy podnikatelského plánu jsou podle Korába a kol. (2007):

1. „Titulní strana.
2. *Exekutivní souhrn.*
3. *Analýza trhu.*
4. *Popis podniku.*
5. *Výrobní/obchodní plán.*
6. *Marketingový plán.*
7. *Organizační plán.*
8. *Hodnocení rizik.*
9. *Finanční plán.*
10. *Přílohy.*“

Srpová a kol. (2011) se v jistých bodech uvedené struktury shoduje, liší se pouze v počtu bodů, neboť některé pro lepší přehlednost rozdělila do dvou částí a tím je její struktura podnikatelského plánu širší. Naopak Synek a Kislingerová (2015) člení podnikatelský plán do pěti částí: Shrnutí a základní východiska; Popis výrobků, odvětví, trhu, konkurence; Plán marketingu; Plán výzkumu a vývoje, plán výroby; Finanční plán.

Wupperfeld (2003) v podnikatelském záměru doporučuje zvýšenou pozornost: původu podnikatelského plánu, popisu výrobku nebo služby, užítka zákazníkovi a konkurenční výhody, podnikatelskému modelu, patentově-právní situaci a nakonec stupni vývoje záměru.

Jednotlivé body, které uvedl Koráb a kol. (2007) a s doporučeními dalších autorů, budou v následujícím textu vysvětleny a v kapitole vlastní práce zavedeny do praxe.

Ad 1) Titulní strana

Titulní strana podnikatelského plánu by podle Srpové a kol. (2011) měla obsahovat název a popřípadě logo firmy, předmět podnikání, sídlo společnosti, datum založení, jméno autora a klíčových osob. Koráb a kol. (2007) dodává i stručný výklad o obsahu podnikatelského plánu.

Ad 2) Exekutivní souhrn

Tato část prezentuje hlavní myšlenku podnikatelského plánu, s cílem zaujmout a vzbudit ve čtenáři zvědavost pokračovat ve čtení celého dokumentu. Obvykle se tato kapitola vypracovává až nakonec v rozmezí několika stran. Na základě exekutivního souhrnu se potenciální investoři rozhodují, zda je pro ně významné číst celý podnikatelský plán nebo ne. (Koráb, Peterka, Reznáková, 2007).

Fotr a Souček (2005) v popisu podnikatelského záměru uvádí obdobnou kapitolu nazývajícím se realizační resumé. Principiálně jsou si stejné, jen s tím rozdílem, že autoři do dané kapitoly zahrnuli jisté body, které Koráb a kol. (2007) vyčlenil do samostatných částí podnikatelského plánu.

Ad 3) Analýza trhu

Dle názoru autora bakalářské práce je analýza trhu klíčovým bodem rozhodujícím o začátku podnikání. Srpová a kol. (2011) kladou důraz na důležitost analýzy konkurenčního prostředí. Uvádí, že někteří podnikatelé, převážně ti, kteří přichází na trh s novým produktem nebo službou, se domnívají, že nemají v určitém segmentu konkurenci. Zde autorka podotýká, že existují možnosti jak daný problém vyřešit jinak. Tudíž lze shrnout, že všichni podnikatelé se potýkají s konkurencí. V literatuře je uvedeno mnoho způsobů jak analyzovat konkurenční prostředí.

Do analýzy konkurenčního prostředí by měli být zahrnuti nejvýznamnější konkurenti. Je třeba identifikovat jejich silné a slabé stránky a tím získat přehled, jak mohou ovlivnit tržní úspěch podniku. Dalším krokem je zde průzkum odvětví, ve kterém se podnik bude nacházet a to z hlediska současné situace, ale i historického vývoje. Rovněž je doporučena analýza makroprostředí, díky které je možné rozpoznat hrozby, ale i příležitosti podniku. Na závěr lze provést segmentaci trhu, která je přínosem do marketingového plánování. (Koráb, Peterka, Reznáková 2007). Autoři se shodují v jednotlivých analýzách, které mají sloužit podnikateli k lepšímu pochopení a poznání situace na trhu a zároveň pomoci k sestavení strategie podniku. Naopak Fotr a Souček (2005) zahrnují analýzy trhu a analýzy podniku do marketingové strategie a základních marketingových nástrojů. Jednotlivé analýzy a jejich modely budou podrobně rozvedeny v kapitole 3.5.2.

Ad 4) Popis podniku

Tato kapitola by měla být zaměřena na podrobný popis podniku, který potenciálnímu investorovi pomůže vytvořit si představu o jeho velikosti. Dále se doporučuje používat jen doložitelná fakta, týkající se založení podniku a také strategie a cíle podniku. Neměl by být opomenut ani způsob dosažení vytyčených cílů podniku. (Koráb, Peterka, Reznáková 2007).

Cíle firmy zmiňují ve své knize i autoři Srpová a kol. (2011). Na začátku je doporučena stručná zmínka o historii firmy, kam dozajista patří například datum založení, forma podnikání, podnikatelská činnost aj. Dalším krokem je formulace vize podniku a představy, kam by firma měla v určitém časovém rozmezí směřovat. Jestliže jsou vize podniku stanoveny, pak na jejich základě lze odvodit cíle společnosti. Stanovené cíle by měly být SMART, což je zkratka, která stručně popisuje vlastnosti, které by dané cíle měly mít:

- „*Specific* - specifický
- *Measurable* - měřitelný
- *Achievable* - dosažitelný
- *Realistic* - reálný
- *Timed*“ – termínovaný

Fotr a Souček (2005) navíc dodávají, že stanovené cíle by měly být současně s realitou a zároveň motivující.

Dalším doporučením je doba, na kterou jsou cíle podniku v podnikatelském plánu vymezeny, aby byly stanoveny zhruba na pět let s upřesněním na jeden až dva roky. (Srpková a kol, 2011). S tímto názorem se shodují i Fotr a Souček (2005).

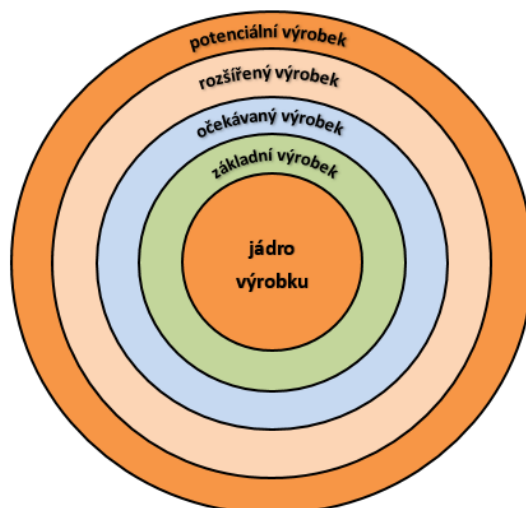
Ad 5) Výrobní/obchodní plán

Podnik zabývající se výrobou vytvoří výrobní plán, ve kterém popíše celý výrobní proces. Jestliže firma realizuje část výroby pomocí subdodávek, podnikatel musí dodat seznam subdodavatelů včetně smluv a důvodu jejich výběru. Bude-li si podnikatel zajišťovat výrobu sám, musí v této části uvést popis strojů a zařízení využívaných ve výrobním procesu a dále také dodavatele, kteří budou dodávat potřebný materiál. V případě, že se podnik nezabývá výrobou, je zde obchodní plán, ve kterém je nutné poskytnout veškeré informace o nákupu zboží a služeb, a v neposlední řadě popis procesu poskytování služeb. (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007).

Pro vytvoření výrobního nebo obchodního plánu může být využito Porterova hodnotového řetězce, který napomáhá managementu pochopit vzájemnou působnost jednotlivých činností podniku. (Tyll, 2014). Podrobněji bude tato metoda popsána v kapitole 3.5.2.

Na místo této kapitoly podnikatelského plánu Srpková a kol. (2011) uvádí „*Popis podnikatelské činnosti*“, kde doporučuje se zaměřit na popis produktu (výrobku nebo služby), konkurenční výhody produktu a užitek pro zákazníka.

Produkt je zároveň jedním z nástrojů marketingového mixu, který tvoří základ podnikové nabídky na trhu a slouží k uspokojení potřeb zákazníků. (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Kotler a Keller (2013) kladou důraz na pět úrovní produktu, které jsou nezbytné pro plánování tržní nabídky. Obrázek 3 znázorňuje hierarchii hodnoty pro zákazníka, která obsahuje pět úrovní výrobku.



Obrázek 3: Produkt (Zdroj: Kotler a Keller, 2013)

- Jádru výrobku – jedná se o základní úroveň mající klíčový přínos, tj. služba nebo výhoda, kterou si zákazník kupuje.
- Základní výrobek – představuje zhmotnění produktu z první úrovně.
- Očekávaný výrobek – je tvořen vlastnostmi, které zákazník při koupi výrobku očekává.
- Rozšířený výrobek – překonává zákaznickou očekávání.
- Potenciální výrobek – zahrnuje všechna potenciální rozšíření a přetvoření, kterými by výrobek nebo nabídka mohly v budoucnu projít.

Ad 6) Marketingový plán

Marketingový plán bývá mnohdy potenciálními investory považován za jeden z nejdůležitějších bodů k zajištění úspěchu podniku. (Koráb, Peterka, Režňaková, 2007). S tímto tvrzením se shodují i Srpová a kol. (2011), která mimo jiné klade důraz nejen na důležitost marketingového plánu, ale i na obchodní strategii. Cílem této části podnikatelského plánu je nalézt způsob, jak dostat produkt k zákazníkovi. (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Marketingový plán funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán je vytyčení cílového trhu a na základě průzkumu tržních příležitostí i vytyčením předpokladů podniku. Taktický marketingový plán je upřesnění marketingové strategie včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu¹, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb. (Kotler, Keller, 2013).

Marketingová strategie řeší převážně tři typy problémů: vhodná volba cílového trhu, vymezení tržní pozice produktu a nakonec rozhodnutí o marketingovém mixu. (Srpová a kol., 2011). Analýza trhu poskytuje podnikateli nezbytné podklady pro vhodnou volbu cílového trhu.

Fotr a Souček (2005) pojednávají o marketingovém výzkumu, na základě kterého je možnost získat, analyzovat a hodnotit údaje o trhu a jeho okolí. Kotler a Keller (2013) vysvětlují marketingový výzkum jako zdroj informací o postoji a kupním chování spotřebitelů. Poskytuje odpovědi na otázky, proč a jak dochází k určitým jevům na trhu a co to pro podnik znamená.

Výzkum lze rozdělit na primární a sekundární. Primární výzkum je značení pro sběr dat prostřednictvím dotazování, pozorování nebo experimentu, kdy tento výzkum provádí sám podnik. Naopak sekundární výzkum je využití již existujících dat, které byly získány někým jiným a pro jiný účel. Patří sem například: výroční zprávy, statistiky, vědecké časopisy a mnoho dalších. (Karlíček a kol., 2013).

Jedním z nástrojů výzkumu je například dotazník, který bude využit i při zpracování praktické části bakalářské práce. Dotazník je nejvyužívanějším nástrojem pro získání primárních dat. Kotler a Keller (2013) uvádí jistá doporučení a rady čemu se vyvarovat při tvorbě dotazníku.

¹ Merchandising – zabývá se péčí o zboží a prostředky v místě prodeje. Zajišťuje odpovídající stav zásob, umístění zboží v regálech, zvyšuje atraktivitu prodejního místa a další podporu prodeje. (Mediaguru, 2016).

1. Otázky by neměly navádět respondenta k přesné odpovědi
2. Jednoduchá formulace otázek.
3. Vyhnout se použití zkratk a slangu.
4. Využívat spíše slova běžná v každodenní řeči.
5. Nedoporučuje se užívat negativně stylizované otázky.
6. Vyvarovat se hypotetickým otázkám.
7. Nepoužívat slova lehce zaměnitelná s jinými.
8. Odpovědi uzavřených otázek by se vzájemně neměly překrývat.
9. Možnost odpovědi „jiné“ u uzavřených otázek.

Marketingový výzkum poskytuje nezbytné podklady pro zaměření cílové skupiny spotřebitelů, čímž se mimo jiné zabývá i Kotler a Keller (2013). **Segmentací** lze rozumět rozdělení trhu na menší, přesně definované části. Tržní segment je složen ze skupiny zákazníků sdílejících obdobné potřeby a přání. Proces zaměřující se na dané skupiny spotřebitelů je nazýván **targeting**. Důraz je kladen především na měřitelnost, významnost, přístupnost, akčnost a odlišnost tržních segmentů. Pomocí tržní segmentace budou získány podklady pro vhodné vymezení tržní pozice nabízeného produktu, neboli **positioningu**. Cílem podniku je dosáhnout jedinečného vnímání produktu u zákazníků a diferenciaci od konkurence na trhu. (Srpová a kol., 2011), (Karlíček a kol., 2013). Tyto tři klíčové fáze tvoří cílený marketing, zobrazený na Obrázek 4.



Obrázek 4: Fáze cíleného marketingu (Zdroj: Karlíček a kol., 2013)

Dalším důležitým krokem je vhodný výběr marketingového mixu, který zahrnuje taktická marketingová rozhodnutí. Nejvíce využíván je marketingový mix, sestávající ze čtyř nástrojů, tzv. 4P: produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*), propagace (*promotion*). (Karlíček a kol., 2013).

V rámci poskytování služeb popisují marketingový mix Janečková a Vašítková (2000). Doplnují základní 4P o další nástroj lidé (*people*). Rozšíření marketingového mixu o daný nástroj na 5P je pro poskytovatele služeb velmi podstatný. Pod tímto nástrojem jsou chápáni zaměstnanci, mající přímý vliv na kvalitu služeb. Na kvalitu má vliv i zákazník, který je součástí procesu poskytování služeb. Zaměstnavatel by se měl zaměřit na volbu, školení a motivaci svých zaměstnanců. Zároveň by měl vymezit určitá pravidla pro chování zákazníků. Oba aspekty jsou nedílnou

součástí pro tvorbu dobrých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. (Janečková, Vašítková, 2000).

V neposlední řadě je podstatné zmínit cenu, neboť jako jediný nástroj představuje pro podnik výnosy. Správné stanovení cen je tvořeno nejen na základě firemní marketingové strategie, ale zahrnuje i další faktory, z nichž klíčovými jsou náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníkem.

Již zmíněné klíčové faktory zmiňuje i Kotler a Keller (2013), kteří dále vysvětlují metody používané pro tvorbu cen. Příklady metod tvorby cen:

Přirážka k nákladům – jedná se o základní metodu tvorby cen. Důvodem k použití této metody je spojení ceny s náklady a tím usnadňuje práci prodávajícího.

Požadovaná návratnost – tato metoda je často využívána ve veřejných službách.

Ceny obvyklé – metoda zabývající se odvozením cen od konkurence.

Karlíček a kol. (2013) vysvětlují i využití zkratky 4C, která klade důraz právě na zákazníka, který je středem pozornosti marketingu. Srpová a kol. (2011) taktéž zmiňují tzv. zákaznický marketingový mix v souvislosti s vývojem řízení vztahů se zákazníky, a je tvořen nástroji: zákazník (*customer*), náklady pro zákazníka (*cost*), pohodlná dostupnost (*convenience*) a komunikace (*communication*).

Ad 7) Organizační plán

Organizační plán zahrnuje popis vlastnictví podniku a v případě obchodních společností zahrnuje i informace o vedení společnosti, jeho klíčových osobnostech, a obchodních podílech. (Koráb, Reznáková, Peterka 2007). Srpová a kol. (2011) se také věnuje organizačnímu plánu, ale opět s odlišným názvem. Toto téma zahrnuje do cílů firmy a vlastníků. Klíčovým osobnostem přikládá mimořádný význam pro úspěch podniku a uvádí časté tvrzení, že „*dobré vedení s průměrným produktem je lepší než průměrné vedení s prvotřídním produktem.*“ Při představování klíčových osob je uvedeno vzdělání a dosavadní získané zkušenosti a to především v řídicích funkcích.

V rámci organizačního plánu je nezbytné zmínit i organizační strukturu podniku. Jedná se o klíčový nástroj k řízení výkonosti podniku. Tvorba takové struktury je pro každý podnik individuální, neboť neexistuje žádná univerzální použitelná struktura. (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Ad 8) Hodnocení rizik

Jak již bylo zmíněno, v podnikatelském plánu by neměla chybět rizika spojená s tímto plánem. Fotr a Souček (2005) charakterizují riziko nebezpečí odchylky od očekávaných cílů. Podnikatelské riziko zahrnuje dvě stránky, pozitivní a negativní. Pozitivní stránka zahrnuje expanzi na trhu a docílení vysokého zisku, naopak negativní stránka obsahuje horší hospodářské výsledky.

Koráb a Mihalisko (2005) vysvětlují význam hodnocení rizik, neboť to přináší jistou záruku pro investora, že podnikatel si je vědom případných rizik a je jim připraven čelit. Rizika mohou vzniknout například z reakce konkurence, z nedostatků

v marketingu, slabých stránek ve výrobě či vedení podniku, anebo technologického vývoje. Na tato rizika by měl být podnikatel připraven možnou strategií k jejich eliminaci.

Analýzou rizik se věnuje i Srpová a kol. (2011). Dělí rizika na ovlivnitelná a neovlivnitelná, vnitřní a vnější, nebo dle věcného významu na technická, ekonomická, tržní, politická a další rizika. Analýzu rizik lze provádět pomocí expertního hodnocení nebo analýzy citlivosti.

Expertním hodnocením je odborný odhad významnosti rizika s ohledem na cíle firmy. Významnost rizik je hodnocena podle pravděpodobnosti výskytu a intenzity jejich negativního vlivu.

Analýza citlivosti zajišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které jej ovlivňují. Nejvíce sledovanými faktory jsou výše poptávky, realizovatelná tržní cena nabízených produktů vzhledem ke konkurenci a změny fixních a variabilních nákladů.

Další nástroj, kterým lze rizika analyzovat a zároveň ohodnotit je prostřednictvím **matic EFE a IFE**. EFE matice analyzuje vnější prostředí podniku a IFE se zabývá vnitřnímu prostředí. Daná metoda pomáhá do hloubky specifikovat pořadí jednotlivých faktorů prostřednictvím vymezení váhy jejich vlivu. Obě zmíněné matice jsou sestavovány následovně:

- Označení kritických faktorů.
- Jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy dle významnosti od 0,0 do 1,00 (přičemž součet všech vah musí být roven 1,00).
- Určení známky reakce firmy dle každého faktoru (od 1,00 do 4,00), a to na základě toho, jak jednotlivé strategie podniku reagují na daný faktor, kdy 1,00 znamená velmi slabou reakci a naopak 4,00 prezentuje velmi dobrou reakci.
- Součin vah jednotlivých faktorů a přidělených známek.
- Formulace součtu vážených skóre a stanovení celkového váženého skóre. (Svoboda a kol., 2006).

Následně je důležité interpretovat získané výsledky. Celkové skóre se pohybuje v intervalu od 1,00 do 4,00, z čehož plyne hodnota průměrného skóre 2,5. Jestliže se hodnota pohybuje v intervalu pod 2,5 tak podnik je podprůměrně závislý na podnikatelském prostředí a naopak hodnota pohybující se nad 2,5 znamená nadprůměrnou závislost. Celkové vážené skóre prezentuje připravenost podnikového managementu reagovat na příležitosti a hrozby nebo využít svých silných či slabých stránek. Hodnota 1,00 značí nepřipravenost managementu vhodně reagovat, oproti tomu hodnota 4,00 prezentuje vhodnou připravenost managementu reagovat na dané faktory. (Svoboda a kol., 2006).

Jestliže jsou identifikována rizika, je třeba návrh opatření k jejich snížení. Mezi opatření se řadí například: diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění aj. S analýzou rizik a s výčtem opatření ke snížení rizik korespondují i Fotr a Souček (2005).

Ad 9) Finanční plán

Synek a Kislingerová (2015) popisují finanční plán jako základ pro hodnocení podnikatelských příležitostí. S tímto tvrzením se shodují i Koráb a kol. (2007) nebo Srpová a kol. (2011), která navíc popisuje finanční plán jako číselné vyjádření podnikatelského plánu. Určuje velikost počáteční investice a prezentuje ekonomickou realnost podnikatelského plánu jako celku.

Koráb a spol. (2007) uvádí tři nejdůležitější oblasti, kterými se finanční plán zabývá:

- Předpoklad příjmů a výdajů, očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Odhad rozvahy – bilance, výkaz zisků a ztrát.
- Cash-flow – peněžní tok.
- Zhodnocení investice.

Srpová a kol. (2011) také vytyčila klíčové oblasti finančního plánu a navíc doplňuje další výstupy finančního plánu, mezi které zahrnuje například: plánovaný výkaz zisku a ztráty, finanční analýzu, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic nebo plán financování.

Fotr a Souček (2005) se zabývají finanční analýzou, která je základním kamenem pro tvorbu finančního plánu. Analýza poskytuje klíčové informace pro rozhodování výhodnosti daného projektu. Postup a podrobnější výklad finanční analýzy bude popsán v kapitole 3.5.2.

Hodnocení a výběr vhodného projektu je spjat se dvěma důležitými rozhodnutími, kterými jsou investiční a finanční rozhodnutí. **Investiční rozhodnutí** souvisí s věcnou náplní projektu a přesné vymezení aktivit, do kterých chce firma investovat. **Finanční rozhodnutí** zahrnuje velikost a strukturu finančních zdrojů potřebných k realizaci projektu. (Fotr, Souček, 2005).

Zdroje financování podnikatelského plánu lze rozlišit ze dvou pohledů, z nichž k nejvýznamnějším se řadí **místo** získání zdroje a **vlastnictví** finančních zdrojů. Podle místa jsou dále rozeznávány interní zdroje, které jsou v rámci již fungující firmy realizující projekt a externí zdroje financování, které jsou využívány pro uskutečnění projektu nově vznikajícího podniku. Z pohledu vlastnictví lze členit finanční zdroje na vlastní kapitál a cizí kapitál. Vlastní kapitál představuje bezpečný zdroj financování, naopak cizí kapitál váže jisté riziko a ukládá podnikateli povinnost hradit náklady s tímto finančním zdrojem spojené. (Fotr, Souček, 2005).

Základem, k přijetí a realizaci projektu, je prokázat ekonomickou efektivnost investičního projektu. Synek a Kislingerová (2015) popisují řadu metod použitelných pro zhodnocení investice projektu:

Metoda výnosnosti investic (Return of Investment -ROI) – nejjednodušší metoda k zhodnocení investice. Je statickým ukazatelem, který nepřihlíží k faktoru času.

Metoda doby návratnosti (Payback Method) – jedná se o takové období, za které tok výnosů poskytne hodnotu rovnající se původním nákladům vynaloženým na investici. Znázorňuje míru likvidit investice. (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Metoda čisté současné hodnoty (Net Present Value of Investment - NPV) – vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů a náklady na in-

vestici. Jelikož výnosy z projektu vznikají v delším období a hodnota peněz se mění, je nezbytné přepočítat výnosy na stejnou časovou bázi, kterou je rok pořízení investice. (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Metoda vnitřního výnosového procenta (Internal Rate of Return – IRR) - lze chápat jako rentabilitu, kterou podnik během své životnosti poskytuje. IRR je rovno takové diskontní sazbě, při které je NPV rovna nule. (Fotr a Souček, 2005).

Metoda IRR je v praxi velmi oblíbenou metodou, neboť prezentuje předpokládanou výnosnost investice, kterou dále můžeme porovnat s výnosností, kterou podnik požaduje. (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Pokud projekt vyžaduje cizí zdroje, k finančnímu plánu je navíc přikládán návrh na financování projektu. Dále se doporučuje vypracovat několik variant finančního plánu, nejlépe variantu realistickou, optimistickou a pesimistickou. Věřitelé, v rámci hodnocení podnikatelského plánu, svou pozornost zaměřují především na schopnost firmy splácet úvěry. Kdežto investoři sledují hodnotu firmy. (Srpková a kol. 2011).

Ad 10) Přílohy

V této části jsou uvedeny informativní materiály, které nejsou součástí textu. (Koráb, Mihalisko, 2007). Srpková a kol. (2011) uvádí některé materiály, které mohou být jako přílohy, například: analýza trhu, technické výkresy, výpis z obchodního rejstříku aj. Aby nebyl podnikatelský plán příliš rozsáhlý, dané materiály odkazujeme na seznam příloh. Rozsah příloh závisí na konkrétním podnikateli.

3.5.2 Situační analýza

Strategická analýza zahrnuje průzkum makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní analýzu podniku. (Srpková, Řehoř a kol., 2010). V následujícím textu bude podrobně vysvětlena PESTLE analýza, Porterův model pěti sil, model 7S, finanční analýza a nakonec SWOT analýza.

PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží k průzkumu vnějších faktorů, které mohou pro daný podnik znamenat příležitosti nebo hrozby. Grasseová (2012) podotýká, že analýza prošla určitým historickým vývojem, kdy již zmíněný název je užíván v posledních několika letech. Klíčovými faktory makroprostředí lze označit:

- **Politické faktory** (působnost politických vlivů, stabilita vlády, vztahy se zahraničím, aj.).
- **Ekonomické faktory** (daňové faktory, vývoj národního hospodářství, přístup k finančním zdrojům, aj.).
- **Sociální faktory** (demografický vývoj, životní úroveň, zaměstnanost, vzdělání, aj.).
- **Technologické faktory** (finanční podpora státu v oblasti výzkumu, trendy, vynálezy, aj.).

- **Legislativní faktory** (zákony, právní normy, vládní nařízení, hygienické normy, aj.).
- **Ekologické faktory** (globální hrozby, ochrana životního prostředí, aj.).

O vývoji PESTLE analýzy a následném výčtu jednotlivých faktorů pojednává i Tyll (2014), který doporučuje výběr takových prvků makroprostředí, které mají přímý vliv na podnik. Například Srpová, Řehoř a kol. (2010) popisují pouze PESTL analýzu, ve které není zahrnut ekologický faktor. V dnešní době většina autorů považuje ekologický faktor za velmi důležitý, a proto by neměl chybět v rámci analýzy vnějšího prostředí. Karlíček a kol. (2013) tuto analýzu popisuje v rámci analýzy marketingového makroprostředí, kde se zaměřuje na překážky z marketingového a propagačního hlediska.

Porterův model pěti sil

Porter (1993) klade důraz na fakt, že primárně určující podmínkou výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví. Proto je nezbytné provést průzkum odvětví, ve kterém se podnik nachází nebo do něj chce vstoupit.

Metoda je založena na propojení pěti dynamických konkurenčních faktorů majících vliv na odvětví i společnost. Na základě této analýzy je možné stanovit rizika vyplývající z podnikání v daném odvětví. (Tyll, 2014). Grasseová a kol. (2012) podotýká, že se jedná o často používaný nástroj analýzy oborového okolí podniku, graficky znázorněný na Obrázek 5. Daným modelem se zabývají i Kotler a Keller (2013), kteří jej ovšem využívají a popisují z pohledu marketingu, taktéž jej popisuje i Karlíček a kol. (2013).

„Těchto pět faktorů rozhoduje o ziskovosti odvětví, protože mají vliv na ceny, náklady a potřebné investice firem, což jsou základní složky pro návratnost investic.“ (Porter, 1993).

Vyjednávací síla kupujících – Zákazníci, mající velkou vyjednávací moc, budou vynakládat snahu na pokles cen a klást požadavek na vyšší hodnotu produktu a poskytovaných služeb. (Magretta, 2012). Tato situace staví jednotlivé konkurenty proti sobě a tím dochází ke snížení zisku prodávajících. Trh se stává neatraktivním. (Grasseová a kol., 2012)

Vyjednávací síla dodavatelů – Jestliže je vyjednávací síla dodavatelů velká, směřuje to k vyšším dodavatelským cenám nebo k získání výhodnějších podmínek. Dochází k snižování výnosnosti odvětví. (Magretta, 2012). Grasseová (2012) doplňuje, že budování dobrých vztahů s dodavateli může zamezit jejich vyšší vyjednávací moci.

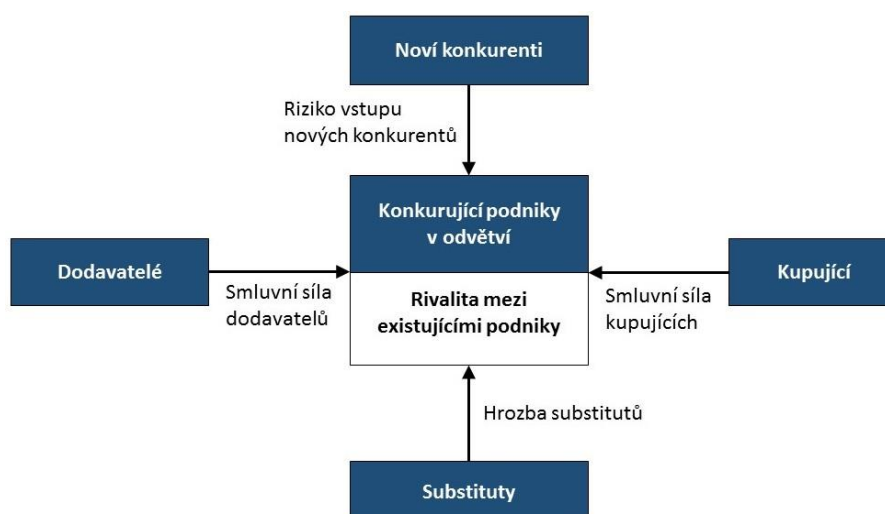
Tyll (2014) vysvětluje obě skupiny shodně. Vyjednávací moc se u obou projevuje určováním si podmínek v rámci ceny, distribuce, velikostí zakázek nebo jiných smluvních podmínek. Podnik má za cíl nalézt řešení tuto sílu omezit nebo naopak získat ve svůj prospěch.

Hrozba substitutů – Substitutem se rozumí produkt nebo služba, který splňuje obdobnou funkci jako původní produkt. (Tyll, 2014). V případě existence reálného nebo potenciálního substitutu se trh stává méně přitažlivým, neboť substituty limitují potenciální ceny a zisk. (Grasseová, 2012). Substituty nejsou přímými konkurenty a je složité predikovat jejich výskyt. Magretta (2012) doporučuje zaměřit svou pozornost na poměr ceny a výkonu k nabízenému produktu daného odvětví.

Hrozba vstupu nových konkurentů – Existence bariér vstupu napomáhají k ochraně odvětví před nově příchozími konkurenty. (Magretta, 2012). Grasseová (2012) předkládá šest faktorů znesnadňujících vstup do odvětví, zahrnuje zde vládní zásahy a legislativu, úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost vstupu, očekávané reakce zavedených firem, odlišnost výrobků a přístup k distribučním kanálům. Tyll (2014) obecně shledává, že podnik by se měl zaměřit převážně na zákazníka, než na konkurenci, neboť spokojený zákazník nemá potřebu vyhledávat nové výrobky a je vůči firmě loajální.

Rivalita mezi existujícími podniky – Pokud je síla soupeření mezi konkurenty vysoká, bude mít negativní dopad na ziskovost. (Margretta, 2012). Opět lze uvést několik činitelů mající vliv na míru konkurence v odvětví. Tyll (2014) a Grasseová (2012) se v jednotlivých faktorech shodují, řadí sem například: množství a velikost subjektů, velikost poptávky a růst nebo stagnaci odvětví, nízkou odlišnost nabízených produktů, disponibilní výrobní kapacity, příliš vysoké náklady na výstup z odvětví a nakonec vysoké fixní náklady. Velikost fixních nákladů působí veliký tlak na podnikatele a nutí ke snižování cen, což vede k cenovým válkám mezi konkurenty. Cenová konkurence, jak uvádí Margretta (2012), je nejničivější forma soupeření.

Každé odvětví se vyznačuje svou jedinečností, mající svou strukturu. Systémový rámec pěti faktorů poskytuje možnost podniku pochopit obtížnost problémů a přesně definovat faktory, které jsou v rámci konkurence klíčové, a aby byly rozeznány takové strategické inovace, které by zkvalitnily ziskovost odvětví i podniku jako takového. (Porter, 1993).



Obrázek 5: Porterova analýza pěti sil (Zdroj: Porter, 1993)

Model 7S

Pomocí modelu 7S lze odhalit silné a slabé stránky podniku. Skládá se ze sedmi základních vnitřních oblastí, začínajících na písmeno S. Jedná se o podnikovou **strategii** (popis podnikových cílů a způsob jejich dosažení), **systemy** (vnitřní systémy a procedury řízení, kompetence, odpovědnost a úlohy zaměstnanců), **strukturu** (popis organizační struktury podniku), **spolupracovníky** (zaměstnanci, způsob výběru vhodných pracovníků), **styl manažerské práce** (popisuje kompetence a přístup managementu, motivace zaměstnanců), **schopnosti** (kvalifikace, odborné znalosti a zkušenosti lidí ve firmě), **sdílené hodnoty** (principy, ideje a hodnoty sdílené v rámci celé firmy). Autor doporučuje doplnit popsany model i o finanční analýzu, která je popsána v následujícím textu. (Koráb, Peterka, Rezňáková, 2007).

Finanční analýza

Zdrojem dat pro tvorbu finanční analýzy nejsou jen interní finanční výkazy, ale i externí údaje o jiných společnostech, které lze využít k porovnání s ostatními konkurenčními podniky. Základem finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů:

Ukazatel likvidity: prezentuje schopnost podniku splácet své závazky. Likvidita třetího stupně znázorňuje běžnou likviditu vypočtenou jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Synek, Kislíngrová a kol., 2015).

Ukazatel zadluženosti: měří rozsah zadluženosti a informuje o dlouhodobé stabilitě podniku. (Srpová a kol. 2011). Vycházíme z rozvahy podniku a počítáme rozsah dluhu financující aktiva jako podíl cizích zdrojů s celkovými aktivy. (Synek, Kislíngrová a kol., 2015).

Ukazatel rentability: informuje podnikatele o schopnosti podniku tvořit zisk a zároveň zhodnocovat vložený kapitál. (Srpová a kol., 2011).

- Rentabilita tržeb (ROS) je podíl čistého zisku a tržeb.
- Výnosnost celkových aktiv (ROA) je klíčovým měřítkem rentability vypočteným jako podíl čistého zisku a aktiv. (Synek, Kislingerová a kol., 2015).
- Výnosnost vlastního kapitálu (ROE) znázorňující poměr zisku po zdanění (případně i před zdaněním) k vlastnímu kapitálu. (Fotr a Souček, 2005).

Finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů se tvoří následovně:

- Výpočet poměrových ukazatelů podniku.
- Srovnání získaných výsledků s odvětvovými průměry.
- Zhodnocení poměrových ukazatelů v čase pomocí trendové analýzy.
- Hodnocení vzájemné působnosti mezi ukazateli, pomocí ROE.
- Na závěr se předkládá návrh na opatření, neboť daná analýza odhalují silné a slabé stránky podniku. (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

SWOT analýza

Podle Korába a kol. (2007) je SWOT analýza velmi často používaným nástrojem. Jedná se o propojení vnitřního a vnějšího prostředí podniku a následného hodnocení jejich vzájemného působení. Vnitřní situace v podniku je zobrazena v silných (Strength) a slabých (Weaknesses) stránkách, zatímco vnější okolí působí na podnik buď pozitivně, jako příležitost (Opportunities), nebo naopak negativně, v podobě hrozby (Threats). (Tyll, 2014).

Grasseová a kol. (2012) považuje za podstatnou znalost základních rozdílů mezi vnitřním a vnějším prostředím firmy, neboť neznalost může způsobit špatné zařazení a následně nesprávné vyhodnocení analýzy. Rozdíly mezi interními a externími faktory zmiňuje i Koráb a kol. (2007). Všeobecně se odlišnost popisuje v rámci vnějšího prostředí, jehož faktory nelze nikterak ovlivnit, pouze na ně poukázat a případně být na ně připraveni.

Analýza poskytuje podklady pro vytvoření rozvojových aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. (Grasseová, 2012). Tyll (2014) doplňuje, že SWOT analýza pomáhá posuzovat provoz společnosti, nacházet překážky nebo další možnosti rozvoje. Lze ji uplatnit nejen v podniku, ale i na konkurenty, odvětví a dokonce i na celé národní hospodářství. Nástroj je také možné aplikovat z pohledu vnitřního a vnějšího marketingového prostředí. (Kotler, Keller, 2013).

Sedláčková a Buchta (2006) uvádí, že analýza by mimo jiné měla pomoci i k predikci vývojových trendů vnějšího i vnitřního prostředí podniku a souvislosti mezi nimi. Pro volbu vhodné strategie je možné vytvořit čtyři situace, které lze sestavit kombinací klíčových faktorů příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami podniku vyobrazenými v Tabulka 1.

Tabulka 1: Matice SWOT

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1..... 2..... 3..... atd.	Silné stránky (S) 1..... 2..... 3..... atd.
	Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd.	WO strategie "hledání" <i>Překonání slabé stránky využití příležitosti</i>	SO strategie "využití" <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd.	WT strategie "vyhýbání" <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie "konfrontace" <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>	

(Zdroj: Grasseová, 2012)

4 Metodika

Podnikatelský plán bude vytvořen na základě získaných poznatků z literární rešerše, kde klíčové části vlastní práce jsou tvořeny situační analýzou, zhodnocením rizik projektu a v neposlední řadě zjištěním efektivnosti projektu. Aby metodický postup mohl uplatnit jednotlivé průzkumy, analýzy a metody, je zapotřebí zajistit potřebná data a informace. Odbornými a věrohodnými zdroji dat jsou například Český statistický úřad, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo obchodu a průmyslu a komentáře České národní banky, kteří poskytují potřebné podklady k této práci.

Situační analýza je složena z průzkumu vnějšího a vnitřního prostředí, nezbytných pro sestavení vhodné strategie podniku. V rámci analýzy prostředí bude provedena analýza PESTLE, která se skládá z identifikace jednotlivých faktorů, kterými jsou politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory. Tato analýza zahrnuje průzkum České republiky a podrobné údaje o Jiho-moravském kraji a městě Brně, kde se má restaurace nacházet. Protože provoz restaurace je zařazen v oboru pohostinství, je zapotřebí pochopit dané odvětví a zjistit jeho ziskovost za pomoci Porterova modelu pěti sil. Tato analýza využívá pět faktorů, které mají vliv na ceny, náklady a případné investice firem. Podnik je třeba podrobit i vnitřní analýze, konkrétně pomocí metody 7S, která pomůže identifikovat silné a slabé stránky. Nástroj podrobně popíše strategii, strukturu, systém řízení, spolupracovníky, styl vedení, schopnosti lidí a sdílené hodnoty podniku, díky nimž lze odhalit jisté nedostatky nebo naopak výhody, kterými firma disponuje. Dalším podstatným nástrojem vnitřního zkoumání je finanční analýza, která je nepostradatelná pro sestavení a zhodnocení podnikatelského plánu. Prezentuje podnikovou likviditu, rentabilitu a zadluženost. Tyto poměrové ukazatele usnadňují identifikaci silných a slabých stránek a následné sestavení strategie podniku pomocí SWOT analýzy. Na závěr situační analýzy bude sestavena SWOT analýza, skládající se z poznatků vnitřního a vnějšího prostředí. Identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby podniku, které pomohou k vytvoření tří strategií, důležitých k budoucímu vývoji podniku.

Dalším krokem je odhalit rizika daného projektu a ty následně podrobit hodnocení. Pro hodnocení rizik slouží matice EFE a IFE. Uvedený nástroj umožňuje lepší specifikaci pořadí jednotlivých faktorů a to za pomoci vytyčení vah a jejich vlivu. Obě matice zahrnují jak vnější rizika, tak i rizika uvnitř podniku.

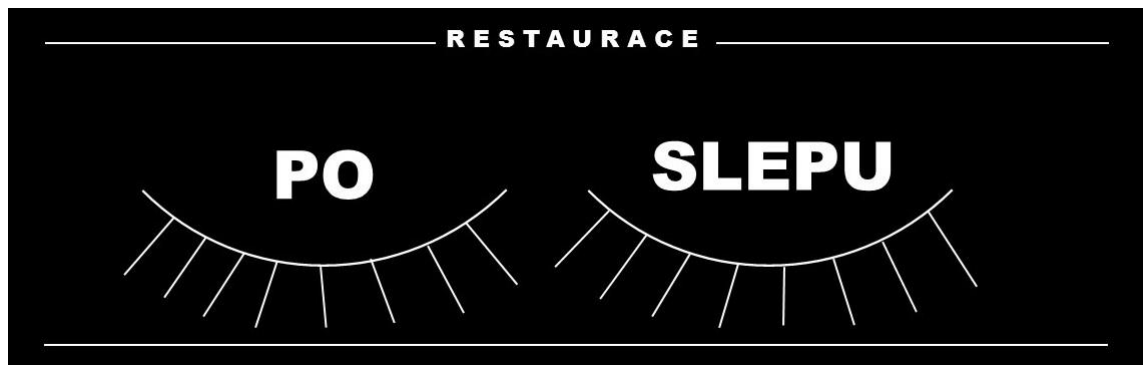
Nakonec je třeba vytvořit finanční analýzu, která je klíčová pro zhodnocení daného projektu. V první řadě je nezbytné sestavit zahajovací rozvahu, plán výsledku hospodaření a výkaz cashflow, díky nimž je možné zkoumat efektivnost projektu. V rámci hodnocení ekonomické efektivnosti projektu bude aplikována metoda doby návratnosti a metoda čisté současné hodnoty (NPV). Zmíněné postupy pomohou vyhodnotit podnikatelský plán, zda je realizovatelný či nikoliv. Je zapotřebí zdůvodnit daný závěr a případně doložit návrhy na zlepšení projektu.

5 Vlastní práce

V rámci této kapitoly bude sestaven návrh podnikatelského plánu pro založení restaurace PO SLEPU. Pozornost bude věnována jednotlivým bodům podnikatelského plánu, kde nejvyšší důraz bude kladen na finanční část daného projektu. V neposlední řadě bude zhodnocení investice, které rozhodne, zda je daný podnikatelský plán realizovatelný či nikoliv.

5.1 Titulní strana

Obchodní firma:	Restaurace PO SLEPU, s. r. o.
Předmět podnikání:	Hostinská činnost
Sídlo:	Jaselská 194/11, 602 00 Brno
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	Dosud nepřiděleno
DIČ:	Dosud nepřiděleno
Telefon:	607 496 666
E-mail:	info@poslepu.cz
Webové stránky:	www.restaurace-poslepu.cz
Majitel podniku:	XY
Základní kapitál:	500 000 Kč
Logo:	



Obrázek 6: Logo restaurace PO SLEPU (Zdroj: Vlastní práce)

5.2 Exekutivní souhrn

Cílem podnikatelského plánu je vytvořit návrh pro založení nového podniku restaurace PO SLEPU v Brně. Restaurace bude poskytovat jedinečný kulinářský zážitek ve spojení s netradičním zážitkem, stravování v naprosté tmě. Tento typ podniku se v Brně prozatím nenachází a bude tak využita mezera na trhu. Vznikem společnosti dojde k vytvoření nových pracovních míst pro lidi se zrakovým postižením, kteří dostanou příležitost obsluhovat. Restaurace PO SLEPU bude zakládána majitelem XY jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem

500 000 Kč. Majitel společnosti má požadovanou praxi pro provozování restaurace a bude tedy zaujímat pozice odpovědného vedoucího provozovny.

Umístění provozovny je v pronajatých prostorách bývalé restaurace na ulici Jaselská 11. Podnik nabízí sezónní pokrmy z čerstvých surovin ve složení deseti hlavních chodů a pěti degustačních menu skládajících se ze tří chodů (předkrm/polévka, hlavní chod, dezert). Jídelní lístek bude obměňován v závislosti na období. Nabídka nápojů obsahuje nealkoholické a alkoholické nápoje, přičemž nabídka alkoholický nápojů je omezena z důvodů bezpečnosti. Provozní doba je rozdělena do tří úseků: pondělí až čtvrtek od 15:00 do 22:00 hodin, pátek a sobota od 15:00 do 0:00 hodin a neděle od 16:00 do 22:00 hodin. Po zahájení provozu lze otevírací dobu pozměnit na základě zjištění návštěvnosti podniku.

Pracovní tým se skládá z 15 lidí včetně majitele a to v následujícím složení: šéfkuchař, zástupce šéfkuchaře, vrchní číšník, 8 nevidomých číšníků. Příležitost dostanou i brigádníci na pozici pomocného kuchaře, recepční a úklidu.

Pro zahájení podnikatelské činnosti bude třeba zajistit i cizí zdroje financování. Úvěr poskytne Česká spořitelna, která nabízí produkty pro nově začínající podnikatele. Půjčená částka bude v hodnotě 800 000 Kč při ročním úroku 7,50 %. Na základě finanční analýzy byla prokázána ztrátovost v prvním roce, ale v dalších letech již ukazatele predikují kladné hodnoty. Doba návratnosti investice je za daných podmínek odhadnuta na čtvrtý rok podnikání. V oboru pohostinství nelze předpokládat návratnost v příliš krátké době, neboť je závislá na návštěvnosti a dobré pověsti na trhu, která se bude je i v rozmezí několika let.

Zahájení provozu restaurace PO SLEPU je plánováno na 1. listopad 2016.

5.3 Popis podniku

Restaurace PO SLEPU je nově vznikající restaurace, poskytující jedinečný zážitek stravování v naprosté tmě, kde zákazníci provedou samotní nevidomí. Restaurace bude zakládána majitelem XY, jako společnost s ručením omezeným se základním kapitálem 500 000 Kč. Umístění podniku je na ulici Jaselská neboť poskytuje vhodné podzemní prostory k realizaci daného projektu. Plánované zahájení činnosti je 1. 11. 2016.

Vizí společnosti je poskytování jedinečného kulinářského zážitku v kombinaci s unikátním zážitkem, který konkurence neposkytuje. Budou nabízeny sezónní pokrmy z čerstvých lokálních surovin, v podobě deseti hlavních chodů a pěti degustačních tříchodových menu skládajících se z předkrmu nebo polévky, hlavního chodu a dezertu. Jídelní lístek bude obměňován v závislosti na sezónnosti surovin.

Provoz restaurace bude odpolední, v časech od 15:00 do 22:00 hodin v pondělí až čtvrtek, v pátek a sobotu bude zavírací doba prodloužena do 0:00 hodin a neděle od 16:00 do 22:00 hodin. V budoucnu je možné otevírací dobu pozměnit v rámci reálného zjištění návštěvnosti podniku. V restauraci se budou konat také speciální akce typu seznamka, čtení audioknihy pod rouškou tmy nebo řízená degustace vín či pokrmů. V rámci pesimistického pohledu do budoucího vývoje podniku, je možné přestavění restaurace na osvětlenou část a zážitek po

tmě poskytovat jen ve vybrané dny. V rámci provozu bude v restauraci k dispozici Provozní řád (příloha C), který bude viditelně vyvěšen před vstupem do tmavé místnosti a taktéž bude dostupný na webových stránkách restaurace PO SLEPU. Tímto způsobem se bude moci podnik chránit před případnými stížnostmi zákazníků.

Personál se bude skládat z vedoucího provozu (vrchní číšník), šéf kuchaře, zástupce šéf kuchaře a nevidomé obsluhy. Pozice pomocného kuchaře, recepční a úklid budou obsazeny brigádníky. Majitel XY má v tomto oboru požadovanou praxi a tím bude i odpovědným vedoucím provozovny.

5.3.1 Cíle podniku

Hlavním cílem je vybudování profitujícího podniku, který získá dobrou pozici na trhu oproti konkurenci. Vytvoří si tak dobrou pověst a to především za pomoci poskytovaných prvotřídních gastronomických služeb s nevšedním zážitkem.

Pro první rok provozu bude snaha získání dobré pověsti na trhu, která pomůže podniku zajistit budoucí zisky a vývoj. Důraz bude kladen především na tzv. reklamu „word of mouth“, která má, v oboru pohostinství, velkou váhu a důležitost, protože je šířena na základě recenzí a doporučení prvních zákazníků. Majitel XY nepředpokládá, že v prvním roce bude dosahovat zisku.

V dalších letech už podnik bude usilovat o zisk, aby mohl nadále fungovat. Předpokládána je denní návštěvnost kolem 80 zákazníků s průměrnou útratou 200 Kč. Návštěvnost je omezena velikostí prostor podniku, které mohou být v budoucnu rozšířeny a pojmu tak více hostů najednou. Za pomoci doprovodných akcí, které bude restaurace pořádát, si bude zajišťovat vyšší návštěvnost a stálé povědomí u zákazníků.

Cíle podniku jsou úzce spjaty s posláním podniku a to vytvořit nová pracovní místa pro nevidomé a zajistit jim tak lepší začlenění do společnosti. Tím bude restaurace poskytovat lidem možnost vyzkoušet si život nevidomých a lépe je tak pochopit. Restaurace PO SLEPU by měla přinést nejenom nová pracovní místa, ale i zážitek a nové zkušenosti, které si běžně člověk nemá šanci vyzkoušet.

5.4 Analýza trhu

Analýza trhu je jedním z důležitých bodů podnikatelského plánu. Důkladným průzkumem trhu budou zjištěny příležitosti a hrozby, který daný podnik vůči okolí má. Bude nezbytné taktéž vytvořit interní analýzu, neboť závěrem této podkapitoly bude sestavení matice SWOT, která odhalí vhodnou strategii pro budoucí vývoj podniku.

5.4.1 PESTLE analýza

Politické faktory

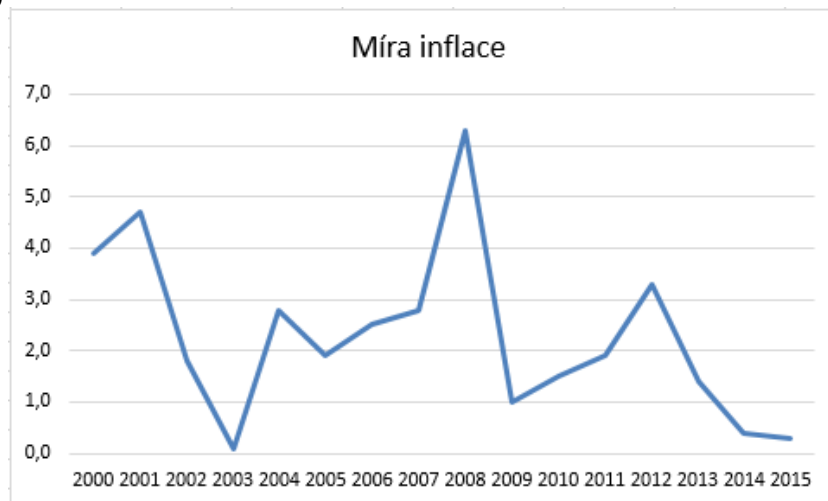
Elektronická evidence tržeb (EET) byla senátem schválena a poslána prezidentovi k podpisu. Pro uvedení do praxe by se do EET měli jako první zapojit hotely a restaurace. (Ministerstvo financí ČR, 2016). S elektronickou evidencí tržeb je spojena především administrativní náročnost a nové technologie pro pokladní systém. Přináší tak podnikateli další finanční náklady. Na druhou stranu se sníží šedá ekonomika České republiky a stát předpokládá navýšení státního rozpočtu, což může vést například k větším příspěvkům a dotacím.

V rámci evropského sociálního fondu lze v operačním programu Zaměstnanost pro programové období 2014 – 2020 čerpat dotace v celkové výši 648,2 mld. Kč. V loňském programovém období 2007 – 2013 bylo čerpáno z evropského fondu celkem 636,7 mld. Kč, z toho 49 644,7 mil. Kč vyplaceno v programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Ze všech operačních programů (OP) vyhlásili ke konci roku 2015 nejvíce výzev OP doprava, OP zaměstnanost a Integrovaný regionální OP. (Strukturální fondy EU, 2016). Přináší to tedy příležitost o takovou dotaci zažádat a ulehčit tak finanční náročnost podnikání. Jelikož je o daný program velký zájem, budou kladeny vysoké nároky na žadatele, kterému nakonec nemusí být žádost potvrzena a dotace tak bude zamítnuta.

Ekonomické faktory

Průměrná míra inflace za rok 2015 dosáhla 0,3 % a byla tak nejnižší od roku 2003. Vývoj meziroční míry inflace znázorňuje Obrázek 7.

Obrázek 7: Graf vývoje míry inflace (Zdroj: Český statistický úřad, 2016)



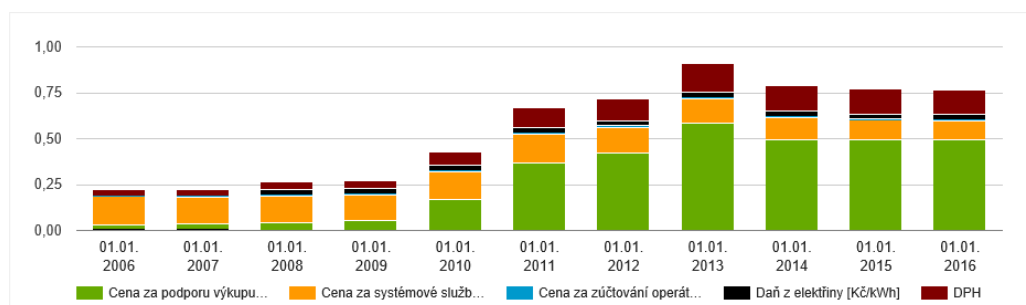
Obrázek 7: Graf vývoje míry inflace (Zdroj: Český statistický úřad, 2016)

Data zveřejněna Českým statistickým úřadem potvrzují nízkoinflační vývoj české ekonomiky. Podle prognózy České národní banky se celková meziroční inflace bude postupně zvyšovat. Očekává se dosažení dvouprocentního cíle na horizontu

měnové politiky, který bude navíc v roce 2017 ve druhém čtvrtletí dosahovat 2,1 %. Na růst inflace má velký vliv příliš rychlý nárůst mezd v podmínkách nepřestávajícího se zvyšování ekonomické aktivity. Protiinflační působnost dovozních cen se bude naopak snižovat, neboť klesají výrobní ceny v eurozóně a došlo i k propadu světových cen ropy. (Česká národní banka, 2016). Očekávaná navýšení inflace může vést ke zvýšení úrokových sazeb úvěrů, které budou pro žadatele nevýhodné. Ztíží tak přístup k penězům pro začínající podnikatele, kteří pro zahájení podnikatelské činnosti potřebují počáteční vklad poskytnutý investorem.

Zaměstnanost je také důležitým makroekonomickým faktorem, který je třeba brát v úvahu. Obecná míra nezaměstnanosti pro leden tohoto roku je 4,6% a meziročně došlo ke snížení o 1,3 procentního bodu. V rámci daného projektu je nezbytné zjistit i situaci nezaměstnanosti v městě Brně. Podle údajů Úřadu práce ČR v Brně, tento ke dni 29. 2. 2016 evidoval pokles podílu nezaměstnaných na 7,1%. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016). Na danou situaci lze nahlížet ze dvou pohledů. Jelikož se zvyšuje počet zaměstnaných lidí, roste i kupní síla obyvatel. Hrozbou stále se snižující míry nezaměstnanosti je obtížnější hledání a výběr vhodných a kvalifikovaných pracovních sil s potřebnou praxí v oboru. Přináší to podnikateli vyšší náklady, neboť bude muset nabídnout víc peněz nebo jiné benefity potenciálním zaměstnancům.

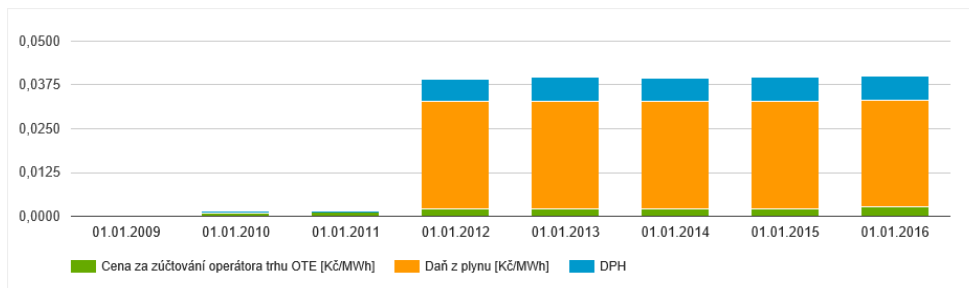
V neposlední řadě je nezbytné zmínit i ceny energií mající velký vliv na provoz restaurace. Vývoj cen regulovaných složek elektrické energie (Kč/kWh) lze vidět na Obrázek 8.



Obrázek 8: Graf vývoje ceny regulovaných složek elektrické energie (Zdroj: Kalkulátor, 2016)

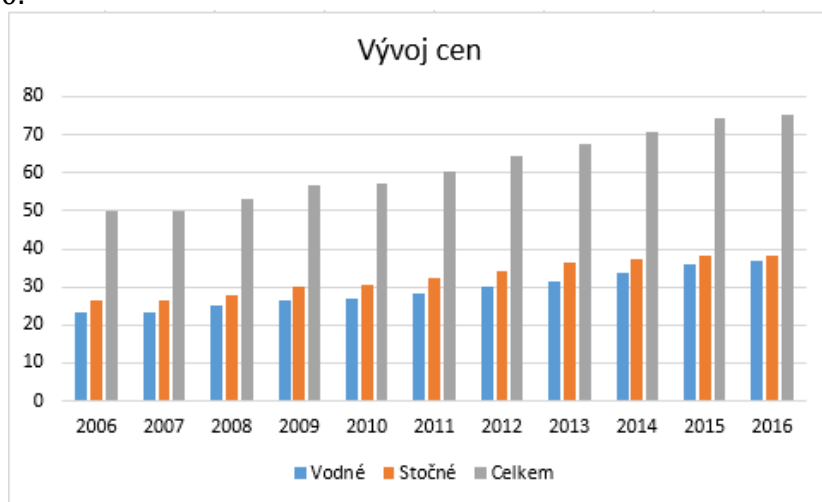
Jak lze vypořádat největší část ceny zaujímá cena na podporu obnovitelných zdrojů a druhá nejvyšší položka je DPH ve výši 21%. Regulované složky od roku 2014 mírně klesají. (Kalkulátor, 2016). Cena elektřiny je složena nejen ze složek regulovaných energetickým regulačním úřadem, ale také cenou, kterou nabízí jednotliví distributoři. Dodavatelé elektrické energie poskytují podnikatelům různé balíčky, díky kterým lze ušetřit i několik procent. Záleží na mnoha faktorech provozu a také jaké tarify jsou podnikateli přiděleny. Nabídky jednotlivých distributorů se nepatrně liší. Distributorem a správcem elektrického vedení je pro Jihomoravský kraj společnost E-ON. Další graf, znázorněný na Obrázek 9, představuje vývoj cen regulovaných složek zemního plynu. Cena regulovaných složek je od roku 2012 téměř konstantní. Největší navýšení cen způsobila daň z plynu, která se od roku 2012 nezměnila a finančně tak zatěžuje podnikatele. (Kalkulátor, 2016). Celková cena za

plyn je opět odvíjena od cen distributorů, kteří nabízejí tyto služby stejně jako poskytovatelé elektrické energie. Pro Jihomoravský kraj je správcem plynovodů RWE GasNet.



Obrázek 9: Graf vývoje ceny regulovaných složek zemního plynu (Zdroj: Kalkulátor, 2016)

Na závěr přehled tarifních cen vodného a stočného ve městě Brně, znázorněných na Obrázek 10.



Obrázek 10: Graf vývoje cen vodného a stočného (Zdroj: Brněnské vodárny a kanalizace, 2016)

K prvnímu výraznému zvýšení došlo v roce 2008 z důvodu změny DPH z 5% na 8%. K obdobnému zvýšení došlo i v roce 2010, kdy sazba DPH dosáhla 9%. Z grafu je viditelné, že ceny se navyšovaly i bez změn DPH. Ve většině případů došlo ke zvýšení tarifů z důvodu pokrytí potřebných nákladů spojených s provozem a údržbou pronajaté vodohospodářské infrastruktury, včetně splácení investičního úvěru. (Brněnské vodárny a kanalizace, 2016). Pro rok 2016 je tarifní cena vodného stanovena na 36,78 Kč/m³ a stočného na 38,36 Kč/m³. (Brno, 2016). Je vysoce pravděpodobné, že ceny se budou nadále zvyšovat. Lze tedy předpokládat, že k navýšení cen energií může v budoucnu dojít. Jestliže změny cen se budou každoročně navyšovat, může to pro podnikatele znamenat neúnosné náklady na provoz podniku, které mohou vést až k ukončení podnikatelské činnosti.

Sociální faktory

V jihomoravském kraji se, dle statistického úřadu, navýšil počet obyvatel o 2 172 osob za rok 2015. Na přírůstku obyvatel se více než dvěma třetinami podílelo stěhování. Oproti roku 2014 se zvýšil počet zemřelých o 707 osob a poklesl počet živě narozených o 31 dětí. Celkový počet přistěhovalých osob činí 10 537, z toho 58,7 % tvoří obyvatelé ČR a 41,3 % jsou cizinci převážně ze Slovenska, Ukrajiny a Ruska. Více než tři čtvrtiny přistěhovalců z ciziny mířilo do Brna. (Český statistický úřad, 2016). Jestliže se počet obyvatel Brna bude dále zvyšovat, znamená to příležitost pro provozovatele restauračních zařízení, neboť budou moci oslovit více potenciálních zákazníků.

Počet nezaměstnaných se zdravotním postižením, kteří jsou evidováni na pracovním úřadu, je 7 524 osob ke dni 29. 2. 2016, což je o 374 lidí méně než v loňském roce. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016). V rámci dotací, pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, je stále se snižující nezaměstnanost rizikem.

Technologické faktory

Vývoj nových technologií, které usnadní přípravu potravin. V oboru pohostinství je známý tzv. konvektomat, který je založen na kombinaci horkovzdušné a parní trouby. Předností této technologie je časová úspora a minimální nutriční ztráty pokrmů. Výhody této technologie se ovšem odráží v cenové nabídce, která se pohybuje od 100 000 Kč výše.

Inovace v oboru pohostinství – bio produkty, raw food, jídlo z 3D tiskárny. V případě zmíněných kulinářských trendů lze coby příležitost zmínit lepší zacílení na potenciální zákazníky, kteří se o takové produkty zajímají. Negativním aspektem je finanční náročnost v přípravě například raw pokrmů nebo tisk v 3D tiskárně.

Využití pokladního softwaru, který bude sledovat všechny provozní náležitosti, jako jsou skladová evidence, objednávky, propojení s účetním systémem, statistiky prodeje, celkové výdaje. Výhodou takového softwaru je celkový přehled nad zbožím a tržbami. Hrozbou jsou opět cenové nabídky, které se postupem času a vylepšováním programu, zvyšují.

Legislativní faktory

Daně jsou jedním z legislativních faktorů. Pro daný podnikatelský plán je důležité zmínit chystající se snížení DPH z 20% na 15% v oblasti stravovacích služeb, výjimkou jsou však alkoholické nápoje. (Ministerstvo financí ČR, 2016).

Novelizace živnostenského, občanského a zákoníku práce, které musí být respektovány a nutí podnikatele přizpůsobit se novým pravidlům. Za sedmé volební období, od roku 2013 až po současnost, bylo schváleno 168 dokumentů zahrnujících zákony, novelizace a normy. (Poslanecká sněmovna parlamentu ČR, 2016). Změny v české legislativě mají vysokou hrozbu, ale pravděpodobnost změn je nízká. Ovšem je nezbytná průběžná informovanost v právních aspektech.

Stále se měnící a zpřísnující se hygienické předpisy, které jsou nezbytné pro provoz restaurace. Jestliže by došlo ke změnám těchto předpisů, nachází se zde

riziko, že náklady na dodržování těchto norem budou vysoké a pro budoucí podnikání neúnosné.

Ekologické faktory

Společnost stále vyvíjí nátlak na třídění odpadu a nabádá k šetrnému chování k přírodě. Vznikl tak systém MESOH („motivační a evidenční systém pro odpadové hospodářství“), který motivuje občany formou úlev k ekonomicky a k environmentálně výhodnějšímu nakládání s odpady. Úlevy na poplatku mohou dosahovat až 70%. (Inteligentní systém nakládání s odpady, 2016). V městě Brně prozatím není tento systém zaveden, což znamená poplatky za odpad v plné výši a tím se podnikateli zvyšuje finanční náročnost podnikání. V případě schválení a přijetí systému MESOH, by došlo ke snížení nákladů.

Zapojení do projektu Meníčka pro bezdomovce – neprodané jídlo se daruje lidem bez domova, zabrání se tím plýtvání jídlem a pomůže to dobré věci. (Meníčka pro bezdomovce, 2016). Tento projekt lze využít i jako jeden z marketingových nástrojů, který by mohl přinést vyšší návštěvnost podniku.

5.4.2 Porterův model pěti sil

Jak již bylo zmíněno v popisu podniku, jedná se o zážitkovou restauraci po tmě. Tento typ restaurace je v Evropě možné navštívit například v Londýně, Paříži i Berlíně. Samozřejmě má tento nápad své příznivce i v Moskvě, Asii, USA nebo Kanadě. V České republice a potažmo přímo v městě Brně se jedná o zcela nový typ restaurace. I přes toto prvenství je nezbytné udělat analýzu odvětví, která odhalí sílu konkurence a pomůže zjistit ziskovost daného odvětví.

Stávající konkurence

V Brně se nachází více než 1000 různých restaurací, jejichž provozní management se mnohdy liší. Na trhu se vyskytuje vysoce profesionální řízení restaurace, čemuž odpovídá prostředí a čistota interiéru, profesionalita personálu a odpovídající kvalita připravovaných pokrmů. Vedoucí provozu nebo i samotný majitel dostatečně motivuje své pracovníky, což se odráží na kvalitě jejich odvedené práce a vytváří tak pozitivní atmosféru podniku. Na druhé straně se nachází i neodborný a neprofesionální management pro řízení restaurace, který naopak působí jako typ podniku čtvrté cenové skupiny.

Restaurace PO SLEPU bude poskytovat nejen výbornou tradiční českou kuchyni, ale také neobvyklý zážitek. Proto je nezbytné, k identifikaci přímé konkurence, zaměřit se na restaurace, poskytující také něco navíc, ať už se specializují na cizokrajnou kuchyni nebo jsou něčím výjimečné.

Borgo Agnese – Jedná se o luxusní restauraci poskytující převážně středomořské pokrmy. Využívají sezónní potraviny a občas do pokrmů zařadí suroviny domácí výroby. Cena degustačního menu o pěti chodech je 699 Kč a sedmichodové menu stojí 899 Kč. Je to velmi vyhledávaná a oblíbená restaurace, která se nachází na ulici Kopečná 43. (Restaurace Borgo Agnese, 2016). Její hlavní konkurenční výhodou je společenská prestiž. Restaurace je hojně navštěvována a z toho důvodu

je v současné době nutná rezervace místa dopředu. Borgo Agnese si vybuodovala dostatečně silné povědomí u zákazníků a návštěva takového podniku vzbuzuje určitý společenský status.

Koishi Fish & Sushi – Restaurace specializující se na sushi a pokrmy z ryb. Sushi je poslední dobou velmi vyhledávaným pokrmem a dokonce lze říci, že se jedná o jistý společenský trend. Podnik disponuje vlastním sushimasterem, a funguje i jako prodejna k zakoupení ingrediencí na sushi a specialit k asijské kuchyni. Kombinace jednotlivých typů sushi se cenově pohybuje od 450 Kč do 3 000 Kč. Restaurace sídlí na ulici Údolní 11. (KOISHI, 2016). Sushimaster je podstatnou konkurenční předností, protože každá restaurace nabízející sushi nemůže nabídnout přítomnost sushimastera.

La Bouchée – Restaurace je zaměřena převážně na francouzskou kuchyni, ale v jídelním lístku jsou zařazeny i české pokrmy. Zpracovávají jen čerstvé suroviny a jehněčí bio maso si nechávají dovážet výhradně z Bílých Karpat. Další raritou je dovoz vyzrálého hovězího masa a bio kozího sýru z Vysočiny. Jelikož se zaměřují pouze na zpracování bio výrobků, odlišují se tak od konkurenčních podniků a zajišťují si tím určitou skupinu zákazníků, kteří přesně takový typ potravin vyžadují. Tento podnik nabízí pětichodové menu v hodnotě 599 Kč, ale i menu o sedmi chodech za cenu 899 Kč. Restaurace se nachází na ulici Údolní 3. (La Bouchée restaurant, 2016).

Výše uvedené podniky jsou velmi vyhledávané a řadí se mezi 20 top restaurací se zážitkovou gastronomií. Specializují se hlavně na úpravu pokrmů tak i na určitou kuchyni, kterou vždy dovedou až k dokonalosti. (iBrno, 2016). Další stravovací podniky poskytují také výbornou kuchyni, ale zároveň nabízí zákazníkovi možnost odnést si určitý zážitek v podobě vyzkoušení něčeho nového.

Havana restaurant – Kubánská restaurace se specializuje výhradně na kubánskou kuchyni, zároveň poskytují velký výběr rumů a kubánských doutníků. Personál je oblečen v kubánském stylu a prostory dodávají pocit, jako by se zákazníci ocitli přímo na Kubě. Další přidanou hodnotou této restaurace je taneční a zábavná show, kterou číšníci předvedou každému, kdo si objedná jeden z mnoha dezertů. Podnik se nachází mimo centrum Brna, ale je snadno dostupný a vyhlášený nejen v Brně, ale i široké okolí se sjíždí tuto restauraci navštívit. (Havana restaurant, 2016). Restaurace se stala velmi oblíbenou a vyhledávanou, i když je umístěna na okraji města Brna. Dokázala si vybudovat dobré jméno na trhu a to díky velkému výběru karibských specialit a rumů, jejichž sbírka se nadále rozrůstá. Také ochota a profesionalita personálu je v současnosti jednou z velmi podstatných konkurenčních výhod.

Středověká krčma – Tato restaurace poskytuje jak středověké pokrmy, tak i středověké chování. Prostředí je vyzdobeno dobově a jídlo a pití se konzumuje převážně z keramického inventáře. Je hojně navštěvována nejen místními obyvateli, ale i cizinci. Umístění podniku je na velmi dobrém místě a to přímo na Náměstí Svobody. (Středověká krčma Brno, 2016). Výhodou podniku je jeho taktické umístění v centru Brna a poskytovaný zážitek, který do podniku láká i turisty.

Výtopna – Zážiteková restaurace obsluhovaná pomocí modelové železnice. Nabízí 400 metrů kolejí, 3 padací mosty a 6 vláčků. Menu se skládá převážně z hamburgerů a steaků. Restaurace vznikla v roce 2009 a vybudovala si již dobrou pozici na trhu. Stala se tak velmi vyhledávanou zážitkovou restaurací a to vedlo k expanzi v podobě dalších dvou poboček v Praze. V Brně sídlí na ulici Starobrněnská 12. (Výtopna, 2016). Výhodou restaurace je obsluha hostů prostřednictvím modelových vláčků a dlouholetá působnost na trhu. Příležitostí pro jiné provozovatele restaurací je fakt, že nabízené pokrmy nejsou dostatečně konkurenční.

Uvedené restaurace byly vybrány na základě zkušeností, recenzí a doporučení okolních lidí. Je dobré vědět o právě takové konkurenci, která se velmi dobře dostala do povědomí zákazníků.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V oblasti pohostinství je hrozba vstupu nových konkurentů poměrně vysoká, přesto se najdou překážky, které některé potenciální konkurenty odradí.

Bariérou pro vstup do daného odvětví může být již velké množství restaurací v městě Brně a málo komerčních prostor ke koupi či pronájmu. Přesto v centru Brna stále vznikají nové a nové restaurace, bary a kavárny. Investice, které jsou vloženy do daného podnikání, se nemusí ihned vrátit, neboť závisí na mnoha aspektech restaurace, například: umístění, prostor, personál, poskytované služby, kvalita pokrmů, ceny aj. Lidé jsou stále náročnější na stravovací služby a je obtížné si vybudovat stálou klientelu v takovém plně konkurenčním prostředí.

V neposlední řadě je dobré zmínit již existující kavárnu POTMĚ, nacházející se v Praze, která je provozována v rámci nadačního fondu Světluška a stala se velmi známou. I když se jedná pouze o kavárnu a nikoliv o restauraci, je nezbytné tento projekt zmínit. V roce 2015 dokonce vyjeli po celé České republice se svou mobilní kavárnou, se kterou několik dní setrvali na různých místech Čech i Moravy. Mezi hlavní výhody podniku patří pozitivní ohlasy lidí, neboť prostřednictvím kavárny probíhá sbírka finančních prostředků do nadačního fondu. Zákazníkům tak poskytnou jedinečný zážitek, a na památku jim darují hrneček s logem Světluška. Jako bonus je zde možnost změření zraku hned u stánku, který stojí vedle kavárny. Lidé tak navštěvují tuto kavárnu pro dobrý pocit, že mohli pomoci a finančně podpořili nadaci Světluška.

Hrozba substitutů

V oblasti pohostinství lze za hrozbu v podobě substitutů považovat kavárny, bistra, fast foody a rozvoz jídel až do domu. Právě rozvoz pokrmů se stává velmi vyhledávaným způsobem stravování, neboť poskytne zákazníkovi prvotřídní pokrmy jakékoliv kuchyně přímo do domu. Nejznámější rozvoz v Brně je společnost Dáme jídlo. V letním období to mohou být i restaurace nabízející posezení venku, což restaurace PO SLEPU poskytnout nemůže.

Dalším substitutem je Restaurace NASLEPO, která byla otevřena 7. 3. 2016, se sídlem na ulici Slepá v Černých polích. Název tato restaurace zvolila na základě ulice, ve které se nachází. Zaměřuje se na staročeskou poctivou kuchyni. Neposky-

tuje zážitek stravování ve tmě, ale název může být matoucí a nikde není psáno, že tento zážitek nebudou v budoucnu realizovat.

Síla kupujících

V rámci poskytování služeb mají zákazníci velkou vyjednávací sílu. V začátcích provozu restaurace je nezbytné vybudovat dobré jméno a dostat se do povědomí zákazníků.

Je možné se domnívat, že lidé díky pokročilým technologiím a marketingu, mají přehled o cenách potravin. Jestliže na začátku podnikání budou ceny stanoveny příliš vysoko, zákazníci nebudou ochotni tolik zaplatit a nenavštíví podnik, což může pro restauraci znamenat i ukončení provozu.

Přidaná hodnota, kterou podnik zákazníkovi poskytuje, je důležitým faktorem při stanovení cen. Zákazníci si jsou ochotni připlatit za kvalitní pokrm i zážitek, který podnik poskytuje. Cena je tedy úzce spjata s kvalitou poskytovaných služeb a produktů. Je tedy zřejmé, že vyšší ceny odpovídají vyšší kvalitě služeb restaurace. Citlivost na cenu, je u každého zákazníka jiná. Nicméně jestliže nebude spokojen s pokrmy a službami, které podnik nabízí, půjde ke konkurenci, která je v centru Brna poměrně velká.

Síla dodavatelů

V současné době se na trhu vyskytuje velké množství dodavatelů do restauračních zařízení, kteří se zaměřují na dodavatelské služby po celé České republice. Z toho plyne, že vyjednávací síla dodavatelů není příliš velká, neboť restaurace (zákazníci) si mohou vybírat z široké nabídky dodavatelů a to dle jejich cenové nabídky, podmínek dodávek a dalších rozhodujících atributů. Je čistě na podnikateli, pro nabídku kterého dodavatele se rozhodne.

5.4.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní analýza bude provedena za pomoci modelu „7S“, který se zabývá důležitými aspekty uvnitř podniku. Restaurace PO SLEPU je zatím reálně neexistujícím podnikem, ale v rámci podnikatelského plánu je nezbytné mít představu o vnitřním chodu společnosti, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky. V rámci analýzy 7S je podrobně rozvedena strategie, struktura, systém řízení, spolupracovníci, styl vedení, schopnosti lidí a sdílené hodnoty podniku.

Strategie

Strategie podniku je úzce spjata s vizí podniku. Restaurace PO SLEPU bude poskytovat mimo jedinečného kulinářského zážitku i unikátní zážitek, kdy hosté budou obsluhováni ve tmě nevidomými lidmi. Zákazníci si tak na vlastní kůži vyzkouší svět nevidomých. Touto cestou se podnik vyznačí o propojení světa lidí bez zrakového postižení a nevidomých a pokusí se tak usnadnit jejich začlenění do společnosti. V současné době se v Brně nevyskytuje podobný typ restaurace, tudíž re-

staurace PO SLEPU má jistou konkurenční výhodu, na jejímž základě je postavena strategie podniku.

Podnik se bude snažit zaujmout dobré jméno na trhu a to nejen díky jedinečnému zážitku, ale také díky sortimentu nabízených pokrmů, které budou výhradně sezónní a z čerstvých lokálních surovin. Za předpokladu, že zákazníkům omrzí nabízený zážitek, bude důležité vzbudit zájem právě kvalitou nabízených produktů. Po zavedení restaurace na trhu budou pořádány různé akce typu degustace vína či poslech audioknihy pod rouškou tmy. V případě snížení návštěvnosti je možnost přestavět podnik na osvětlenou restauraci a stravování v absolutní tmě pořádat jen ve vybrané dny. Strategie je zamýšlena jak v rámci zahájení podnikání, tak i do budoucího vývoje provozu restaurace.

Výhodou a silnou stránkou podniku je v rámci strategie i budoucí plán v případě, že podnik nebude dostatečně navštěvován. Většina podnikatelů nemyslí na možnost neúspěchu a nemají další alternativy, které je možné s již otevřeným podnikem realizovat.

Struktura

Restaurace PO SLEPU je zakládána jednou osobou XY, která zaujímá roli majitele, jednatele a odpovědné osoby za provoz neboť má požadovanou praxi v daném oboru a je držitelem živnostenského oprávnění. Je tedy na první a nejvyšší pozici v podniku. V rámci co nejmenších nákladů pro zahájení podnikání, se vynasnaží zaměstnat co nejmenší možný počet zaměstnanců, a proto díky své praxi bude některé pozice v rámci možností zajišťovat sám. Může to pro podnik znamenat jisté riziko, protože více funkcí, které by vykonával jeden člověk, nemusí být uskutečňovány se stoprocentním nasazením a mohou nastat chyby v řízení restaurace.

Dalšími důležitými pozicemi v podniku je šéfkuchař, který bude vedoucím pro úsek kuchyně. Pro úsek obsluhy je vedoucí provozu v roli vrchního číšníka. V sekci kuchyně je dále zástupce šéfkuchaře a pomocný kuchař. Úsek obsluhy se následně dělí na tmavou a osvětlenou část restaurace. Tmavá místnost bude obsluhována výhradně nevidomými číšníky. V osvětlené části restaurace je recepce a bar v jednom, kde se pro začátek střídá brigádnice jako recepční s majitelem XY. Jako poslední bude úklidová pozice, kterou bude vykonávat brigádník.

Systém řízení

Systém řízení popisuje jednotlivé kompetence, odpovědnost a úlohy personálu. Majitel XY je odpovědný za účetnictví firmy, výběr personálu, dodržování legislativních a hygienických pravidel, komunikaci s dodavateli, bude zajišťovat komunikaci s potenciálními partnery, reklamu, komunikaci s veřejností a další aktivity spojené s podnikáním. Opět je zde riziko výkonu mnoha funkcí jednou osobou. Je tedy na zvážení, zda by se nevyplatilo najmout nějakou odbornou pracovní sílu či firmu.

Šéfkuchař zaujímá roli vedoucího pracovníka pro úsek kuchyně. Má tedy na starost vedení podřízených, plánování směn, výběr nových zaměstnanců pro daný

úsek, sestavování jídelníčku, kontrolu a řízení zásob, společně s majitelem XY se podílí na výběru dodavatelů.

Zástupce šéfkuchaře bude, v době nepřítomnosti šéfkuchaře, zaujímat stejnou pozici. Společně s vedoucím kuchyně se podílí na sestavení jídelníčku a přebírá zásoby od dodavatelů. Pomocný kuchař přijímá úkoly od svých nadřízených a zajišťuje některé přípravné procesy při vaření a přípravu jednoduchých pokrmů. Dále má na starost úklid a udržování čistoty pracovních prostor.

Vedoucí provozu je také v roli vrchního číšníka. V rámci této pozice je odpovědný za bezchybný provoz úseku obsluhy, plánování směn, má na starost tržbu, dohlíží a řídí nevidomou obsluhu a recepční, komunikuje se zákazníky a řeší případné stížnosti či jiné nastalé situace, dohlíží na čistotu v prostoru baru a na chybějící inventář či jiné provozní prostředky. Obsluha bude mít na starost dovést zákazníka ke stolu a po celou dobu se o něj starat. Recepční na baru zajišťují komunikaci se zákazníkem, vyřizují rezervace, přijímají a vyřizují objednávky a seznamují hosty s provozním řádem. Úklid restaurace zabezpečuje čistotu v tmavé místnosti, kuchyni, v prostorách baru a na toaletách.

Silnou stránkou řízení podniku je organizace jednotlivých úseků v rámci vedoucích pozic, kteří vedou své podřízené. Každý z pracovníků ví, co má dělat a nedochází tak ke zmatečným situacím během provozu. Urychlí to proces přípravy i obsluhy zákazníků a napomůže k budování pozice na trhu.

Spolupracovníci

V restauraci PO SLEPU je velmi důležité vybírat zaměstnance, kteří nemají obavy ze spolupráce s nevidomými lidmi. Je tedy nezbytné vytvořit dobrou pracovní atmosféru, aby se každý pracovník cítil dobře, ale aby i zákazník měl pocit, že se ocitá v příjemném prostředí. Slabá stránka se může projevit právě při hledání vhodných zaměstnanců, kteří by pracovali s nevidomými, a to v podobě času vynaloženém na výběrová řízení, tak i na vyšší finanční nabídky. Tato negativní stránka může ovšem přinést silnou stránku v podobě vytvoření klidného pracovního prostředí a pozitivní atmosféry podniku.

Vedoucí pracovníky si vybere sám majitel na základě výběrového řízení, které bude probíhat formou pohovoru. Vedoucí pracovníci by měli prokázat odbornost a praxi, kterou již v daném oboru mají. V případě druhého kola na pozici šéfkuchaře bude třeba prokázat odbornost vaření, na základě které se rozhodne o jeho přijetí, neboť jedním ze silných stránek podniku bude gastronomický zážitek.

Důležitým aspektem pro výběr vedoucího provozu (vrchního číšníka) bude schopnost spolupráce a vedení nevidomých lidí. Výběr obsluhy bude za pomoci Úřadu práce, neboť tento institut eviduje lidi s postižením, kterým zajišťuje pracovní uplatnění, nebo v rámci spolupráce s komunitou nevidomých.

Zbylé pozice budou vybrány na základě pohovorů s majitelem a vedoucími pracovníky, kteří nastíní vizi podniku a jednotlivé úkoly, které by měli plnit. Je velmi důležité při výběru recepčních dbát na příjemné vystupování neboť tento personál se jako první dostane do styku se zákazníkem.

Za dobře odváděnou práci budou zaměstnanci ke mzdě navíc odměňováni z důšek, které jim zákazníci ponechají. Je to jeden ze základních benefitů zaměstnanců, které vede k lepším výkonům a tvorbě atmosféry podniku.

Styl vedení

Cílem a přáním majitele a následně i vedoucích pracovníků je vytvořit přátelskou a pohodovou atmosféru, neboť v takovém prostředí se zaměstnancům pracuje mnohem lépe a vede k lepším pracovním výkonům. Pracovníci by si mezi sebou měli pomáhat, neboť v rámci úseku obsluhy bude třeba spolupracovat s nevidomými. Vedení podniku přijímá a řeší připomínky a návrhy svých podřízených pro případná zlepšení podniku. Každý zaměstnanec by měl mít pocit důležitosti a přínosu pro provoz podniku. Umění ocenit své zaměstnance a zapojit do vedení restaurace lze zařadit k silným stránkám, protože vytváří kvalitní pracovní prostředí, které tak může přilákat potenciální zaměstnance, kteří by v takové restauraci rádi pracovali.

Schopnosti lidí

Vedení podniku zastupuje přímo majitel XY. Má vystudovanou střední školu, v oboru kuchař číšník, kterou zakončil maturitním vysvědčením. Dále získal titul Ing na Mendelově univerzitě v Brně v rámci oboru manažersko-ekonomickém, kde získal potřebné znalosti pro zahájení podnikání. Během studia vysoké školy pracoval v restauraci, kde se časem vypracoval na vedoucího provozu a získal tak potřebnou praxi pro získání živnosti v oblasti hostinské činnosti. Díky živnosti tak může být pan XY zároveň odpovědným vedoucím za provoz restaurace. Získané studijní výsledky a zkušenosti z praxe jsou velkým přínosem pro daný podnik a tedy i jednou ze silných stránek.

Sdílené hodnoty

Sdílenou hodnotou majitele a celého personálu je propojit obyčejný svět se světem nevidomých. Nevidomý personál tak povede zákazníka celým večerem a tím si vyzkouší pocit být závislý nejen na druhých, ale i na jiných lidských smyslech. Kuchaři budou navíc poskytovat kulinářský zážitek, který si lidé vychutnají všemi smysly, vyjma zraku. V neposlední řadě je důležité zmínit i finanční zdraví podniku. Jak majitel restaurace, tak i jeho zaměstnanci usilují o ziskovost podniku.

5.4.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy dojde k vizualizaci propojení vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Budou tak získány důležité podklady, které stanovují tržní hrozby a příležitosti, které lze v budoucnosti eliminovat nebo naopak využít ku prospěchu podniku. Tabulka 2 uvádí nejdůležitější silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku, z nichž nakonec budou sestaveny jednotlivé strategie, na které je důležité se zaměřit.

Silné stránky

Nejvýznamnější silnou stránkou restaurace PO SLEPU je její jedinečnost, neboť podobný podnik se v Brně nenachází. Lze tedy tvrdit, že je to její hlavní konkurenční výhoda. Kromě poskytování stravování ve tmě je další předností restaurace kvalitní gastronomie a to hlavně díky používání výhradně čerstvých a sezónních pokrmů. Tento typ kuchyně se opět začíná řadit mezi trendy pohostinství. Další silnou stránkou je umístění podniku v centru města a blízkosti místa kde je vysoká koncentrace lidí. Výhodou je také možnost přestavby na osvětlenou restauraci v případě nízké poptávky po nabízeném zážitku. V neposlední řadě je zde vytvoření pracovních míst pro nevidomé, čímž se podnik odlišuje od konkurenčních podniků a může si tak zajistit lepší pozici na trhu.

Slabé stránky

Jako hlavní slabá stránka je spatřována nižší obrátkovost hostů oproti jiným restauracím. Je to hlavně z důvodu stravování ve tmě, který pobyt hostů v restauraci značně prodlouží. Druhá slabina podniku může vzniknout díky náročným pracovním podmínkám, zejména při výběru vhodného personálu, který bude spolupracovat s nevidomými číšníky. Je možné se domnívat, že bude docházet k časté obměně personálu, což bude vést k neustálému zaškolování nových zaměstnanců a zvyšováním nákladů, které jsou s tímto procesem spojeny. S tímto bodem je spojena nezkušenost majitele se zaměstnáváním nevidomých pracovníků. Jako poslední slabou stránkou je neposkytování tvrdého alkoholu a to z bezpečnostních důvodů. Jelikož se v blízkosti restaurace nachází mnoho zavedených barů či pivnic, které poskytují také stravování, je možné předpokládat, že lidé raději zavítají právě do konkurenčních podniků.

Příležitosti

Protože se podnik nachází ve vysoce konkurenčním odvětví, je obtížné identifikovat tržní příležitosti. Pro restauraci PO SLEPU se jako hlavní příležitost jeví spolupráce s organizacemi tělesně postižených. Tento fakt může zajistit odbornou pomoc se zaměstnáváním nevidomých a jejich řádné zaškolení. Také může fungovat jako jeden z marketingových nástrojů a zvýšit tak povědomí u zákazníků. Dále je zde možnost dosáhnout na dotace EU, která podporuje v rámci programu vzdělávání i zaměstnávání zdravotně postižených. V případě, že podniku se bude v budoucnu dařit, je možnost expanze v podobě dalších poboček.

Hrozby

Velkým rizikem a hrozbou podniku je jednoznačně nízká návštěvnost. Dále velké množství konkurence v okolí, které je již delší dobu v provozu a v povědomí zákazníků. Hrozbu je možné spatřovat i v otevření pobočky kavárny POTMĚ, kterou provozuje nezisková organizace Světluška, v městě Brně. Neustálé změny a novelizace zákonů mohou být pro samotný podnik také hrozbou. V neposlední řadě může podnik ohrozit zvýšení cen vstupů.

Tabulka 2: SWOT analýza

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Jedinečnost • Kvalitní gastronomie • Možnost přestavby na osvětlenou restauraci • Umístění • Vytvoření pracovních míst pro nevidomé 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročné pracovní podmínky • Žádné zkušenosti s nevidomými pracovníky • Nízká obrátkovost hostů • Neposkytování tvrdého alkoholu
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s organizacemi tělesně postižených • Dosáhnout na dotace EU • Mezera na trhu 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká návštěvnost restaurace • Velké množství konkurence v okolí • Otevření kavárny POTMĚ v Brně • Legislativní změny • Zvýšení cen vstupů

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie SO kombinuje silné stránky a příležitosti a pomáhá tak rozvoji podniku. V případě restaurace PO SLEPU bude využito faktu, že se podobná restaurace v Brně nenachází. Tato konkurenční výhoda se skrývá v jedinečnosti zážitku doprovázeného kvalitní gastronomií.

Strategie WO pomáhá za pomoci příležitostí snižovat slabé stránky podniku. V případě žádných zkušeností s nevidomými pracovníky lze využít spolupráce s organizacemi tělesně postižených, které pomohou podnikateli seznámit s životem a schopnostmi nevidomých lidí a může jim tak vytvořit lepší pracovní podmínky. Se zaměstnáváním tělesně postižených jsou spojeny i dotace EU, které mohou snížit mzdové náklady a náklady na případná školení.

Strategie ST využívá silných stránek k eliminaci hrozeb. Nejvyšší hrozba je spatřována v nízké návštěvnosti restaurace. Pokud by situace trvala déle a marketingové nástroje by vyšší návštěvnost nepřinášeli, lze využít možnosti přestavby restaurace na osvětlenou a zážitek gastronomie v naprosté tmě nabízet ve vybrané dny.

Strategie WT by měla podniku pomoci snížit, případně odstranit, slabé stránky a hrozby. Pro snížení hrozby velkého množství konkurence v okolí slouží propracovaný marketingový plán a udržení vysokého standardu v kvalitě poskytovaných

pokrmů. Plánované doprovodné akce by jistě mohly zajistit další odlišení se od konkurence.

5.5 Obchodní plán

Restaurace PO SLEPU je v první řadě orientována na poskytování unikátního zážitku doprovázeného jedinečným kulinářským zážitkem. Zákazníci budou prováděni podnikem nevidomou obsluhou, která je bude po celou dobu jejich pobytu v restauraci obsluhovat. Při konzumaci pokrmů jsou lidé odkázáni na jiné smysly, díky kterým si jídlo vychutnají i z jiné stránky. Nabízené pokrmy jsou výhradně sezónní z čerstvých a místních surovin. Všechna servírovaná menu budou vytvářena přímo v restauraci ze základních surovin. Nabídka obsahuje výběr z deseti hlavních jídel včetně příloh a pět degustačních tříchodových menu, mezi které budou zařazeny jak masité pokrmy tak i bezlepkové, či vegetariánské. Každé degustační menu bude složeno z předkrmu nebo polévky, hlavního chodu a dezertu, který bude doplněn o kávu případně čaj. Suroviny budou nakupovány převážně ve velkoobchodě Makro, ovoce a zelenina převážně od místních trhovců na zelném trhu nebo ve velkoobchodě Hortim a My Food market. Dále bude nabízen sortiment teplých a studených nápojů, alkoholických i nealkoholických, které budou také nakupovány v Makru a v brněnské pivovarské prodejně Cash and Carry.

Kromě běžného provozu bude restaurace pořádát i různé doprovodné akce, například hudební večery, poslech audioknihy pod rouškou tmy nebo řízené degustace vín. Všechny akce budou taktéž probíhat v naprosté tmě, která tomu dodá určité kouzlo. Do budoucna jsou také zamýšleny akce přímo pro skupiny či organizace nevidomých neboť se lze domnívat, že právě v takovém prostředí by se mohli cítit lépe, než v normální osvětlené restauraci.

Podle budoucího vývoje podniku a poptávky po poskytovaném zážitku, je možno restauraci změnit na osvětlený podnik, který by gastronomii ve tmě nabízel jen ve vybrané dny. Ovšem tento návrh je prozatím brán jako záložní a bude použit jen v případě, že lidé o stravování ve tmě ztratí zájem.

Otevírací doba bude uzpůsobena na odpolední a večerní hodiny znázorněné v Tabulka 3.

Tabulka 3: Provozní doba restaurace

Provozní doba	
Po – Čt	15:00 - 22:00
Pá – So	15:00 – 0:00
Ne	16:00 – 22:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Provozní dobu je možné pozměnit dle reálného provozu, protože jedině během něj je možné zjistit, kdy zákazníci nejdříve přicházejí do restaurace.

5.6 Marketingový plán

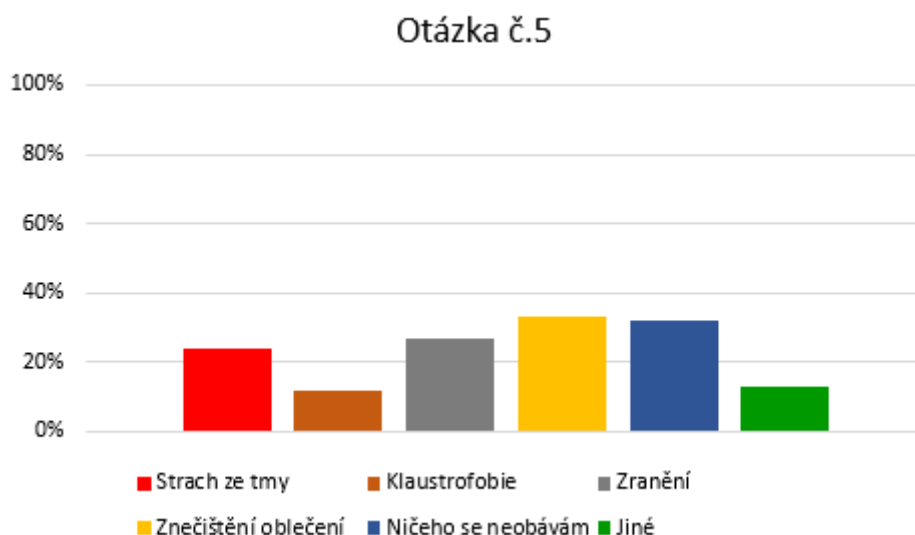
Prostřednictvím marketingového plánu bude vytvořena segmentace trhu a následně marketingový mix, který zahrnuje 5P (produkt, cena, distribuce, propagace, lidé). V rámci této kapitoly bylo uskutečněno i dotazníkové šetření, které restauraci PO SLEPU pomůže vytvořit marketingovou strategii. Tato část podnikatelského plánu je podstatná pro budoucí úspěch podniku.

5.6.1 Marketingová strategie

Pro sestavení marketingové strategie bylo využito dotazníkového šetření, na základě kterého byly zjištěny důležité poznatky. Dotazník a jeho výsledky jsou doloženy v příloze A. Průzkumu se zúčastnilo 100 respondentů.

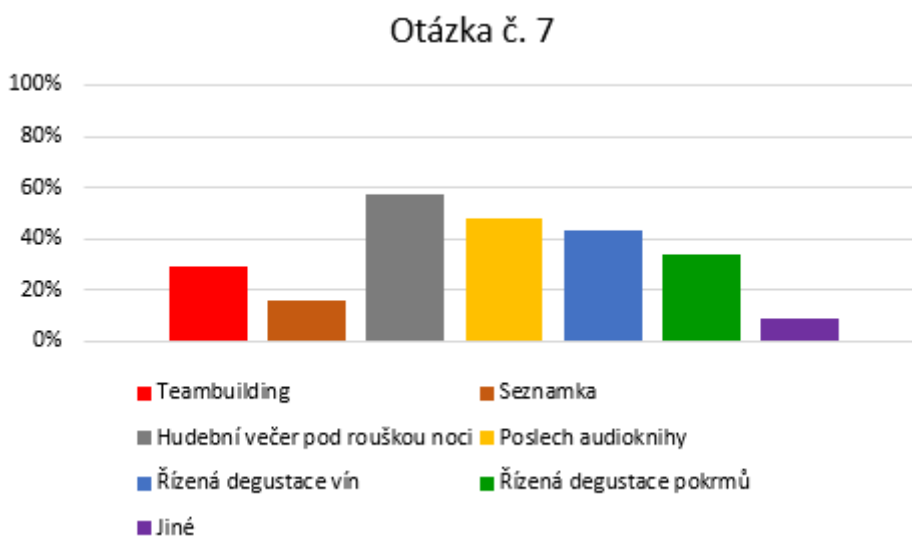
Z dotazníku vyplývá, že 64% oslovených respondentů už o podobné restauraci slyšeli a 80% by ji rádo navštívilo. Je tedy vysoce pravděpodobné, že restaurace PO SLEPU bude navštěvována a to převážně ze zvědavosti a získání nové zkušenosti v případě 87% respondentů a 37% respondentů by se do restaurace vydalo za účelem podpory nevidomých.

Stěžejní otázkou byly případné obavy z návštěvy neosvětlených prostor. Jednotlivé odpovědi jsou vyobrazeny na Obrázek 11. Hlavní starostí je hrozba znečištění oděvu. Je důležité zákazníkům nabídnout možnost zapůjčení ochranných pláštěů nebo igelitových ubrousků, které zabrání poškození oblečení. Respondenti také často upozorňovali na obavy z krádeží a případného zranění. Návštěvníci restaurace budou před vstupem do tmavé místnosti obeznámeni s provozním řádem, který bude sloužit i jako právní ochrana restaurace. Proti krádežím bude zaveden kamerový systém a možnost uložení cenností do uzamykatelných boxů na recepci. V tomto případě bude nezbytné s těmito možnostmi návštěvníky obeznámit a tím eliminovat obavy z návštěvy podniku.



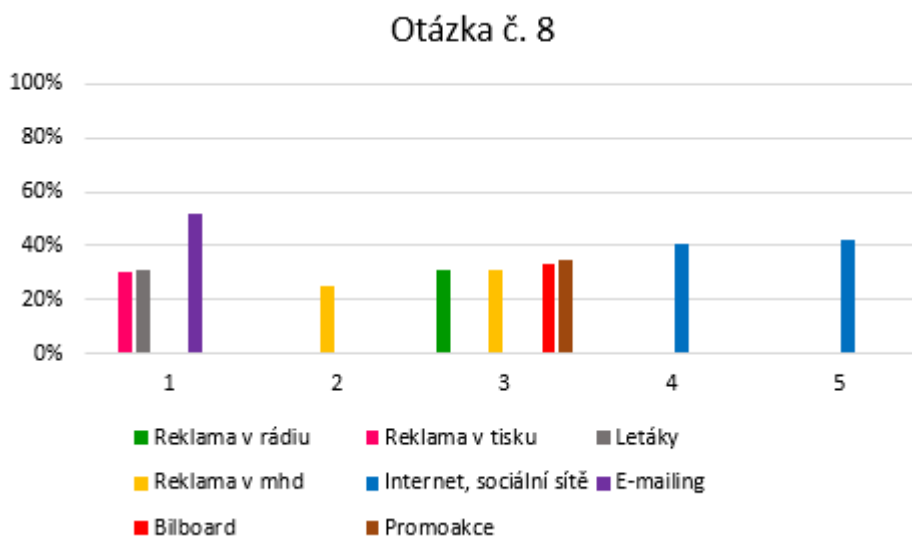
Obrázek 11: Graf otázka č. 5 (Zdroj: Dotazníkové šetření)

Restaurace PO SLEPU má do budoucna v plánu pořádat doprovodné akce, které byly součástí dotazníku. Jak je patrné z Obrázek 12, nejvyšší zájem je o hudební večer pod rouškou noci a poslech audioknihy. Z přidaných komentářů respondentů vyplývá, že by se rádi zúčastnili aktivit s cílem podnítit jiné smyslové vjemy, například sluch či chuť. Dalšími událostmi proto jsou degustace vína a pokrmů. Doprovodné akce mají pro restauraci smysl a je třeba s nimi do budoucna počítat. Za zamyšlení stojí i zájem o teambuilding, který by mohl být součástí návštěvy podniků v podobě různých firemních večírků.



Obrázek 12: Graf otázka č. 7 (Zdroj: dotazníkové šetření)

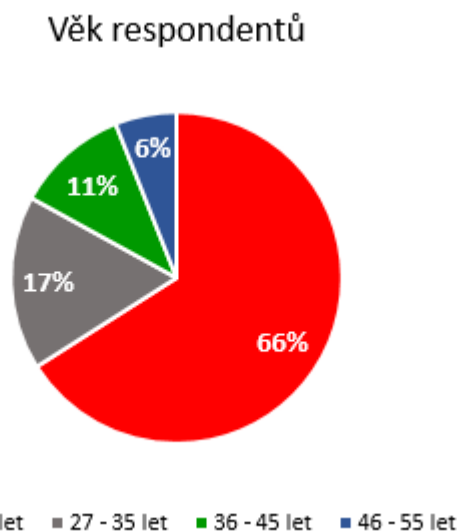
Nakonec byli respondenti osloveni v záležitosti marketingových nástrojů, které by ovlivnily a přesvědčily k návštěvě restaurace PO SLEPU. Obrázek 13 **Chyba! Nena-lezen zdroj odkazů.** představuje hodnocení respondentů, kde 1 znamená nejmenší vliv oslovení a 5 naopak nejvyšší pravděpodobnost oslovení. Je zřejmé, že nejvyšší pozice dosáhla reklama na internetu a sociálních sítí, které je třeba pro podnik vytvořit v co nejlepší kvalitě. Dalším marketingovým nástrojem jsou promoakce, billboard, reklama v rádiu a v hromadné dopravě. Protože se jedná o více prostředků reklamy na třetí pozici, důležitou roli zde hrají náklady a celkový rozpočet, který bude vynaložen na propagaci restaurace. Podrobněji se propagací zabývá marketingový mix 5.6.3.



Obrázek 13: Graf otázka č. 8 (Zdroj: Dotazníkové šetření)

5.6.2 Segmentace trhu

Aby mohly být zvoleny správné marketingové nástroje, je zapotřebí definovat cílové skupiny restaurace PO SLEPU. Prostřednictvím dotazníku byly zjištěny informace o věku a povolání oslovených respondentů, které do jisté míry mohou být použity k segmentaci trhu. Nevýhodou elektronického dotazníku bylo 66% odpovědí studentů ve věkové kategorii 18 – 26 let, kteří jsou častějšími uživateli internetu a sociálních sítí, kde byl dotazník k dispozici. Naštěstí bude zmíněná skupina jednou z kategorií cílového segmentu. Dotazníkového šetření se nezúčastnili lidé spadající do věkové kategorie mladších 18 let a starších 56 let. Na Obrázek 14 jsou jednotlivé věkové kategorie znázorněny.



Obrázek 14: Graf věk respondentů (Zdroj: Dotazníkové šetření)

Primární cílová skupina budou ženy a muži ve věku 27 – 45 let, kteří mají pravidelný příjem ze zaměstnání či jiné výdělečné činnosti, neboť z dotazníkového šetření vyplynulo 36% zaměstnaných a 5% OSVČ respondentů. Pochází z Brna nebo jeho okolí a restauraci navštěvují vícekrát do měsíce. Vyhledávají kvalitní gastronomii a ocení i přidanou hodnotu, kterou podnik nabízí. V rámci možností rádi přispějí nebo podpoří zdravotně postižené lidi či jiné neziskové organizace.

Druhou cílovou skupinou jsou studenti ve věku 18 – 26 let, kteří si při studiích vysoké školy přivydělávají. Brno je univerzitní město, a proto je zde velká kumulace studujících lidí nejen z Brna, ale i z celé České republiky a zahraničí. Rádi poznávají nová místa a získávají další zkušenosti. Za dobré jídlo i zážitek si jsou ochotni připlatit, navíc jsou otevřeni studentským akcím, které by se v restauraci mohly konat. Umístění restaurace je ve středu města a velmi blízko Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity. Je možné se domnívat, že studenti z již zmíněné fakulty mohou mít kladný vztah k pomáhání a podpoře zdravotně postižených lidí.

Třetí cílová skupina jsou turisté ze zahraničí i z České republiky, kteří přijeli poznávat město Brno. Moravská metropole je známá nejen svými historickými památkami, ale i prvotřídní gastronomií. Restaurace Po SLEPU by se tak mohla zařadit mezi turisty oblíbené a navštěvované podniky, kde ochutnají tradiční českou kuchyni s ojedinělým zážitkem.

5.6.3 Marketingový mix

Produkt

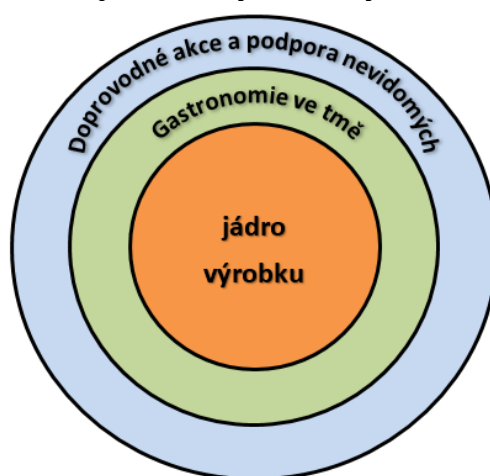
Jádrem produktu restaurace PO SLEPU jsou jednoznačně nabízené pokrmy. Jak již bylo zmíněno v kapitole obchodní plán, jídelní lístek se bude odvíjet od sezóny, která nabídne nejčerstvější suroviny pro přípravu vybraných pokrmů. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 70% respondentů preferuje masité pokrmy, 25% vegetariánské pokrmy a 5% bezlepkové pokrmy. V případě nápojů se to má následovně, 55% lidí si převážně objednáva nealkoholické nápoje a 45% preferuje alkoholické nápoje. Proto nabídka restaurace bude obsahovat deset hlavních sezónních chodů, ve kterých jsou zařazeny i vegetariánské pokrmy či bezlepkové pokrmy. Dále je k dispozici pět degustačních tříchodových menu zahrnující předkrm nebo polévku, hlavní chod a dezert. Nabídka nápojů obsahuje alkoholické a nealkoholické nápoje, a nebude chybět brněnské pivo Starobrno nebo výběr moravských vín, protože to k Moravě a městu Brnu neodmyslitelně patří.

Přidaná hodnota k vlastnímu produktu je poskytovaný zážitek v podobě naprosté tmy. Prostřednictvím daného podniku bude zákazníkům umožněn ocitnout se ve světě nevidomých. Hosté si tak uvědomí, že ani zdaleka nedokážou využít sluch a vlastně i všechny zbývající smysly tak, jako je musí využívat nevidomí. Restauriční prostory se skládají ze světlé a tmavé místnosti. Světlá místnost zahrnuje recepci a bar v jednom, kde bude hostům k dispozici provozní řád, jídelní lístek a příjemné posezení při čekání na usazení v hlavní místnosti. Tato místnost bude

jako jediná návštěvníkům viditelná a proto je důležité dbát na její vybavení a vytvoření příjemného prostředí. Tmavá místnost poskytuje pouze gastronomii ve tmě, což ovšem neznamená, že její vybavení a vzhled nebude odpovídat nastolenému vyššímu standardu.

Jako rozšířený produkt jsou zamýšleny různé doprovodné akce typu poslech audioknih pod rouškou noci, degustace vína nebo firemní akce. Dále je v této kategorii zahrnuta podpora nevidomých formou příspěvků do organizací či jiných sdružení pomáhajících takovým lidem. Výše finančních příspěvků se bude odvíjet od ziskovosti podniku, kterou nyní nelze přesně odhadnout. Tyto služby by tak mohly zvýšit návštěvnost podniku a hostům by byla nabídnuta další alternativu zážitku.

Na základě poznatků z literatury lze produkt vizuálně znázornit. Pro lepší představu je vypracován vlastní produkt, vyobrazený na Obrázek 15.



Obrázek 15: Vlastní produkt (Zdroj: Vlastní zpracování)

Cena

Cenová strategie bude stanovena kombinací metod přiřázky k nákladům a odvozením od konkurenčních cen. V první řadě byl proveden průzkum cen okolních restauračních podniků na ulici Jaselská, Veverí a Česká, které se nachází v blízkosti restaurace PO SLEPU. Hlavním předmětem zkoumání byly ceny masitých, bezlepkových a vegetariánských pokrmů, dále předkrmů, polévek a dezertů, a jako poslední byly základní nealkoholické a alkoholické nápoje. V případě alkoholických nápojů bylo sledováno převážně čepované pivo a rozlévané víno, protože jednou ze strategií podniku je z bezpečnostních důvodů nenabízet sortiment tvrdého alkoholu. Získané ceny jednotlivých položek byly následně zprůměrovány (Tabulka 4).

Tabulka 4: Průměrná prodejní cena

Název	Průměrná prodejní cena v Kč	
Masité pokrmy	204,23	180,62
Bezlepkové pokrmy	202,85	
Vegetariánské pokrmy	134,77	
Předkrm	90,4	69,53
Polévka	48,1	
Dezert	70,1	
Nealkoholické nápoje	31,6	33,22
Alkoholické nápoje	38,67	

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na přípravu vybraných pokrmů jsou uvedeny v **příloze E**, k nimž bude ve finančním plánu dopočítáno hrubé rozpětí. Degustační menu bude složeno z jednotlivých nabízených jídel, a proto je dostačující znát průměrnou nákupní a prodejní cenu, od kterých se dále budou odvíjet další postupy strategie podniku.

Distribuce

Služby spojené s poskytováním pokrmů, nápojů a doprovodných akcí budou uskutečňovány v prostorách restaurace PO SLEPU na ulici Jaselské. Umístění je velmi strategické neboť se nachází v relativně klidné ulici s možností parkování a 400m od ulice Česká, kde se nachází druhý největší dopravní uzel městské hromadné dopravy.

Prostory restaurace jsou o celkové výměře 285m² zahrnující prostory pro hosty, kuchyň, sklad, technické zázemí pro zaměstnance a kancelář. Cena nájemného činí 36 000 Kč za měsíc včetně vodného a stočného. Měsíční zálohy energií jsou za plyn 3 000 Kč a za elektřinu 3 500 Kč včetně DPH. (RealHit, 2016).

Propagace

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, největší vliv mají webové stránky a sociální síť. Proto hlavním propagačním prostředkem budou profesionálně zhotovené internetové stránky www.restaurace-poslepu.cz. Tvorba webových stránek a webdesignu bude zadána agentuře CobraDesign, která se mimo jiné specializuje právě na restaurace. Poskytuje kvalitně zpracovaný web zahrnující redakční systém, responsive design, díky kterému budou webové stránky dostupné na mobilních zařízeních a tabletech, více jazykových mutací a výběr ze dvou jedinečných grafických návrhů při výběru webového vzhledu. Poskytovány jsou i služby spojené se správou a provozem webu zahrnující hosting, doménu, redakční systém, statistiky návštěvnosti webu, propojení stránek s Facebookem, nadstandardní servis obsahující ukládání a úpravy webu (keywords, title, description). Výdaje na tvorbu internetových stránek jsou kalkulovány ve výši 24 000 Kč plus správa a provoz webu činí 290 Kč měsíčně. (CobraDesign, 2016).

Druhým krokem propagace bude vytvořit internetové PPC kampaně v Google AdWords. Cílem bude zviditelnit restauraci a to pomocí rozšířením reklamy o lokality, díky které se sídlo restaurace zobrazí v Google Maps, rozšíření o volání, které navede zákazníky k případné rezervaci míst a v neposlední řadě rozšíření o umístění, které zajistí viditelnost na jiných webových stránkách s tematikou o gastronomii. Přesnou cenu této kampaně nelze odhadnout, protože efektivnost reklamy lze měřit až po určité době od spuštění kampaně. Náklady na PPC kampaň jsou pro zahájení provozu předpokládány ve výši 12 000 Kč za měsíc, to představuje zhruba 400 Kč na denní rozpočet. Výhodou těchto kampaní je vlastní úprava rozpočtů podle získaných statistik vypovídajících o úspěšnosti kampaně.

Jako poslední investicí do propagace je rozmístění reklamních letáků do vybraných spojů městské hromadné dopravy. Letáky formátu A4 a tisk obstará firma JustPrint, s.r.o., která objednávku dodá do 3 pracovních dní. Cena výtisku je kalkulována pro 100 ks letáku za celkovou sumu 825 Kč včetně DPH. (JustPrint, 2016). Prostory pro výlep letáků v hromadné dopravě je poskytován za 80 Kč/ks na měsíc plus 8 Kč/ks za výlep a odstranění. Tento způsob zviditelnění bude využit v prvních třech měsíci zahájení provozu restaurace PO SLEPU. Výdaje na reklamu v MHD vychází na 8 800 Kč. (Dopravní podnik města Brna, 2016).

Pro přehlednost je marketingový rozpočet vyobrazený v následujících dvou tabulkách, přičemž Tabulka 5 znázorňuje kalkulace výdajů investovaných do jednotlivých marketingových nástrojů. Předpokladem je celoroční provoz webu a PPC kampaně, reklama v MHD bude probíhat maximálně první 3 měsíce. Měsíční výdaje na propagaci znázorňuje Tabulka 6.

Tabulka 5: Marketingový rozpočet v Kč

Způsob propagace	Cena vč. DPH
Tvorba webu	24 000
Facebooková stránka	0
Tisk letáků A4 (100 ks)	825
CELKEM	24 825

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Měsíční marketingový rozpočet v Kč

Způsob propagace	Cena vč. DPH
Provoz webu	290
PPC kampaň	12 000
Reklama v MHD	8 800
CELKEM	21 090

Zdroj: Vlastní zpracování

Lidé

Důležitým faktorem při poskytování služeb jsou jak zaměstnanci, tak i návštěvníci restauračního zařízení. Zaměstnanci budou nuceni dodržovat pracovní řád, který je uveden v **příloze B**. Za svou práci budou odměňováni smlouvenou mzdou a jako

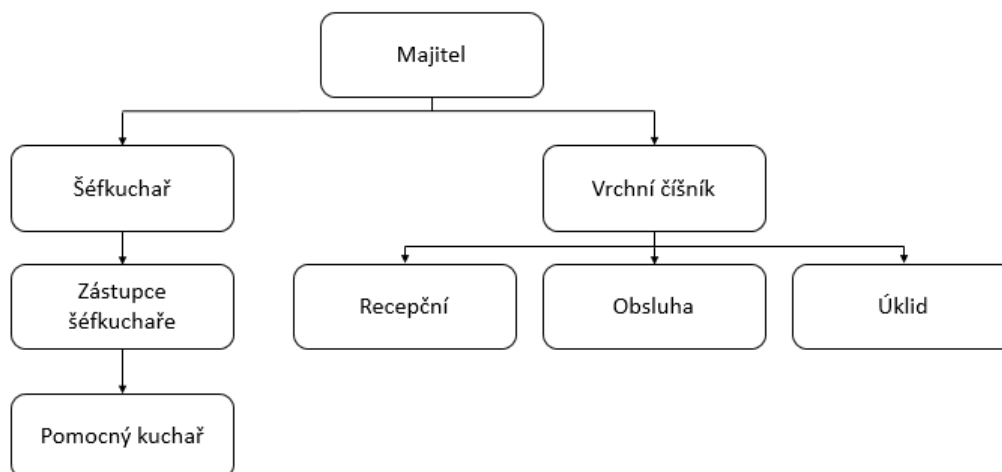
motivaci budou dostávat dýška, která získají od návštěvníků za jejich perfektní servis. Zaměstnanci budou zapojeni do řízení restaurace a to způsobem přijímání jejich návrhů na zlepšení pracovního prostředí či ušetření nadbytečných nákladů v rámci provozu.

Majitel XY bude při zahajovacích měsících zaujímat i některé směny na recepci, kde bude přicházet do styku jak se zaměstnanci tak návštěvníky. Tím si zajistí přehled o chodu restaurace a chování svých podřízených. Právě kontakt se zákazníky bude hrát velkou roli při budování dobrých vztahů s okolím a následně to může zajistit i loajalitu zákazníků neboť sám majitel restaurace se zapojuje a dává najevo svůj zájem a péči o své budoucí hosty.

Návštěvníkům bude na webových stránkách i v prostorách osvětlené místnosti k dispozici provozní řád, který bude zahrnovat přesné pokyny, jak se v tmavé místnosti chovat. Tento dokument bude navíc sloužit jako právní ochrana proti případným stížnostem. Vzor provozního řádu je uveden v **příloze C**.

5.7 Organizační plán

Organizační plán slouží k efektivnímu rozvržení personálu a stanovení hierarchie celého podniku. Pro lepší představu je organizační struktura restaurace PO SLEPU znázorněna na Obrázek 16. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů..



Obrázek 16: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní náplň a odpovědnost jednotlivých pozic byla podrobně popsána v kapitole 5.4.3. V začátcích zahájení provozu je majitel XY aktivně zapojen do chodu restaurace. V rámci kontaktu s návštěvníky bude zaujímat pozici na recepci nebo pozici vrchního číšníka, bude tak splňovat jeden z marketingových nástrojů. Pracovní tým je rozdělen do dvou směn, které se budou pravidelně střídat. Počty jednotlivých osob na různých pozicích je kalkulován tak, aby byl dostatek personálu v případě nemoci, dovolené, či jiných důvodech nepřítomnosti. Majitel XY se snaží eliminovat výpadky z plynulého provozu, které mohou nastat.

Vedoucí pozice plus zástupce šéfkuchaře budou pracovat na hlavní pracovní poměr na základě pracovní smlouvy. S nevidomou obsluhou je nutné uzavřít dohodu o provedení práce, neboť tento dokument je vyžadován Úřadem práce. Pozice recepční a pomocný kuchař jsou vhodné pro studenty, s kterými bude uzavřena dohoda o provedení práce s výdělkem nepřesahujícím 10 000 Kč měsíčně. Tento způsob tak majiteli XY přináší úlevu na poplatcích sociálního a zdravotního pojištění, které za studenty odvádět nemusí. Taktéž pozice úklidu bude formou brigády.

Pro úspěšné zahájení provozu bude zaměstnán šéfkuchař, zástupce šéfkuchaře a pomocný kuchař, vrchní číšník, recepční, osm nevidomých osob na pozici obsluhy a osoba odpovědná za úklid. Následující Tabulka 7 prezentuje náklady na mzdy zaměstnanců. Jednotlivé mzdy byly stanoveny na základě průměrné měsíční mzdy podle profesí v roce 2015. (Číselník, 2016). Dále jsou zde odvody státu za sociální (25 %) a zdravotní pojištění (9 %).

Tabulka 7: Mzdy zaměstnancům v Kč

Pozice	Počet osob	Mzda na osobu (hrubá)	Celkem	Náklady na pojištění (soc. a zdrav.)
Majitel	1	35 000	35 000	11 900
Šéfkuchař	1	30 000	30 000	10 200
Zástupce šéfkuchaře	1	22 000	22 000	7 480
Vedoucí provozu	1	19 000	19 000	6 460
Obsluha	8	12 000	96 000	32 640
CELKEM	12		202 000	68 680

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci podpory zaměstnávání zdravotně postižených lidí, Pracovní úřad přispívá na mzdové náklady v maximální výši 8 000 Kč a to v případě že počet handicapovaných osob je více jak polovina z celkového počtu zaměstnanců. Lze tedy předpokládat, že majiteli XY bude zpětně za čtvrtletí za každého nevidomého zaměstnance vrácena zmíněná částka. V přepočtu na měsíc to pro osm číšníků dělá 64 000 Kč. Počet odpracovaných hodin číšníků přesně odpovídá provozní době restaurace, tedy 52 hodin týdně. Průměrně tak každý zdravotně postižený zaměstnanec odpracuje 7 hodin denně. Tento průměrný odhad odpracovaných hodin bude použit pro výpočet slevy na dani. Tabulka 8 znázorňuje finanční náklady na brigádníky, kteří budou ohodnoceni hodinovou mzdou.

Tabulka 8: Mzdy brigádníkům v Kč

Pozice	Počet osob	Hodinové mzda	Hodiny za měsíc	Celkem
Recepční	1	65	118 h	7 670
Pomocná síla do kuchyně	1	70	118 h	8 260
úklid	1	60	60 h	3 600
CELKEM	3			19 530

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozsah odpracovaných hodin vychází z celkového počtu hodin, kdy bude mít restaurace otevřeno plus hodinu pro přípravu restaurace. V hodinové mzdě nejsou započtena dýška získaná během dne. Úklid je kalkulován na dvě hodiny denně každý den, proto má v přehledu nejmenší počet hodin.

Celkové měsíční náklady na zaměstnance činí 290 210 Kč. Po odečtení příspěvku na nevidomou obsluhu se výdaje sníží na částku 226 210 Kč.

5.8 Finanční plán

Veškeré výpočty zahrnuté ve finančním plánu se pohybují v rámci hospodářského roku.

Prvním krokem finančního plánu je vytvoření zahajovací rozvahy, která vyobrazí finanční zdroje a majetek pro vznik nového podniku. Restaurace PO SLEPU bude založena jako společnost s ručením omezeným, která disponuje vstupním kapitálem 500 000 Kč. Výdaje spojené se založením zahrnují cenu notářského zápisu zakladatelské listiny a cenu za zápis do obchodního rejstříku. Cena notářského zápisu je kalkulována z výše základního kapitálu a příslušného notářského tarifu, který se řídí podle vyhlášky č. 196/2001 Sb. Cena zápisu do obchodního rejstříku je dána dle zákona č. 549/1991 Sb. o soudních poplatcích. Celkem tedy majitel XY zaplatí 12 800 Kč. Následující výčet výdajů, se již promítne v zahajovací rozvaze.

Dlouhodobý majetek se bude skládat z vnitřního vybavení restaurace, podrobně rozepsaného v **příloze D**, kde jsou jednotlivé položky finančně ohodnoceny dle aktuálních cen dodavatelů. Celkový majetek podniku je rozdělen do tří skupin: technické vybavení restaurace (profesionální kávovar, zařízení k přípravě pokrmů a elektronika), nábytek a drobný hmotný majetek (inventář a jiné doplňky potřebné k provozu restaurace).

Další položkou jsou oběžná aktiva zahrnující zásoby, kterými musí restaurace PO SLEPU v určité výši disponovat. Tyto zásoby jsou odhadnuty na základě výpočtu získaného z průměrných nákladů na pokrmy a nápoje znázorněných v Tabulka 9. Jednotlivé položky pokrmů a jejich cena jsou uvedeny v **příloze E**.

Tabulka 9: Průměrné náklady na suroviny

Průměrné náklady na suroviny		
Název	Průměrná cena	
Hlavní chod	54,87	54,87
Předkrm	39,79	20,65
Polévka	8	
Dezert	14,17	
Nealkoholické nápoje	11,49	11,69
Alkoholické nápoje	11,88	

Zdroj: Vlastní zpracování

Výpočet vychází z faktu, že lidé si většinou objednejí hlavní chod plus něco dalšího (například polévku, předkrm nebo dezert) a minimálně dva nápoje.

$$54,87 + 20,65 + 2 * 11,69 = 98,90 \text{ Kč} / \text{den} / \text{osoba} \quad [1]$$

V tomto případě lze předpokládat surovinový náklad na jednu osobu 98,90 Kč. Předpokladem je denní obsazenost průměrně dvě osoby na jeden stůl, což čítá 24 lidí při počtu 12 stolů v restauraci. Zohledněna je i otevírací doba, proto se lze domnívat, že každý stůl se za směnu obsadí průměrně dva a půl krát, z čehož vyplývá 60 návštěvníků za den.

$$60 * 98,90 = 5933,83 \text{ Kč} / \text{den} \quad [2]$$

Průměrné náklady na den vychází na 5 933,83 Kč. Majitel XY předpokládá výdaje maximálně na 10 dní, neboť nabízené pokrmy musí být z čerstvých surovin a jejich nákup bude probíhat přibližně dvakrát do týdne. Součástí výpočtu je i 10 % rezerva pro případ nečekaných vlivů.

$$5933,83 * 10 * 1,1 = 65272,13 \text{ Kč} \quad [3]$$

Pro lepší výpočty jsou celkové zásoby zaokrouhleny na 70 000 Kč. Na základě obrátkovosti surovinového materiálu bude tato částka zásob stálá.

Oběžný majetek zahrnuje také peníze na běžném účtu a hotovost na pokladně. Tyto položky budou následně rozvedeny a vyčísleny. Peníze na běžném účtu bude majitel XY potřebovat pro stavební úpravy a pokrytí prvního měsíce zahájení provozu. Tyto výdaje zahrnují například nájemné, zálohy na energie, pojištění, mzdy atd. Všechny zahajovací náklady jsou uvedeny v Tabulka 10. Výdaje na marketing navíc zahrnují tvorbu webových stránek a výtisk letáků a následně náklady spojené s propagací. V dalších měsících provozu bude tato položka snížena. Provozními prostředky lze rozumět například mycí prostředky, toaletní papír, igelitové ubrusy, ubrusky a další spotřební materiál. V neposlední řadě je nutné na běžném účtu mít finanční prostředky na stavební úpravy prostor restaurace. Jelikož se nejedná o majetek podnikatele, nelze tyto úpravy zahrnout do dlouhodobého majetku. Prostory k pronájmu byly dle inzerátu rekonstruovány v roce 2013. Přesto se počítá s nutnou rekonstrukcí, díky které lze vytvořit světlou a tmavou místnost. Jelikož se nejedná o velké stavební zásahy, náklady jsou odhadnuty na 100 000 Kč.

Tabulka 10: Prostředky vynaložené pro 1. měsíc provozu v Kč

Prostředky vynaložené pro 1. měsíc provozu	Cena [Kč]
Technické zhodnocení	100 000
Pronájem prostoru včetně vodného a stočného	36 000
Záloha na energie (elektrina, plyn)	6 500
Mzdy zaměstnanců	290 210
Mobilní tarif	500
Internet	300
Měsíční tarif START (pokladní systém)	593
Marketing	45 915
Pojištění pro podnikatele	600
Provozní prostředky	5 000
CELKEM	485 618

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková částka na zahajovací měsíc vychází na 485 618 Kč. Majitel zahrnuje i menší rezervu pro nečekané výdaje, což odpovídá částce 500 000 Kč.

Poslední položkou budou peníze v hotovosti na pokladně, které budou k dispozici při běžném provozu. Předpokládaná částka je 10 000 Kč.

Druhá strana rozvahy představuje pokrytí veškerých aktiv, které se v podniku vyskytují. Jak již bylo zmíněno majitel XY vloží základní kapitál ve výši 500 000 Kč. Je tedy zřejmé, že na pokrytí počátečních výdajů to nebude stačit a proto je nutné zajistit i cizí zdroje financování v podobě úvěru.

Úvěr bude čerpán v rámci produktu Investiční úvěr 5 PLUS, který nabízí Česká spořitelna. Tento produkt je vhodný pro začínající podnikatele na koupi hmotného i nehmotného majetku. Zajišťuje fixaci úrokové sazby podle doby splácení. Majitel XY zažádá o úvěr v hodnotě 800 000 Kč na 5 let, což představuje úrokovou sazbu 7,50 % p. a. S vyřízením úvěru jsou spojeny výdaje vztahující se k posouzení a vyhodnocení žádosti v hodnotě 4000 Kč. Měsíční náklady na správu a vedení účtu stanovila banka na 300 Kč. Česká spořitelna dále nabízí možnost odkladu splácení půjčky, a to až o 5 měsíců. V případě restaurace PO SLEPU, která podnikatelskou činnost zahájí v listopadu 2016, využije nabídku odkladu o 2 měsíce a splácet začne k 1. 1. 2017. (Česká spořitelna, 2016). Roční splátkový kalendář je znázorněn v Tabulka 11. Tato půjčka bude přeplacena o 180 000 Kč, tedy o 22,5 %.

Tabulka 11: Splátkový kalendář v Kč

Rok	Roční platba	Úrok	Úmor	Zůstatek
0. rok				800 000
1. rok	220 000	60 000	160 000	640 000
2. rok	208 000	48 000	160 000	480 000
3. rok	196 000	36 000	160 000	320 000
4. rok	184 000	24 000	160 000	160 000
5. rok	172 000	12 000	160 000	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Protože je podnikateli poskytnut úvěr v hodnotě 800 000 Kč, navýší se tak i finanční prostředky na běžném účtu, které mimo jiné budou sloužit k poplatkům spojeným se schválením úvěru a správou účtu. Zahajovací rozvaha je uvedena v následující Tabulka 12.

Tabulka 12: Zahajovací rozvaha v Kč

Zahajovací rozvaha			
Aktiva [Kč]		Pasiva [Kč]	
Dlouhodobý majetek	688 279	Vlastní zdroje	500 000
Nábytek	203 091	Základní kapitál	500 000
Technické vybavení	450 563		
Drobný hmotný majetek	34 625		
Oběžná aktiva	611 721	Cizí zdroje	800 000
Zásoby	70 000	Úvěr	800 000
Běžný účet	531 721		
Pokladna	10 000		
CELKEM	1 300 000	CELKEM	1 300 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpisy

V rámci finančního plánu je nezbytné zahrnout daňové odpisy dlouhodobého majetku společnosti, které se řídí zákonem o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. Subjekt restaurace PO SLEPU použije rovnoměrné odpisy pro nábytek a technické vybavení provozovny, které se dále řadí do druhé odpisové skupiny. Pro první rok odpisu je stanovena sazba 11% a pro další roky je sazba 22,25 %. Přehled jednotlivých odpisů je znázorněn v Tabulka 13.

Tabulka 13: Odpisy v Kč

Rok	Nábytek [Kč]	Technické vybavení [Kč]
1. rok	22 340	49 562
2. rok	45 188	100 250
3. rok	45 188	100 250
4. rok	45 188	100 250
5. rok	45 188	100 250
CELKEM	203 091	450 563

Zdroj: Vlastní zpracování

5.8.1 Plán výsledku hospodaření

Plán výsledku hospodaření znázorňuje finanční prostředky z provozní činnosti podniku. Protože se jedná o plánovaný podnik, je doporučováno vytvořit tři varianty plánování, které mohou v podnikání nastat. Jedná se o variantu pesimistickou, realistickou a optimistickou. Všechny uvedené varianty budou podrobně rozepsány v následujícím textu.

Náklady

V předešlém textu byly vymezeny náklady spojené se založením podniku. Tato část vyčíslí měsíční provozní náklady, které budou vyobrazeny v Tabulka 14. Měsíční náklady na provoz restaurace jsou vyčísleny na 361 093 Kč.

Další položkou nákladů je úrok z úvěru, který pro první rok činí 60 000 Kč a postupně se snižuje díky splácení dlužné částky.

V neposlední řadě jsou zde odpisy, které jsou znázorněny v Tabulka 13 a je zapotřebí zahrnout je do výdajů podniku.

Tabulka 14: Provozní měsíční náklady v Kč

Měsíční provozní náklady [Kč]	
Nájem	36 000
Plyn	3 000
Elektřina	3 500
Mzdy	290 210
Marketing	21 090
Poplatky za vedení účtu	300
Provozní prostředky	5 000
Pojištění	600
Internet vč. Wifi	300
Mobilní tarif	500
Pokladní tarif START	593
CELKEM	361 093

Zdroj: Vlastní zpracování

Příjmy

Příjmy z restaurační činnosti budou získány prostřednictvím prodeje nabízených pokrmů a nápojů. Kalkulace surovinového materiálu na jednotlivé pokrmy byly vyčísleny v rámci odhadu zásob (Tabulka 9). Za pomoci konkurenčních cen obdobných pokrmů byla stanovena i průměrná prodejní cena (Tabulka 4). Na základě získaných a vypočtených údajů lze vytvořit hrubé rozpětí pro určení průměrných tržeb podniku. Opět je předpokládána konzumace jednoho hlavního chodu, dále jednoho pokrmu typu předkrm, polévka nebo dezert a nakonec 2 nápoje, vše v případě jednoho hosta. Tabulka 15 znázorňuje hrubé rozpětí, vypočtené jako rozdíl průměrné prodejní ceny a průměrných surovinových nákladů, které bude dále použito pro výpočet příjmů podniku v rámci jednotlivých variant.

Tabulka 15: Hrubé rozpětí v Kč

Položka	Průměrná prodejní cena		Náklady	Hrubé rozpětí	Rentabilita hrubého rozpětí
Hlavní chod	180,62	180,62	54,87	125,75	69,6 %
předkrm	90,4	69,53	20,65	48,88	70,3 %
Polévka	48,1				
Dezert	70,1				
Nealkoholické nápoje	31,6	33,22	11,65	21,57	64,9 %
Alkoholické nápoje	34,83				

Zdroj: Vlastní zpracování

Pesimistická varianta

Pesimistická verze bude vycházet z předpokladu zaplnění restaurace a průměrného hrubého rozpětí na osobu. Na každého hosta je počítána objednávka zahrnující 1 hlavní chod, 1 pokrm (předkrm, polévka, dezert) a 2 nápoje. Průměrná hrubé rozpětí na osobu lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$125,75 + 48,88 + 2 * 21,57 = 217,77 \text{ Kč} \quad [4]$$

Po zaokrouhlení lze očekávat průměrné hrubé rozpětí ve výši 218 Kč za osobu.

Dalším faktem je obrat hostů za den. Kapacita restaurace čítá 50 míst, které jsou rozděleny na 12 stolů. Pesimistická varianta počítá se dvěma hosty na stůl. Obsazenost podniku bere v úvahu otevírací dobu, která je popsána v Tabulka 3. Pesimistická verze počítá obrat návštěvníků pro pondělí až čtvrtek jeden a půl krát, pátek a sobota dvakrát a neděle pouze jedenkrát. Nyní je možné vyčíslit týdenní průměrné hrubé rozpětí tímto výpočtem:

$$4 * 36 * 218 + 2 * 48 * 218 + 24 * 218 = 57552 \text{ Kč} \quad [5]$$

Týdenní průměrné hrubé rozpětí za uvedených podmínek je 57 552 Kč. Měsíční pak činí 230 208 Kč a následné roční vyčíslení je 2 762 496 Kč.

V případě pesimistické verze je nutné zvážit snížení některých nákladů. Zejména se jedná o personální náklady, které jsou nejvyšší položkou. Jestliže bude návštěvnost restaurace příliš nízká, není zapotřebí najímat tolik zaměstnanců. Pozice vedoucího provozu přebere majitel XY, sníží se počet nevidomých číšníků na 7 osob, které se budou v rámci směn střídát. Co se týče brigádníků, dostačující budou pouze dva a to na pozici úklid a na recepci/bar. Pozice šéf kuchaře a jeho zástupce zůstanou nezměněny. Zmíněné personální úpravy sníží počet pracujících osob v podniku na 12 lidí a celkové měsíční mzdové náklady včetně pojištění tím pádem klesnou na 241 000 Kč. Další podmínkou je snížení příspěvek na zaměstnance s postižením. Úřad práce podnikateli vyplatí pouze 20 % z celkové částky vynaložené na mzdy zdravotně postižených zaměstnanců, tedy jen 2 400 Kč na osobu. Díky sníženému příspěvku se majiteli celkové měsíční výdaje na zaměstnance sníží o 16 800 Kč, ročně tedy o 201 600 Kč.

Poslední úpravou provozních nákladů jsou výdaje na provozní prostředky, které budou sníženy na 2 000 Kč měsíčně. Tato změna plyne z nízké návštěvnosti podniku, která vede k nízké spotřebě provozních materiálů. Ostatní měsíční provozní náklady zůstávají nezměněny a celková hodnota tedy činí 308 883 Kč. Přehled výsledku hospodaření je uveden v Tabulka 16.

Realistická varianta

Při realistické variantě se opět vychází z průměrného hrubého rozpětí na osobu 218 Kč a obsazenost stolu dvěma osobami. Obrátkovost hostů se pro jednotlivé dny mění a to následovně: pondělí až čtvrtek dva a půl krát, pátek a sobota tři a půl krát, neděle jeden a půl krát. Týdenní tržby jsou opět odhadnuty za pomoci výpočtu:

$$4 * 60 * 218 + 2 * 84 * 218 + 36 * 218 = 96792 \text{ Kč} \quad [6]$$

Týdenní průměrné hrubé rozpětí je 96 792 Kč, měsíční 387 168 Kč a roční 4 646 016 Kč.

Stejně jako v pesimistické variantě i zde bude započítán příspěvek na zaměstnání zdravotně postižených lidí. Nyní je předpokládaný příspěvek 50% z částky vynaložené na mzdy nevidomých zaměstnanců. Měsíční příspěvek tedy bude 6 000 Kč na osobu a v přepočtu na 8 nevidomých číšníků tedy 48 000 Kč. Roční příspěvek je kalkulován na 576 000 Kč.

Ostatní provozní náklady jsou nezměněny, neboť byly kalkulovány právě při takové návštěvnosti restaurace. Výsledek hospodaření realistické varianty bude znázorněn v Tabulka 16.

Optimistická varianta

Optimistická verze vychází z obrátkovosti hostů: pondělí až čtvrtek třikrát, pátek a sobota čtyřikrát, neděle dva a půl krát. Počítáno je průměrné hrubé rozpětí na osobu 218 Kč, což za daných podmínek lze vypočítat jako:

$$4 * 72 * 218 + 2 * 96 * 218 + 60 * 218 = 117720 \text{Kč} \quad [7]$$

Měsíční průměrné hrubé rozpětí restaurace z prodaných produktů, se tak oproti realistické variantě zvednou na 470 880 Kč. V takovém případě je podnik schopen generovat roční výnos o velikosti 5 650 560 Kč.

V případě zvýšené návštěvnosti a vyšší obrátkovosti hostů v podniku je nutné navýšit počet personálu. Oproti realistické variantě se zvýší počet brigádníků na pozicích recepční a pomocný kuchař a dále nevidomá obsluha se rozroste o další 2 členy. Měsíční mzdové náklady se tak navýší na 338 300 Kč. Příspěvek na podporu zaměstnávání zdravotně postižených lidí bude podnikateli předělen v maximální výši 8 000 Kč, protože počet handicapovaných převyšuje 50 % celkového počtu zaměstnanců. Majitel XY si tak může snížit mzdové náklady o 80 000 Kč měsíčně, ročně tedy o 960 000 Kč.

Náklady na provozní prostředky se díky vyšší návštěvnosti restaurace zvýší z 5 000 Kč na 8 000 Kč za měsíc. Ostatní provozní náklady zůstanou nezměněny. Celkový přehled výsledku hospodaření je uveden v Tabulka 16.

V rámci zaměstnávání těžce postižených osob si může podnikatel nárokovat slevu na dani, podle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.7, počet odpracovaných hodin každého nevidomého číšníka vychází v průměru na 7 hodin denně. Jedná se o hrubý odhad, tedy nejsou brány v úvahu dovolené a nemoci. Sleva na dani je počítána jako poměrná část z částky 60 000 Kč a to jako podíl celkového počtu odpracovaných hodin zdravotně postižených zaměstnanců a počtu odpracovaných hodin zaměstnance pracujícího na plnou pracovní dobu. Pro rok 2016 je počet pracovních dnů 252, celkový fond pracovní doby tak činí 2 016 hodin. Tento údaj bude dále využit pro výpočet slevy na dani:

$$\frac{(252 * 7)}{2016} = 0,875 \quad [8]$$

$$0,875 * 60000 = 52500 \text{Kč} \quad [9]$$

Počet pracovních dnů se každý rok mění. Jestliže průměrná pracovní doba zdravotně postižených bude nadále 7 hodin denně, sleva bude pro každý rok stejná, v hodnotě 52 500 Kč.

Důležité je upozornit, že příspěvek od Úřadu práce podle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, není předmětem daně z příjmů právnických osob.

Tabulka 16: Výsledek hospodaření za 1. rok

Výsledek hospodaření pro 1. rok provozu [Kč]			
	Pesimistická verze	Realistická verze	Optimistická verze
Průměrné hrubé rozpětí	2 762 496	4 646 016	5 650 560
Ostatní provozní náklady	3 706 596	4 333 116	4 946 196
Odpisy	71 902	71 902	71 902
Úrok z úvěru	60 000	60 000	60 000
Náklady	3 838 498	4 465 018	5 078 098
EBIT	-1 076 002	180 998	572 462
Daň (19 %)	0	34 390	108 768
Sleva na dani	0	52 500	52 500
Daň celkem	0	0	56 268
Příspěvek od Úřadu práce	201 600	576 000	960 000
EAT	-874 402	756 998	1 476 194

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tabulka 16 je patrné, že pesimistická verze je ztrátová, ale realistická a optimistická verze je po prvním roce podnikání již zisková. Jelikož se jedná o zcela nový podnik poskytující stravování v naprosté tmě, je zapotřebí vynaložit dostatek finančních prostředků pro jeho otevření. Pro zákazníky se bude jednat o novou restauraci v Brně, a proto lze předvídat nižší návštěvnost v začátcích provozu oproti předpokládané realistické variantě. V rámci prvního roku bude kladen důraz na jednotlivé marketingové nástroje, které budou prezentovat novou restauraci. Důležitou roli hrají především poskytnuté pokrmy a servis, na který je kladen velký důraz. Majitel XY očekává, že se mezi lidmi postupem času rozkřikne výjimečnost daného podniku a tím přiláká nové návštěvníky do restaurace. Zvýšenou návštěvnost zaznamenává realistická verze, která generuje zisk a tento stav může nastat již v druhém roce provozu. Ziskovost si podnik může udržet i v budoucích letech a za pomoci doprovodných akcí a příspěvků na nevidomé může vést až k optimistické verzi.

Následující plán výsledku hospodaření (Tabulka 17) bude sestaven na 5 let, za předpokladu prvního roku, kdy návštěvnost restaurace bude nižší, ale díky působení jednotlivých marketingových nástrojů, lze očekávat, že po půl roce provozu se podnik dostane do povědomí zákazníků a dojde tak k navýšení návštěvnosti. První rok vykazuje výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT) záporný, následující roky se již očekávají podle realistické verze, která navíc díky slevě uplatněné na zdravotně postižené nemusí platit daň. V posledním roce plánování je zahrnuta i optimistická varianta, která vykazuje, hospodářský výsledek po zdanění (EAT), kladnou hodnotu. Při kalkulaci jsou zohledněny změny v odpisování majetku a výši

úroku z úvěru. Výpočet vychází z předpokladu nezměněných cen surovinových vstupů do podnikání.

Tabulka 17: Plán výsledku hospodaření na 5 let v Kč

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Průměrné hrubé rozpětí	2 991 248	4 646 016	4 646 016	4 646 016	5 650 560
Provozní náklady	3 706 596	4 333 116	4 333 116	4 333 116	4 946 196
Odpisy	71 902	145 438	145 438	145 438	145 438
Úrok z úvěru	60 000	48 000	36 000	24 000	12 000
Výdaje	3 838 498	4 526 554	4 514 554	4 502 554	5 103 634
EBIT	-847 250	119 462	131 462	143 462	546 926
Daň (19 %)	0	22 698	24 978	27 258	103 916
Sleva na dani	0	52 500	52 500	52 500	52 500
Daň celkem	0	0	0	0	51 416
Příspěvek	201 600	576 000	576 000	576 000	960 000
EAT	-645 650	695 462	707 462	719 462	1 455 510

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulka 18 je vyčíslen vývoj výsledku hospodaření při uvažované pesimistické variantě. Jestliže by k takovému vývoji došlo, bude třeba navrhnout doporučení a opatření.

Tabulka 18: Výsledek hospodaření při pesimistickém vývoji v Kč

1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
-874 402	-935 938	-923 938	-911 938	-899 938

Zdroj: Vlastní zpracování

5.8.2 Plán Cash flow

Díky zjištěnému výsledku hospodaření je možné vytvořit přehled vývoje peněžních toků (Cash flow) podniku. Tabulka 19 znázorňuje CF pro první rok provozu restaurace PO SLEPU. Skládá se ze tří dílčích částí a to z provozní, investiční a finanční činnosti podniku. Všechny části jsou součástí CF pro první rok, neboť společnost investovala do pořízení dlouhodobého majetku a technického zhodnocení pronajatých prostor. Součástí provozní činnosti jsou závazky z měsíčního provozu restaurace, zahrnující i mzdy zaměstnancům a další náklady jako je záloha na energie, pojištění a další. Závazky vůči dodavatelům surovinového materiálu nevzniknou, protože zásoby jsou pravidelně nakupovány v rozmezí dvou dodávek za týden a jsou hrazeny přímo na místě dodavatele.

Tabulka 19: Plán CF pro 1. rok v Kč

Plán Cash flow pro 1. rok v Kč	
Peníze na začátku období	0
EAT	-645 650
Odpisy	71 902
Změna stavu zásob	-70 000
Změna stavu závazků	308 883
CF z provozní činnosti	-334 865
Pořízení DM	-688 279
Technické zhodnocení	-100 000
CF z investiční činnosti	-788 279
Vlastní kapitál	500 000
Načerpání úvěru	800 000
Úmor úvěru	-160 000
CF z finanční činnosti	1 140 000
CF CELKEM	16 856

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulka 20 je možné spatřit vývoj peněžních toků v průběhu budoucích pěti let. Hodnoty pro sestavení plánu CF vychází z Tabulka 17, ve které se prolínají jednotlivé varianty provozu restaurace. V posledním roce dojde ke změně stavu zásob v důsledku navýšení návštěvnosti restaurace. Navýšení návštěvnosti oproti realistické variantě je o 26,7 %, které se promítne i do stavu zásob. Změní se i provozní měsíční závazky oproti předešlým rokům a to zejména z důvodu navýšení počtu zaměstnanců.

Tabulka 20: Plán CF v horizontu 5 let v Kč

	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
EAT	695 462	707 462	719 462	1 455 510
Odpisy	145 438	145 438	145 438	145 438
Změna stavu zásob	-	-	-	-88 690
Změna stavu závazků	-	-	-	412 183
Úmor	-160 000	-160 000	-160 000	-160 000
CF CELKEM	680 900	692 900	704 900	1 764 441

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 prezentuje vývoj peněžních toků v případě pesimistického vývoje podniku.

Tabulka 21: Plán CF pro pesimistickou variantu v Kč

2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
-950 500	-938 500	-926 500	-914 500

Zdroj: Vlastní zpracování

5.8.3 Hodnocení efektivnosti investice

Důležitá část finančního plánu je zhodnocení efektivnosti investice do podnikání. Výsledky, získané v předchozích částech finančního plánu, budou použity ke zhodnocení reálnosti projektu. Na základě získaných informací se podnikatel rozhodne, zda investici do podnikání provede či nikoliv.

Nyní bude zavedena pozornost na ukazatel zadluženosti podniku. V případě restaurace PO SLEPU vychází zadluženost 61,54 % a to z důvodu většinového financování cizími zdroji. Jelikož se jedná o nově vznikající podnikatelský subjekt, potřeba finančních prostředků je vyšší. Další důležitou položkou je koeficient samofinancování, který prezentuje schopnost podnikatele financovat vlastními prostředky majetek podniku. V případě zkoumaného podniku je to 38,46 % z celkového majetku. V neposlední řadě dojde k vyčíslení zadluženosti vlastního kapitálu, který činí 1,6. Výsledek prezentuje, kolikrát je podíl cizích zdrojů vyšší oproti vlastnímu kapitálu.

Dalším krokem zhodnocení efektivnosti investice je zjištění rentability, neboli výnosnosti podniku. Pozornost je směřována především na rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu celkových aktiv (ROA). Tyto ukazatele budou vyčísleny pro vývoj výsledku hospodaření v budoucích 5 let. Získané hodnoty budou srovnány s oborovým průměrem. Informace jsou k dispozici na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu, které prostřednictvím benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA, poskytuje potřebné hodnoty. Následující Tabulka 17 Tabulka 22 prezentuje výsledky ukazatelů rentability.

Tabulka 22: Ukazatele rentability v %

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	INFA
ROE	-129,13	139,09	141,49	143,89	291,10	15,62
ROA	-65,17	9,19	10,11	11,04	42,07	13,96

Zdroj: Vlastní zpracování

V prvním roce je patrná ztráta, neboť je očekávána nižší návštěvnost restaurace. V následujících letech je již návratnost kladná a stále se zvyšující. Ukazatel ROA se pohybuje mírně pod odvětvovým průměrem, ale při očekávané optimistické variantě, v pátém roce, značně převyší oborové hodnoty. Oproti tomu ukazatel vlastního kapitálu ROE již v druhém roce zcela převyšuje průměrné odvětvové hodnoty.

Toto zjištění má několik důvodů. V první řadě je to výsledek hospodaření po zdanění, který je dodatečně navýšen o příspěvek od Úřadu práce, jehož hodnota se nedaní, a tudíž se přičítá až ke zdaněné částce. Navíc díky uplatněné slevě na dani, vyplývající ze zaměstnávání zdravotně postižených, je částka záporná a proto není nutné platit daň z příjmu. Dalším důvodem je nízký vstupní vklad do podnikání, neboť prostory jsou pronajímány a částečně zrekonstruovány. Díky závislosti podnikání na obrátkovosti hostů v podniku je zde relativně velká finanční páka, která také zapříčinila tak vysoké výsledky ukazatele ROE.

Z výše získaných výsledků vyplývá, že plánovaný projekt je výhodný. Aby toto tvrzení bylo potvrzeno, je nutné propočítat čistou současnou hodnotu a dobu návratnosti investice. V první řadě je důležité vypočítat diskontní míru (WACC), která bude následně aplikována na zmíněné metody.

Diskontní míra představuje průměrnou cenu, kterou musí podnik platit za užívání vlastního kapitálu. Výpočet vychází ze dvou úrokových sazeb. První část vzorce se skládá z cizích zdrojů a úrokové sazby na poskytnutý úvěr. V případě restaurace PO SLEPU je to úroková sazba 7,50 %. Druhá část se skládá z vlastního kapitálu a úrokové sazby, která představuje požadovanou výnosnost vlastního kapitálu. Sazbu určíme za pomoci indikátoru INFA podle příslušného oboru, jehož hodnota činí 11,93 %. Výpočet diskontní míry zobrazuje následující vzorec:

$$WACC = 0,075 * (1 - 0,19) * \frac{800000}{1300000} + 0,1193 * \frac{500000}{1300000} = 8,3\% \quad [10]$$

Nyní lze pro daný podnik vyčíslit čistou současnou hodnotu (ČSH) a dobu návratnosti (kumulovaná SH). Výpočet vychází z peněžních toků uvedených v Tabulka 20. Zmíněné metody jsou použity pro středně dobý horizont (5 let). Z Tabulka 23 vyplývá, že investice do podnikání se vrátí po třech letech a 113 dnech. Za tuto dobu by měl majitel splatit úvěr a odepsat dlouhodobý majetek. V případě, že majetek nebude nadále funkční, bude třeba investovat do nového zařízení. Jelikož NPV vyšla kladná hodnota, lze tento podnikatelský plán doporučit k realizaci.

Tabulka 23: Čistá současná hodnota a doba návratnosti investice v Kč

	odúročitel	CF	SH CF	Kumulovaná SH CF
0. rok	1			-1 300 000
1. rok	0,923361034	16 856	15 564	-1 284 436
2. rok	0,852595599	680 900	580 532	-703 903
3. rok	0,787253554	692 900	545 488	-158 415
4. rok	0,726919256	704 900	512 405	353 990
5. rok	0,671208916	1 764 441	1 184 309	1 538 298
ČSH			2 838 298	

Zdroj: Vlastní zpracování

5.9 Hodnocení rizik a slabých stránek

Každé podnikání sebou nese případná rizika, proto je důležité tato rizika identifikovat. Za pomoci IFE matice budou ohodnoceny slabé stránky podniku a matice EFE zhodnotí hrozby podniku. Na základě získaných podkladů, lze s očekávanými riziky kalkulovat a vytvářet případná opatření k jejich částečné nebo úplné eliminaci. Pro podnikatele je tento plán jeden z klíčových aspektů pro podnikatelské rozhodování.

V první řadě je sestavení IFE a EFE matice, znázorněné v Tabulka 24, kde jsou identifikována jednotlivá rizika a slabiny podniku, ke kterým jsou následně přiřazeny váhy dle důležitosti a bodová ohodnocení.

Tabulka 24: IFE a EFE matice

IFE matice	Váha	Body	Celkem
Náročné pracovní podmínky	0,4	3	1,2
Žádné zkušenosti se zaměstnáváním nevidomých	0,25	2	0,5
Nízká obrátkovost hostů	0,35	1	0,35
Celkem	1		2,05
EFE matice			
Nízká návštěvnost	0,6	2	1,2
Velké množství konkurence v okolí	0,11	3	0,3
Otevření pobočky kavárny Potmě	0,16	1	0,14
Zvýšení cen vstupů	0,13	2	0,26
Celkem	1		1,95

Zdroj: Vlastní zpracování

Vytvořená matice hodnotící jednotlivá rizika ukázala, že nejvyšší hrozba je spatřována v **nízké návštěvnosti** restaurace PO SLEPU, tudíž je k ní přiřazena nejvyšší hodnota. Podnikové příjmy plynou pouze z prodeje nabízených pokrmů a nápojů a jsou zcela závislé na počtu lidí, kteří se rozhodnou stravovat ve zmíněné restauraci. Příliš nízká návštěvnost by vedla k vývoji dle pesimistické varianty zmíněné

v kapitole 5.8.1. V případě, že by tato situace byla neměnná a vývoj pokračoval i ve druhém roce, podnikatel by nebyl schopen splácet úvěr a došlo by ke vzniku případných závazků vůči dodavatelům, což by nemuselo být při dlouhém trvání pro podnik únosné a mohl by vést k ukončení činnosti. Proto je nutné tomuto riziku předejít prvotřídními pokrmy, profesionálním servisem personálu a v neposlední řadě dbát na dobrou propagaci podniku. V případě restaurace je dobrá reklama tzv. „Word Of Mouth“, což by mohl být další krok ke snížení daného rizika.

Tento fakt je úzce spjat i s nízkou obrátkovostí hostů vzhledem k provozní době. Po osobní konzultaci s provozním restauračním zařízením „Potrefená husa“ je obrátkovost hostů v takovém podniku velmi vysoká. V případě obědového menu se zákazníci střídají po půl hodinách a ve večerních hodinách se pobyt hosta v restauraci pohybuje v rozmezí jedné hodiny a více. Oproti jiným restauracím bude konzumace jídla probíhat v naprosté tmě a lze předpokládat, že za daných podmínek bude doba konzumace delší. Tuto slabou stránku podnik nikterak neovlivní, a proto je přiřazena nejnižší bodová hodnota.

Náročné pracovní podmínky mohou mít velký vliv na zmíněnou návštěvnost podniku. Pokud pracovním týmem nebude dobře fungovat s nevidomou obsluhou, bude se jejich práce odrážet na celém podniku a mít tak negativní vliv na jeho ziskovost. Je možné se domnívat, že výběr vhodných zaměstnanců bude časově i finančně náročný, ale rozhodně by se neměl podcenit, neboť na něm závisí budoucí vývoj podniku.

Slabá stránka je dále spatřována i ve **zkušenostech zaměstnávání nevidomých**. Pokud podnikatel bude vyvíjet příliš vysoké pracovní požadavky na zdravotně postižené, které budou v rozporu s jejich fyzickými schopnostmi a dovednostmi, bude to negativně ovlivňovat chod restaurace. Nevidomá obsluha nebude ochotna pracovat za takových podmínek, což povede k vysoké fluktuaci zaměstnanců. V tomto případě má podnikatel možnost důkladně naslouchat nevidomým zaměstnancům a případně využít rady od profesionálních osob zabývajících se touto problematikou, což může eliminovat toto riziko.

Další riziko se skrývá ve **velkém množství konkurence v okolí** restaurace a v možnosti **otevření nové pobočky kavárny Potmě**, kterou provozuje nezisková organizace Světluška. Jestliže si podnik bude udržovat vysoký standard v poskytování prvotřídního servisu, nemusí se obávat vysoké konkurence, neboť nabízí i exkluzivní zážitek, který v Brně prozatím není. Vyšší váha byla přidělena kavárně Potmě, která sídlí pouze v Praze, ale je mezi lidmi známá a velmi oblíbená.

Riziko pro podnik se skrývá i v **navýšení cen vstupů**. Navýšené náklady mohou vést ke zvýšení cen nabízených produktů a lidé, kteří mají velkou kupní sílu, nemusí být ochotni platit za poskytované služby příliš vysokou cenu. To může vést ke snížení návštěvnosti podniku, která byla již zmíněna.

Zmíněná rizika a slabé stránky plynou z provozu podniku a vlivu vnějšího prostředí. V neposlední řadě je dobré zmínit i sestavení podnikatelského plánu, který je tématem této bakalářské práce.

Další riziko může plynout z finančního plánu, sestaveného pro restauraci PO SLEPU. Především se jedná o stanovení prodejních cen, které byly zvoleny na základě průměrných cen konkurenčních podniků, a sestavení surovinových nákladů. Příjem podniku z prodeje produktů je tedy hrubý odhad, který byl použit v rámci finančního plánu. Dalším odhadem byla návštěvnost podniku, která byla použita při predikci jednotlivých variant vývoje podniku. Je možné se domnívat, že vypracované varianty nebyly identifikovány dostatečně správně a mohly vést k ovlivnění jednotlivých ukazatelů finanční analýzy, které pro daný podnik vyšly pozitivně.

5.10 Návrhy a doporučení

Na základě zhodnocení efektivnosti investice bylo zjištěno, že podnikatelský plán vykazuje kladnou čistou současnou hodnotu a lze jej doporučit k realizaci. Toto doporučení vychází z předpokladu, že návštěvnost restaurace bude v prvním roce nízká, následující 3 roky se budou odvíjet dle realistické verze a poslední 5. rok je již optimistický.

Hlavní riziko je spatřováno v nízké návštěvnosti, na které je podnik závislý. Jedná se o rozhodující faktor spojený s existencí restaurace. V oboru pohostinství je klíčové zaujmout lidi a udržet si jejich loajalitu vůči podniku. Je všeobecně známo, že podnikání ve stravovacích službách není v začátcích příliš výnosné a některé investice se vrací v rozmezích až několika let. Tento fakt by měl majitel XY brát na vědomí a podle něj sledovat vývoj svého podnikání. V prvním roce je důležité zaujmout lidi, proto mimo poskytovaného kulinářského zážitku ve tmě budou pořádány i doprovodné akce, jako jeden z marketingových nástrojů. Tato strategie by měla pomoci zvýšit povědomí u zákazníků a zajistit si tak i pravidelnou návštěvnost.

Jestliže v druhém nebo třetím roce provozování restaurace nebude zaznamenáno navýšení návštěv hostů, mělo by to signalizovat vývoj hospodářského výsledku dle pesimistické varianty. To může pro podnikatele znamenat vyšší riziko v nemožnosti splácet úvěr a vzniku závazků vůči dodavatelům a zaměstnancům. Zde je otázka zda si vzít další úvěr, nebo provést radikální změnu v podnikové strategii. Lze se domnívat, že hlavní atrakce podniku se časem lidem omrzí, proto je důležité na tento vývoje reagovat přeměnou restaurace na osvětlenou a rozšířit sortiment nabízených pokrmů. Původní zážitek stravování v naprosté tmě by byl nabízen jen ve vybrané dny, tudíž by bylo možné zachovat i pracovní místa pro nevidomé. Tato změna by měla pomoci podnikateli zvýšit návštěvnost a generovat zisk v takové míře, aby byl schopen nadále setrvat na trhu.

6 Závěr

V oboru gastronomie panuje na trhu velká konkurence, což se z pohledu zákazníka pozitivně projevuje na poskytovaných službách, na druhou stranu to, z pohledu podnikatele, výrazně komplikuje vstup na trh. Zprv je obtížné se vypořádat s relativně vysokou byrokratickou zátěží a zadruhé je potřeba dodržovat značné množství právních a hygienických předpisů. Práce v úvodu nastínila různé možnosti, jakými český právní řád vůbec umožňuje založení podnikatelského subjektu, z nichž byla nakonec po zvážení všech pro a proti zvolena společnost s ručením omezením. Legislativní část také objasnila požadavky na podnikání v oboru cestovního ruchu, kam provozování restaurace jistě patří a zabývala se společností ne tak úplně známou problematikou zaměstnávání zdravotně postižených, která podnikateli může, v případě, že se touto cestou vydá, přinést mnohé finanční úlevy a ulehčit mu tak ve finančních záležitostech a zmírnit případné vstupní a provozní náklady.

Základním kamenem kvalitního podnikatelského plánu, jehož vytvoření bylo hlavním cílem této práce, je určitě dobrá znalost výše zmíněné legislativy, ale také jasný, reálný a komplexní popis podniku jako takového. Tedy nejen jeho konkurenčních výhod, jako jsou v rámci práce několikrát zmíněné poskytování nového zážitku ze stravování ve tmě, nabídka tolik žádaných jídel z kvalitních potravin, či právě pomoc nevidomým, ale také kritický náhled na slabé stránky podniku a vůbec celý princip jeho fungování, protože běžný provoz restaurace provozované ve tmě se v mnoha bodech liší od provozu běžné restaurace, například zvýšenými nároky na prostor a pomalejší obsluhou a konzumací, tedy snížením obrátkovosti hostů v podniku.

Aby bylo možné zvážit všechna pro a proti, bylo potřeba provést důkladnou analýzu trhu. Jednalo se jak o studium konkurence, například v otázce nabídky, cenotvorby a marketingu, tak o studium chování zákazníků v daném trhu, jehož hlavním zdrojem informací bylo dotazníkové šetření a rešerše k danému tématu v dostupných zdrojích. Za pomoci běžných manažerských, finančních a marketingových nástrojů (jako jsou například SWOT analýza, analýza okolního prostředí PESTLE, marketingový mixu či Porterův modelu pěti sil) se povedlo sestavit ucelený soubor podkladů pro podnikatelský plán.

Finální návrh se skládá z kombinace tří vypočtených variant, za jakých přichází provoz podniku v úvahu. Jsou jimi optimistická, realistická a pesimistická varianta. Každá z nich obsahuje soupis různých faktorů a výsledků a kombinují je v různých poměrech, čerpajíce z podkladů vytvořených v předchozích částech práce. Tento návrh navíc zohledňuje rizikové faktory a navrhuje i řešení pro případ neúspěchu, případně chyb v dosažených odhadech, které by mohly zvrátit případný negativní vývoj a udržet podnik životaschopný i za cenu omezení (ne ovšem úplného opuštění) hlavní myšlenky celého projektu.

Lze říci, že bakalářská práce v plném rozsahu splnila cíle definované v jejím počátku, protože se povedlo vytvořit reálný a životaschopný podnikatelský plán použitelný v praxi.

7 Literatura

- BERÁNEK, JAROMÍR. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.
- Bezpečnost potravin - od výrobce až po spotřebitele. *EUR-Lex* [online]. 2015 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=URISERV:f84001>
- Codex Alimentarius - International Food Standards* [online]. [cit. 2016-02-19]. Dostupné z: <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/codex-home/en/>
- Čtvrtletní monitorovací zpráva za čtvrté čtvrtletí 2015. *Strukturální fondy EU* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/getmedia/e42150fd-4393-4930-b009-c62d071722dd/CMZ_2015_IVQ_elektronicka.pdf
- Čtvrtletní zpráva o implementaci ESI fondů v České republice v programovém období 2014 -2020. *Strukturální FONDY EU* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.dotaceeu.cz/getmedia/53d0a01b-dbbc-4904-9998-07a368124b1e/Ctvrtletni-zprava-o-implementaci-DoP-2014-2020.pdf>
- Definice mikropodniků, malých a středních podniků* [online]. 2003 [cit. 2015-11-30]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=URISERV:n26026&from=CS>
- Demografický vývoj v Jihomoravském kraji v roce 2015. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/demograficky-vyvoj-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2015>
- DOLEŽEL, RUDOLF A MARIE VÍTKOVÁ. *Zaměstnávání osob se zdravotním postižením: příručka pro zaměstnavatele k projektu OPR LZ 3.1. "Aktivizační a vzdělávací centrum"*. Brno: Paido, 2007. ISBN 978-80-7315-143-0.
- Finanční analýza podnikové sféry. *MPO* [online]. 2016 [cit. 2016-05-06]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument172551.html>
- GLOSSARY OF TERMS. *UNWTO* [online]. 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/staticunwto/Statistics/Glossary+of+terms.pdf>
- FOTR, JIŘÍ A IVAN SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- GOELDNER, CHARLES R A J RITCHIE. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0298-2.
- GRASSEOVÁ, MONIKA, RADEK DUBEC A DAVID ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- Havana Restaurant* [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.havana-restaurant.cz/cs>

- HISRICH, ROBERT D A MICHAEL P PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 501 s. ISBN 80-85865-07-6
- Inflace - druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- Investiční úvěr 5 PLUS. *Česká spořitelna* [online]. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/podnikatele-firmy-a-institute/podnikatele-a-male-firmy/investicni-uver-5-plus-d00022877>
- JANEČKOVÁ, LIDMILA A MIROSLAVA VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, c2000. ISBN 80-7169-995-0.
- Kam v Brně za gastronomickým zážitkem? *IBrno* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.ibrno.cz/katalog/restaurace/zazitkove-restaurace-v-brne.html>
- KARLÍČEK, MIROSLAV. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- Kategorizace hostinských zařízení. *HACCP* [online]. ©2009 [cit. 2016-02-14]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/kategorizace-hostinskyh-zarizeni/>
- KOISHI Restaurant. *KOISHI* [online]. 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.koishi.cz/>
- Komentáře ČNB ke zveřejněným statistickým údajům o inflaci a HDP. *Česká národní banka* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/stanoviska/index.html
- KOTLER, PHILIP A KEVIN LANE KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KORÁB, VOJTĚCH A MAREK MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-x.
- KORÁB, VOJTĚCH, MÁRIA REŽŇÁKOVÁ A JIŘÍ PETERKA. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- Leták. *JustPrint* [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.justprint.cz/product/letak>
- MAGRETTA, JOAN. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MAMUT PUB-CAFE-BAR [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.mamut-pub.cz/>
- Mediální slovník. *Mediaguru* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-03]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/merchandising/>
- Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2016. *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z:

- <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2016>
- Menička pro bezdomovce [online]. ©2010-2013 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.menickaprobezdomovce.cz/>
- Menu restaurace Borgo Agnese. *Restaurace Borgo Agnese* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.borgoagnese.cz/cz/menu/>
- MESOH. *Inteligentní systém nakládání s odpady* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <https://www.mojeodpadky.cz/mesoh/>
- Měsíční zpráva jmk 2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/statistiky/mesicni_zprava_jmk_2016_02.pdf
- Parlament ČR schválil zákon o evidenci tržeb i snížení DPH v oblasti stravovacích služeb. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/parlament-cr-schvalil-zakon-o-evidenci-t-24351>
- PORTER, MICHAEL E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- Pracovní řád. *Výplata.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.vyplata.cz/zamestnanec/pracovnirad.php>
- Provozní řád. *Split hotel a restaurace* [online]. 2014 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.hotel-split.cz/index.php/cs/restaurace/provozni-ad>
- Průměrné mzdy v ČR podle profesí. *Číselník* [online]. [cit. 2016-04-26]. Dostupné z: http://ciselnik.artega.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php
- Reklama. *Dopravní podnik města Brna* [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.dpmb.cz/?seo=reklama>
- Restaurace Jaselská. *RealHit* [online]. [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: <http://www.realhit.cz/detail/restaurace-jaselska/5392207>
- Restaurant La Bouchée. *La Bouchée restaurant* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.labouchee.cz/cs/uvod>
- RYGLOVÁ, KATEŘINA, MICHAL BURIAN A IDA VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SEDLÁČKOVÁ, HELENA A KAREL BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., PŘEPRAC. A DOPL. VYD. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- Sněmovní tisky. *Poslanecká sněmovna parlamentu ČR* [online]. [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/tisky.sqw?str=1&O=7&PT=U&N=1&F=H&RA=20&jx=0&kx=19>

- SRPOVÁ, JITKA A VÁCLAV ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, JITKA. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- Středověká krčma Brno* [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://brno.stredovekakrcma.cz/>
- SVOBODA, EMIL, LIBOR BITTNER A PATRIK SVOBODA. *Moderní přístupy v řízení podniků v novém podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-12-6.
- SYNEK, MILOSLAV A EVA KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- SYNEK, MILOSLAV. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- Tarify vodného a stočného pro rok 2016. *Brno* [online]. 2015 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/brno-aktualne/tiskovy-servis/tiskove-zpravy/a/tarify-vodneho-a-stocneho-pro-rok-2016/>
- TYLL, LADISLAV. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-507-7.
- VEBER, JAROMÍR A JITKA SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- VÍTEK, BOHUMIL A BOHUMILA SALACHOVÁ. *Právní prostředí podnikatele*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2014, 222 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-210-5.
- Výroční zprávy. *Brněnské vodárny a kanalizace* [online]. 2016 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.bvk.cz/akcionarum/vyrocnizpravy/>
- Výtopna. *Výtopna* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.vytopna.cz/>
- Vývoj cen regulovaných složek elektrické energie. *Kalkulátor* [online]. 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://kalkulator.tzb-info.cz/cz/vyvoj-cen-regulovanych-slozek-elektricke-energie?sazba=D61d>
- Vývoj cen regulovaných složek zemního plynu. *Kalkulátor* [online]. 2016 [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: <http://kalkulator.tzb-info.cz/cz/vyvoj-cen-regulovanych-slozek-zemniho-plynu?op=0-1.89>
- Web pro restaurace. *CobraDesign* [online]. 2016 [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://www.cobradesign.cz/web-pro-restaurace/>
- WUPPERFELD, UDO. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 159 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-075-9.
- ZELENKA, JOSEF A MARTINA PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu

Vyhláška č. 388/2011 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením, ve znění pozdějších předpisů

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Hlavní sektory průmyslu cestovního ruchu (Rýgllová, Burian, Vajčnerová, 2011)	19
Obrázek 2: Účel a smysl podnikatelského plánu (Zdroj Koráb, Reznáková, Petreka, 2007)	24
Obrázek 3: Produkt (Zdroj: Kotler a Keller, 2013)	28
Obrázek 4: Fáze cíleného marketingu (Zdroj: Karlíček a kol., 2013)	30
Obrázek 5: Porterova analýza pěti sil (Zdroj: Porter, 1993)	37
Obrázek 6: Logo restaurace PO SLEPU (Zdroj: Vlastní práce)	41
Obrázek 7: Graf vývoje míry inflace (Zdroj: Český statistický úřad, 2016)	44
Obrázek 8: Graf vývoje ceny regulovaných složek elektrické energie (Zdroj: Kalkulátor, 2016)	45
Obrázek 9: Graf vývoje ceny regulovaných složek zemního plynu (Zdroj: Kalkulátor, 2016)	46
Obrázek 10: Graf vývoje cen vodného a stočného (Zdroj: Brněnské vodárny a kanalizace, 2016)	46
Obrázek 11: Graf otázka č. 5 (Zdroj: Dotazníkové šetření)	58
Obrázek 12: Graf otázka č. 7 (Zdroj: dotazníkové šetření)	59
Obrázek 13: Graf otázka č. 8 (Zdroj: Dotazníkové šetření)	60
Obrázek 14: Graf věk respondentů (Zdroj: Dotazníkové šetření)	60
Obrázek 15: Vlastní produkt (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Obrázek 16: Organizační struktura (Zdroj: Vlastní zpracování)	65

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Matice SWOT	39
Tabulka 2: SWOT analýza	56
Tabulka 3: Provozní doba restaurace	57
Tabulka 4: Průměrná prodejní cena	63
Tabulka 5: Marketingový rozpočet v Kč	64
Tabulka 6: Měsíční marketingový rozpočet v Kč	64
Tabulka 7: Mzdy zaměstnancům v Kč	66
Tabulka 8: Mzdy brigádníkům v Kč	67
Tabulka 9: Průměrné náklady na suroviny	68
Tabulka 10: Prostředky vynaložené pro 1. měsíc provozu v Kč	69
Tabulka 11: Splátkový kalendář v Kč	70
Tabulka 12: Zahajovací rozvaha v Kč	70
Tabulka 13: Odpisy v Kč	71
Tabulka 14: Provozní měsíční náklady v Kč	71
Tabulka 15: Hrubé rozpětí v Kč	72
Tabulka 16: Výsledek hospodaření za 1. rok	75
Tabulka 17: Plán výsledku hospodaření na 5 let v Kč	76
Tabulka 18: Výsledek hospodaření při pesimistickém vývoji v Kč	76
Tabulka 19: Plán CF pro 1. rok v Kč	77
Tabulka 20: Plán CF v horizontu 5 let v Kč	77
Tabulka 21: Plán CF pro pesimistickou variantu v Kč	78
Tabulka 22: Ukazatele rentability v %	78
Tabulka 23: Čistá současná hodnota a doba návratnosti investice v Kč	80
Tabulka 24: IFE a EFE matice	80
Tabulka 25: Vybavení restaurace v Kč	104
Tabulka 26: surovinové náklady na pokrmy v Kč	106
Tabulka 27: Náklady na nápoje v Kč	107

Přílohy

A Dotazníkové šetření

Marketingový průzkum pro nově vznikající restauraci PO SLEPU

Dobrý den,

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma založení restaurace PO SLEPU. Bude se jednat o podnik, kde si budete moci vyzkoušet svět nevidomých. Jíte a pijete v naprosté tmě. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou použity pouze pro zpracování této bakalářské práce. Předem děkuji za Vaši ochotu i čas věnovaný dotazníku.

Tloková Michaela, Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, obor Manažersko-ekonomický

1. Slyšeli jste už o podobné restauraci, ve které si můžete vyzkoušet svět nevidomých?
 - Ano
 - Ne
2. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli Ano, uveďte, kde jste se o ní dozvěděli?

Vlastní odpověď:
3. Byli jste někdy v restauraci tohoto typu?
 - Ano
 - Ne
4. Navštívili byste tuto restauraci?
 - Ano
 - Ne
5. Z čeho byste měli obavy při návštěvě takové restaurace?
 - Strach ze tmy
 - Klaustrofobie
 - Zranění
 - Znečištění oblečení
 - Ničeho se neobávám
 - Jiné

Pokud jste vybrali poslední možnost, napište vlastní odpověď:
6. Při jaké příležitosti byste navštívili restauraci PO SLEPU?
 - Oslava (narozneniny)
 - Rande
 - Posezení s přáteli
 - Ze zvědavosti, nová zkušenost
 - Pomoci nevidomým pracujícím lidem

- Jiné

Pokud jste vybrali poslední možnost, napište vlastní odpověď:

7. Zúčastnili byste se těchto aktivit v restauraci PO SLEPU?

- Teambuilding
 Seznamka
 Hudební večer pod rouškou noci
 Poslech audio knihy
 Řízená degustace vín
 Řízená degustace pokrmů
 Jiné

Pokud jste vybrali poslední možnost, napište vlastní odpověď:

8. Na stupnici 1 až 5 označte, jak by Vás ovlivnily a přesvědčily k návštěvě této restaurace následující marketingové nástroje?

*U každé odpovědi zaškrtnete pouze jedno pole *1*(nejméně) až *5*(nejvíce)*

	1	2	3	4	5
Reklama v rádiu					
Reklama v tisku					
Letáky					
Reklama v mhd					
Internet, sociální sítě					
E-mailing					
Bilboard					
Promoakce					

9. Jak často navštěvujete restauraci?

- Každý den
 1x za týden
 1x do měsíce
 1x za půl roku
 1x za rok
 Nikdy
 Jiné

Pokud jste vybrali poslední možnost, napište vlastní odpověď:

10. Jaký pokrm preferujete v nabídce restaurace?

- Masité pokrmy
 Vegetariánské pokrmy
 Bezlepkové pokrmy

11. Jaký nápoj si obvykle v restauraci objednáte?

- Nealkoholické nápoje
 Alkoholické nápoje

12. Na stupnici 1 až 5 označte, jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru restauračního zařízení?

U každé odpovědi zaškrtnete pouze jedno pole *1*(nejméně) až *5*(nejvíce)

	1	2	3	4	5
Ocenění					
Doporučení od přátel					
Předešlá zkušenost					
Poskytující zážitek					
Kvalita nabízených pokrmů					
Kvalita poskytujících služeb					
Cena					
Čistota prostředí					
Personál					
Různé akce (degustace)					
Reklama, propagace					

13. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

14. Kolik je Vám let?

- Méně jak 18 let
- 18 – 26 let
- 27 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 a více let

15. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- Základní
- Odborné vyučení bez maturity
- Středoškolské/odborné vyučení s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

16. Jaké je Vaše současné povolání?

- Student
- Zaměstnaný
- OSVČ
- Nezaměstnaný
- Důchodce
- Na mateřské dovolené
- Jiné *Pokud jste vybrali poslední možnost, napište vlastní odpověď:*

17. Vaše připomínky a návrhy?

Výsledky dotazníkového šetření

Slyšeli jste už o podobné restauraci, ve které si můžete vyzkoušet svět nevidomých?		
Ano	64	64 %
Ne	36	36 %

Byli jste někdy v restauraci tohoto typu?		
Ano	4	4 %
Ne	96	96 %

Navštívili byste tuto restauraci?		
Ano	80	80 %
Ne	20	20 %

Čeho byste měli obavy při návštěvě takové restaurace?		
Strach ze tmy	24	24 %
Klaustrofobie	12	12 %
Zranění	27	27 %
Zničení oblečení	33	33 %
Ničeho se neobávám	32	32 %
Jiné	13	13 %

Při jaké příležitosti byste navštívili restauraci PO SLEPU?		
Oslava (narozeniny)	2	2 %
Rande	11	11 %
Posezení s přáteli	21	21 %
Ze zvědavosti, nová zkušenost	87	87 %
Pomoci nevidomým pracujícím lidem	36	36 %
Jiné	8	8 %

Zúčastnili byste se těchto aktivit v restauraci PO SLEPU?		
Teambuilding	29	29 %
Seznamka	16	16 %
Hudební večer pod rouškou noci	57	57 %
Poslech audioknihy	48	48 %
Řízená degustace vín	43	43 %
Řízená ochutnávka pokrmů	34	34 %
Jiné	9	9 %

Na stupnici 1 až 5 označte, jak by Vás ovlivnily a přesvědčily k návštěvě této restaurace následující marketingové nástroje?					
	1	2	3	4	5
Reklama v rádiu	24	18	31	19	8
Reklama v tisku	30	23	28	16	3
Letáky	31	24	28	14	3
Reklama v mhd	23	25	31	12	9
Internet, sociální sítě	4	3	10	41	42
E-mailing	52	21	14	13	0
Billboard	30	23	33	13	1
Promoakce	13	11	35	25	16

Jak často navštěvujete restauraci?		
Každý den	7	7 %
1x za týden	41	41 %
1x za měsíc	34	34 %
1x za půl roku	9	9 %
1x za rok	0	0 %
Nikdy	0	0 %
Jiné	9	9 %

Jaký pokrm preferujete v nabídce restaurace?		
Masité pokrmy	70	70 %
Vegetariánské pokrmy	25	25 %
Bezlepkové pokrmy	5	5 %

Jaký nápoj si obvykle v restauraci objednáte?		
Nealkoholické nápoje	55	55 %
Alkoholické nápoje	45	45 %

Na stupnici 1 až 5 označte, jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru restauračního zařízení?					
	1	2	3	4	5
Ocenění	19	20	40	15	6
Doporučení od přátel	1	1	17	42	39
Předešlá zkušenost	1	1	8	20	70
Poskytující zážitek	1	12	25	33	29
Kvalita nabízený pokrmů	1	2	3	33	61
Kvalita poskytujících služeb	1	3	8	34	54
Cena	3	7	43	37	10
Čistota prostředí	2	1	10	35	52
Personál	2	1	12	35	50
Různé akce (degustace)	17	28	39	11	5
Reklama, propagace	29	29	32	8	2

Jaké je Vaše pohlaví?		
Žena	65	65 %
Muž	35	35 %

Kolik je Vám let?		
Méně jak 18 let	0	0 %
18 – 26 let	66	66 %
27 – 35 let	17	17 %
36 – 45 let	11	11 %
46 – 55 let	6	6 %
56 a více let	0	0 %

Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?		
Základní	1	1 %
Odborné vyučení bez maturity	3	3 %
Středoškolské/odborné vyučení s maturitou	64	64 %
Vyšší odborné	3	3 %
Vysokoškolské	29	29 %

Jaké je Vaše současné povolání?		
Student	54	54 %
Zaměstnaný	36	36 %
OSVČ	5	5 %
Nezaměstnaný	0	0 %
Důchodce	0	0 %
Na mateřské dovolené	2	2 %
Jiné	3	3 %

B Pracovní řád

Pracovní řád restaurace PO SLEPU, s.r.o.

Základní ustanovení:

Dodržovat zásady slušného chování, svědomitě plnit pracovní povinnosti.

Platnost pracovního řádu:

Tato směrnice platí pro zaměstnance v pracovním poměru restaurace PO SLEPU, s.r.o.. Na zaměstnance činné pro zaměstnavatele na základě dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se pracovní řád vztahuje, jen pokud to vyplývá z jeho dalšího ustanovení, z ustanovení pracovněprávních předpisů nebo z uzavřené dohody.

Hlášení pracovního úrazu:

- za pracovní úraz se považuje jakékoli poškození zdraví nebo smrt, které byly zaměstnanci způsobeny nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením vnějších vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním.
- postižený, pokud je toho schopen, nebo jiný zaměstnanec, který je svědkem pracovního úrazu nebo se o něm dozví, je povinen ihned uvědomit odpovědného zaměstnanec restaurace PO SLEPU, s.r.o., případně jiného zaměstnance, který je nejbližší nadřízen postiženému.

Základní povinnosti zaměstnanců:

- Pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny zaměstnavatele a pověřeného vedoucího zaměstnance a dodržovat zásady vzájemné spolupráce s ostatními zaměstnanci.
- Plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání svěřených prací, plnit kvalitně, hospodárně a včas pracovní úkoly dané zaměstnanci příkazem zaměstnavatele či pracovním příkazem pověřeného zástupce zaměstnavatele.
- Dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jimi vykonávané, zejména pak dodržování obecně platných a vnitřních předpisů zaměstnavatele.
- Řádně hospodařit s prostředky svěřenými zaměstnavatelem a střežit a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele.
- Jednat samostatně a rozhodovat nestranně a zdržet se při výkonu práce všeho, co by mohlo ohrozit důvěru zaměstnavatele.
- Zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, o nichž se zaměstnanec dozvěděl při výkonu práce u zaměstnavatele, a které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám.

- Zaměstnanec v souvislosti s výkonem zaměstnaneckého poměru se zavazuje nepřijímat dary nebo jiné požitky a výhody s výjimkou darů nebo výhod poskytovaných zaměstnavatelem, u něhož jsou zaměstnání.

Práva zaměstnance, další povinnosti zaměstnance:

- Zaměstnanec má právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích jejich práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením.
- Zaměstnanec je oprávněn odmítnout výkon práce, o níž má důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jeho život a zdraví, popřípadě život a zdraví jiných osob, nebo hmotnou škodu na majetku vlastním či cizím.
- Zaměstnanec je povinen v průběhu pracovního poměru dbát na svou vlastní bezpečnost, o své zdraví i o bezpečnost a zdraví jiných osob, kterých se bezprostředně dotýká jeho pracovní činnost.
- Zaměstnanec je povinen dodržovat právní předpisy k zajištění bezpečnosti práce, bezpečnosti technických zařízení a ochrany zdraví při práci, dodržovat ostatní předpisy a pokyny k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zásady bezpečného chování na pracovišti a stanovené pracovní postupy. Porušení tohoto článku smlouvy může být důvodem k ukončení pracovního poměru.
- Zaměstnanec je povinen dodržovat předpisy a pokyny k zajištění požární ochrany a zúčastňovat se školení požární ochrany a v případě potřeby aktivně pomáhat při zdolávání požáru.
- Zaměstnanec je povinen se zúčastnit školení a výcviku zajišťovaného zaměstnavatelem v zájmu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podrobit se případným zkouškám a lékařským prohlídkám stanoveným právními předpisy.
- Zaměstnanec ze zákona nesmí používat alkoholické nápoje a jiné návykové látky na pracovišti v pracovní době i mimo obvyklou pracovní dobu, nesmí nastupovat pod jejich vlivem do práce a musí dodržovat stanovený zákaz kouření na pracovištích.
- Zaměstnanec je povinen oznámit svému zaměstnavateli, u kterého vykonává pracovní činnost, nedostatky a závady, které by mohly ohrozit bezpečnost nebo zdraví osob či způsobit hmotnou škodu.
- Zaměstnanec se zavazuje používat při práci ochranných zařízení a osobních ochranných pracovních prostředků, pečovat o ně a řádně s nimi hospodařit.
- Zaměstnanec se zavazuje dodržovat pořádek na pracovišti zaměstnavatele. (Pracovní řád, 2016).

V Brně dne

C Provozní řád

Provozní řád restaurace PO SLEPU, s.r.o.

Název: Restaurace PO SLEPU

Adresa: Jaselská 194/11, 602 00 Brno

E-mail: info@poslepu.cz

Telefon: 607 496 666

Provozní doba:

Pondělí až čtvrtek od 15:00 do 22:00 hodin, pátek a sobota od 15:00 do 0:00 hodin, neděle od 16:00 do 22:00 hodin

Základní ustanovení:

Tento provozní řád určuje zásady chování zákazníků restaurace, jejich práva a povinnosti. Porušení tohoto provozního řádu je důvodem k postihu dle provozního řádu či zákazu vstupu. Vstup do restaurace a její užívání je dovoleno pouze těm osobám, které se seznámily s tímto provozním řádem, bez výhrad jej respektují, zavazují se jej dodržovat a řídit se pokyny provozovatele a zástupců provozovatele. Vstupem do restaurace se zákazník řídí jednotlivými body provozního řádu. Provozní řád je též umístěn na webových stránkách restaurace.

Všeobecná ustanovení

1. Provozovatel si vyhrazuje právo vykázat návštěvníka z restaurace při nevhodném chování a porušení některého ze zákazů uvedených v provozním řádu a to bez náhrady ceny konzumace nápojů a jídel v případě, že již byla uhrazena.
2. Provozovatel si vyhrazuje právo trvale či dočasně zakázat vstup osobám, které opakovaně vyvolávají konfliktní situace v provozovně.
3. Provozovatel si vyhrazuje právo na náhradu škody na vybavení provozovny (sklo, porcelán, popelníky a jiné drobné předměty). Při úmyslném zničení, poškození či zdemolování majetku nebo vybavení vyšší hodnoty je zákazník povinen uhradit vzniklou škodu v plné výši dle rozsahu poškození.
4. Provozovatel si vyhrazuje právo zakázat do prostoru restaurace osobě nevhodně oblečené (oděv znečištěný, roztrhaný, zapáchající apod.), pod vlivem alkoholických nápojů, drog či jiných psychotropních a návykových látek.
5. Provozovatel neodpovídá za věci volně odložené v prostorách provozovny.
6. Zákazník je povinen dodržovat provozní dobu, která je uvedena na vstupních dveřích. Provozovatel si vyhrazuje právo provozní dobu upravit bez předchozího upozornění.

7. Do prostor restaurace je zakázáno vnášet a používat pyrotechniku, výbušninu a manipulovat s otevřeným ohněm. Do prostor restaurace je zakázáno vnášet a používat zbraně. Do prostor restaurace je zakázáno vnášet a používat nápoje a potraviny a jejich následné konzumování v provozovně.
8. Provozovatel si vyhrazuje právo při některých avizovaných akcích nepovolit vstup na akci osobám mladších 18-ti let. V prostoru restaurace je zakázáno prodávat a podávat alkoholické nápoje, a to i v uzavřeném balení, osobám mladších 18-ti let, osobám, které se v pochybnostech nemohou prokázat platným občanským průkazem, osobám podnapilým, jakož i nabízet, zprostředkovávat nebo jinak umožňovat těmto osobám používání tabákových výrobků. Zakazuje se prodávat tabákové výrobky osobám mladších 18-ti let.
9. Do prostoru restaurace je zakázáno vstup se psy, kočkami a jinými domácími zvířaty.
10. V prostoru restaurace je zakázáno kouření veškerých tabákových výrobků.
11. Za provoz restaurace odpovídá provozovatel restaurace a má právo kontrolovat dodržování pravidel provozu, která jsou v tomto řádu uvedena a vyvozovat z nich příslušná opatření.
12. Práva a povinnosti, která nejsou výslovně upravena a specifikována v tomto provozním řádu se řídí dalšími vnitřními předpisy provozovatele a příslušnými ustanoveními platných právních předpisů, zejména právními předpisy upravující bezpečnost a ochranu zdraví.
13. Tento provozní řád může být měněn a doplňován formou písemných dokladů.
14. Provozovatel si vyhrazuje právo na jednostrannou změnu provozního řádu.
15. Tento provozní řád nabývá účinnosti dnem vyhlášení. (Split hotel a restaurace, 2016).

Specifická ustanovení

1. Zákazník je povinen uložit si do uzamykatelné schránky na recepci předměty, které by mohly být v tmavé místnosti rušivým zdrojem světla.
2. Za případnou ztrátu či poškození osobních věci a předmětů uložených v uzamykatelných skřínkách umístěných na recepci zodpovídá recepční restauračního zařízení.
3. Za případnou ztrátu či poškození osobních věci, které si s sebou host vezme do hlavní jídelní místnosti, zodpovídá host restauračního zařízení.
4. Zákazník je povinen dbát pokynů obsluhy.
5. Zákazník je povinen zapamatovat si jméno svého číšníka, kterým bude celý večer obsluhován.
6. Zákazník je povinen pohybovat se v tmavých prostorách restaurace pouze v doprovodu obsluhy.
7. Zákazník je povinen obrátit se na obsluhu vždy, kdy se jedná o objednávku, sběr použitého porcelánu, doprovod na toaletu či přání opustit prostory jídelní místnosti.

8. Zaměstnanec zákazníkovi před vstupem do jídelní místnosti nabídne ochranný plášť, který zabrání případnému poškození oděvu. V případě, že host tento ochranný prvek odmítne, zodpovídá za případné poškození oděvu vzniklé v prostorách restaurace sám host restauračního zařízení.
9. Za případné zranění v prostorách restaurace zodpovídá host restauračního zařízení.
10. Prostory tmavé místnosti budou monitorovány kamerovým systémem, aby zabránili případným krádežím.

D Vybavení restaurace

Tabulka 25: Vybavení restaurace v Kč

	Množství	Cena vč. DPH	Dodavatel
Technické vybavení			
Lednice na nápoje	1	11 900	Elektro-garden
Kávovar	1	61 800	Kávovary.cz
Ruční myčka	1	2 746	PromosAlfa
Dřez	1	1 249	Ikea
Pokladní systém vč. zařízení a tarifu	1	30 825	Storyous
Bezpečnostní kamery	4	12 100	Stasanet
Brýle s nočním viděním	1	16 520	Inoptik
Reproduktory	4	4 516	Ts bohemia
Trouba s hořáky	1	157 490	TeS Chotěboř
Ohřívač talířů	1	5 990	TeS Chotěboř
Myčka	1	34 860	TeS Chotěboř
Lednice	1	15 470	TeS Chotěboř
Mrazák	1	12 010	TeS Chotěboř
Univerzální robot	1	23 390	TeS Chotěboř
Nářezový stroj	1	6 830	TeS Chotěboř
Dvoudřez	1	12 550	TeS Chotěboř
Příborník	1	3 725	TeS Chotěboř
Digestoř	1	20 195	TeS Chotěboř
Počítač	1	16 990	Alza
CELKEM		450 563	
Nábytek			
Barový pult na zakázku	1	65 000	Indego Interier
Barové židle	4	7 552	Dako ateliér
Uzamykatelné boxy	1	6 943	Logiman
Věšák	1	1 179	B2Bpartner
Sedačka	2	25 460	Gastro nábytek 24
Konferenční stůlek	1	3 388	Gastro nábytek 24
Stoly	12	30 240	Hezky nabytek
Židle	50	33 000	Okay
Pracovní stůl	1	25 640	TeS Chotěboř
stůl	1	2 699	Sconto nábytek
židle	1	1 990	Ikea
CELKEM		203 091	
Drobný hmotný majetek			
Gastronádoby	11	6 125	TeS Chotěboř

Inventář (vařečky, naběračky, nože,...)		10 000	Ikea
Sada nádobí (dezertní, talíř, polévkový) -> 18ks	10	5 490	Ikea
Příbory set	10	5 990	Ikea
Sklenky na vodu	10	1 490	Ikea
Sklenky na víno	50	1 250	Ikea
Džbán na vodu	7	343	Ikea
Solníčka a pepřenka	12	948	Ikea
účetní software pohoda	1	2 396	Stormware
CELKEM		34 625	

Zdroj: Indego.cz, dako.cz, elektro-garden.cz, kávovary.cz, promosalfa.cz, ikea.cz, logiman.cz, b2bpartner.cz, storyous.com, hezkynabytek.cz, okay.cz, stasanet.cz, inoptik.cz, tsbohemia.cz, technologie-stravovani.cz, stormware.cz, alza.cz, skonto.cz

E Přehled nákladů surovin

Tabulka 26: surovinové náklady na pokrmy v Kč

	Náklad na 1 porci
Předkrmy	
Carpaccio z lososa	41,00
Hovězí Carpaccio	73,16
Kuřecí salát s broskví a bagetkou	27,00
Květákové hotwings	18,00
Polévky	
Kuřecí vývar	5,00
Hovězí vývar	5,00
Čočková polévka - bezlepková	5,00
Dýňová - bezlepková	17,00
Hlavní chod	
Hovězí svíčková s houskovým knedlíkem (bezlepkové)	48,87
Filetovaná panenka s grilovanou zeleninou a omáčkou demi glace	57,36
Zvěřinový guláš na višňovém víně s houskovým knedlíkem	89,41
Panenka na pepřové omáčce s gratinovanými brambory	47,89
Gnocchi se špenátem a kuřecím masem - bezlepkové	41,40
Kuřecí prsíčko supreme na zeleninovém tian	75,10
kachní prsíčka s gratinovanými bramborami (bezlepkové)	89,69
Houbové rizoto - veg.	24,00
Grilované lilky s bazalkovým jogurtem (vegetariánské + bezlepkové)	30,00
Míchaný zeleninový salát s tofu a dresingem (vegetariánské)	45,00
Dezerty	
Sacher dort	15,41
Tyramisu	16,27
Panna Cotta (bezlepkové)	8,00
Čokoládový dort (bezlepkové)	17,00

Zdroj: profirecepty.cz

Tabulka 27: Náklady na nápoje v Kč

Nealkoholické nápoje	Množství	Náklad
Pomerančový juice	200 ml	17,94
Jablečný juice	200 ml	18,29
Coca-cola	330 ml	17,6
Coca-cola Zero	330 ml	15,99
Sprite	330 ml	14,84
Fanta	330 ml	17,6
Tonik	250 ml	15,53
Zázvorový tonik	250 ml	15,53
Kofola	0,5 l	6,7
Mattoni neperlivá	330 ml	5,06
Mattoni jemně perlivá	330 ml	5,06
Mattoni perlivá	330 ml	5,06
Káva (Lavazza)	7g	2,89
Čaj	1ks	2,76
Alkoholické nápoje		
Starobrno 10	0,5 l	10,8
Starobrno 11	0,5 l	11,49
Starobrno 12	0,5 l	13,24
Víno	1 dcl	12,1

Zdroj: makro.cz, staobrnopivo.prodejce.cz