



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR - OTEVŘENÍ RESTAURACE RYCHLÉHO OBČERSTVENÍ

BUSINESS PLAN-OPENING A FAST FOOD RESTAURANT

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Radovan Šifra

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Radovan Šifra</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Podnikatelský záměr – otevření restaurace rychlého občerstvení**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Tématem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení malého moderního restauračního zařízení rychlého občerstvení s originálním sortimentem kvalitních pokrmů. V práci je řešeno využití mezery na trhu, financování projektu, propagace a návrh realizace nového podniku ve velmi konkurenčním prostředí.

### **Základní literární prameny:**

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory. 2. vyd., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015. ISBN 978-802-1451-070

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN  
ISBN978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert  
(Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Tématem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení malého moderního restauračního zařízení rychlého občerstvení s originálním sortimentem kvalitních pokrmů. V práci je řešeno využití mezery na trhu, financování projektu, propagace a návrh realizace nového podniku ve velmi konkurenčním prostředí.

## **Klíčová slova**

rychlé občerstvení, podnikatelský záměr, analýza, financování, propagace

## **Abstract**

The topic of this bachelor's thesis is to create a business plan to establish small modern restaurant business with range of good quality fast food products. In this thesis is solved taking advantage of market gap, funding of the project, promoting and suggestion of realization of new business in this very competitive environment.

## **Key words**

fast food, business plan, analysis, funding, promotion

## **Bibliografická citace**

ŠIFRA, R. *Podnikatelský záměr - otevření restaurace rychlého občerstvení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 78 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 18. května 2018

.....

Radovan Šifra

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé práce Tomáši Heraleckému za čas, který mi věnoval a vědomosti, které mi předával nejen po dobu tvorby této závěrečné práce. Děkuji také svému bratru Danielovi, protože díky spolupráci s ním jsem získal zkušenosti a nápad na realizaci tohoto podnikatelského záměru.

# OBSAH

ÚVOD .....	12
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ.....	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	15
2.1 Podnikání.....	15
2.1.1 Formy podnikání.....	15
2.2 Podnikatelský plán .....	16
2.2.1 Podnikatelská příležitost .....	18
2.2.2 Vize, poslání a cíle.....	18
2.2.3 Potenciální trhy .....	19
2.3 Rozpočet.....	19
2.3.1 Zakladatelský rozpočet .....	19
2.3.2 Startovní kapitál .....	20
2.4 Zdroje financování .....	20
2.4.1 Základní členění .....	21
2.4.2 Použití cizího kapitálu .....	21
2.4.3 Dluhové financování .....	22
2.4.4 Použití vlastního kapitálu.....	24
2.4.5 Financování vstupem do základního kapitálu společnosti.....	25
2.5 Kalkulace.....	26
2.5.1 Kalkulace ceny a kalkulace nákladů .....	26
2.6 Analýzy .....	27
2.6.1 Analýza konkurence .....	27
2.6.2 Porterova Analýza.....	28
2.6.3 Analýza SWOT.....	29
2.7 Marketing .....	30



2.7.1	Definice marketingu .....	30
2.7.2	Marketingové prostředí .....	31
2.7.3	Segmentace trhu.....	33
2.8	Finanční Analýza a metody hodnocení investice.....	33
2.8.1	Analýza bodu zvratu .....	33
2.8.2	Čistá současná hodnota.....	34
2.8.3	Doba návratnosti .....	35
2.9	Řízení rizik .....	35
2.9.1	Struktura.....	36
2.9.2	Rozdělení .....	36
2.9.3	Prevence.....	36
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	38
3.1	Analýza makroprostředí .....	38
3.1.1	Sociální faktory .....	38
3.1.2	Legislativní faktory.....	38
3.1.3	Ekonomické faktory.....	39
3.1.4	Politické faktory.....	39
3.1.5	Technologické faktory .....	39
3.2	Analýza trhu .....	39
3.3	Analýza konkurence.....	44
3.4	Porterova analýza .....	46
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	48
4.1	Vize .....	48
4.2	Popis podnikatelské příležitosti.....	48
4.3	Cíle firmy .....	49
4.4	Marketingová a obchodní strategie .....	51

4.4.1	Produkt.....	51
4.4.2	Cena .....	52
4.4.3	Distribuce.....	52
4.4.4	Marketingová komunikace .....	54
4.5	Realizační projektový plán.....	55
4.5.1	Forma podnikání .....	56
4.5.2	Přímé náklady a cenotvorba.....	56
4.5.3	Režijní náklady .....	57
4.5.4	Zakládací rozpočet.....	58
4.5.5	Financování.....	59
4.5.6	Časový plán.....	60
4.5.7	Pojištění rizik .....	61
4.6	Finanční analýza a metody hodnocení investice.....	62
4.6.1	Plán výsledku hospodaření .....	62
4.6.2	Bod zvratu.....	63
4.6.3	Čistá současná hodnota.....	65
4.7	Předpoklady úspěchu a rizika (SWOT analýza) .....	65
4.7.1	Silné stránky .....	65
4.7.2	Slabé stránky.....	66
4.7.3	Příležitosti .....	67
4.7.4	Hrozby .....	67
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	70
	SEZNAM GRAFŮ .....	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK .....	75

SEZNAM VZORCŮ.....	76
SEZNAM ROVNIC.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

## ÚVOD

V bakalářské práci se chci zabývat podnikatelským plánem založení malé restaurace rychlého občerstvení s ambicemi prorazit na trhu tradičními, ale pro české zákazníky neobvyklými, pokrmy americké kuchyně.

Segment trhu s rychlým občerstvením má ve městě jako je Brno obrovský význam. Na 377 440 (1) obyvatelích žijících v druhém největším městě české republiky se často podepisuje hektický přístup k životu a s tím je spojena i snaha, co nejrychleji zahnat hlad. Na růstu tohoto trhu v největším městě Moravy se podepisuje i fakt, že zde žije asi 80 000 studentů, snažících se co nejrychleji nasytit, za co nejmenší obnos peněz.

Díky těmto trendům, se na trhu s rychlým občerstvením, vedle zavedených zahraničních značek jako jsou KFC, McDonlads nebo Subway, vždy dařilo především podnikům nabízejícím velice málo diferencované, nekvalitní a levné produkty.

V posledních letech se, především díky celkové osvětě o stravování a životním stylu, prosazují světlé výjimky a gastronomie zažívá nový impulz s důrazem nejen na zdraví, ale i čerstvost a kvalitu nabízených potravin ve všech druzích stravovacích zařízení.

Z toho vyplývá, že přestože je trh nasycený velkým množstvím rychlých občerstvení, opravdu kvalitních služeb navázaných na skutečně kvalitní produkt není zatím mnoho. A tohoto faktu by se nově vznikající podnik měl držet.

Aby se v tomto prostředí dokázal nový podnik prosadit, musí tedy nabídnout nejen kvalitní sortiment pokrmů, ale také doprovodné služby pro zákazníky. Mezi nejdůležitější bych zařadil komunikace zákazníka a prodejce pomocí internetu a chytrých telefonů počínající jeho propagací konče objednávkou skrze tyto technologie a dodáním výrobku až na adresu požadovanou zákazníkem.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je vytvoření podnikatelského plánu, jehož realizací vznikne konkurenceschopný podnik rychlého občerstvení v širším centru města Brna nabízející sortiment kvalitních pokrmů inspirovaných americkou kuchyní s budoucím potenciálem růstu a založení malého řetězce kvalitního a moderního rychlého občerstvení pod vlastní značkou.

Pro dosažení tohoto cíle je nutné určit si mezikroky pro snadnější vyřešení problémů, které jsou se založením podniku tohoto zaměření spojeny. Prvním cílem je vytvoření produktu nebo celé nabídky produktů a zjištění stavu trhu a prostředí kvalitního rychlého občerstvení. Je tedy nutno zjistit jaká je konkurence a jaké jsou nároky zákazníků, na které by má restaurace chtít cílit. Je potřeba provést analýzu konkurence rychlého občerstvení ve městě Brně a upravit mnou navržený sortiment pokrmů a cenové politiky podle nároků zákazníků, které zjistím pomocí rozšíření internetových dotazníků s otázkami týkajícími se stravování v rychlých občerstveních mezi potencionální zákazníky a zanalyzovat faktory prostředí pomocí Porterovy a SLEPT analýzy.

Dalším důležitým cílem pro dosažení hlavního cíle je určení zdrojů financování mého projektu. V tomto bodě se budu rozhodovat mezi dvěma druhy financování, a to získáním podnikatelského úvěru a získání investora. Pro získání prostředků pomocí podnikatelského úvěru je nutné zanalyzovat sortiment nabízených bankovních produktů a jejich podmínky. Pro práci s investorem jsou velmi důležité jeho požadavky nejen finanční, ale pro mne jako člověka z oboru s určitou vizí, také velikost a četnost jeho zásahů do mého projektu.

Pro vytvoření nabídky restaurace je také nutné získat povědomí o cenách a dostupnosti surovin v oblasti. V závislosti na získaných informacích o cenách vstupních surovin společně s analýzou konkurence vytvořím odhady nákladů a cenové politiky restaurace.

Zajištění povědomí o podniku a značce je prvním krokem k úspěchu podnikatelského plánu. Proto budou součástí mé bakalářské práce jak kroky strategické, tak návrh marketingové kampaně k zahájení provozu celkové komunikace firmy včetně metod

rozpracování kanálů, které k získání pozornosti budoucích zákazníků své restaurace rychlého občerstvení získám. V neposlední řadě bude součástí marketingové strategie navržení podpory prodeje a jejích prostředků.

Závěrečnými kroky k založení fungující restaurace je samotná realizace. Zpracuji tedy situaci pomocí analýzy pracovního trhu v odvětví gastronomie ve městě Brně a okolí v roce 2017 z dostupných webových zdrojů zabývajících se pracovním příležitostmi a daty z Českého statistického úřadu. Stejně metody použiji také k získání informací o potencionálních prostorách pro nově vznikající podnik.

Poslední důležitou položkou mých cílů je získání výrobních prostředků. Je tedy potřeba vytvořit kalkulaci nákladů na získání vybavení restaurace a zaměstnance a suroviny pro založení podniku.

Výstupem z teoretického zpracování těchto kroků bude návrh realizace kompletního řešení podnikatelského plánu včetně strategie, financování a marketingu pro nově vznikající podnik rychlého občerstvení v Brně.

Životaschopnost a realizovatelnost projektu, kterou musím před zahájením projektu zjistit, zanalyzuji pomocí SWOT analýzy. Tedy analýzy zjištění slabých a silných stránek svého projektu a také rizik a příležitostí s ním spojenými.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce se teoreticky, za pomoci odborných zdrojů, zpracovávají prostředky, kterými bude dosaženo hlavního cíle bakalářské práce.

### 2.1 Podnikání

Nový občanský zákoník definuje podnikatele takto: „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.“ (2)

#### 2.1.1 Formy podnikání

Pro zvolení formy podniku se rozdělujeme především podle následujících kritérií:

- Způsob a rozsah ručení.
- Oprávnění k řízení, vedení a zastupování podniku.
- Počet zakladatelů.
- Nároky na počáteční kapitál.
- Administrativní náročnost založení.
- Účast na zisku/ztrátě.
- Finanční možnosti, především přístup k cizím zdrojům
- Daňové zatížení.
- Zveřejňovací povinnost (3).

Podle těchto kritérií vybíráme tyto právní formy společnosti:

- Samostatný podnikatel (fyzická osoba – živnostník)  
Podmínkami pro získání souhlasu s provozováním živnosti jsou zletilost, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům.
- Obchodní společnosti.
  - Osobní.
    - Veřejná obchodní společnost.
    - Komanditní společnost.
  - Kapitálové.

- Společnost s ručením omezením.
- Akciová společnost (3).

Tab. 1: Nutnosti pro založení obchodních společností  
(Zdroj: (3))

Postup	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným
Sepsání společenské smlouvy a její podpis všemi společníky. Smlouvu a pravost podpisů ke nezbytné notářsky ověřit.	ANO	ANO	ANO
Základní kapitál. Společníci skládají na peněžní účet příslušnou částku. (V případě, že se jedná o nepeněžní vklad, je třeba ocenění soudním znalcem a převod do majetku společnosti.)	NE	NE	ANO
Žádost o výpisy z rejstříku trestů odpovědného zástupce společnosti a doklad odborné způsobilosti.	ANO	ANO	ANO
Podání žádosti na místně příslušný živnostenský úřad (řídí se místem provozovny).	ANO	ANO	ANO
Žádost o registraci u obchodního rejstříku.	ANO	ANO	

V případě Společnosti s ručením omezením je minimální vklad 1 Kč, v případě akciové společnosti jde o 2 000 000 Kč.

- Družstva.
- Státní podniky.
- Ostatní (3).

## 2.2 Podnikatelský plán

Nejdříve se nabízí otázka, proč bychom měli podnikatelský plán sestavovat. Nápad, které nosíme v hlavě, potřebují nutnou analýzu ke zjištění, zda jsou vůbec realizovatelné. Podnikatelský plán sestavujeme také, abychom například získali finanční prostředky nebo oslovili společníka (4).



Pro podnikatele samotného, zejména začínajícího, je také přínosný. Při jeho sestavování si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, nebo na kterých trzích bude svůj produkt prodávat, či jak osloví své potenciální zákazníky (4).

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“ (5)*

Obsah podnikatelského plánu tedy není závazně stanoven. Každý investor má jiné požadavky na jeho strukturu a obsah. Velká část investorů se spokojí s prezentací v MS PowerPoint, ale například banky budou vyžadovat další řadu dokumentů a informací (4).

Struktura podnikatelského plánu může mít například tuto podobu.

Tab. 2: Příklad struktury podnikatelského plánu  
(Zdroj: (2))

1.	Titulní list
2.	Obsah
3.	Úvod, účel a pozice dokument
4.	Shrnutí
5.	Popis podnikatelské příležitosti
6.	Cíle firmy a vlastníků
7.	Potencionální trhy
8.	Analýza konkurence
9.	Marketingová a obchodní strategie
10.	Realizační projektový plán
11.	finanční plán
12.	Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
13.	Přílohy

### **2.2.1 Podnikatelská příležitost**

Je potřeba objasnit v čem je naše podnikatelská příležitost. Může to být mezera na trhu nebo objevení nového technického principu (4).

V rámci popisu naší příležitosti jsou nejdůležitější tři faktory. Jde o popis produktu, který nás seznámí s celkovým vzhledem a vlastnostmi, ze kterých bude vyplývat, proč tento produkt uvádíme na trh. Druhým faktorem je konkurenční výhoda produktu. Nový produkt musí být lepší než konkurence. Zvláště dnes, kdy je prostředí na trhu extrémně konkurenční, musí být nováček lepší než konkurenti, aby se prosadil (4).

### **2.2.2 Vize, poslání a cíle**

Vize shrnuje základní principy, priority společnosti. Nadčasové zásady a ideály jsou společné všem lidem podílejícím se na projektu. Jsou v nich promítnuté základní hodnoty a filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány závodu. Je obecně známo, že vize by měla být zapamatovatelná po přečtení do pěti minut (6).

Mise, která se někdy nazývá posláním společnosti, prezentuje normy chování. Prostřednictvím mise sdělujeme veřejnosti svá přesvědčení, která vycházejí z kultury společnosti. Chceme-li se jako podnikatelé někam dostat, najít směr svého snažení, je nutné si ujasnit smysl a důvod svého počínání, vědět, o co usiluje, co nabízí zákazníkům, aby je uspokojil, a jak chce být vnímán. Je potřeba si ujasnit jakou funkci chceme plnit ve společnosti jako takové (7).

Cíle společnosti v zásadě charakterizují, čeho chce výrobní závod dosáhnout. Dávají smysl stanovené misi a jsou nápomocné při formování strategie. Například uvedený základní cíl General Electric je být prvním nebo druhým na každém trhu, na který vstoupí. Všechny cíle by ale měly směřovat k jedné věci, a to k maximalizaci bohatství vlastníků obchodní společnosti (8).

Cíle firmy by měly být určeny pomocí vlastností splňujících zkratku SMART. Měly by být tedy specifické (specific), měřitelné (measurable), akceptovatelné (achievable), reálné (realistic), a termínované (timed) (4).

### **2.2.3 Potenciální trhy**

„Při realizaci podnikatelského plánu můžeme uspět pouze tehdy, když bude existovat trh, který bude mít zájem o naše produkty“ (4)

Nutné jsou informace o celkovém a cílovém trhu. Musíme přesně určit, co je celkový trh, a na který cílový trh se v rámci celkového trhu zaměříme. Celkový trh zahrnuje všechna možná využití daného výrobku (4).

V případě restaurací rychlého občerstvení známých značek je situace popisována takto:

Umístění produktu na trhu je založena na rovnováze dvoustupňového modelu. Výrobní závod vybere svoji polohu a zároveň cenu svých produktů. Jakmile je cena i lokace stanovena, spotřebitelé nakupují nestrategicky z prodejního místa, ze kterého mají největší užitek (9).

Úspěšnost restaurace rychlého občerstvení pramení z dobré polohy a konkurenceschopné ceny.

## **2.3 Rozpočet**

Nedílnou součástí přípravných akcí souvisejících se založením podniku je zpracování zakladatelského rozpočtu (10).

### **2.3.1 Zakladatelský rozpočet**

Smysl vytváření zakladatelského rozpočtu tkví ve specifikace a kvantifikace finančních prostředků nezbytných k zahájení podnikání. Začátek podnikání můžeme rozdělit do několika fází: založení firmy, zahájení podnikatelské činnosti a stabilizace podnikatelské činnosti. Těmto fázím odpovídá financování ze startovního kapitálu a režim běžného financování (10).



Obr. 1: Stádia zahájení podnikání, režimy financování a finanční rozpočty  
(Zdroj: (10))

Z obrázku vyplývá, že zakladatelský rozpočet má dvě složky. Rozpočet potřeby startovního kapitálu a rozpočet výnosů, nákladů a zisku pro první období stabilizace podnikatelské činnosti (10).

### 2.3.2 Startovní kapitál

Zahájení podnikání má velké množství rizik. Jedním z nich je fakt, že při zakládání firmy náklady výrazně převyšují výnosy. Tuto ztrátu je ovšem nutné řídit a respektovat tento fakt při sestavování rozpočtu. Rizika je možné minimalizovat co nejpřesnějším odhadem potřebných financí a zajištění jejich výše. Pro spočítání výše potřebných financí se používá čtyř kategorií (10).

- Finanční prostředky nutné k založení firmy.
- Finanční prostředky na pořízení dlouhodobého majetku.
- Finanční prostředky vložené do oběžných aktiv.
- Finanční prostředky určené na zahájení podnikatelské činnosti (10).

## 2.4 Zdroje financování

„Při sestavování podnikatelského plánu máme několik možností, jak přistoupit k financování jeho realizace. Při zahájení podnikání je z finančního hlediska nejjednodušší situace, kdy máme dostatek vlastních zdrojů. Pokud teprve začínáme podnikat a nemáme tudíž zatím s touto činností žádné zkušenosti, je jen malá pravděpodobnost, že bychom získali na realizaci podnikatelského plánu úvěr od banky. Nejčastěji se začínající podnikatelé při nedostatku finančních prostředků obracují na své

rodinné příslušníky, známe a přátele s žádostí o půjčku. Pokud je náš podnikatelský záměr zajímavý s potenciálem rychlého růstu, máme šanci oslovit investora a získat potřebné finanční prostředky.“ (4)

#### **2.4.1 Základní členění**

Zcela základní dělení finančních zdrojů je z pohledu vlastnictví a právního postavení na zdroje vlastní, mezi které patří vklady vlastníků, zisk, odpisy dlouhodobého majetku nebo prodej aktiv, a zdroje cizí, ke kterým patří hlavně úvěry a půjčky nebo také leasing, faktoring, forfaiting nebo rizikový kapitál (4).

Další metodikou dělení je na zdroje vnitřní (interní) a vnější (externí). Vnitřní financování probíhá například pomocí zisku nebo rezerv firmy. Pokud k financování použijeme vklady a podílů společníků jde o financování vnější (4).

Z hlediska časového můžeme členit finanční zdroje. Limitní dobou je zde jeden rok a dělíme je na krátkodobé (do jednoho roku) a dlouhodobé (déle jak jeden rok). Toto dělení má význam především z toho důvodu, abychom si uvědomili životnost majetku a sladili ji s formou financování. Dlouhodobý majetek budeme financovat dlouhodobými zdroji a krátkodobý majetek krátkodobými (4).

Dalším kritériem rozdělení finančních zdrojů je, zda vstupují do základního kapitálu firmy nebo nikoliv. Dluhové financování většinou do základního kapitálu firmy nevstupuje. Vedle toho například rizikový (venture) kapitál, soukromý kapitál (private equity) jsou typickými příklady získání zdrojů výměnou za podíl na základním kapitálu (4).

#### **2.4.2 Použití cizího kapitálu**

Pro použití cizího kapitálu je mnoho důvodů.

- Firma nemá k dispozici dostatek vlastních zdrojů.
- Podnikatel nechce omezovat své pravomoci.
- Je potřeba překlenout časový rozdíl mezi příjmy a výdaji.
- Cizí kapitál většinou zvyšuje rentabilitu podnikání (4).

Použití cizího kapitálu samozřejmě má i svá omezení.

- Cizí kapitál snižuje finanční stabilitu firmy.
- Každý další dluh je obvykle dražší, protože banky při svém rozhodování zohledňují faktor rizika.
- Vysoký podíl cizího kapitálu omezuje rozhodování managementu, který musí respektovat podmínky bank uvedených v úvěrových smlouvách
- Roste riziko ztráty majetku, kterým firma ručí poskytovateli půjčky (4).

### 2.4.3 Dluhové financování

Do této kategorie patří ty formy financování, kde firma vytváří dluh vůči externímu subjektu a dluh neovlivňuje její základní kapitál (4).

Nejfrekventovanějším zdrojem cizího kapitálu jsou úvěry. Ty můžeme dělit na finanční, kdy je nám poskytována peněžní částka, a obchodní úvěry. Z časového hlediska se dělí podle doby splatnosti na krátkodobé (do jednoho roku), střednědobé (jeden až pět let) a dlouhodobé (nad pět let). Finanční úvěry poskytují banky na financování různých potřeb, zatímco obchodní úvěry si poskytují účastníci obchodních vztahů navzájem (4).

- Bankovní úvěry jsou poskytovány za cenu úroků a ostatních výdajů spojených s jejich získáním a je ovlivňována především bonitou klienta a dobou splatnosti úvěru. Čím je úvěr dlouhodobější s tím roste i riziko nesplacení a cena úvěru (4).  
„Při použití bankovního úvěru vzniká firmě daňový efekt tím, že úroky z úvěru jsou daňově uznatelným nákladem a snižují daňový základ. Podmínkou působení daňového efektu je samozřejmě kladný výsledek hospodaření.“ (4)  
Bankovní úvěry mají několik forem. Velmi flexibilním druhem je kontokorentní úvěr, ve kterém je stanoven limit, do kterého může firma čerpat úvěr (debetní zůstatek na účtu) a je splácen inkasem pohledávek. Speciální postavení má úvěr revolvingový. Společnost si půjčuje opakovaně krátkodobé úvěry. Výhodou těchto úvěrů je nízká úroková sazba (4).
- Obchodní úvěry si vzájemně poskytují dodavatelé a odběratelé. Jde o poskytnutí zálohy od odběratele (odběratelský) na teprve nedodaný výrobek. Poskytuje se například ve stavebnictví nebo na dodávky investičních celků. Druhou a častější formou je úvěr dodavatelský, tj. odklad platby za provedenou dodávku výrobků.

Velmi důležité pro důvěryhodnost obchodních vztahů je dodržení stanovených lhůt (4).

Při bankovním úvěru se pro výpočet hodnoty konstantních plateb a celkových úroků využívá vzorec pro výpočet anuity (11).

$$D \times \frac{i \times (i + 1)^n}{(i + 1)^n - 1} = a$$

Vzorec 1: Výpočet anuity  
(Zdroj: (11))

$$a \times n - D = \sum i$$

Vzorec 2: Výpočet celkové sumy úroků  
(Zdroj: (11))

Dalším zdrojem externího financování je hypotéka nebo americká hypotéka, která se váže na nemovitosti. Například formou takzvané zpětné hypotéky. Tímto způsobem získáme startovací finance na vlastní nemovitost. Velmi podobná je americká hypotéka. Jde o neúčelový úvěr zajištěný zástavním právem k nemovitosti. (4)

Velmi rozšířeným způsobem získání cizích zdrojů jsou také dluhopisy. Jde o cenné papíry, které vyjadřují závazek dlužníka (emitenta) vůči majiteli (věřiteli) (4). „V dluhopise se dlužník zavazuje, že ve stanovené době splatí nominální hodnotu (najednou nebo po částech) a ve stanovené lhůtě bude vyplácet roční nebo pololetní úrok a další odměny svým věřitelům.“ (4)

„Leasing je alternativní formou, jak získat dlouhodobý majetek bez výrazného dlouhodobého zadlužení“ (4)

Leasing se dělí na tři hlavní druhy.

- Operativní leasing se sjednává na kratší dobu a je používá se především u automobilů nebo počítačů. Jeho součástí je i kompletní servis nebo pojištění majetku. Lze vypovědět a je uzavřena na dobu kratší, než je životnost majetku. Majetek po skončení smlouvy zůstává ve vlastnictví leasingové společnosti (4).
- Finanční Leasing má strohá pravidla. Je nevypověditelný, splátky musí uhradit cenu majetku a není poskytován servis. Nájemce většinou majetek pojišťuje a udržuje (4).
- Prodej a zpětný leasing je založen na prodeji majetku leasingové společnosti a zpětné pronajmutí. Toto řešení se používá především k získání finančních prostředků a získání větší likvidity (4).

Posledními formami financování skrze cizí zdroje je Faktoring a forfaiting. Jejich podstata je v odkupu pohledávek. Pokud urgentně potřebujete finanční prostředky, můžete odprodat své pohledávky (4).

- Faktoring je krátkodobou formou financování. Faktoringová společnost odkupuje pohledávky za dodání zboží nebo služeb na obchodní úvěr bez jakéhokoliv jištění. Jeho největší výhodou je pružnost bez složitých schvalovacích procedur. Jde především o pohledávky se splatností 14-90 dní. Za ně faktoringová společnost zaplatí 60-90 % původní ceny pohledávky (4).
- Forfaiting s na rozdíl od forfaitingu týká pohledávek se splatností minimálně 90 dní. Jsou však prováděny odkupy i pohledávek se splatností 5-7 let. Forfaiting se nejčastěji používá při dodávkách strojů, zařízení nebo investičních celků (4).

#### **2.4.4 Použití vlastního kapitálu**

„Výše počátečního kapitálového vkladu souvisí i se zvolenou právní formou podnikání. Nejjednodušší, z pohledu požadovaného kapitálového vkladu, je založení těch forem podnikání, kde je omezené ručení. Zde není zákonem stanovena výše kapitálového vkladu.“ (4)



#### **2.4.5 Financování vstupem do základního kapitálu společnosti**

Žádné podnikání se neobejde bez počátečního vkladu podnikatele, který chce podnikat. Rozdíl je pouze v tom, jaká je zákonem stanovená povinnost pro základní vklad. Jde o vlastní externí zdroj financování (4).

Pokud firma tvoří zisk může jako zdroj financování takzvané samofinancování. Jde o velmi interní formu financování, při které nevznikají žádné vedlejší náklady (4).

Další formou mohou být odpisy, tedy peněžní vyjádření opotřebení dlouhodobého majetku. Hlavním účelem je postupné přenášení majetku do nákladů k získání prostředků na jeho obnovu (4).

Velmi zajímavý způsobem vlastního financování je venture kapitál (někdy nazývaný jako rizikový kapitál). Princip spočívá ve vstupu investora do společnosti a navýšení základního kapitálu. Po několika letech je odprodána celá firma, nebo podíl v ní a zhodnocená investice (4).

Mezi hlavní výhody tohoto způsobu patří poskytnutí chybějícího kapitálu bez nutnosti průběžně platit splátky nebo úroky. Neexistuje tedy negativní peněžní tok. Investorem může být i skutečný obchodní partner, který podílí na rizicích a odměnách a nabízí svoje praktické znalosti a zkušenosti. Hlavní nevýhodou je ovlivňování společnosti partnerem a menší svoboda podnikatele (4).

„Venture kapitáloví investoři se mezi sebou liší zaměřením na určitou fázi rozvoje firem. Níže uvedené vybrané typy venture kapitálových investic představují největší rizikovost. Investor nevidí žádné minulé úspěchy firmy a musí se opírat především o svou intuici a vlastní zkušenost“ (4)

- Předstartovní financování (seed capital) se zaměřuje na ještě nevzniklé firmy, která vznikne na teprve vyvíjeném výrobku (4).
- Startovní financování (start-up capital) je poskytování prostředků firmě, která má hotový výrobek ve fázi prototypu nebo začala produkt dodávat na trh a potřebuje investici k rychlému rozjezdu nebo reakce na nově vznikající konkurenci (4).
- Rozvojové financování (expansion capital) je určen k vývoji dalšího výrobku nebo expanzi na nový trh. Zde jde více o rozšíření obchodu a marketingu než o

samotný vývoj produktu. Jde o nejpoužívanější druhé venture kapitálu v Evropě (4).

Dalším způsobem je vstup tichého společníka. Může jít o právnickou i fyzickou a lze takto získat velké množství kapitálu. Nevýhodou je požadovaný vyšší výnose než v jiných případech z důvodu absence podílu tichého společníka na chodu společnosti (4).

## 2.5 Kalkulace

Kalkulace se neliší pouze způsobem, jakým jsou přepočteny náklady na jednotku výkonu. Stejně podstatným faktorem je i význam, ke kterému bude kalkulace sloužit. V pozici obchodníka je potřeba rychle vytvořit cenovou nabídku a jednotlivé části nákladů nejsou v tuto chvíli podstatné, jiné jsou nároky například při plánování výroby, kdy je potřeba dopodrobna znát jednotlivé prvky a části kalkulace (11).

### 2.5.1 Kalkulace ceny a kalkulace nákladů

Kromě kalkulace nákladů, jejíž cílem je kvantifikace nákladů na jednici výkonu, je dnes ve velké míře používána jednoduchá kalkulace ceny. Cílem této kalkulace není výpočet sumy nákladů na jednici produktu, ale v jejím rámci je přímo stanovena cena produktu. Tato kalkulace s praxí používá v podnicích, pro které je kalkulace nákladů komplikovaná nebo neúčelná. Nejvýraznějším příkladem jsou obchodní podniky zaměřené na maloobchod. Nákupní cen zboží je zde přímým nákladem a k těmto nákladům je poté, nejčastěji pomocí procent, připočtena marže. Součet těchto hodnot je tedy prodejní cenou produktu (11).

Tab. 3: Kalkulace ceny

(Zdroj: (11))

Nákupní hodnota zboží
Marže (50 %)
<b>Prodejní cena</b>

Výhoda této kalkulace je v její jednoduchosti. Nevýhodou je pak fakt, že některé náklady nezapočítáváme vůbec, a to způsobuje nemožnost sledovat zisk z jednotky produktu.

Některé náklady jsou také rozpuštěné v ziskové marži, což při nerovnoměrnosti režijních nákladů způsobuje její velkou nepřesnost. Ve výrobních závodech je použití této kalkulace je často velmi rizikové a používá se zejména v podnicích, které nemají propracovaný systém evidence nákladů (11).

Ve většině progresivních výrobních podniků se tedy využívá plnohodnotné kalkulace nákladů, která následně slouží jako podklad pro cenotvorbu. Tato kalkulace se zakládá na výpočtu nákladů výkonu. Nejpoužívanější kalkulace tak zvaná absorbční respektive kalkulace úplných nákladů přiřazují jednotce výkonu jak jednicové náklady, tak odpovídající části režijních nákladů. Největším problémem většiny metod je potom alokace režijních nákladů. Vedle těchto kalkulací existují také kalkulace neabsorbční neboli kalkulace neúplných nákladů. Tyto kalkulace nezapočítávají některé náklady a mají určité principiální vazby na kalkulace ceny (11).

Tab. 4: Kalkulace nákladů  
(Zdroj: (11))

Náklady na materiál
Náklady na práci
Režijní náklady
<b>Náklady celkem</b>

## 2.6 Analýzy

V této části rozeberu obecné analýzy potřebné k rozboru situace na trhu a uvnitř společnosti

### 2.6.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence je podstatnou součástí plánování. Firma identifikuje svoji přímou konkurenci stejně jako nepřímé a potencionální konkurenty. Není nutné to se sledováním konkurence přehánět, ale je nutné mít dobrý přehled o jejich pohybech abychom mohli reagovat na změny (12).

Analýza slouží společnosti k:

- Pochopení vlastních konkurenčních slabin a předností.
- Pochopení minulých kroků a strategií konkurentů.
- Předpovědi budoucího chování konkurence.
- Vytvoření strategií k získání výhod v budoucnosti.
- Předpovědění návratnosti budoucích investic.
- Zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách (12).

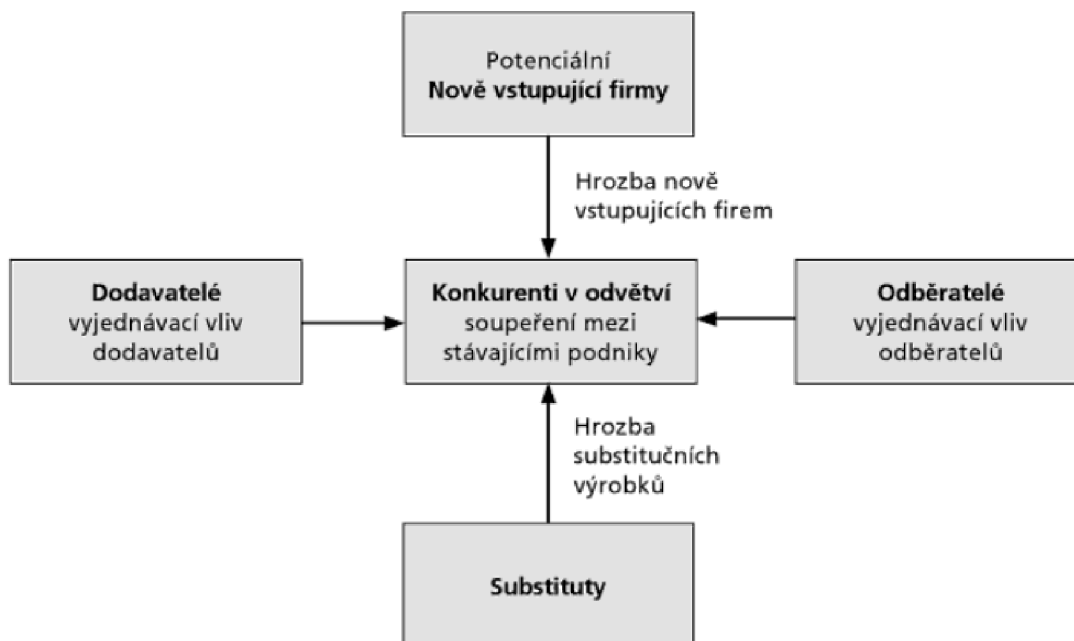
Abychom měli přehled je potřeba uvažovat i o budoucích konkurentech mezi společnostmi dodávající substituční produkty nebo služby na trhy, které považujeme za potenciální. Určování nám může zjednodušit následující matice o dvou faktorech. Prvním je společný trh, který poměřuje na jak podobných trzích se konkurenti pohybují. Druhým faktorem je podobnost schopností, tedy podobnost v silných stránkách společností. Vyjadřuje nakolik je konkurent schopen uspokojit potřeby společného trhu, a to v současnosti i budoucnosti (12).



Obr. 2: Matice identifikace konkurence  
(Zdroj (13))

### 2.6.2 Porterova Analýza

Primárním účelem Porterovy analýzy (modelu) je analyzovat atraktivnost odvětví, aby bylo možné předvídat ziskovost v odvětví. Hlavní kritika Porterova modelu se týká jeho teoretických základů a také toho, že konkurování je dynamický proces, v němž nikdy není dosaženo rovnováhy. Neustále se tedy mění i struktura odvětví (13).



Obr. 3: Schéma Porterovy analýzy  
(Zdroj: (14))

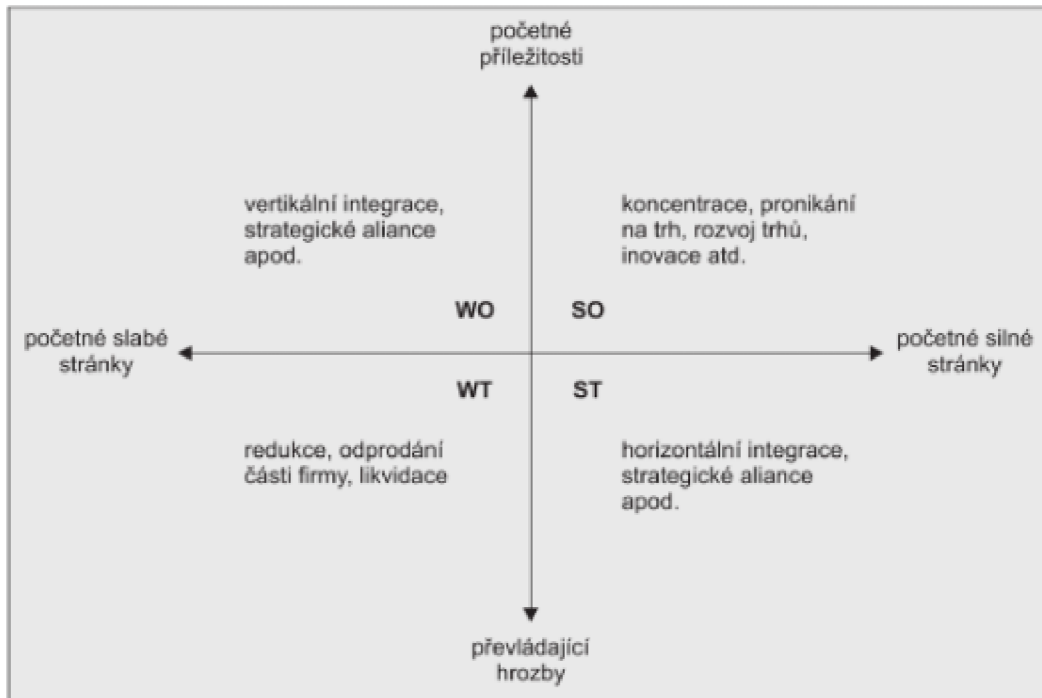
Ve schématu vidíme pět sil, které budou ovlivňovat strategickou pozici podniku.

- Intenzita konkurence uvnitř odvětví (velikost, růst, rozmanitost konkurence, diferenciací produktů).
- Bariéry vstupu (úspory z rozsahu výrob, výrobová diferenciací, investiční náročnost, vládní politika).
- Vyjednávací síla dodavatelů (diferenciací vstupů, koncentrací dodavatelů, existence náhradních vstupů).
- Vyjednávací síla odběratelů (koncentrací zákazníků vs. koncentrací společností, objem nákupu zákazníků, existence substitučních produktů)
- Substituční produkty (náklady na přechod, relativní výše cen, ochota zákazníků přejít na nový produkt) (15).

### 2.6.3 Analýza SWOT

Analýza SWOT je velmi užitečným způsobem sumarizace jiných analýz a jejich kombinací s výsledky analýzy prostředí firmy. Tato analýza může být také využita

k identifikaci množství dalších vlastností a kompetencí firmy. Největšími nevýhodami analýzy je její statická a subjektivita. I přes její malý vliv na strategii společnosti je velmi oblíbená (6).



Obr. 4: Schéma SWOT analýzy

(Zdroj: (6))

## 2.7 Marketing

V této kapitole teoreticky rozeberu marketingové prostředí, segmentaci trhu a marketingový mix

### 2.7.1 Definice marketingu

*„Neexistuje jednotná definice marketingu, jelikož marketing je různými autory vnímán z odlišných pohledů.“* (15)

Marketing (management) je proces plánování a realizace rozvržení cen, propagace a distribuce idejí a produktů pro vytváření směn, které uspokojí cíle podniků i jednotlivců (16).

Marketingové řízení je esenciální pro každý podnik, který chce být úspěšným v dnešním náročném konkurenčním prostředí. Současný trh charakterizuje vysoká dynamika

a neustále se měnící podmínky, rostoucí síla spotřebitele a boj s konkurencí o jeho přízeň (15).

Marketing vychází z lidských potřeb a přání pro naše potřeby vyjádřených Maslowovou pyramidou potřeb, tedy hierarchií lidských potřeb, které definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943 (15).



Obr. 5: Maslowova pyramida potřeb

(Zdroj:(15))

### 2.7.2 Marketingové prostředí

Vnější marketingové prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost podniku rozvíjet se. Lze dělit na:

- Mikroprostředí - zahrnuje nejbližší subjekty podniku, kteří ovlivňují jeho schopnost obsluhovat své trhy.
- Makroprostředí – společenské síly, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. (15)

Faktory mikroprostředí, které se analyzují pomocí Porterovy analýzy, jsou následující:

- Podnik,

- Zákazníci.
- Dodavatelé.
- Distribuční články a prostředníci.
- Konkurence (17).

Všechny společnosti jsou ovlivněny faktory makroprostředí známé pod zkratkou SLEPT, která označuje stejnojmennou analýzu. Jednotlivá písmena z názvu analýzy znamenají následující faktory:

- Sociální.
- Legislativní.
- Ekonomické.
- Politické.
- Technologické (18).

Vnitřní marketingové prostředí se rozebírá pomocí analýzy informačního systému, použité technologie, organizační struktury podniku nebo marketingového mixu. (15)

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu (16).

Marketingový mix zahrnuje tak zvaná 4P:

- Produkt (Product) – rozmanitost produktu, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, služby.
- Ceny (Prices) – ceník, slevy, srážky, doba splatnosti, platební podmínky.
- Místo (Place) – distribuční cesty, pokrytí trhu, sortiment, zásoby, doprava.
- Propagace (Promotion) – reklama, podpora prodeje, PR, přímý marketing, osobní prodej (15).

Rozšířené pojetí marketingového mixu obsahuje vedle klasických 4P i další „P“, potom vzniká 5P:



- Lidé (People) (15).

Nebo 7P:

- Procesy (Processes).
- Fyzický vzhled (Physical evidence) (15).

### **2.7.3 Segmentace trhu**

„Segmentace trhu je proces plánování, který rozdělí velký (heterogenní) trh na menší homogenní celky (cílové skupiny), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Proces segmentace je nutné pravidelně opakovat vzhledem ke změnám segmentů. (15)“

Heterogenní trh – spotřebitelé s různými motivy pro užívání a nákup produktu.

Homogenní trh – spotřebitelé daného segmentu mají stejné preference (15).

Díky segmentaci trhu pracujeme u každé cílové skupiny s jiným marketingovým mixem a lépe s nimi komunikujeme. Marketingové mixy stejného produktu se v různých segmentech liší (15).

## **2.8 Finanční Analýza a metody hodnocení investice**

Finanční analýza je používána ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, efektivně využívá aktiv nebo je schopen splácet závazky (19).

Pro potřebu této práce jsem vybral těchto pět ukazatelů.

### **2.8.1 Analýza bodu zvratu**

Analýza bodu zvratu zkoumá rovnováhu mezi výnosy a náklady. Je nutné sledovat fixní náklady (F) a variabilní náklady (v) odděleně k provedení analýzy. Poté jsou buď matematicky ne graficky porovnány tržby (T) a náklady (N). Tato analýza nám poskytuje informace o tom, při jakém vyrobeném množství (Q) a ceně (c) se výrobní závod dostává ze ztráty do zisku. Tento bod nazýváme bodem zvratu (20).

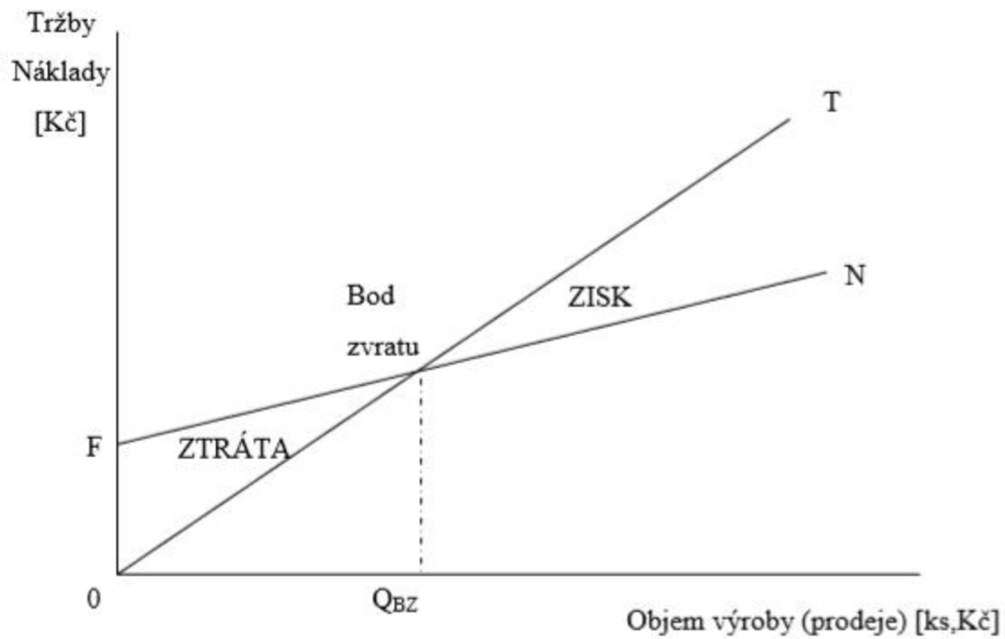
Pro výpočet je tedy nutné, aby se tržby rovnaly nákladům. Tedy:

$$T = N$$

$$c \times Q = F + v \times Q$$

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

Vzorec 3: Vztahy pro výpočet bodu zvratu  
(Zdroj: (11))



Graf 1: Bod zvratu  
(Zdroj: (21))

### 2.8.2 Čistá současná hodnota

„Čistá současná hodnota projektu představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů na projekt. (22)“

$$\text{ČSH (NPV)} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IV$$

ČSH - čistá současná hodnota (NPV – net present value)  
 IV - kapitálové výdaje investice  
 CF<sub>t</sub> – příjmy z investice v jednotlivých letech  
 n – doba životnosti investice  
 i – diskontní míra investice  
 t – jednotlivé roky životnosti investice

Vzorec 4: Výpočet ČSH  
 (Zdroj: (11))

### 2.8.3 Doba návratnosti

Doba návratnosti investice uvádí, za jakou dobu se investice do projektu vrátí. Představuje časové období, za které se suma dosažených příjmů bude rovna investici do projektu (23).

$$\sum_{t=1}^k \frac{CF_t}{(1+i)^t} - IV = 0$$

ČSH - čistá současná hodnota (NPV – net present value)  
 IV - kapitálové výdaje investice  
 CF<sub>t</sub> – příjmy z investice v jednotlivých letech  
 n – doba životnosti investice  
 i – diskontní míra investice  
 t – jednotlivé roky životnosti investice  
 k – doba návratnosti investice

Vzorec 5: Výpočet doby návratnosti  
 (Zdroj: (11))

## 2.9 Řízení rizik

„Řízení rizik je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Banka tuto část posuzuje stejně důsledně jako každou jinou. Hodnotí se schopnost porozumění riziku a předpoklady k jeho implementaci do života firmy. Je důležité oddělit vlastní názory od faktů, neboť zpracovatelé mají někdy sklon posuzovat stupeň relativní důležitosti každé omezující podmínky na základě vlastních zkraslených názorů a dispozic (4)“

### **2.9.1 Struktura**

Zásadní výhodou pro podnikatele jsou reálné pozitivní výsledky z minulých aktivit. Tento fakt je pro management banky signálem, že jedná se zkušenou firmou schopnou dostát svým závazkům a jsou jim proto nabízeny lepší podmínky než běžným klientům (4).

Podnikatelský plán by také měl obsahovat propočty a ekonomické modely. Rizika pramení právě ze změn v ekonomice firmy a banky rády vidí, že s těmito eventualitami počítáme a uvědomujeme si požadavky, které na ní klade přijetí cizího kapitálu (4)

Zajímavou metodou je tak zvaná metoda komparativní. V této metodě porovnáme několik subjektů již podnikajících ve stejném odvětví a využijeme jejich znalosti do nového podnikání (4).

### **2.9.2 Rozdělení**

Je mnoho druhů rizik vycházejících jak z interního, tak z externího prostředí podniku. Tato rizika se rozdělují do kategorií, z nichž některá souvisí s podnikatelským plánu a jiná nikoliv. Reálná rizika by v plánu měla být popsána a musí zde být uvedeno, jak jim hodlá podnikatel předcházet. Hlavními riziky jsou lidský faktor, nastavení interních procesů nebo rizika plynoucí z finančního řízení firmy (4).

Rizika, která lze ovlivnit by měla být důkladně zmapována. Zásadní vliv na podnik mají i rizika neovlivnitelná a je důležité je zmapovat pro banky, které se budou zajímat, jak se jim bude firma schopná přizpůsobit. Zdroje rizik mohou být:

- Změny požadavků.
- Chyby v podnikatelském plánu.
- Chyby v dokumentaci.
- Špatné vymezení dokumentací.
- Nedostatečná kvalifikace týmu a jiné (4).

### **2.9.3 Prevence**

Prevence proti rizikům se rozdělují do třech základních skupin na předcházení rizikům, zmírňování rizik a záchranu (4).

- Předcházení rizikům – vyloučení rizika eliminací jeho známých příčin.

- Zmírňování rizik – tlumení účinku případné události například uzavřením pojištění.
- Záchrana – smíření se s následky, pro které je potřeba tvořit rezervy (4).

První skupina opatření je při tom tou nejzásadnější, protože již vzniklá rizika jsou nákladná a mohou ovlivnit efektivnost firmy (4).

Pojistný trh je v dnešní době velmi saturovaný a pojišťovny jsou schopny pokrýt takřka veškerá rizika. Problémem může být nesplnění podmínek v určité kategorii (například vandalismus) a tím nedosažení požadované pojistky. V této situaci lze žádat o výjimku. Podnikatelský plán může obsahovat například pojištění majetku firmy, úrazové pojištění zaměstnanců nebo pojištění provozních rizik spojených s majetkem a zdravím. (4).

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

V této části své práce se budu věnovat popisu současného stavu prostředí, ve kterém chci svůj podnikatelský záměr realizovat. Pro analýzu všech aspektů použiji analýzy zmíněné v teoretické části této bakalářské práce.

#### **3.1 Analýza makroprostředí**

Pro analýzu makro prostředí a jejich sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů je potřeba použít analýzu SLEPT.

##### **3.1.1 Sociální faktory**

První velkou skupinou sociálních faktorů ovlivňujících podnik zvenčí jsou faktory demografické. Mezi tyto vlivy patří především počet obyvatel v oblasti, jejich věk, nebo pracovní reference. Brno je městem se 377 440 obyvateli (1). Mimo to se na jeho území vyskytuje asi 80 000 studentů vysokých škol. Průměrný věk obyvatel Brna byl v roce 2015 42,7 roku (24), což je více než republikový průměr, který činí 41,9 let (24), ale tento fakt vyvažuje počet studentů žijících ve městě. Obecná míra nezaměstnanosti dosáhla ve čtvrté čtvrtletí roku 2017 pouze 2,4 % (24).

##### **3.1.2 Legislativní faktory**

V České republice je silná byrokratická zátěž na podnikatele. Například vyřizování daní podnikateli zabralo v roce 2017 o 14 hodin ročně déle než v předešlém roce a dosáhl tak 248 hodin za rok (25).

„Důvodem, proč byrokracie stoupla, je podle autorů studie zavedení kontrolních hlášení. Ve srovnání s ostatními státy patří Česku v tomto parametru 53. místo, což je sice umístění v lepší polovině, průměr zemí OECD ale činí 161 hodin a například v Lucembursku zaberou podnikatelům daně jen 55 hodin ročně.“ (25)

Toto zvýšení je důsledkem zavedení například kontrolních hlášení nebo elektronické evidence tržeb. Česká republika má také velmi přísné hygienické podmínky, kterými musí nově vznikající restaurace splňovat, aby mohla být uvedena v provoz. Důležitým pozitivem je však fakt, že se zavedením elektronické evidence tržeb byla stravovacím

zařízením snížena daň z přidané hodnoty z 20 % na 15 % s výjimkou alkoholických nápojů, kde byla ponechána původní sazba.

### **3.1.3 Ekonomické faktory**

Populace v České republice neustále bohatne. Hrubý domácí produkt rostl o 5,5 % (3.4. 2018) (24) a Průměrná reálná mzda o 5,3 % (9.3. 2018) (24). Inflace přitom byla na velmi příznivé úrovni 2,7 % (10.4.2018) (24). Tyto ukazatele nám říkají, že podmínky pro vznik podnikání jsou pozitivní, protože se neustále zvyšuje kupní síla obyvatel.

### **3.1.4 Politické faktory**

Česká republika se nachází ve velice klidném regionu a díky svému členství v Evropské unii má velmi příznivé podmínky pro transfer pracovních sil a kapitálu ze všech okolních zemí. Vládnoucí strany v posledních letech však vytvářejí tlak na podnikatele ve formě další byrokratizace. Nově vznikající vláda ANO a ČSSD za podpory KSČM tuto tendenci levicové politiky, která bude do budoucna vytvářet nepříznivé prostředí pro společnosti.

### **3.1.5 Technologické faktory**

Mezi technologické vlivy významné pro nově vznikající restauraci rychlého občerstvení patří trendy ve vývoji moderních gastronomických spotřebičů s důrazem na internet věci a propojení celého ekosystému restaurace v jeden provázaný organismus.

V dnešní době pak nelze nezpomenout rozmach mobilních zařízení a s nimi i spojená komunikace obchodníka se zákazníkem nebo s dodavatelem a zjednodušení nákupu surovin pomocí mobilní aplikace nebo rozšíření nové nabídky mezi zákazníky skrze sociální sítě.

Žádná nově vznikající firma by se těmito prostředkům neměla bránit, protože právě díky těmto technologiím dochází k daleko efektivnější vnitřní i vnější spolupráci a zvýšení popularity pro mladé lidi jak z pohledu zaměstnanců, tak zákazníků.

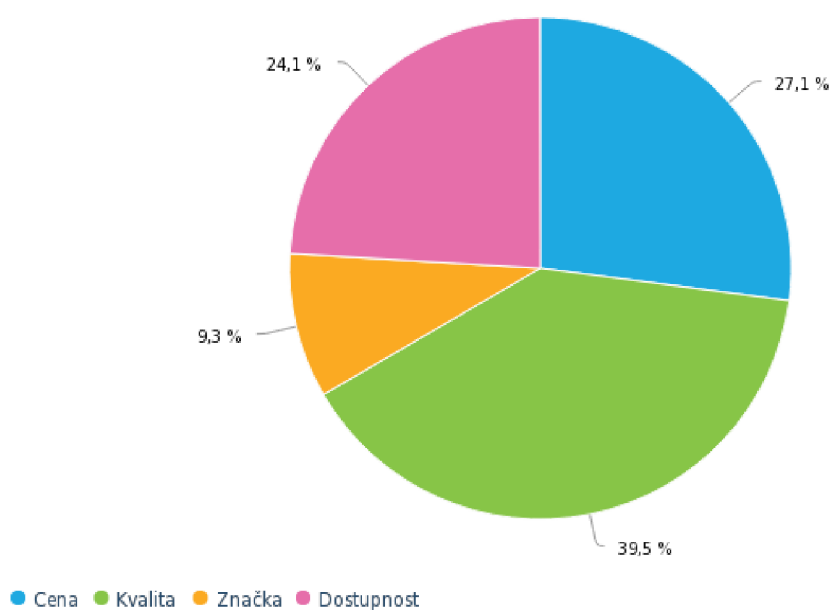
## **3.2 Analýza trhu**

Pro analýzu trhu s rychlým občerstvením a cílové skupiny podniku, jsem vytvořil internetový dotazník, jehož výsledky budu prezentovat v této části bakalářské práce.

Trh s rychlým občerstvením má v dnešní uspěchané době velký podíl v celkovém trhu se stravováním. V Brně, které je dynamickým moderním městem s velkým množstvím IT firem, technologických center a vysokých škol je podíl ještě větší. Právě lidé ve věku 20–32 let jsou hlavní cílovou skupinou těchto podniků, protože navštěvují restaurace rychlého občerstvení nejčastěji a mají pozitivní přístup k cizí gastronomii a novým trendům ve stravování.

Podle mého průzkumu kladou zákazníci v restauracích s rychlým občerstvením největší důraz na kvalitu produktu. Dále je pak zajímaví cena a dostupnost. Až na posledním místě je podle šetření mezi zákazníky značka. Toto zjištění podporuje moji myšlenku, že největší potenciál mají v dnešní době takové podniky, které nabídnou zajímavý kvalitní produkt za rozumnou cenu v dostupné lokalitě, a to, jak známou nebo zaběhlou má tento produkt značku, je nedůležité. V některých případech může mít známé logo řetězce až negativní efekt na spotřebitele.

Co u vás rozhoduje při výběru restaurace rychlého občerstvení?

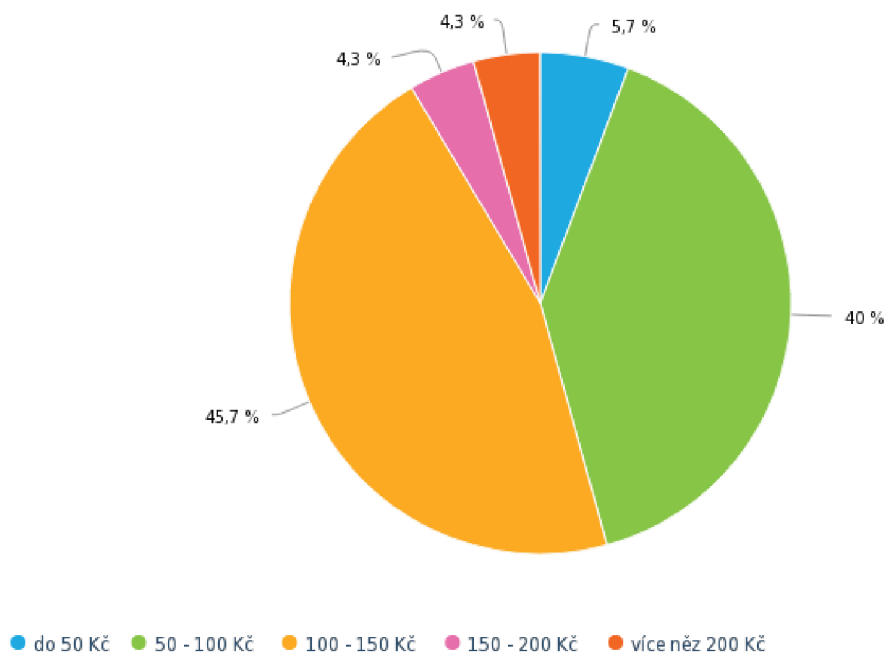


Graf 2: Preference zákazníka při výběru restaurace rychlého občerstvení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Cenové zařazení produktu na trhu je podstatnou součástí jeho úspěchu. Podle mého šetření utratí 85,7 % zákazníků rychlého občerstvení za svoji návštěvu 50–150 korun. Pro nově vznikající podnik je tedy nutné, aby se pohyboval s většinou své nabídky v tomto cenovém rozmezí. Restaurace rychlého občerstvení, kterou plánují otevřít, zakládá na kvalitě a originalitě. Ceny v ní by se tedy měly pohybovat v horní hranici této cenové hladiny.

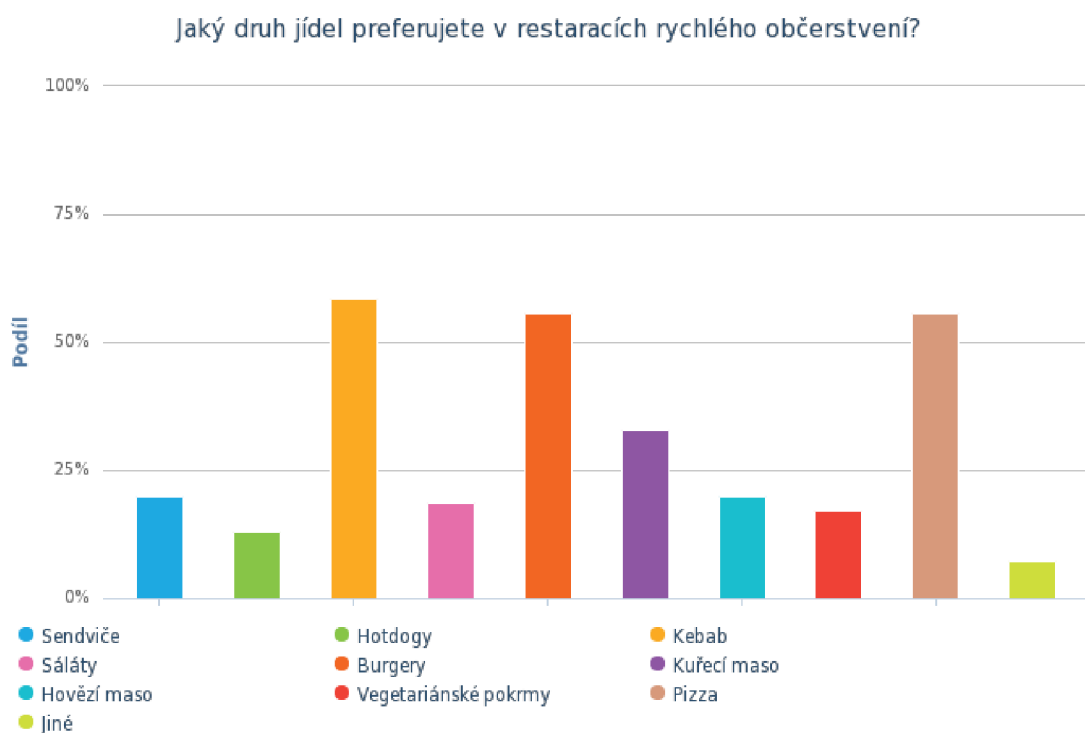
Kolik peněz nejčastěji utratíte v restauraci rychlého občerstvení?



Graf 3: Nejčastější útraty v restauracích rychlého občerstvení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Trh s rychlým občerstvením je velmi rozmanitý a z každé světové kuchyně si bere pokrm, který lze jednoduše a rychle připravit, vzít do ruky a rychle jím zahnat hlad. Proto bylo součástí vypracování mého dotazníku i získání informací o preferencích mezi jednotlivými produkty restaurací rychlého občerstvení. Více než polovina dotázaných preferuje při výběru rychlého občerstvení kebab, pizzu nebo burgery. S těmito pokrmy je ovšem trh již velmi nasycen a není možné toto odvětví nijak výrazně inovovat, protože zákazníci zde očekávají velmi málo diferencovaný produkt.

Pro můj podnikatelský plán je pozitivním výsledkem výrazný počet zákazníků požadujících v restauracích rychlého občerstvení sendviče, hot dogy nebo saláty. Trh s těmito produkty totiž není v Brně nijak výrazně penetrován a dává daleko větší prostor novátorskému přístupu z pohledu gastronomie. Nezanedbatelným požadavkem jsou také dnes čím dál modernější vegetariánské pokrmy, které by moderní restaurace rychlého občerstvení neměla ve své nabídce opomenout.



Graf 4: Preference pokrmů rychlého občerstvení mezi zákazníky  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

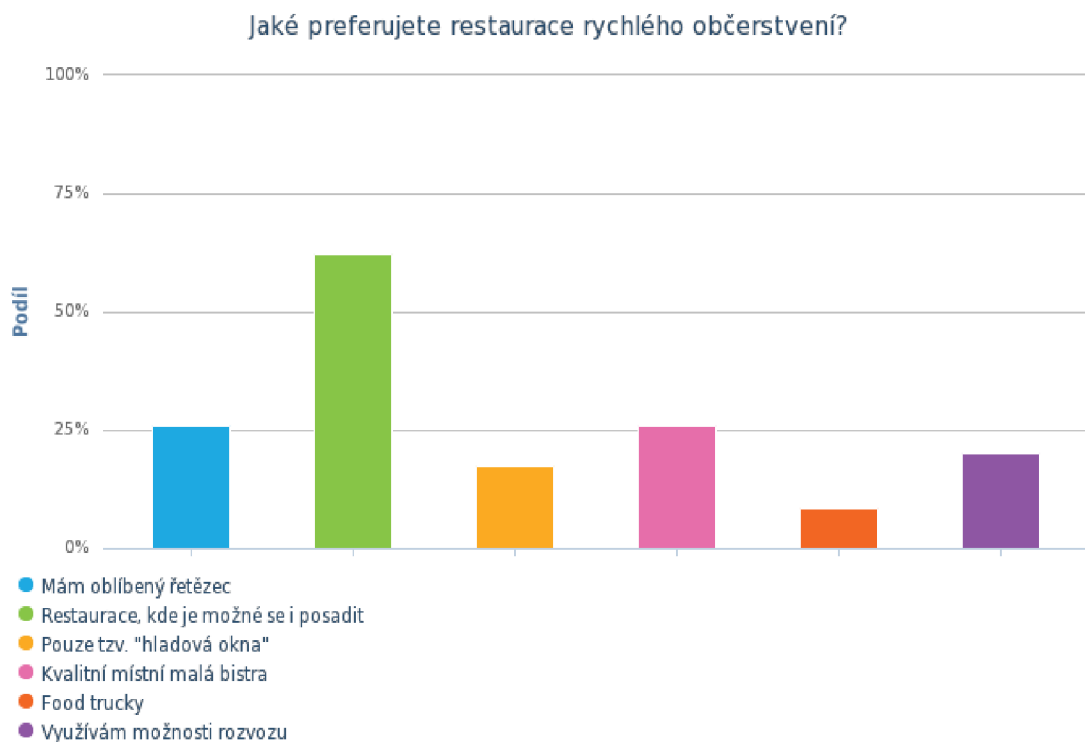
Zákazníci se nerozhodují ale pouze podle ceny, umístění, nebo produktu, který daný podnik nabízí. Podstatným kritériem pro výběr restaurace rychlého občerstvení je druh podniku. Důležitou informací vyplývající z výsledků dotazníku je fakt, že 62,3 % zákazníků preferuje restaurace s možností se posadit a konzumovat jídlo na místě. 26,1 % dotázaných také prohlašuje, že má svůj oblíbený řetězec, z nichž nejčastěji zmiňované

byly firmy McDonalds a KFC. Stejný počet dotázaných také navštěvuje kvalitní místní podniky, což ukazuje na vyrovnanost těchto dvou segmentů trhu.

Nezanedbatelná část trhu také patří levným výdejním okénkům s nízkou kvalitou produktů a rozvozu nejčastěji pizzy.

Zajímavá je také skutečnost, že dnes teprve vznikající konkurence ve formě takzvaných „*foodtrucků*“ (pojízdných prodejen, často velmi kvalitních pokrmů s omezenou denní nabídkou pouze na kapacitu vozu) získala 8,7% podíl.

Trh je tedy velmi rozdroben, ale zájem o kvalitní malý podnik s domácími produkty není nezanedbatelný.



Graf 5: Preference podle typu stravovacího zařízení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Analýza konkurence

Analýzou našich konkurentů se zabýváme proto, abychom si uvědomili naše výhody a nevýhody a mezery na trhu, nebo abychom předpověděli chování subjektů, které mají k našemu trhu blízko a mohli by na něj vstoupit a hrozit naše podnikatelské aktivity. Z osobního pozorování a vyhledávání klíčových slov na mapových portálech Mapy.cz a Google Maps jsem napočítal desítky zařízení nabízejících kolemjdoucím občerstvení.

Ovšem většinou jde pouze o výdejní okna a podobné podniky nabízející především kebab pizzu, hamburgery, sýry v housce a jiné produkty nevalné kvality vyrobené ze zmražených polotovarů. Při zvážení kvality a prodávaného množství navíc tato místa nenabízejí své pokrmy za nízké ceny. Hlavní konkurenční výhodou mého podnikatelského záměru je kvalita nebo vzhled nabízených produktů, prostředí restaurace, ve kterém je i možné se například posadit. Ceny pokrmů z těchto podniků však nemusím překročit ani o 20 %.

Za konkurenci by se daly částečně považovat i pizzerie, které sice nabízejí zcela odlišný produkt než mnou zamýšlený podnik, ale pizza díky své cenně, snadné receptuře a dostupnosti pomocí rozvozů konkuruje takřka každému stravovacímu zařízení.

Hlavními konkurenty mého projektu jsou zavedené řetězce rychlého občerstvení jako McDonalds, KFC nebo Subway, které mají v brně několik poboček. Z jejich všeobecné známosti vychází jak zásadní výhoda, tak nevýhoda. Díky povědomí o těchto značkách mají velkou řadu stálých zákazníků, kteří si jdou pro svoje oblíbené jídlo, ať jsou v jakémkoliv městě nebo zemi. Z této popularity ovšem pramení veškeré pomluvy a negativní reklama směřující proti těmto řetězcům, přestože jejich produkty nejsou a ani díky ostré sledovanosti nemohou být nekvalitní. Z mého průzkumu také vyplývá, že občerstvení vybírá podle značky jen malé množství zákazníků. Neznámost a daleko osobnější pocit z mého podniku pak ve srovnání s těmito průmyslovými molochy vyznívá spíše jako výhoda pro můj projekt.

Dalším výrazným konkurentem je česká franšíza Poe Poe nabízející široký sortiment produktů průměrné kvality nebo chuti, ovšem za bezkonkurenčně nízké ceny. Jejich výhody jsou podobné jako u velkých řetězců. Kvalita mou nabízených produktů by ovšem měla být na nesrovnatelné úrovni a vyrovnat tak cenový rozdíl.

Poslední zásadní konkurencí, při zvážení cílové skupiny, jsou místní malé kvalitní podniky jako je například Burger Inn a takzvané foodtrucky (v Brně je nejznámějším zástupcem Būcheck), které nabízejí omezené množství produktů vyrobené v klasickém zázemí, ovšem prodávané z pojízdné prodejny. Mezi tento druh podniků bych se na trhu chtěl zařadit. Nabízejí kvalitní produkty pod vlastními značkami a získávají vysokou popularitu právě díky široké komunitě studentů a mladých lidí pracujících v Brně. Od těchto podniků bych se chtěl odlišit především sortimentem nabízených pokrmů. V oblasti sendvičů nebo hot dogů totiž Brno nezaostává jen za Prahou, ale i za menšími městy jako je například Olomouc, kde se podniky s tímto sortimentem již nacházejí. Oproti „*food truckům*“ má můj podnikatelský záměr jasnou výhodu v zimních měsících nebo špatném počasí díky uzavřeným prostorům a také ve stálosti a šířce sortimentu, což si tak malé prodejní místo nemůže dovolit.

V poslední době se stále zvětšuje důraz na kvalitu a lokálnost nejen surovin, ale i výrobců a prodejců v gastronomii. Zásadní ovšem není, jakou národní kuchyni nabízíte, ale jaké suroviny použijete a jakým způsobem je zpracujete. Na tuto vlnu museli zareagovat se svými produkty i takové řetězce jako je McDonalds. A právě tohoto trendu bych chtěl se svým podnikem využít.

V tomto odvětví je zásadní rychlý start. Ovšem s jasně určeným cílem, značkou, cílovou skupinou, marketingem a produktem. Díky rychlosti šíření informací na sociálních sítích je daleko nebezpečnější nadělat chyby na začátku fungování restaurace. Příkladem je před nedávnem vzniklá restaurace SHŌYU nacházející se v Brně na ulici Veveří. Restaurace nedokázala při svém otevření sehnat kvalitní dodavatele. Než se jí podařilo problém vyřešit, získala na sociální Facebook tolik negativních recenzí, že se z této velice rychle nabyté pověsti bude nově vzniklá restaurace několik měsíců vzpamatovávat, což je při otevření nového podniku velký problém.

V budoucnosti se také objeví problém v podobě v této době zatím nepřímé konkurence. Bary a restaurace budou rozšiřovat svou nabídku o podobné produkty. Svou výhodu proti těmto podnikům vidím v ceně v případě klasických restaurací z důvodu daleko vyšších nákladů na jejich provoz a nevhodnost tohoto produktu do restaurace. V případě barů to může být nedostatečná kvalita kvůli jinému zaměření podniku a nabízení těchto produktů pouze jako doplňkového sortimentu.

Pokud se trh a konkurence bude ubírat tímto směrem. Je podle mého názoru pro stravovací zařízení dle mého podnikatelského plánu na trhu dostatek místa a v budoucnosti bude poptávka po podobných kvalitních restauracích rychlého občerstvení jen růst.

### **3.4 Porterova analýza**

V této analýze popíšu odvětví rychlého občerstvení a stravování celkově pomocí takzvaných 5 F (Five Forces).

Prvními dvěma silami ovlivňující činnost firmy na trhu jsou stávající a potenciální konkurenti. Trh je velmi nasycený a rozštěpuje se na menší subjekty. Dnes již máme mnoho druhů restaurací rychlého občerstvení a cena jako faktor při výběru produktu ztrácí na síle. Díky těmto faktorům je velice důležité mít produkt, který si u zákazníka, který je v oblasti gastronomie více a více kritický, dokáže obhájit svoji cenu. Stávající konkurenti mohou tedy ovlivňovat svoji pozici na trhu zvyšováním kvality nebo propagace a tím zlepšení své image a nově vznikající podniky mohou trh ovlivnit právě profesionálním přístupem k surovinám a originální prezentací.

Další silou ovlivňující cenu na trhu jsou dodavatelé. V gastronomickém odvětví se pohybuje několik velkých firem dodávajících takřka kompletní servis pro restaurační zařízení. Nejvýznamnějšími celorepublikovými hráči jsou například firmy Makro a Bidfood, které jsou schopny, ve městě jako Brno, dodat většinu potřebných produktů do několika hodin. Tyto velké podniky mezi sebou soupeří především cenou. Z tohoto faktu samozřejmě těží odběratel a je schopen snižovat náklady. Pokud ovšem potřebuje restaurační zařízení nějaký méně dostupný produkt jako je například speciální italská mouka, různé plody moře, domácí uzeniny nebo speciální řezy masa, tyto velké společnosti, vzhledem k malé poptávce po těchto produktech, tyto suroviny nenabízí a ani nejsou ochotny je zakázkově dodat (pouze od obrovských odběrů). Restaurace je v tuto chvíli odkázána na specialisty na určité kuchyně. Tyto firmy však nemají často konkurenci a ceny jsou nasazeny daleko výše a nejsme schopni získat odpovídající substituty. Příkladem může být společnost Front line s.r.o. dovážející autentické mexické produkty, které v podstatě jinde v České republice neseženete. Dalším příkladem jsou

malé farmy nebo chovatelé, kteří vám dodají po domluvě specifické druhy zeleniny nebo masa, protože i jednotlivé restaurace jsou pro ně velkými partnery.

Kupující, jako další faktor Porterovy analýzy, dokáží cenu a množství prodaných produktů v odvětví rychlého občerstvení ovlivnit především tlakem na kvalitu produktů, ale zároveň snižování marží produktů. Dnes, kdy vzniká velké množství podniků, které jen díky image alternativního postoje k tomuto odvětví, poptávají za své produkty nesmyslné částky, se zvětšuje tlak zákazníků i na cenu, protože tyto podniky časem ztratí punc exkluzivity. V případě levných bister nebo prodejců kebabu je tlak na cenu samozřejmě vyšší, protože tyto podniky, díky výrobě z polotovarů, ani nemají jiné faktory, kterými by se odlišili, a daleko více se v tomto případě situace podobá dokonale konkurenčnímu trhu.

Trh s rychlým občerstvením má mnoho obdobných produktů, substitutů. Právě jejich cena je posledním faktorem ovlivňujícím toto odvětví. S rostoucí kvalitou a s tím i cenami v klasických restauracích se i bistra a jiné podniky tohoto typu mohou soustředit spíše než na minimalizaci nákladů, na kvalitu a prezentaci svých pokrmů.

Právě díky důrazu na kvalitu u vstupních surovin, substitutů, výrobních procesů, prezentace a marketingu budou v tomto odvětví ceny dlouhodobě růst a toto odvětví je tedy velmi atraktivní.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V této části vytvořím podnikatelský plán pro založení restaurace rychlého občerstvení založeného na teoretických znalostech a provedených analýzách v předchozích částech této bakalářské práce.

### **4.1 Vize**

V dnešní době, kdy díky velké osvětě v gastronomii a stravování, dochází ke zvýšení poptávky po kvalitním jídle a pronikání cizích kultur do našeho jídelníčku, společnost stále nevyřešila zásadní problém a tím je nedostatek času. Doba, kdy jsme pohlceni stresem a jinými chorobami spojenými s moderním světem, nachází útěchu v dobrém kvalitním jídle, které musíme zkonsumovat v co nejkratším čase, abychom se mohli vrátit ke svým nudným a depresivním životům.

Mou vizí je prosazení kvalitního stravování i místech a časech, kdy to dosud zákazníci považují za nepravděpodobné a se sebezapřením konzumují potraviny, které by při dostatku času vynechali a vybrali si zdravější, kvalitnější nebo chutnější variantu.

### **4.2 Popis podnikatelské příležitosti**

Myslím si, že v této době a v moderním městě plném mladých lidí má místo restaurace rychlého občerstvení, která nabídne úzký sortiment kvalitních pokrmů s domácími přísadami a přístupem k jejich přípravě.

Pokrmů z tohoto bistra budou mít základ ve dvou základních produktech, domácím chlebu a žemlích. Na tomto základu bude vytvořeno menu restaurace, které se bude skládat především ze sendvičů, hot dogů, a salátů s doplňkovým sortimentem v podobě domácích hranolek nebo nápojů.

Tyto základní suroviny v kombinaci profesionálně zpracovanými, kvalitními a lokálními surovinami jako je maso nebo zelenina. Pokrmů budou kompletovány z předem vytvořených polotovarů jako je právě chléb, pečené maso, domácí omáčky nebo vlastní nakládaná zelenina přímo před zákazníky v provozovně bistra a budou určeny především k okamžité konzumaci uvnitř bistra nebo k odnesení s sebou. Při zvládnutí těchto procesů a personálních a tranzitních výzev by mělo dojít i k zavedení rozvozu.



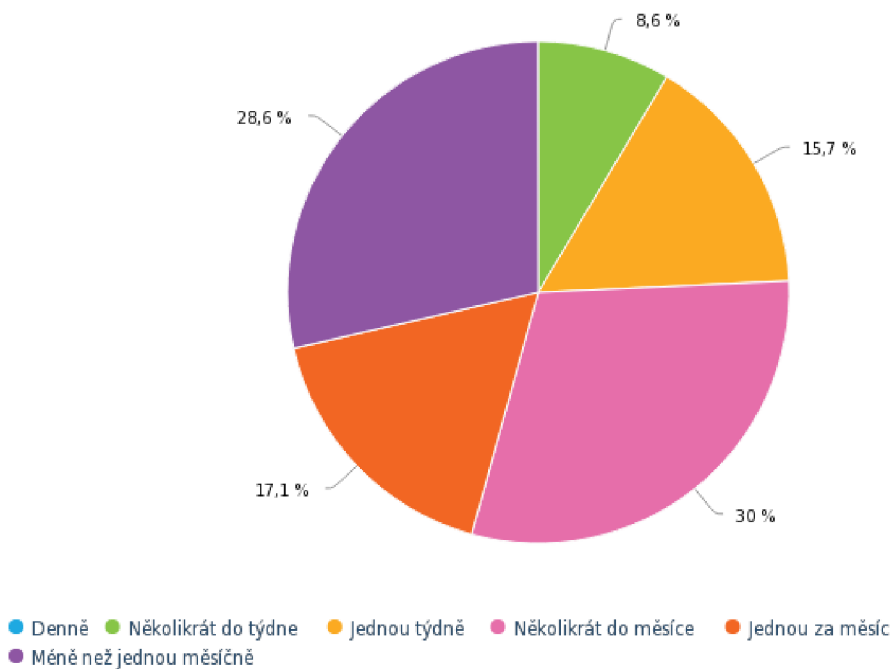
Největší výhodou tohoto projektu je originalita a kvalita pokrmů. V Brně, které je přesyceno kebabem, burgery nebo tortillami, je obrovský prostor pro vznik provozovny zaměřující se výhradně na sendviče a jiné formy lehkého a rychlého stravování.

Pro zákazníka je zásadní informace, že v této restauraci rychlého občerstvení může velice rychle, dobře a kultivovaně najíst v takřka jakoukoliv denní dobu a nemusí utratit velké množství peněz v restauraci, protože díky menšímu množství personálu a prostoru je takováto restaurace rychlého občerstvení schopna snížit své náklady, a tedy i ceny.

### **4.3 Cíle firmy**

Cílem nově vzniklého podniku bude vybudovat si prestižní postavení mezi brněnskými podniky na trhu s rychlým občerstvením během několika prvních měsíců provozu především pomocí osobních zkušeností zákazníků, kteří šíří své pozitivní zkušenosti mezi populaci, tedy tak zvaného „*word of mouth*“. V dnešní době masového používání sociálních sítí se pozitivní nebo negativní recenze šíří daleko rychleji, a proto je prvotní dojem při zvýšené pozornosti na nově otevíraný podnik velmi důležité. Cílem firmy je, aby stáli zákazníci tento podnik navštěvovali jednou měsíčně až několikrát týdně, což je podle průzkumu frekvence, se kterou zákazníci těchto podniků využívají jejich služeb. Dále je také potřeba získat velké množství jednorázových zákazníků z řad té části populace, která tyto podniky nenavštěvuje tak frekventovaně a přesvědčit je kvalitou a přístupem k častějším návštěvám.

### Jak často navštěvujete restaurace rychlého občerstvení?



Graf 6: Frekvence návštěvnosti rychlých občerstvení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z dlouhodobějšího hlediska, tedy zhruba po jenom až třech letech provozu, je cílem mého podnikatelského záměru stabilní podnik, který je schopen uživit dostatečné množství zaměstnanců pro hladký a kvalitní provoz a zároveň dokáže generovat zisk použitelný k dalšímu rozvoji podniku. Podnik by byl veden jedním zaměstnancem odpovědným za zásobování a přípravu polotovarů pro výrobu. Tento zaměstnanec by mohl být také zároveň hlavním kuchařem restaurace. Předpokládám, že velmi dlouhou dobu budu tuto pozici zastávat sám, protože chci, aby byla restaurace vedena přesně podle mých představ. Dále by restaurace měla mít dva kuchaře na plný úvazek, kteří by vedli denní směny a zodpovídali za kvalitu prodávaných pokrmů a připravených polotovarů. Těmto kuchařům by byli podřízeni brigádníci, kteří by mohli rotovat podle svých požadavků. Jejich hlavním cílem a úkolem by byla méně kvalifikovaná práce, tedy výpomoc kuchařům při přípravě polotovarů kompletace jídel pro zákazníky, v neposlední řadě také udržování čistoty v restauraci.

V následujících letech je poté cílem založení druhé pobočky v Brně a následně dalších v okresních a krajských městech na Moravě a ve východních Čechách, které by byly zásobovány z centrální výrobní polotovaru. Stále by ovšem byl kladen důraz na čerstvost a lokálnost. Maso a jiné produkty by se zpracovávali přímo na pobočkách. Pouze Trvanlivé výrobky jako dressingy a nakládaná zelina by byly vyráběny centrálně.

#### **4.4 Marketingová a obchodní strategie**

V této části vycházím z předchozí analýzy trhu. Na jejím základě přesně specifikuji produkty, které hodlám ve svém podniku prodávat, jejich cenové rozpětí a způsob jejich distribuce. Z těchto faktorů určím segment trhu, na který se zaměřím a v něm určím potenciální cílovou skupinu zákazníků. Podle těchto parametrů poté určím způsob marketingové komunikace mého podniku.

##### **4.4.1 Produkt**

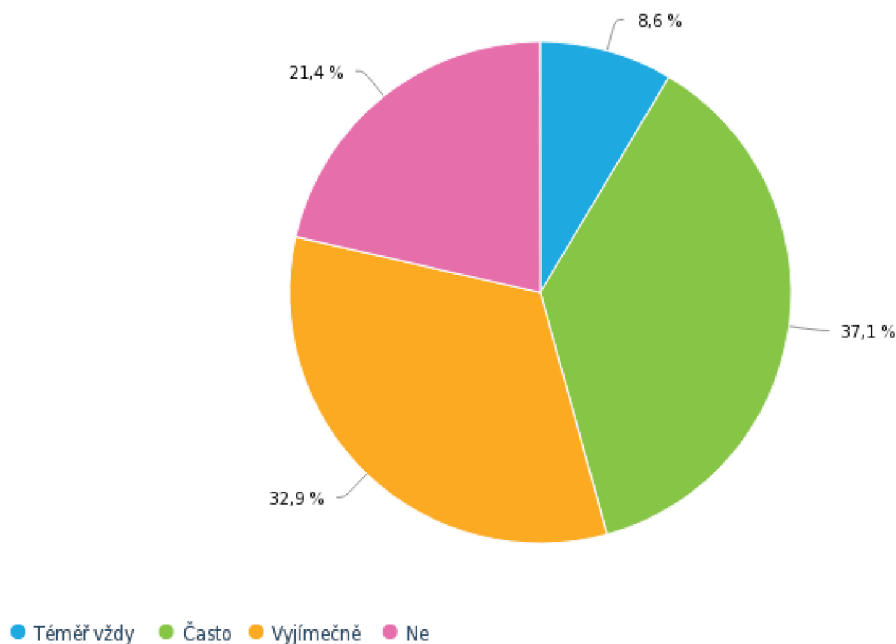
Základem produktového portfolia, budou sendviče, hot dogy a saláty. V restauraci se vytvoří stabilní menu stávající se ze 3–5 sendvičů a 3 hot dogů a salátů. Toto menu bude měněno v dlouhém půlročním až ročním intervalu.

Tento základ menu bude doplněn o nabídku obdobných produktů ovšem ze surovin, které jsou sezónní. Dojde tedy ke snížení nákladů na jejich výrobu a zvýšení atraktivity pro zákazníka. Bude se jednat jak o sendviče, hot dogy, saláty, ale i burgery nebo kuřecí či vegetariánské speciality.

Hlavní menu bude doplněno o domácí hranolky nebo krokety a různé druhy domácích dipů, omáček a přílohových salátků. V restauraci bude také možnost zakoupit alkoholické a nealkoholické nápoje. I v této oblasti bych se chtěl zaměřit na domácí a lokální dodavatele.

Podle průzkumu necelá polovina zákazníků využívá při návštěvě restaurace rychlého občerstvení výhodných menu. Z tohoto důvodu budou tato menu do nabídky zařazena. Složená budou z jednotlivých produktů (sendvič, příloha, nápoj) s lehce sníženou cenou, o zhruba 5–15 %.

Využíváte výhodná menu např. příloha nebo nápoj za sníženou cenu k hlavnímu jídlu?



Graf 7: Využívání výhodných menu při nákupu v restauraci rychlého občerstvení  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.4.2 Cena

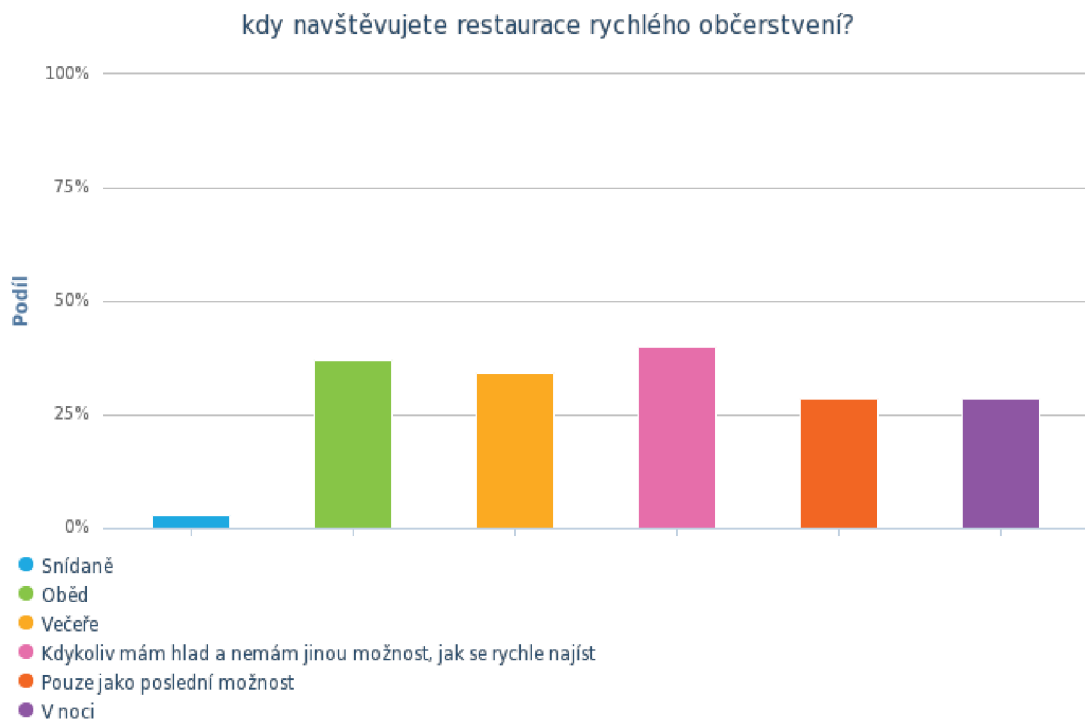
Cílem cenové politiky podniku bude profilovat se jako kvalitnější varianta běžných rychlých občerstvení. Cena bude tedy nastavena mírně nad konkurenci z řad nekvalitních podniků a zhruba na úrovni již známých a kvalitních konkurentů. Ceny ovšem nesmí být přemrštěné. Stále má jít o dostupnou občasnou formu stravování pro člověka s průměrným příjmem nebo studenta s kapesným od rodičů.

Ceny budou pohybovat přibližně od 69 do 119 Kč za samotné sendviče. Kompletní menu (sendvič, příloha, nápoj) by pak v restauraci mělo stát od 119 do 189 Kč. U doplňkového sortimentu se hodlám řídit především momentálními cenami na trhu. Cena za nápoj by se podle druhu měla pohybovat mezi 20 a 60 Kč.

#### 4.4.3 Distribuce

Hlavním a zpočátku jediným distribučním kanálem mého podniku budou prostory samotného bistra. Pilotní pobočka podniku by měla být otevřena od pondělí do soboty. Od pondělí do čtvrtka bude podnik otevřen od 10 do 22 hodin. V pátek a sobotu bude pak

prodloužena provozní doba do půlnoci z důvodu návštěvy zákazníků, kteří se ve volném čase vyrazili bavit a mohou se zde nasytit. Tuto otevírací dobu jsem vytvořil na základě odpovědí na otázku ze svého průzkumu mezi zákazníky. Později by se k prodeji v bistru mohla přidat možnost rozvozu.



Graf 8: Preference návštěvníků podle denní doby  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prostory pro zákazníky by měly být přizpůsobeny tak, aby se v nich mohlo posadit a najíst alespoň 12 hostů, další místa budou určena pro konzumaci jídla ve stoje. Místo by tedy nemělo mít proporce a rozložení restaurace ale ani malého výdejního místa. Hosté by také měli mít možnost sledovat přímo výrobu jejich jídla, takže část kuchyně by měla být otevřená.

V tomto řešení vycházím z předchozí analýzy trhu, kde jsem se potenciálních zákazníků na tyto otázky dotazoval.

Směna v podniku bude vedena kvalifikovaným kuchařem, který bude mít k dispozici jednu až dvě pomocné síly podle denní doby a z toho plynoucí vytiženosti provozu, ty

budou mít na starost komunikaci se zákazníkem, popřípadě pomoc při výrobě polotovarů a udržování provozu. Celý provoz restaurace bude potom podléhat provoznímu a hlavnímu kuchaři. V případě první pobočky budou tyto pozice sjednoceny a bude ji zastávat sám majitel restaurace.

Restaurace by tímto způsobem měla být schopna bez problémů vyprodukovat 100 až 200 produktů z hlavního menu a k tomu odpovídající množství doplňkových produktů denně. Potenciál a maximální kapacita je pak podle mého odhadu ještě nad 200 pokrmy.

V případě menších prodejů je možnost regulovat počet zaměstnanců, a to až do stavu, kdy provoz podniku bude zajišťovat jen jedna osoba, tedy majitel podniku.

#### **4.4.4 Marketingová komunikace**

Pro marketingovou komunikaci restaurace rychlého občerstvení potřeba použít jak moderních technologií a přímé komunikace se zákazníky skrze sociální sítě, tak klasické reklamy. V prodejně samotné je poté potřeba využít prvků podpory prodej ke zvýšení příjmů z jednotlivých zákazníků.

Hlavní cílovou skupinou bistra vzniklého na základě tohoto podnikatelského plánu budou osoby ve věku 20-32 let. Půjde tedy o mladé lidi, často studenty. V podstatné míře však půjde o osoby zaměstnané s průměrnými až nadprůměrnými příjmy. Potenciální zákazníci také budou mít v nějaké míře zájem o trendy ve stravování nebo o kvalitní potraviny.

Z důvod věku cílové skupiny bude hlavní reklamní kampaň před otevřením restaurace vedena skrze sociální sítě. Na nejpoužívanějších sociálních sítích budou vytvořeny profily, kde bude restaurace propagovat svoji vizi, přípravy nového podniku a budoucí pokrmy. Se vznikem restaurace by o její existenci mohlo vědět dostatečné množství zákazníků.

Klasické propagační materiály budou šířeny v oblastech, kde se lidé tohoto věku často vyskytují. Na vysokých školách v klubech nebo v kinech je možné takové materiály umístit

Podstatnou částí propagace je také tak zvané „*word of mouth*“, tedy šíření pozitivních ohlasů a doporučení mezi zákazníky, kteří již restauraci navštívili. Na sociálních sítích je také možné restaurace hodnotit, a proto je velice snadné udělat si špatné jméno hned ze začátku provozování podniku. Je tedy potřeba hned od začátku držet určenou kvalitu a mít vytvořenou metodiku komunikace se zákazníkem a přesně stanovené postupy výroby a přípravy pokrmů.

Public relations, tedy komunikace s veřejností bude samozřejmě řešena skrze sociální sítě, kde bude majitel firmy komunikovat se zákazníky reagovat na jejich podněty nebo stížnosti.

Poslední podstatnou součástí komunikačního mixu je podpora prodeje. V místě prodejny tedy budou umístěny bannery s výhodnými nabídkami a personál bude proškolen k nabízení bonusových produktů k hlavním položkám menu, bude tedy využívat prvků osobního prodeje. Součástí této komunikace je i funkce otevřené kuchyně, kde může zákazník, který si teprve vybírá, vidět připravované pokrmy a dostane na ně chuť. Restaurace by také mohla zvést klubovou kartu, díky které by stálí zákazníci mohli získat výhodné nabídky nebo slevy nebo komunikovat přes vlastní mobilní aplikaci.

Velkou výhodou mého podnikatelského záměru je fakt, že veškeré grafické zpracování včetně manuálu zpracuje můj dlouholetý kamarád, který spolupracuje s velkými zahraničními společnostmi a má velké zkušenosti. To vše zpracuje zdarma, za nulový honorář.

#### **4.5 Realizační projektový plán**

Pro získání externích finančních prostředků a úspěšné uvedení podniku se svými produkty na trh, je potřeba vytvořit základací rozpočet, abychom co nejpřesněji věděli, kolik finančních prostředků budeme na začátku podnikání potřebovat. V závislosti na tom určíme způsob financování. Dále musíme zjistit přesné náklady na výrobu a ujistit se, že pokud tyto produkty budeme prodávat za ceny, které jsme určili jako ideální pro trh, jsou rentabilní pro podnik. Z nákladů na materiál a režijních nákladů pak zjistíme, kolik bude stát provoz podniku. Z těchto nákladů poté určíme optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu v závislosti na předpokládaný úspěch či neúspěch podniku.

Jakmile víme všechny tyto informace, můžeme vytvořit časový plán, ve kterém vytvoříme osu po sobě následujících událostí vedoucích k založení firmy.

#### **4.5.1 Forma podnikání**

Pro svůj podnikatelský záměr jsem jako právní formu podniku pro společnost, kterou hodlám založit, vybral v podobě společnosti s ručením omezením. Je lepší formou pro vystupování před bankami nebo jakýmikoliv externími subjekty nebo pro vstup nových společníků do podniku. Zároveň mě dostatečně chrání před případným neúspěchem na rozdíl od podnikání fyzické osoby.

#### **4.5.2 Přímé náklady a cenotvorba**

Ceny v tomto segmentu jsou především dány silnou konkurencí na trhu s rychlým oběrstvením. Cenovou politiku jsem určil tedy ještě před vypočtením nákladů na jednotlivé produkty, protože i v reálném prostředí budu upravovat náklady výběrem různých dodavatelů a vstupních surovin, tak abych dosáhl konkurenceschopné ceny a dosahoval zisku.

Pro ověření rentability produktu přičtu k přímým nákladům na jeden výrobek marži firmy. Ta by se měla pohybovat kolem 215 % a kromě zisku zahrnovat také režijní náklady. Rozdíl mezi variabilními náklady na jeden výrobek a jeho prodejní cenou bude příspěvkem na úhradu fixních nákladů. U cen vstupních materiálů vycházím z interní databáze restaurace Papaguy Bar & Grill, kde jsem byl na odborné praxi. U doplňkového sortimentu, jako jsou nápoje, by měla být marže asi 100 %.

V tabulce je pro ukázkou kalkulace přímých nákladů nejdražšího uvažovaného sendviče z nabídky podniku.



Tab. 5: Kalkulace ceny  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Sendvič s vepřovými žebry</b>	<b>Cena za porci [Kč]</b>
Žemle	1,8
Vepřové maso z žebra	27
BBQ omáčka	2,22
Paprička jalapeño	2,7
Obalový materiál	3
Celkové přímé náklady	36,72
Marže (215 %)	78,948
<b>Cena</b>	<b>115,668</b>

Průměrnou cenu prodáváného produktu určím tedy pomocí průzkumu mezi zákazníky a cenami na trhu. Průměrná cena prodaného hlavního jídla stanovuji tedy na 85 korun a u doplňkového sortimentu na 30 korun. Průměrné náklady by tedy měly být asi 27 Kč na jeden průměrný sendvič, hot dog nebo salát a 15 Kč na jeden průměrný nápoj nebo jiný doplňkový produkt.

#### **4.5.3 Režijní náklady**

Náklady na provoz restaurace rychlého občerstvení se kromě přímých nákladů skládají z nákladů na nájem prostor, mzdy zaměstnanců a energie potřebné k provozu podniku. Dále do této skupiny lze zařadit náklady na propagaci restaurace a zajištění komunikace se zákazníky.

Při určování těchto nákladů uvažuji průměrné ceny na trhu s nájmem nemovitostí, průměrných mezd v gastronomii a nákladů na propagaci, které se dají dohledat na internetu.

Tab. 6: Režijní náklady  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklad	Cena [Kč]
Nájemné	35 000
Mzdy	20 000 – 90 000
Energie	6 000
Propagace	5000
Pojištění	1500
Splátky půjčky	14 931
<b>Celkové režijní náklady</b>	<b>82 431 - 152 431</b>

Náklady na nájem a propagaci jsou neměnné. Jde tedy o fixní náklady. Náklady na energie jako je plyn rostou s růstem produkce jen zanedbatelně a například spotřeba vody nebo elektřiny se v podstatě nemění. Náklady na mzdy jsou také náklady fixními ovšem do určité naplnění kapacity. Po jejím překročení je potřeba najmutí dalšího zaměstnance a náklady tedy stupňovitě rostou. V tabulce je tedy uvedeno rozmezí od kapacity, kterou zvládne sám podnikatel až po neoptimističtější variantu, kdy budou zaměstnání dva kuchaři na hlavní pracovní poměr a několik brigádníků na výpomoc, počítá i se mzdou pro majitele podniku.

#### 4.5.4 Zakládací rozpočet

Pro svůj podnikatelský záměr zde vytvořím zakládací rozpočet, ve kterém shrnu prvotní investici do podniku a rezervu na první dva měsíce provozu. Podle tohoto rozpočtu se budu řídit při výběru financování a výpočtu ekonomických ukazatelů.

Pro výpočet investice беру v potaz ceny produktů, které jsem osobně vybral nebo průměrných cen na trhu. V případě nákladů a režie vycházím z předchozích kapitol této práce.

Předpokládám, že místo, které k tomuto podnikatelskému plánu využiji, bude již mít zavedenou vzduchotechniku a bude pouze s malými úpravami připravené k provozu.

Podle mého sledování situace se v nabídce realitních kanceláří nacházelo, v rozpětí pěti měsíců pozorování, vždy alespoň jedno místo splňující mé požadavky.

Pro náklady na měsíční provoz počítám s pesimistickou variantou prodeje z důvodu otevření nového podniku, který ještě není zavedený na trhu.

Tab. 7: Počáteční investice do projektu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Náklad</b>	<b>Celková hodnota [Kč]</b>
Pořízení strojů	441 200
Vybavení restaurace	83 921
Náklady na marketing	20 000
Náklady na dvouměsíční provoz podniku	211 662
<b>Celková investice do projektu</b>	<b>756 783</b>

#### **4.5.5 Financování**

Pro založení restaurace rychlého občerstvení podle mého podnikatelského plánu by tedy potřebovalo úvodní investici 756 783 Kč. Vzhledem k nedostatku interní prostředků bude potřeba využít cizího kapitálu.

Nabídka úvěrů pro podnikatele je velice široká a podmínky jsou velice subjektivní. Úroková míra se pohybuje od 4,9 % p.a. Pro můj podnikatelský záměr je však podstatný fakt, že banky půjčují na podnikání pouze již zavedeným podnikům. V případě nově vzniklého subjektu je tedy velmi obtížné získat úvěr.

Jenou z možností je projekt Nová Krev od České spořitelny. Ta skrze tento program nabízí novým podnikatelům neúčelový nezajištěný úvěr v hodnotě až 600 000 Kč a s úrokem 9 % p.a. V dnešní době jde o poměrně vysoký úrok z důvodu menší spolehlivosti subjektu. Splátky u tohoto úvěru jsou na 6 let. Mezi podmínkami je pozitivní i fakt, že banka nepožaduje ani daňové přiznání. Tento úvěr vznikl ve spolupráci s Evropským investičním fondem.

Dalším subjektem, který může výrazně pomoci při zakládání firmy je Českomoravská záruční a rozvojová banka a.s. U této banky je možné si bezúročně půjčit 1-45 milionů korun s dobou splatnosti až 7 let. Podmínkou je, že investice bude alespoň z pětiny hrazena z komerčního úvěru banky, která má smlouvu a ČMZRB.

Další možností je vstup investora, ale vzhledem k faktu, že chci mít absolutní kontrolu nad podnikem a nejedná se, minimálně z počátku, o velký podnik, je pro mě v této situaci v podstatě nemožné získat vnějšího investora. Proto bych se rozhodl pro pokrytí investice z maximální možné částky 600 000 Kč z programu Nová krev a zbytek peněz 156 783 Kč bych do firmy vložil z vlastních prostředků.

Podle propočtů by nejunosnější variantou byla půjčka 600 000 Kč na 4 roky s úrokem 9 % p.a. Při konstantních platbách by měsíční splátka činila 14 931 Kč a na úrocích bych přeplatil 116 688 Kč

$$600\,000 \times \frac{0,0075 \times 1,0075^{48}}{1,0075^{48} - 1} = 14\,931$$

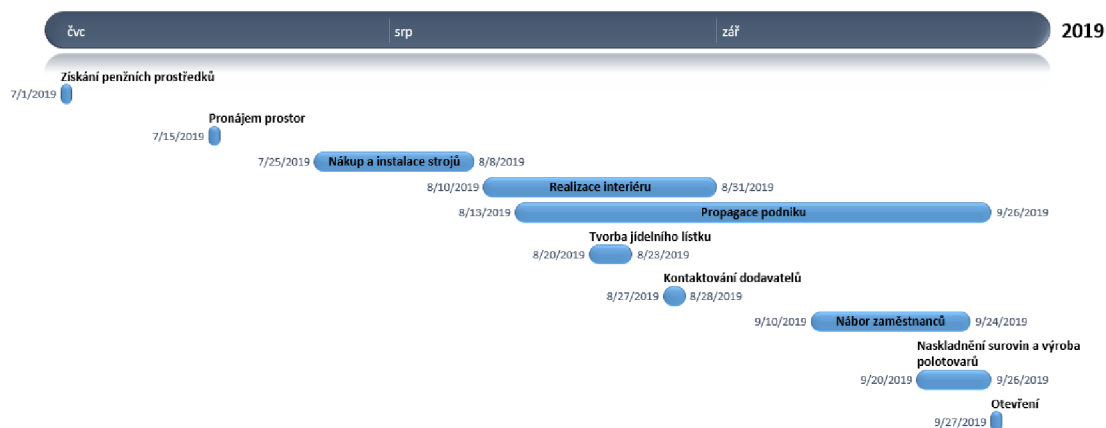
$$14\,931 \times 48 = 716\,688$$

$$716\,688 - 600\,000 = 116\,688$$

Rovnice 1: Výpočet anuity a úroků  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.5.6 Časový plán

Časový plán realizace mého podnikatelského plánu je nastaven tak, aby restaurace byla uvedena v provoz se začátkem nového akademického roku, tedy na konci září. Orientačně jsem stanovil pátek 27. září 2019. Od této události jsem zpětně, podle odhadovaného času trvání operací určil jejich přibližný začátek pro stihnutí určeného data otevření.



Obr. 6: Schéma časového plánu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V plánu jsou vidět všechny operace, které budou po sobě nezbytně následovat od získání finančních prostředků po otevření podniku. Celý proces by mělo být možné stihnout za zhruba tři měsíce. Za tuto dobu by mělo být možné pronajmout a vybavit podnik, zpropagovat restauraci, vytvořit konkrétní menu, získat nabídky od dodavatelů, najmout personál a kompletně připravit podnik na otevření.

#### 4.5.7 Pojištění rizik

Pojištění podnikání je, stejně jako v případě půjček, velmi subjektivní a odvíjí se od velikosti firmy. Rizikovosti výroby. Umístění podniku a dalších kritérií, která výrazně ovlivňují jeho cenu a rozsah plnění.

Pro analýzu trhu s pojištěním pro malé podniky jsem použil informací z internetu a také telefonicky kontaktoval některé poskytovatele tohoto produktu.

Průměrná cena pojištění takového podnikání se průměrně pohybuje kolem 9000 korun ročně a zahrnuje živelné pojištění majetku, pojištění přerušení provozu, pojištění odcizení, odpovědnosti za škodu včetně výrobové odpovědnosti a pokrývá tedy většinu předpokládatelných rizik pro podnikatele.

## 4.6 Finanční analýza a metody hodnocení investice

V této části provedu výpočty vedoucí ke zjištění, jestli je projekt proveditelný a má smysl ho aplikovat v realitě. K tomu využiji metody zmíněné v teoretické části bakalářské práce.

### 4.6.1 Plán výsledku hospodaření

Pro podnikatelský záměr je důležité představit si několik scénářů vývoje. Tak zvanou pesimistickou, realistickou a optimistickou variantou se rozumí odhad úrovně prodeje produktu. Podnik bude otevřený 6 dní v týdnu což je v průměru 26 dní v měsíci. Pro svůj podnikatelský plán jsem zvolil 30 prodaných hlavních jídel denně jako pesimistickou, 70 jako realistickou a 150 jako optimistickou variantu budoucích příjmů. S předpokladem, že si 20 % zákazníků zakoupí i nápoje z nabídky. U všech produktů počítám s průměrnou cenou i náklady. S rostoucí vytižeností restaurace porostou také náklady na personál.

Tab. 8: Pesimistická varianta

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Pesimistická varianta</b>	
Přímé náklady	23 400 Kč
Nepřímé náklady	82 431 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>105 831 Kč</b>
<b>Tržby</b>	<b>70 980 Kč</b>
Zisk / ztráta bez DPH	-34 851 Kč
<b>Zisk / ztráta po zdanění</b>	<b>-</b>

Tab. 9: Realistická varianta  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Realistická varianta</b>	
Přímé náklady	54 600 Kč
Nepřímé náklady	117 431 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>162 031 Kč</b>
<b>Tržby</b>	<b>165 620 Kč</b>
Zisk / ztráta bez DPH	3 589 Kč
<b>Zisk / ztráta po zdanění</b>	<b>2907 Kč</b>

Tab. 10: Optimistická varianta  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Optimistická varianta</b>	
Přímé náklady	117 000 Kč
Nepřímé náklady	152 431 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>269 431 Kč</b>
<b>Tržby</b>	<b>354 900 Kč</b>
Zisk / ztráta bez DPH	85 469 Kč
<b>Zisk / ztráta po zdanění</b>	<b>69 229 Kč</b>

V případě pesimistické varianty není podnik schopen splácet půjčku a vyplácet mzdu podnikateli a z dlouhodobého hlediska je neudržitelná. Zbylé dvě varianty již generují zisk a v případě optimistické varianty je restaurace velmi výdělečná. Maximální kapacita a potenciál provozu je však podle mých odhadů i přes 200 kusů hlavních jídel denně.

#### 4.6.2 Bod zvratu

V tomto ukazateli budu počítat také s průměrnou prodejní cenou hlavních produktů. Důležitým zjištěním je kolik hlavních jídel je potřeba prodat. Tedy kolik zákazníků musí

podnik navštívit, aby byl rentabilní. V tomto případě neberu v potaz prodej doplňkového sortimentu, protože je podle mého názoru zanedbatelný.

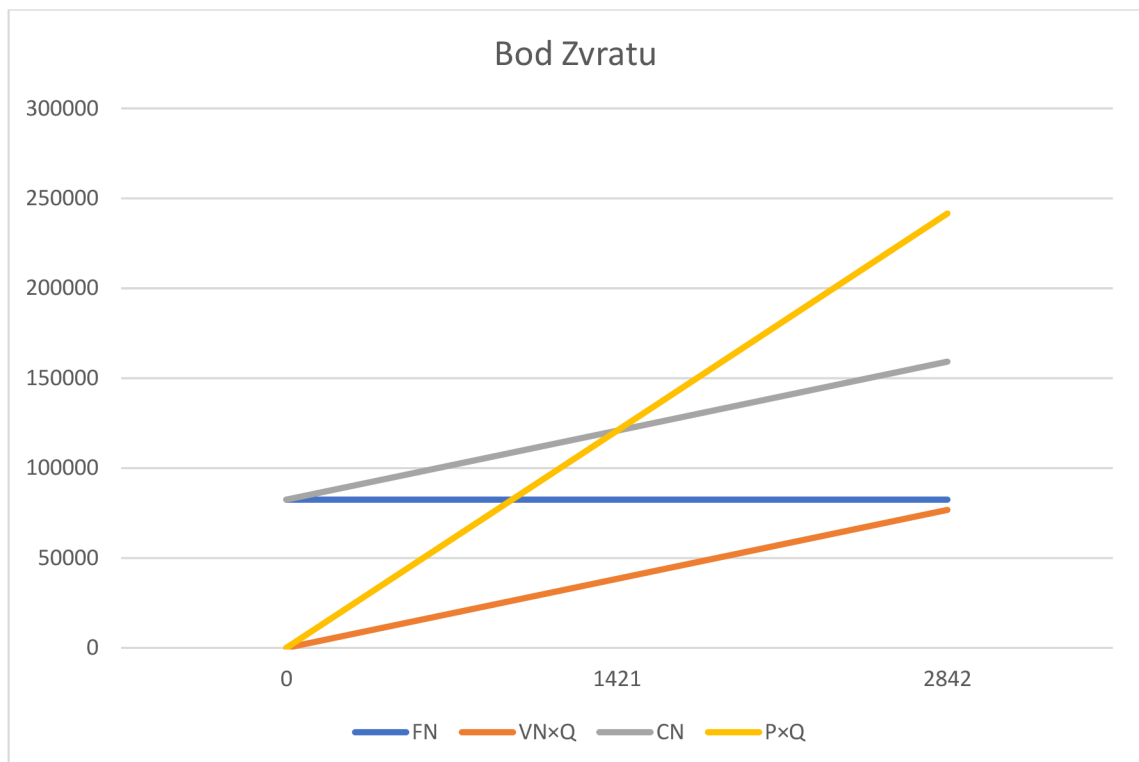
$$T = N$$

$$85 \times Q = 82\,431 + 85 \times Q$$

$$Q_{BZ} = \frac{82\,431}{(85 - 27)}$$

$$Q_{BZ} = 1421 \text{ ks}$$

Rovnice 2: Výpočet bodu zvratu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Graf 9: Graf bodu zvratu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Podle výpočtu je bodem zvratu 1421 prodaných hlavních jídel za měsíc, což je asi 55 jídel denně, toto číslo je únosné pro podnik a nachází se někde mezi pesimistickou a



realistickou variantou odhadu prodejů. Podnik by tedy neměl mít problém takových prodejů dosáhnout.

#### 4.6.3 Čistá současná hodnota

Pokud investici 756 783 Kč očistíme o náklady na provoz dvou měsíců, které se počítají do cash flow, získáme částku 545 121 Kč. Životnost investice by měla být nejméně 5 let. Předpokládané cash flow by mělo být 90 000 Kč v prvním, 220 000 Kč v druhém, 360 000 ve třetím, 480 000 ve čtvrtém a 600 000 v pátém roce. Výnosnost investice jsem stanovil na 15 %.

$$\check{C}SH = \frac{90\,000}{1,15} + \frac{220\,000}{1,15^2} + \frac{360\,000}{1,15^3} + \frac{480\,000}{1,15^4} + \frac{600\,000}{1,15^5} - 545121$$

$$\check{C}SH = 508\,995\text{ Kč}$$

Rovnice 3: Výpočet čisté současné hodnoty

Zdroj: (Vlastní zpracování)

Přestože jsem se v předpokladech nepřiblížil ani po pěti letech optimistické variantě, je čistá současná hodnota investice po pěti letech s výnosem 15 % na úrovni 508 995 Kč. Podnikatelský záměr by tedy měl být rentabilní a má smysl ho realizovat.

### 4.7 Předpoklady úspěchu a rizika (SWOT analýza)

Předpoklady úspěchu a hrozby určím pomocí SWOT analýzy. Tato analýza se také zabývá silnými a slabými stránkami podniku a dává nám obraz možností úspěchu a neúspěchu našeho podnikatelského plánu.

#### 4.7.1 Silné stránky

Mezi silné stránky mého podnikatelského plánu bych zařadil samotný nápad, protože se jedná v Brně a České republice celkově o originální pojetí restaurace rychlého občerstvení.

Silnou stránkou je také důraz a kvalitu a čerstvost používaných surovin a vytvořených polotovarů. Zákazník se musí vždy spolehnout na to, že jídlo je co nejčerstvější a bylo poctivě připraveno.

Další silnou stránkou bude samotné zpracování a prezentace pokrmů. Díky mým zkušenostem získanými se špičkami v tomto oboru a důrazu na kvalitu surovin a vzhled výsledných pokrmů předpokládám, že produkty vytvořené v mém podniku budou výrazně vystupovat z řady běžných pokrmů restaurací rychlého občerstvení.

Nezanedbatelnou silnou stránkou bude grafické zpracování nebo tvorba návrhu interiéru. Jelikož si dnešní podniky na těchto aspektech nenechávají záležet nebo až ve vyšších cenových kategoriích a pro můj podnikatelský záměr vytvoří tato řešení zdarma můj dlouholetý kamarád, kvalifikovaný profesionál s mezinárodními zkušenostmi, kterého si nemůže jinak podnik takového typu dovolit.

#### **4.7.2 Slabé stránky**

Nejvýraznější slabinou mého podnikatelského záměru je financování. Jako osoba bez podnikatelské historie budu mít výrazný problém získat úvěr nebo silného investora a i přesto, že se mi to podaří, není příliš pravděpodobné, že se bude jednat o milionové částky. To mě bude omezovat v rychlosti zařízení podniku i počtu zaměstnanců, které si bude moci restaurace z počátku dovolit.

Druhým podstatným nedostatkem je personální situace. Momentálně nemám žádného spolupracovníka nebo partnera, který by se mnou vytvářel koncept nebo se podílel na vzniku, jak finančně, tak prací. Stejný problém může nastat u běžných zaměstnanců. Ovšem vzhledem k tomu, že v Brně žije velké množství studentů a menu bude sestaveno tak, aby výslednou kompletaci pokrmů zvládl každý, je tato situace řešitelná.

Jednou ze slabin může být také cena produktů. Ta je ovšem velmi subjektivní a měla by odpovídat kvalitě nabízených produktů.

Za poslední zásadní nedostatek považuji malou míru zkušeností v samotném vedení podniku. V gastronomii jako takové není zásadního problému. Ovšem na vedení jsem se podílel jen částečně a praktických zkušeností s rozhodováním na vlastní riziko nemám zkušenosti takřka žádné.

### **4.7.3 Příležitosti**

Díky zvyšujícímu se povědomí o kvalitním stravování a rostoucím příjmům obyvatel je velkou příležitostí ochota lidí utrácet za jídlo čím dál větší částky. Z toho pramení větší svoboda ve výrobě pokrmů i zvýšení marží a zisků.

S rostoucí silou restaurace by my mohla nastat příležitost založení další pobočky a následně sítě restaurací rychlého občerstvení ve větších městech Moravy s podobnou klientelou jako jsou Ostrava, Olomouc nebo Zlín.

### **4.7.4 Hrozby**

Zásadní hrozbou je vznik příliš velkého množství nových podniků. Díky čím dál většímu pronikání západní kultury do české jsou podobná bistra a restaurace rychlého občerstvení více a více žádanými a díky tomu by se na této vlně mohlo pokusit svézt příliš velké množství podnikatelů a mohlo by tak dojít k přílišnému nasycení trhu.

Další hrozbou by mohlo být snížení růstu nebo dokonce pokles kupní síly obyvatel. Případná krize je při dnešním růstu v dalších letech takřka nevyhnutelná a gastronomická zařízení jsou těmito vlivy často silně zasaženy, protože zákazníci hledají substituty v levnějších formách stravování, například v domácí přípravě pokrmů.

## ZÁVĚR

Na trhu stravování je všeobecně velká konkurence. Pokud však tento trh rozsegmentujeme na menší trhy, který má každý vlastní cílovou skupinu, zjistíme, že se i v tomto odvětví nacházejí mezery na trhu.

Tuto mezeru na trhu jsem našel v oblasti rychlého stravování s velkým důrazem na kvalitu. Tento trh se v posledních letech teprve začal rozvíjet a existuje zde prostor pro nové podniky. Zejména ve velkých městech jako je Brno. Existuje velké množství lidí, kteří hledají kvalitu i v rychlém nasycení a jsou ochotni a schopni za takový produkt zaplatit. Proto jsem se rozhodl takový podnik založit, a právě na tuto cílovou skupinu se zaměřit.

Produkty, které hodlám svým zákazníkům nabídnout by tedy měly být co nejkvalitnější a nejchutnější, avšak ne výrazně dražší. Jejich cena se bude pohybovat od 69 do 119 Kč za pokrm a od 119 do 189 Kč za celé menu. Každý by měl za své peníze dostat jídlo, které si nikde jinde v Brně nedá. Jen to může zařídít popularitu a stálou klientelu budoucí restaurace. Zákazník, kterému chutná, se vrátí.

Pokrmy, ačkoliv se to může zdát sebezvláštnější, nejsou jediným důležitým aspektem dojmu z restaurace. Hodlám tedy použít svěží moderní značku s pomocí výborného grafika a na něm postavit deisgnový a marketingový jazyk. Výsledkem toho bude skvěle zpracovaná komunikace se zákazníkem. Od stránky restaurace na Facebooku přes webové stránky, letáčky a reklamy musí mít zákazník pocit, že je zde vítán. Vítán, nikoliv nucen zde být. Posledním krokem po nalákání zákazníka do bistra je tedy pocit, který má, když se zde nachází. Restaurace bude proto moderně, ale útulně vybavena a zákazník si bude připadat, jako u svého kamaráda.

Mnou vypracovaný podnikatelský plán se odvíjí především od mojí finanční situace. Nejsem schopen velkých investic a nemám podnikatelskou minulost, jsem tedy odkázán na cizí zdroje financování začínajících podnikatelů. I přes tento nedostatek si myslím, že jsem schopen investici 756 783 Kč pokrýt v kombinaci vlastních zdrojů a půjčky ve výši 600 000 Kč a mnou navrhované řešení je uskutečnitelné a udržitelné, ale také, a to je nejdůležitější, má potenciál rozvoje a růstu.

Provoz restaurace je spojen s vysokými režijními náklady 82 431 - 152 431 Kč měsíčně v závislosti na vytížení restaurace. Pro pokrytí celkových nákladů základního provozu, kdy bude provoz zařizovat jen jeden člověk, je na úrovni 1421 ks prodaných pokrmů měsíčně, tedy asi 55 jídel denně. Podle velmi pesimistických odhadů by podnik produkoval pouze 30 jídel denně a byl by ve ztrátě 34 851 Kč. V této situaci by nemělo smysl podnik provozovat. Situace, že by podnik prodával pouze takové množství je velmi nepravděpodobná. Realističtější odhad 70 jídel již vykazuje zisk 2907 Kč měsíčně. Při produkci 150 pokrmů denně by pak generoval čistý zisk 69 229 Kč měsíčně a byl by velmi rentabilní. Já ovšem předpokládám že hranice mnou navrhovaného provozu přesahují výrobní kapacitu 200 ks pokrmů denně a jeho potenciál je tedy velmi vysoký.

Z dlouhodobějšího hlediska se ovšem počítá s růstem produkce a s tím i příjmů, ale i nákladů. Podle mých střídmych výpočtů a odhadů těchto hodnot, kdy se měsíční příjmy ani po pěti letech nepřiblížily optimistické variantě, vygeneruje s požadovaným 15% výnosem po pěti letech produkce 508 995 Kč za pět let provozu. Podnik má tedy podle mého názoru smysl realizovat.

Díky svým předchozím zkušenostem se zakládáním restauračního zařízení, se chci vyhnout některým procesním, organizačním i personální chybám, které jsem jako mladší bratr a od prvního dne spolupracovník podnikatele zakládající restauraci stavějící na podobných hodnotách mohl pozorovat. Díky těmto zkušenostem věřím, že jsem schopen zkrátit bolestné období vznikání nového podniku a dotáhnout ho do zdárného konce.

Tomuto odvětví bych se chtěl věnovat i nadále a mým dlouhodobým cílem je dosažení funkčního řetězce podobných restaurací v několika městech. S rostoucí ekonomikou a stále bohatším obyvatelstvem je stále větší poptávka po kvalitním jídle, a to i na tomto trhu, kde jde kvalita často stranou a hlavní důraz je kladen na rychlost a cenu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) UNdata. *UNdata: A world of information* [online]. New York, NY 10017: The United Nations Statistics Division, 2017 [cit. 2017-12-07]. Dostupné z: <http://data.un.org/Data.aspx?d=POP&f=tableCode%3A240>
- (2) *Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník*. In: . b.r., 01.01.2014, 89/2012.
- (3) SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- (4) SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN ISBN978-80-247-4103-1.
- (5) ORLÍK, T. *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů*. Praha, 2011.
- (6) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-802-4726-908.
- (7) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.
- (8) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-807-1796-039.
- (9) THOMADSEN, Raphael. Product Positioning and Competition: The Role of Location in the Fast Food Industry. *Marketing Science*. 2007, **2007**(), 792-804.
- (10) VEBER, Jaromír. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-802-4710-693.

- (11) ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Finance podniku: Přednáška*. Brno, 2017.
- (12) POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4757-735.
- (13) BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (14) *Základy marketingu*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0587-8.
- (15) VÁŇOVÁ, Bc. Lada. *Komunikační strategie autosalomu Fiat*. Zlín, 2013. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- (16) KAŇOVSKÁ, Lucie a David SCHÜLLER. *Základy marketingu: studijní text pro bakalářské obory*. Vydání 2., přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2015. ISBN 978-802-1451-070.
- (17) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
- (18) BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- (19) VRONTRIS, Demetris a Harry KOGETSIDIS. Environmental analysis as a means to customer satisfaction: the case of Starbucks in Cyprus. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*. 2008, **3**(34), 16. ISSN 1747-6763.
- (20) KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

- (21) BLACKWELL, Edward. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Readers International, 1993. Business guides. ISBN 80-901-4541-8.
- (22) ADÁMEK, Petr. *Podnikatelský záměr založení fitness centra*. Brno, 2007. Bakalářská. Vysoké učení technické v Brně.
- (23) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
- (24) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- (25) Český statistický úřad. *Český statistický úřad* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2018 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- (26) Byrokratická zátěž se zvýšila o 14 hodin. *Podnikatel.cz* [online]. Praha: Internet Info,s.r.o., 2017 [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/byrokraticka-zatez-se-zvysila-o-14-hodin-vyrizovani-dani-zabere-rocne-248-hodin/>
- (27) Mapy.cz. *Mapy.cz* [online]. Praha: seznam.cz, 2018 [cit. 2017-12-15]. Dostupné z: [mapy.cz](http://mapy.cz)



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Bod zvratu .....	34
Graf 2: Preference zákazníka při výběru restaurace rychlého občerstvení .....	40
Graf 3: Nejčastější útraty v restauracích rychlého občerstvení .....	41
Graf 4: Preference pokrmů rychlého občerstvení mezi zákazníky .....	42
Graf 5: Preference podle typu stravovacího zařízení .....	43
Graf 6: Frekvence návštěvnosti rychlých občerstvení .....	50
Graf 7: Využívání výhodných menu při nákupu v restauraci rychlého občerstvení .....	52
Graf 8: Preference návštěvníků podle denní doby .....	53
Graf 9: Graf bodu zvratu .....	64

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Stádia zahájení podnikání, režimy financování a finanční rozpočty .....	20
Obr. 2: Matice identifikace konkurence .....	28
Obr. 3: Schéma Porterovy analýzy .....	29
Obr. 4: Schéma SWOT analýzy.....	30
Obr. 5: Maslowova pyramida potřeb .....	31
Obr. 6: Schéma časového plánu.....	61

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Nutnosti pro založení obchodních společností .....	16
Tab. 2: Příklad struktury podnikatelského plánu .....	17
Tab. 3: Kalkulace ceny .....	26
Tab. 4: Kalkulace nákladů .....	27
Tab. 5: Kalkulace ceny .....	57
Tab. 6: Režijní náklady .....	58
Tab. 7: Počáteční investice do projektu .....	59
Tab. 8: Pesimistická varianta .....	62
Tab. 9: Realistická varianta .....	63
Tab. 10: Optimistická varianta.....	63

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Výpočet anuity .....	23
Vzorec 2: Výpočet celkové sumy úroků.....	23
Vzorec 3: Vztahy pro výpočet bodu zvratu .....	34
Vzorec 4: Výpočet ČSH .....	35
Vzorec 5: Výpočet doby návratnosti .....	35

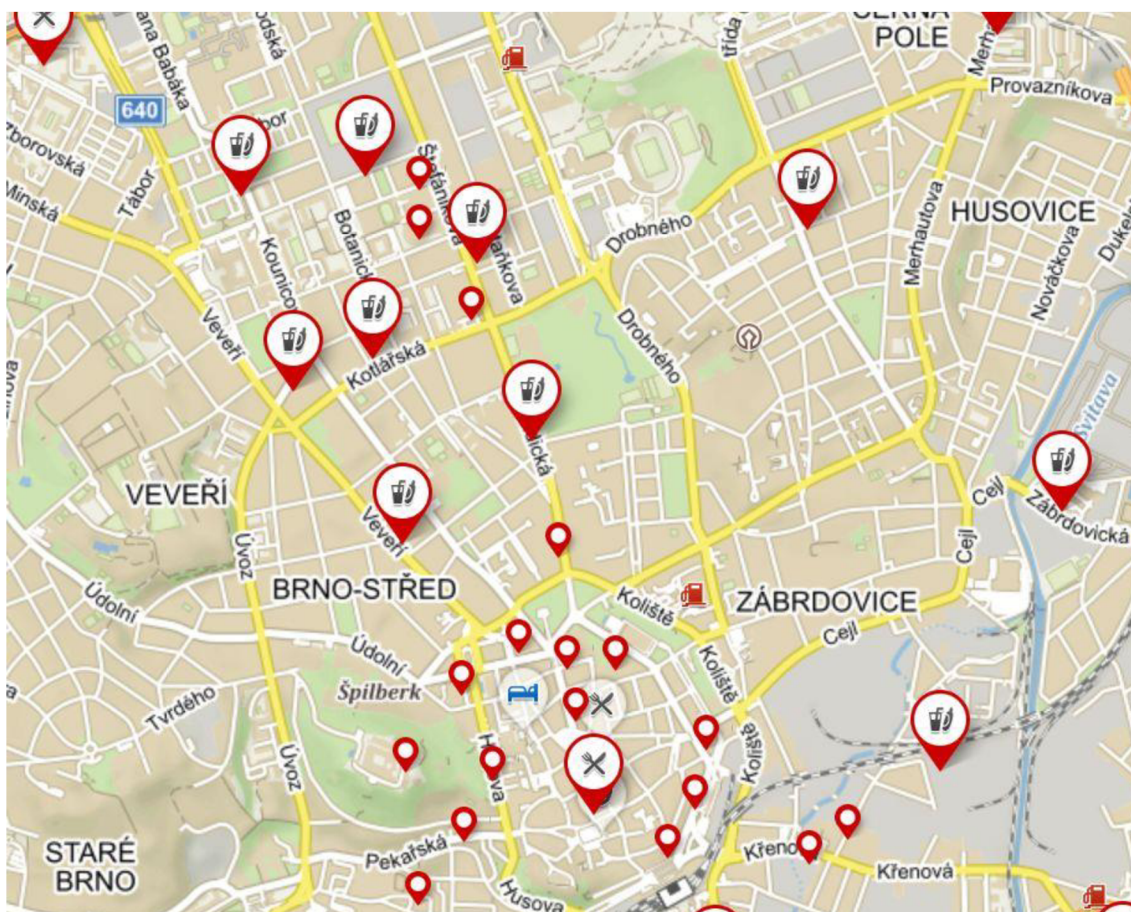
## **SEZNAM ROVNIC**

Rovnice 1: Výpočet anuity a úroků .....	60
Rovnice 2: Výpočet bodu zvratu .....	64
Rovnice 3: Výpočet čisté současné hodnoty.....	65

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Mapa restaurací rychlého občerstvení v Brně.....	i
Příloha 2: Ukázka kalkulace přímých nákladů .....	iii
Příloha 3: Podrobný Rozpočet pro založení podniku .....	v

## Přílohy



Příloha 1: Mapa restaurací rychlého občerstvení v Brně  
(Zdroj: (26))

<b>Žemle (25 ks)</b>	<b>Cena [Kč/kg, l, ks]</b>	<b>Objem</b>
Mouka polohrubá	8,28	0,75 kg
Mouka hladká	8,17	0,75 kg
Mléko plnotučné	10,86	1 l
Droždí	119,04	0,042 kg
Sůl	4,21	0,015 kg
Cukr	14,17	0,1 kg
Sádlo	52	0,22 kg
Vejce	1,97	2 ks
<b>Náklady na 25 ks</b>	<b>45,05 Kč</b>	

<b>Pečená žebra (10 porcí)</b>	<b>Cena [Kč/kg, l, ks]</b>	<b>Objem</b>
Žebra vepřová	104	2,2 kg
Hořčice	27,21	0,3 kg
Paprika mletá	352,17	0,05 kg
Pepř	524,67	0,03 kg
Sůl	4,21	0,03 kg
<b>Náklady na 10 porcí</b>	<b>270,44 Kč</b>	

<b>BBQ omáčka (25 porcí)</b>	<b>Cena [Kč/kg, l, ks]</b>	<b>Objem</b>
Cibule	11,54	0,7kg
Česnek	98,48	0,05kg
Rajčatový protlak	38,6	0,7 kg
Fenykl	234,78	0,01 kg



Olej řepkový	26,4	0,07 l
Sůl	4,21	0,015 kg
Pepř	524,67	0,01 kg
Tekutý kouř	1190	0,005 l
<b>Náklady na 25 porcí</b>	<b>55,47 Kč</b>	

Příloha 2: Ukázka kalkulace přímých nákladů  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vybavení	Množství [Ks]	Cena s DPH [Kč]
Konvektomat	1	88 318
Grill „roller“	1	22 373
Stoly nerezové	1	23 000
Sporák plynový	1	27 990
Grill elektrický	1	14 387
Lednice 600 l	1	27 833
Lednice 145 l	2	27 294
Mrazicí box	1	20 676
Výdejevé pulty chladící	2	49 802
Vodní lázeň	1	7248
Nářezový stroj	1	10 750
Fritézy	2	11 660
Hnětač těsta / robot	1	33 305
Vakuovačka	1	33 383
Myčka	1	28 181
Kuchyňské náčiní	-	15 000
<b>Vybavení celkem</b>		<b>441 200</b>

Úprava vnějšku podniku	-	25 000
Úprava vnitřních prostor	-	15 000
Výdejový pult	1	5 000
Stůl nízký	3	9 669
Stůl vysoký	2	5 892
Židle plastová	12	13 200
Barová stolička	4	5160
Ostatní vybavení	-	5 000
<b>Vybavení celkem</b>		<b>83 921</b>

Propagace na Facebooku	-	4 000
Tvorba webových stránek	-	8 000
Brand a image firmy	-	0
Grafické návrhy	-	0
Tiskoviny	-	12 000
<b>Marketing celkem</b>		<b>20 000</b>

Přímé náklady	-	23 400
Nepřímé náklady	-	82 431
<b>Náklady na měsíční provoz</b>		<b>105 831</b>

<b>Celkové náklady investice</b>		<b>756 783</b>
----------------------------------	--	----------------

Příloha 3: Podrobný Rozpočet pro založení podniku  
(Zdroj: Vlastní zpracování)