

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



PODNIKOVÁ EKONOMIKA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský plán záměru bezpečkové restaurace

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

6./2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Monika Řeháková/PPE18

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29. 4. 2020

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je formulovat doporučení pro realizaci či nerealizaci podnikatelského záměru pro otevření nové bezlepkové restaurace ve městě, kde takové zařízení doposud neexistuje. Podnikatelský plán je vypracován na základě zhodnocení situace na konkrétním trhu.

Dílejšími cíli jsou: využití teoretických poznatků z podnikové sféry, které jsou aplikovány na konkrétním plánu, zhodnocení navrhovaného podnikatelského plánu a rozhodnutí, zda lze restauraci reálně zřídit tak, aby podnikateli přinášela v budoucnu čistý zisk.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část je založena na rozboru teoretických poznatků uváděných v odborné literatuře, která je vybírána s ohledem na její aktuálnost, jedná se především knižní publikace a internetové články. Ty se zaměřují zejména na veškeré informace potřebné k pochopení a vypracování podnikatelského plánu, jako je například finanční a situační analýza podniku.

Základem práce je úvod do podnikatelské oblasti, tedy seznámení s pojmy podnikání, podnik, podnikatel a podnikatelský plán, které jsou součástí literární rešerše, a jsou potřebné k vypracování části praktické. Analytickou část pak tvoří průzkum trhu zaměřený na zjišťování návštěvnosti konkurence v okolí, do kterého je zahrnuto dotazníkové šetření a získávání informací z internetových zdrojů, již fungující konkurence v okolí. Dotazník tvoří 12 anonymních otázek, které jsou zaměřeny na získání potřebných informací k uskutečnění vybraného podnikatelského plánu. Dotazník je cílen na zákazníky, kteří navštěvují podobná stravovací zařízení nebo dodržují některá dietní pravidla. Zjišťují se například informace ohledně frekvence návštěvnosti restaurací, účel návštěvy restaurace či počet osob, s kterými byla restaurace navštívena. Tyto informace napomohou k vypočtení odhadů návratnosti investice, denního obrátu a druhu jídel, která by měla restaurace nabízet.

Dále byla provedena analýza PEST, tedy analýza faktorů, které ovlivňují podnik, Porterův model pěti sil, který je nástrojem pro konkurenční analýzu a analýza SWOT. Tyto analýzy byly uskutečněny z důvodu zjištění, zda má budoucí podnik potenciál úspěšnosti udržení se na trhu, a pro zjištění případných překážek či příležitostí v tomto podnikatelském plánu.

Závěr práce je pak tvořen návrhem podnikatelského plánu a jeho zhodnocením, zda podnik založit či nikoli.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Jednotlivé celky plánu byly kalkulovány a popisovány. Dle výpočtů závěrečných tabulek je známa doba návratnosti investice po 2 letech provozu, konkrétně v prvním roce podnikání 58 %. Důležitý je také výpočet cash flow, který vychází každý rok v kladných hodnotách již od prvního roku podnikání, a to přes 2 mil Kč. Výchozím ukazatelem je také bod zvratu, kterého podnik dosáhne při každodenním prodeji minimálně 66 jídel denně, což odpovídá realistické variantě tržeb. Nejdříve byly stanoveny podmínky, za kterých se bude plán realizovat. Tyto výpočty stanovené podmínky splňují, a to díky vysokému počátečnímu kapitálu, který měl podnikatel k dispozici.

4. Závěry a doporučení:

Práce se zabývala zpracováním podnikatelského plánu pro nově otevřenou bezlepkovou restauraci, kde bylo nutné zjistit, zda zahájení podnikatelské činnosti v takovémto odvětví bude v místě Karlovy Vary pro podnikatele ziskové. Toto zjištění proběhlo v podobě dotazování se budoucích klientů, průzkumem stávající konkurence, respektive jejich nabídek, a zpracováním vybraných finančních ukazatelů podniku.

Na základě kompletního zpracování finančního a marketingového plánu, lze podnik prohlásit za konkurenceschopný a životaschopný. Podnikatel se však musí aktivně podílet na jeho efektivním fungování: Pravidelně sledovat finanční zdraví svého podniku, k čemuž mu napomůže každoroční aktualizování a doplňování finančních analýz. Dále by bylo vhodné investovat vyšší finanční částku do marketingové propagace, aby se nový podnik dostal více do podvědomí zákazníků. Po otevření restaurace je možné upravit otevírací dobu a počet zaměstnanců.

KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán, podnik, restaurační stravování, podnikatel, návrh, bezlepková

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main target of this thesis is to set a recommendation for or against a business plan for opening a new gluten-free restaurant in the city, where there is nothing like this. Basis for the business plan is an evaluation of current situation on the market. The partial goals are: use of theoretical knowledge from the business sphere, which are applied to a specific plan, evaluation of the proposed business plan and decision, if it is possible for the restaurant to be profitable in the future.

2. Research methods:

The theoretical part is based on the analysis of theoretical knowledge presented in the literature, which is selected with regard to its timeliness. Especially books and internet articles were used. These are focusing mainly on all the information, that is needed to understand and develop a business plan, such as financial and situational analysis of a business. The basis of the thesis is an introduction to the business field, familiarization with the concepts of business, enterprise, entrepreneurship and business plan, which are part of the literary research and are needed to develop the practical part of the thesis. The analytical part then consists of market research focused on determining the attendance of competitors in the vicinity, which includes a questionnaire survey and obtaining information from Internet sources, already functioning competition in the vicinity. The questionnaire consists of 12 anonymous questions, which are aiming at obtaining the necessary information to implement the selected business plan. The questionnaire is targeted at customers visiting similar catering establishments or following certain dietary rules. For example, information about the frequency of visits to restaurants, the purpose of visiting a restaurant, and the number of people with whom a restaurant was visited. This information's will help with the calculation of estimated return on investment, daily turnover, and the type of food that a restaurant should offer. Furthermore, the PEST analysis, the factors influencing the company, Porter's five forces model, which is a tool for competitive analysis or SWOT analysis, was performed. These analyzes were conducted to determine whether the future business has the potential to succeed in the market and to identify obstacles or opportunities in this business plan. The conclusion of the thesis is formed by a proposal of a business plan and its evaluation whether to establish a company or not.

3. Result of research:

The individual parts of the plan were calculated and described. According to the calculations of the final tables, the payback period of almost 2 years is known, namely 58% in the first year of business. Important is also the calculation of cash flow, which is issued every year in positive values since the first year of business, and over 2 million CZK. The starting point is also the break-even point, which the company achieves with the daily sale of at least 66 meals, which corresponds to a realistic variant of sales.

4. Conclusions and recommendation:

The work is dealing with the elaboration of a business plan for opening of a gluten-free restaurant. It was necessary to find out, if a business in such a sector would be profitable for entrepreneurs in Carlsbad. This finding was made with interviewing future clients, survey of the current competition, calculation of the financial indicators. Based on a complete elaboration of a financial and marketing plan, it is possible to say, that the company will be profitable. An entrepreneur can actively participate on its effective functioning by monitor the financial health of his company and by keeping the financial analysis up to date. Furthermore, it would be possible to invest a higher amount of money in marketing promotion so that the new company gets more into the subconscious of customers. After opening the restaurant, it is possible to change the opening hours and the number of employees.

KEYWORDS

Business plan, business, restaurant catering, entrepreneur, business proposal, gluten-free

JEL CLASSIFICATION

M2 Business Economics, O12 Microeconomic Analyses of Economic Development, O22 Project Analysis

ZADÁNÍ BA KALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Monika Řeháková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 18
Název BP:	Podnikatelský plán záměru bezlepkové restaurace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část – podnikání a podnikatelský plán, metody situační analýzy, finanční analýza podnikatelského plánu, specifika restauračního stravování, metodika3. Analytická část – průzkum trhu, představení záměru, zpracování podnikatelského plánu a ekonomické zhodnocení, vyhodnocení a doporučení.4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ČERVENÝ, R. <i>Business plán</i>. 1. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.• MCKEEVER, M. <i>How to Write a Business Plan</i>. 1. Berkeley: NOLO, 2017. ISBN 9781413323207.• RŮŽIČKOVÁ, P. <i>Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi</i>. 4. vydání. Praha: Grada, 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.• SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu</i>. 1. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9984-6.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 06. 01. 2020• Zpracování teoretické části do 06. 02. 2020• Zpracování výsledků do 01. 03. 2020• Finální verze do 01. 05. 2020
Vedoucí práce:	doc. Ing. Zita Prostějovská, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 7. 11. 2019

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
- 10393535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Podnikání a podnikatelský plán	2
2.2	Metody situační analýzy	3
2.3	Analýza podnikatelského plánu	6
2.4	Specifika restauračního stravování	8
2.5	Metodika	10
3	Analytická část	12
3.1	Průzkum trhu	12
3.2	Zpracování podnikatelského plánu	17
3.2.1	Představení záměru	17
3.2.2	Místo realizace	18
3.2.3	Analýza trhu	20
3.2.4	Finanční plán a ekonomické zhodnocení	28
3.2.5	Marketingový plán	32
3.3	Vyhodnocení a doporučení	34
4	Závěr	37

Seznam grafů

Graf 1 Četnost návštěv respondentů v restauračních a jiných zařízení	13
Graf 2 Nejčastější účel návštěv respondentů ve stravovacích zařízení	13
Graf 3 Počet osob navštěvující restaurační zařízení s respondentem.....	14
Graf 4 Důležité aspekty v restauračních a jiných strav. zařízení dle názoru respondentů	15
Graf 5 Předpokládaná četnost návštěv respondentů bezpečkové restaurace	16
Graf 6 Bod zvratu	34

Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model 5 sil.....	4
Obrázek 2 Lokalita nemovitosti	19
Obrázek 3 Interiér nemovitosti.....	20
Obrázek 4 Umístění konkurence	21

Seznam tabulek

Tabulka 1 Pest Analýza.....	5
Tabulka 2 Matice SWOT analýzy	6
Tabulka 3 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil v daném podniku.....	23
Tabulka 4 Inflace v letech 2015-2019	24
Tabulka 5 Nezaměstnanost v Karlovarském kraji.....	25
Tabulka 6 Průměrná hrubá měsíční mzda v Karlovarském kraji	25
Tabulka 7 Obsazenosti ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji	26
Tabulka 8 Počáteční rozvaha.....	28
Tabulka 9 Roční provozní výdaje	29
Tabulka 10 Mzdové výdaje	30
Tabulka 11 Předpokládaný odbyt.....	31
Tabulka 12 Předpokládané tržby a zisky.....	31
Tabulka 13 NPV	35
Tabulka 14 Návratnost investice	35

1 Úvod

Malé a střední podniky mají velký podíl v sektoru služeb a přispívají k nárůstu HDP. Vytvářejí nové pracovní příležitosti a v posledních desetiletích těchto podniků vzniká čím dál tím více. Díky vysokým počtům těchto subjektů vzniká velká konkurence, kde si zákazníci mohou volit mezi cenou a sortimentem. Většina odborníků a podnikatelů se pravděpodobně shodne na tom, že základem a prvním krokem k úspěšnému podnikání je vhodně, a hlavně dobře strukturovaně sestavený plán daného záměru, ačkoli se v oblasti byznysu najdou jistě výjimky, které tento standardní postup nedodržely, ale i tak uspěly. V takovém případě jde však o výrazné riziko, jelikož předem sestavený plán umožní celkový náhled na zamýšlený podnikatelský záměr a jeho životaschopnost především z finančního pohledu. Dalo by se říci, že v případě potenciálního založení restaurace jde o dvojnásobně důležitý krok, jelikož se v odvětví stravovacích služeb nachází opravdu silná konkurence. Výhodou takového podniku je jeho flexibilita, organizační struktura, která nemá mnoho úrovní a užší pracovní vztahy, kde zaměstnanci přicházejí častěji do styku s majitelem podniku, a tak dochází k přímému předávání interních informací. Nevýhodou pak může být neznalost tržního prostředí, nedostatečná finanční podpora nebo nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Celkově se jedná o velice rozsáhlé a náročné téma, kdy se při rozhodnutí formy konkrétního podnikatelského plánu rozhoduje i o úspěchu nebo neúspěchu podnikání. Tato problematika si nárokuje znalosti ekonomie, managementu, práva, marketingu, a v případě založení restaurace i znalosti podnikání ve stravovacích službách.

Cílem práce je formulovat doporučení pro realizaci či nerealizaci podnikatelského záměru pro otevření nové bezlepkové restaurace ve městě, kde takové zařízení doposud neexistuje. Téma práce a cíl si autorka vybrala na základě vlastních zkušeností s bezlepkovou stravou. Je pravdou, že dnes mají stravovací zařízení povinnost udávat alergeny vyskytující se v pokrmech a zaměřují se na různé specializované oblasti, jako je např. vegetariánství, veganství nebo RAW, ale zcela bezlepkově zaměřené podniky se obecně ve větších městech nacházejí zřídka nebo vůbec.

Předkládaná bakalářská práce se skládá ze dvou částí, a to teoreticko-metodologické a analytické. První část se zabývá specifikací podnikání a podnikatelského plánu. Dále se věnuje metodám situační analýzy, kde blíže popisuje SWOT a PEST analýzy a Porterův model pěti sil. V dalších podkapitolách je popsána finanční analýza v rámci podnikatelského plánu a specifika restauračního stravování a jeho provozu. Z těchto poznatků je následně sestavena analytická část, která se zabývá podnikatelským plánem pro bezlepkovou restauraci v Karlových Varech. Prvotně je zde přestaven provedený průzkum trhu a až posléze samotný záměr a jeho plán. V závěru této části se pak nachází vyhodnocení a doporučení. V práci se tedy autorka zabývá základními informacemi o zpracování podnikatelského plánu, jeho obsahem a strukturou, věnuje se také problematice veřejného stravování s vynecháním gliadinu a gluten neboli bílkoviny nazývané lepek. Definice a cíle práce jsou vypracovány tak, aby mohla posloužit jako ukázka při reálném zakládání takovéto restaurace.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V první části bakalářské práce jsou představeny základní poznatky a metody využívané v managementu a podnikání, jako je například SWOT analýza, rozvaha a pojem restaurační stravování. Jsou zde zmíněny veškeré základní informace o podnikatelském plánu a vše, co obnáší jeho zpracování. Tento plán je nedílnou částí praktického úseku, který se pak zabývá přímo jeho vypracováním. Práce se tedy zaměřuje na oblast soukromého podnikání.

2.1 Podnikání a podnikatelský plán

Dle Mulače a Mulačové (2013, s. 15) je hlavním smyslem podnikání zhodnocení vloženého kapitálu, jelikož princip podnikatelské činnosti spočívá v přeměně vstupů (práce, finance atd.) na výstupy ve formě výrobků nebo služeb, které slouží k uspokojení existujících a potenciálních zákaznických potřeb. Tímto procesem v optimálním případě dochází k vygenerování zisku, který je hlavním cílem podnikatelů a bez kterého by ekonomická podstata podnikání neměla žádný smysl.

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., konkrétně § 420 definuje podnikání následovně: „*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.*“

Svobodová a Andera (2017, s. 14) uvádí, že podnikání je ve své podstatě naplňování vize budoucnosti, v rámci jejíž realizace vzniká ekonomická hodnota. Podnikání tak vytváří hodnoty a představuje zdroj finančních prostředků. Samotnému podnikateli umožňuje seberealizaci, případným zaměstnancům poskytuje životní jistotu a zákazníkům pomáhá naplňovat jejich potřeby. Z toho vyplývá, že podnikáním dochází k vytváření hodnot nejen pro majitele nebo spolumajitele, ale rovněž pro zaměstnance, zákazníky, společnost a region.

Mulač a Mulačová (2013, s. 15) píše, že podnikatelem může být fyzická nebo právnická osoba a stát se podnikatelem může v podstatě kdokoliv, kdo splňuje zákonné požadavky. Samotná podnikatelská činnost však s sebou nese řadu specifík. Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 34) podnikatel potřebuje primárně podnikavost a úspěch, k čemuž je potřeba rovněž dostatečná motivace. Jak totiž zmiňuje Mulač a Mulačová (2013, s. 16), tak každé podnikání je spojeno s řadou rizik a osobnost podnikatele by tomu měla být samozřejmě přizpůsobena, přičemž některá rizika může minimalizovat správně sestavený podnikatelský plán.

Podnikatelský plán

Srpová (2011, s. 14) tvrdí, že podnikatelský plán umožňuje podnikateli zodpovědět tyto otázky: Kam se chce dostat? Jak toho dosáhnout? Kde se nachází nyní? Tento plán má většinou písemnou formu, kde jsou popsány zásadní vnější a vnitřní okolnosti, které s daným záměrem souvisí. Zahrnuje podnikatelské cíle, jejich reálnost a dosažitelnost a kroky vedoucí k jejich dosažení. McKeever (2011, s. 6) k této problematice dále uvádí, že podnikatelský plán slouží k rozhodnutí, zda daný záměr realizovat či nikoliv a napomáhá k získání potřebných financí (jeho předložení investorům nebo bankovním institucím), zvyšuje šanci na úspěch záměru, pomáhá udržovat přehled a vylepšit obchodní koncept. Právě s ohledem na účel pisatel Červený (2014, s. 8) dělí zpracování podnikatelských plánů: s cílem získat pro podnikání partnera, finance (investor, banka) nebo využití pouze pro vlastní potřebu začínajícího podnikatele nebo již existující firmu.

Veber a Srpová (2012, s. 96) píše, že při zpracování podnikatelského plánu by měly být respektovány některé zásady, jako je srozumitelnost, logická struktura, stručnost, pravdivost, reálnost a respektování rizika. Jak uvádí Srpová (2011, s. 14), tak ačkoliv obsah

podnikatelského plánu není striktně stanoven, měly by být dodrženy při jeho tvorbě některé základní body jako:

Titulní list	-obchodní název, logo, jména klíčových osob
Obsah	-max. 1 a půl strany formátu A4
Úvod a účel	-pro jakého investora je plán určen
Shrnutí	-jaké produkty, proč jsou naše lepší
Popis záměru	-popis produktu, konkurenční výhody, užitek
Cíle	-firmy, vlastníků, dalších pracovníků
Potenciální trhy	-celkové, cílové
Analýza konkurence	-určení firem, které působí na stejném trhu
Marketingová a obchodní strategie	-marketingový mix
Realizační projektový plán	-časový harmonogram všech činností
Finanční plán	-plán nákladů, výnosů, CF, výkaz zisku a ztráty
Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu	-SWOT analýza
Přílohy	-životopisy, technické výkresy, smlouvy aj.

Podle Ručkové (2011, s. 83) je vypracování podnikatelského plánu bez předchozí analýzy podniku a jeho okolí včetně analýzy finanční téměř nemožné, jelikož by takto sestavený plán byl jen těžko v praxi realizovatelný a rentabilní.

V případě poskytování stravovacích služeb, by se dle Jakubíkové (2012, s. 28) měl podnikatelský plán zaměřit, respektive jasně definovat především konkrétní cíle (zisk apod.) a cílovou skupinu, pro kterou bude daný podnik primárně sloužit. Konkrétně k výběru vhodného segmentu zákazníků slouží analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, analýza zdrojů a klíčové kompetence podnikatele nebo dalších osob z týmu.

Jak zmiňuje Srpová (2011, s. 34), tak by výsledný podnikatelský plán měl splňovat některá základní kritéria. Jedná se o jasnost, zřetelnost, komplexnost informací v daném odvětví, o konkurenci atd., zkušenosti zakladatele a jeho týmu, ochrana myšlenky (např. patent), propracovanost obchodní i marketingové strategie, ziskovost a finanční atraktivita zamýšleného podnikání, promyšlenost všech kroků, společenský přínos, důvěryhodnost a přínosnou míru rizika a omezení.

2.2 Metody situační analýzy

Dle slov Váchala a Vochozky (2013, s. 85) by měl podnik respektovat vliv prostředí a včasně reagovat na probíhající změny. Nejde však pouze o podmínky uvnitř firmy, ale i okolí podniku (zákazníci, dodavatelé atd.), které je pro podnikání zcela zásadní, jelikož bez něj nemůže existovat. Pro již existující i nově vznikající podniky k poznání tohoto prostředí slouží situační analýza. Jakubíková (2013, s. 128) zmiňuje, že tato analýza se pojí se shromažďováním značného množství dat, která jsou generována z vnitřního i vnějšího prostředí firmy. Tato data však musí být posléze analyzována, utříděna a interpretována tak, aby bylo možné jejich užití v praxi. Specifických metod situační analýzy existuje celá řada, avšak pro potřeby této práce bude dále přiblížena především PEST analýza, která je typická pro vstup na nový trh a je potřebná ve chvíli, kdy se vedení rozhoduje o dlouhodobém strategickém záměru. Porterův model pěti sil k určení pěti konkurenčních skupin působících ve stejném odvětví, a to proto, že efektivně izoluje klíčové oblasti, o které by se měly zainteresované strany zajímat a jehož výsledkem je ziskový potenciál odvětví. A v poslední řadě SWOT analýza, která by měla prokázat znalost silných a slabých stránek podniku (také příležitosti a hrozby), díky kterým mohou být připravena řešení na eventuality.

Porterův model pěti sil

Fotr et al. (2017, s. 237) píší o tom, že podniky pro analýzu mikroprostředí využívají nejčastěji Porterův model pěti sil (Five Forces Model), jelikož se úspěch firmy do jisté míry odvíjí od schopnosti podniku čelit konkurenci a schopnosti vlastních kvalitních výrobků nebo služeb. Jak uvádí Jakubíková (2013, s. 103), tak je to z toho důvodu, že podnik neovlivňuje pouze konkurence, ale rovněž dodavatelé, odběratelé, substituty a potenciální konkurence. Těchto pět faktorů zachycuje Porterův model pěti sil, kde se konkrétně nachází hrozba nových vstupů (konkurentů) do odvětví, soupeření mezi stávajícími podniky (konkurence), hrozba náhražek (substitučních služeb nebo výrobků), dohadovací schopnost kupujících (vyjednávací schopnost odběratelů) a dohadovací schopnost dodavatelů (vyjednávací schopnost dodavatelů).

Každá ze zmíněných pěti sil ovlivňuje ziskovost daného odvětví specifickým způsobem, jak zmiňuje Fotr et al. (2017, s. 238). Autoři k tomuto dále dodávají, že čím intenzivnější je jedna z pěti sil, tím je vyvíjen větší tlak na pokles cen a růst nákladů v daném odvětví, z čehož vyplývá menší atraktivita pro již operující podniky na trhu, ale i potenciální konkurenci. Porterův model lze aplikovat na jakékoliv odvětví, jelikož poskytuje obecný základ pro jakékoliv podnikání. Hanzelková (2013, s. 72) zmiňuje, že je však důležité brát na vědomí, že tento model je zaměřen na budoucnost a vývojové trendy v daném odvětví, nikoliv na situaci, která nyní panuje nebo dříve byla.

Obrázek 1 Porterův model 5 sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíková (2013, s. 103–104)

Ve výše uvedeném obrázku 1 jsou znázorněny síly ovlivňující odvětví, v němž podnik působí. Za ceny a cenovou politiku a marketingovou strategii, zde stojí *síla konkurence mezi již existujícími konkurenty*. K *vyjednávací síle zákazníků* patří například počet odběratelů, různorodost produktů, doplňkové služby, náklady na změnu dodavatele apod. Množství dodavatelů, specializace dodavatelů, alternativy k dodavatelům určuje *vyjednávací síla dodavatelů*. Náklady vstupu do odvětví, distribuční kanály, chování zákazníků, obsazenost trhu, technologické překážky apod., to jsou položky spadající do skupiny nazývané *hrozba nástupu nových konkurentů*. Poslední složkou je opět hrozba nástupu, ale nyní *hrozba nástupu substitučních produktů*, kdy sem spadá například množství substitutů, jejich kvalita a parametry a vztah zákazníků k substitutům (Jakubíková, 2013, s. 103–104).

PEST analýza

Váchal a Vochozka (2013, s. 97) píší, že PEST analýza vychází ze specifických aspektů důležitých pro vývoj vnějšího prostředí (makrookolí) podniku a posuzuje, jak se tyto faktory mění v čase. V rámci analýzy se pak odhaduje, do jaké míry se zvyšuje nebo snižuje důležitost

těchto změn. K základním faktorům, které jsou v rámci analýzy zkoumány, patří politicko-právní faktory, které představují pro podnik příležitosti i hrozby, ekonomické faktory, sociálně-demografické faktory a technicko-technologické faktory. Stejný zdroj zmiňuje, že PEST analýza byla postupem času doplněna o další faktory a vznikla tak PESTEL, kde jsou k uvedené základní faktory rozšířeny o legislativní a environmentální faktory nebo analýza PESTLIED, do níž spadají navíc ještě internacionální a demografické faktory.

Dle Hanzelkové (2013, s. 49) by měla PEST analýza predikovat významné trendy ve vnějším prostředí podniku na základě vývoje v minulosti, aby bylo možné definovat případné hrozby a příležitosti. Jak zmiňuje Váchal a Vochozka (2013, s. 667), tak vnější prostředí sice podnik nemůže přímo ovlivnit, ale může nastavit opatření, která rizika minimalizují. Pro jednotlivé faktory PEST analýzy lze stanovit konkrétní aspekty potencionálně nebo přímo ovlivňující podnik a na jejich základě pak stanovit patřičná opatření a za ně zodpovědnou osobu.

Tabulka 1 Pest Analýza

politicko-právní faktory	ekonomické faktory
legislativa, zahraniční vztahy, politická situace, stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitelů, regulace exportu a importu, pracovní právo	vývoj HDP, inflace, úrokové sazby, míra ekonomického růstu, směnný kurz, úroková míra, daňová politika, množství peněz v oběhu, spotřeba
sociálně-demografické faktory	technicko-technologické faktory
vzdělání a životní úroveň obyvatel, životní styl, změny v demografické struktuře, mobilita, přístup k práci a volnému času	inovace, vývoj technologií, vládní podpora výzkumu a vývoje, rychlost zastarávání, nové objevy, celkový stav technologie

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchal a Vochozka (2013, s. 667-669)

V tabulce 1 jsou rozděleny základní faktory PEST analýzy do 4 základních skupin. Politicko-právní, kde hrají roli zejména instituce, které se podílí na ovlivňování státní ekonomiky. Faktory ekonomické, které ovlivňují jak současnou situaci podniku, tak budoucí. Sociálně-demografické faktory a faktory technologické, které mohou zjednodušovat či zrychlovat komunikaci například se zákazníky či dodavateli.

SWOT analýza

Jak uvádí Najman (2013, s. 11), tak cílem SWOT analýzy je získání přehledu o situaci v podniku a jeho okolí, z čehož lze následně identifikovat potenciální rizika a určit strategii firmy. V praxi by měl být brán zřetel na to, aby nebyla analýza příliš obecná, aby bylo na jejím základě možné provést konkrétní rozhodnutí. I z tohoto důvodu, je možné podle Jakubíkové (2013, s. 130) SWOT analýzu využít při sumarizaci více užitých analýz. Rovněž může být použita pro identifikaci možností dalšího užití klíčových nebo unikátních zdrojů a kompetencí podniku. Fotr (2012, s. 368) k tomuto dodává, že jde o metodu, která kombinuje analýzu makrookolí a mikrookolí podniku.

Máchal, Ondrouchová a Presová (2015, s. 35) tvrdí, že jde o jednoduchou, ale přesto efektivní metodu, která pomáhá identifikovat nejen rizika, ale i příležitosti pro podnik, které z běžných dokumentů a procesů není možné zjistit. Analýza by měla dle Najmana (2013, s. 11) obsahovat jen ty nejdůležitější a podstatné silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Stejně tak pro její vyhotovení může být využito brainstormingu, aby byly zohledněny různé pohledy. Samotné vyhotovení SWOT analýzy pak zahrnuje sestavení silných a slabých stránek uvnitř podniku,

tedy interních faktorů. Poté následuje vyhotovení příležitostí a hrozeb plynoucích z vnějšího prostředí, jedná se tedy o externí faktory. Jak uvádí Máchal, Ondrouchová a Presová (2015, s. 35), tak tyto faktory se prezentují pomocí matice SWOT analýzy, která je znázorněna níže. Tyto aspekty jsou negativní a pozitivní a zohledňují jak současnost, tak budoucnost.

Tabulka 2 Matice SWOT analýzy

Matice SWOT analýzy	Současnost	Budoucnost
Pozitiva	Silné stránky	Příležitosti
Negativa	Slabé stránky	Hrozby

Zdroj: vlastní zpracování dle Máchal, Ondrouchová a Presová (2015, s. 36)

K tabulce 2 je možné dodat, že SWOT analýza se hodí spíše pro jakousi rekapitulaci dříve uvedených analýz. Používá postavení organizace jako východisko pro formulaci budoucích strategií. V analytické práci bude SWOT analýza využita pro využití zhruba 5 klíčových vlivů působících na podnik.

2.3 Analýza podnikatelského plánu

Knápková et al. (2017, s. 17) píše, že v obecném pojetí finanční analýza slouží ke zhodnocení finanční situace daného podniku. Konkrétně identifikuje, zda je firma dostatečně zisková, využívá efektivně aktiva, splácí své závazky, zda má vhodnou kapitálovou strukturu a další významné skutečnosti. Ručková uvádí (2011, s. 83), že finanční analýza tvoří základ pro tvorbu podnikatelského plánu, a to především v případě, kdy je třeba jeho financování z cizích zdrojů. To potvrzuje Červený (2014, s. 150) tvrzením, že cílem finanční analýzy je zajištění dlouhodobého finančního smyslu celého podnikatelského záměru. Srpová (2011, s. 28 a 131) rozděluje finanční analýzu do několika částí. Jedná se primárně o cash flow (simulace finančního toku), sestavení rozvahy a výkaz zisku a ztráty. Kromě toho by v rámci tohoto kroku měly být naplánovány předpokládané reálné náklady a výnosy, ale i zdroje financování, které mohou být nejen vlastní, ale i cizích, do nichž spadají bankovní úvěry, leasing, dluhopisy nebo dotace.

Rozvaha

Dle Knápkové et al. (2017, s. 24) je rozvaha základním účetním výkazem podniku, protože vykazuje přehled jeho vlastních a cizích zdrojů financování. Při jejím sestavení vždy platí, že se aktiva musí rovnat pasivům. Znalost jednotlivých položek rozvahy je pak podstatná pro další části prováděné finanční analýzy. Srpová (2011, s. 30) k tomuto dodává, že rozvaha v podstatě informuje o struktuře majetku, plánování jeho obnovy, zdrojích financování, předpokládaném splacení cizích zdrojů atd. Základ pro sestavení rozvahy dle Máčeho (2013, s. 274) tvoří aktiva stálá, oběžná a ostatní. Na straně pasiv pak vlastní kapitál, cizí zdroje a ostatní pasiva.

Cash flow

Cash flow neboli plán peněžních toků popisuje Srpová (2011, s. 29) jako přehled výdajů a příjmů, které lze předpokládat, že budou vynaloženy k zamýšlené podnikatelské činnosti. Je zde zahrnutý i začátek samotného podnikání, kde se uvádí veškerý kapitál. Přehled se udává většinou za rok, čímž lze získat přehled, jak si bude záměr stát z pohledu finančních prostředků a zda jich bude pro realizaci dostatek. Dle Máčeho (2013, s. 274) by v přehledu cash flow za dané období neměl chybět počáteční stav peněz, přehled příjmů a výdajů a konečný stav peněz. Rozeznává se CF z provozní činnosti, z investiční činnosti a z finanční činnosti. Dále lze pracovat s kumulovaným CF a diskontovaným CF. V případě, že je potřeba ocenit firmu či projekt, použije se k odhadu hodnoty, která je založena na časové hodnotě peněz, kumulované

diskontované CF. K tomuto dodává Ryneš (2010, s. 123), že přehled o peněžních tocích poskytuje přehled o finančních zdrojích, jejich užití dle konkrétně zvolených oblastí a finančně hospodářské situaci podniku. Finančně prosperující podnik se pak vyznačuje schopností tvorby větších finančních zdrojů, než kolik jich bylo v průběhu samotného výkonu podnikatelské činnosti za dané období spotřebováno.

Výkaz zisku a ztráty

Jak zmiňuje Srpová (2011, s. 30), předpokládaný výkaz zisku a ztráty, zvaný též jako výsledovka, slouží k přehledu výnosů, nákladů a hospodářského výsledků, a to v prvních letech zahájení podnikání. Takto sestavený výkaz s hospodářskými výsledky v jednotlivých letech slouží k základnímu přehledu, zda bude firma schopna dostát svým závazkům, tedy jestli bude výše zisku dostatečná pro splácení úvěru atd.

Máče (2013, s. 274) uvádí, že by výkaz měl obsahovat výnosy a náklady. V případě výnosů se jedná např. o tržby, licenční poplatky, dotace nebo výnosy z prodeje materiálu. Sestavením výkazu pak vzniká celková suma nákladů a výnosů, z jejichž rozdílů se následně vypočítá zisk nebo případná ztráta, což je výsledek hospodaření za dané období.

Bod zvratu

Dle Popeska (2019) je bod zvratu označování úrovně produkce, kdy dojde k úhradě jak fixních, tak variabilních nákladů. Než se tak stalo, výrobky pokrývaly pouze náklady a od jeho dosažení začaly přispívat k tvorbě zisku. Právě v jeho dosažení nedochází ke ztrátě ani k zisku.

$$\frac{F}{P - VC} \quad (1)$$

Kde **F** jsou fixní náklady, **P** je cena produktu a **VC** vyjadřují variabilní náklady. Přičemž fixní náklady jsou takové náklady, které se nemění se změnami v objemu. Jejich opakem jsou variabilní náklady, které se mění v souvislosti se změnami produkce. Pokud se sečtou VN a FN vzniknou náklady celkové (CN).

Čistá současná hodnota

Řadí se mezi dynamické ukazatele efektivnosti proto, že zahrnuje faktor času a rizika. Značí se NPV (z angl. Net Present Value) a vypovídá rozdíl mezi diskontovanými peněžními toky z provozní fáze investice a kapitálovými peněžními výdajovými toky z investice. Vyjde-li NPV kladná, investice se podniku vyplatí. Je-li NPV záporná, investice se podniku nevyplatí, a pokud vyjde rovna nule, tak investice podniku nic nepřinese (vzhledem ke stavu před investováním).

$$NPV = \sum_{n=1}^{nN} \frac{CF}{i} - K \quad (2)$$

CF_n – příjmy z investice v jednotlivých letech provozních fází projektu

i – diskontní sazba v desetinném vyjádření

n – jednotlivé roky provozní fáze

N – doba životnosti

K – kapitálové výdaje

NPV se určuje z peněžních toků vztahujících se k investiční a provozní fázi v podniku, a měla by být určena pro celou dobu životnosti investice. Výhodou této metody je možnost popsat libovolné peněžní toky a také výsledek absolutní hodnoty přínosu investice v dnešních cenách.

Ukazatel celkové zadluženosti

Čím vyšší je celková zadluženost v podniku, tím vyšší je riziko jeho věřitelů. Věřitelé tedy upřednostňují nízké hodnoty zadluženosti. Vlastníci naopak mohou upřednostňovat vyšší hodnoty celkové zadluženosti, protože cizí kapitál za určitých podmínek zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. Celková zadluženost by se měla pohybovat v rozmezí 30 % - 60 % (Růžičková, 2011, str. 58).

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál/celková aktiva} (* 100 \text{ v } \%) \quad (3)$$

Podle stejného zdroje věřitelé obecně preferují nízké hodnoty tohoto ukazatele, avšak u finančně stabilního podniku může dočasný růst zadluženosti vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků.

Veškeré výše uvedené základní účetní výkazy by měl podnik vykazovat v co nejkvalitnější formě, a přesně a jasně specifikované. Žádné uváděné hodnoty by neměly být orientační, ale podloženy výpočty. Pokud podnik vykazuje ekonomicky nepřijatelné hodnoty, musí vědět, jaké opatření provést pro jejich nápravu, aby mohl dál pokračovat v podnikání.

Doba návratnosti

Udává počet let, kdy se kumulované kladné peněžní toky vyrovnají investicím. Doba návratnosti by měla být kratší než polovina doby životnosti investice. Její nevýhodou je, že nezohledňuje finanční toky plynoucí z investice, které následují po dosažení doby návratnosti (Český finanční a účetní časopis, 2013, roč. 8, č. 2, s. 84-95)

$$\sum_{n=1}^{PP} CF_n = K \quad (4)$$

kde:

CF_n – příjmy plynoucí z investice v jednotlivých letech

K – kapitálové výdaje

2.4 Specifika restauračního stravování

Dle Mlejnkové (2010, s. 12-24) plní restaurace základní stravovací funkci a uspokojuje potřebu nasycení. Tento druh činnosti spadá do živnosti řemeslného charakteru, vzhledem k tvorbě pokrmů a obsluhy zákazníků. Z podnikatelského hlediska není před zahájením provozu přesně jasná klientela, i přes předem prováděné průzkumy, a to z hlediska celkového objemu zákazníků a jejich struktury. Odbyt nabízených pokrmů se odvíjí nejen od jejich kvality, ale i od vhodně nastavené marketingové strategie. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 59) zmiňují, že podnikatelskému prostředí v oblasti stravovacích služeb nahrává současná situace na trhu, kdy je zákaznicky vyhledávána zážitková gastronomie apod. Celkově se zájem o restaurace zvyšuje, s čímž souvisí i vysoká konkurence na trhu. K problematice restauračního stravování dodává Beránek (2013 b, s. 32), že jde o jednu ze základních služeb z pohledu cestovního ruchu hned po ubytování, jelikož turisté vyhledávají často právě tento typ stravování. Tato skutečnost by měla být brána na zřetel před zahájením podnikání v tomto oboru, jelikož klientelu v některých destinacích nebudou tvořit pouze místní obyvatelé, ale i turisté.

Restaurační zařízení musí splňovat celou řadu specifických požadavků vyplývajících z příslušných nařízení. Dle Beránka (2013 a, s. 207-211) se jedná nejen o povinnosti spojené s výkonem podnikatelské činnosti, jako je např. odpovídající živnostenské oprávnění nebo daňová povinnost, ale rovněž dodržování zákoníku práce, dodržování bezpečnosti

a ochrany zdraví při práci, dále jen BOZP, a požárních předpisů. Jak autor dále uvádí, tak u pohostinské činnosti je zcela zásadní hygiena a provozovatel daného podniku musí dbát na celou řadu hygienických předpisů, které jsou obsaženy v platné legislativě a opatření již před zahájením samotného provozu, jelikož musí být splněny konkrétní požadavky na prostory restaurace. Jedná se např. o provozní uspořádání, zásobování vodou, uchovávání potravin, vybavení, kanalizaci a větrání (vzduchotechnika). Hygienické předpisy musí být dodržovány samozřejmě i během provozu restaurace. Jak uvádí Váchal a Vochozka (2013, s. 97), tak v rámci prevence zajištění nezávadnosti potravin a pokrmů během jejich skladování, manipulaci a zpracováním v restauraci musí být ze zákona dodržovány principy HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). Müllerová a Aujezdská (2014, s. 96) HACCP definují jako analýzu celého procesu nakládání s potravinami až k jejich přípravě ke konzumaci s cílem stanovit kritické body, které by mohly narušit nezávadnost nebo bezpečnost finálního pokrmu.

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 60) upozorňují na několik rizikových oblastí z pohledu podnikání v restauračním stravování. V první řadě se jedná o sezónnost poptávky především v turistických oblastech. S tím úzce souvisí zvýšená poptávka po zaměstnancích v oboru. Tím vzniká dlouhodobě nejednotný pracovní tým a mnohdy i nedostatek dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Především v současné době je nezaměstnanost na velmi nízké úrovni a učňovské obory nejsou v oblibě. Snad ve všech oborech chybí manuální pracovníci (zedníci, instalatéri atd.) a oblast gastronomie není výjimkou. Za druhou rizikovou oblast tak lze označit nedostatek personálu. Autoři dále zmiňují, že k úspěchu při provozování restaurace patří jasný koncept, vhodná lokalita, respektování přání hostů, pružná reakce na situaci na trhu, dostatek znalostí v oboru, kvalitní zaměstnanci a jejich jazyková vybavenost, dostatečný vstupní kapitál, správně sestavený finanční plán a přesné kalkulace režijních nákladů atd.

Bezlepkové stravování

Při zakládání bezlepkového stravovacího zařízení se musejí dodržovat přísná pravidla týkající se hygieny ve smyslu 100% vyhýbání se lepku. Jak uvádí portál celiak.cz (2019), je při bezlepkové dietě zakázáno konzumovat veškeré obiloviny, které obsahují lepek a veškeré druhy pokrmů, ve kterých byl lepek použit jako přídavek. Lze tedy konzumovat rýži, brambory, kukuřici, sóju, pohanku, quinou apod. Osborne (2016, str. 24-26) ale píše, že pokud člověk trpí autoimunitním onemocněním (celiakii či nesnášenlivostí lepku), neměl by konzumovat veškeré obiloviny, tzn. vyhýbání se rýži, kukuřici atd., protože všechny duhy obilovin obsahují nějakou formu lepku (např. rýže obsahuje formu lepku zvaný oryzenin). Ve své knize zmiňuje i to, že nejen lidé s nesnášenlivostí lepku by se měli vyhýbat i laktóze, protože ta připadá lidskému tělu jako lepek a imunitní systém na ni reagovat může (str. 29).

Internetový zdroj celiak.cz (2019) dále uvádí, že lepek je alergen a musí být vždy na výrobcích zvláště zřetelně uveden (pokrmů včetně pití, EU č. 1169/2011) a to i ve stravovacích zařízeních, jako jsou školní jídelny, rychlé občerstvení i restaurace. Konzumace lepku znamená pro osoby s jeho nesnášenlivostí vážné zdravotní problémy, které mohou vézt například k rakovině střev, proto je nutné být velice obezřetný ve směru poskytování jakékoli formy jídla či pití.

Všeobecná zdravotní pojišťovna (2019) těmto nemocným lidem přispívá právě na nákup bezlepkových potravin, pokud má pojišťovna doloženo od lékaře, že tímto autoimunitním onemocněním člověk opravdu trpí. Osoba s touto nevyлéčitelnou chorobou může pojišťovně dvakrát ročně doložit účtenky, na kterých jsou označeny potraviny jako *bezlepkové* nebo zkratkou *BL*, ta jim pak jistě vyšší nákladů (max. 6 tis Kč) připiše zpět na účet. Tato informace je důležitá při zakládání právě bezlepkových stravovacích zařízení, protože pokud vydá podnik zákazníkovi účtenku s tímto označením, může tak zvýšit spokojenost zákazníka a stávat se tak

atraktivnějším poskytovatelem bezlepkových produktů než jeho konkurenti, kteří takovéto informace nevyužili.

2.5 Metodika

V této části je popsáno, jak je práce vypracována. Jsou zde popsány výzkumné metody, které jsou v práci použité. Existuje zde prostor pro pochopení jednotlivých poznatků, které jsou potřebnou součástí plnění cíle práce.

Zpracovávané informace se týkaly zejména podnikání a podnikatelského plánu. Materiály byly vyhledávány s důrazem na co nejaktuálnější vydání, avšak mnohdy se autoři vzájemně citují, proto byly doplněny informace i z internetových zdrojů. Pro vypracování literární rešerše se autorka musela seznámit nejen s pojmy, jako je situační analýza a finanční analýza, s detailním rozбором podnikatelského plánu, ale také s informacemi zaměřené na restaurační stravování, jako je například rozpočet a potřebné dokumenty k jeho poskytování.

Následovalo vyhotovení analytické části, kterou tvoří zejména podnikatelský plán. Autorka si vybrala návrh na otevření bezlepkové restaurace a to proto, že má k tomuto specifiku blízko. Představa otevření nového specializovaného restauračního stravování se zdá ve vybraném městě zajímavá.

Nejprve byla využita primární data získaná z dotazníkového šetření. Dotazník, respektive jeho otázky byly sestaveny tak, aby došlo k získání potřebných informací k vypracování zamýšleného podnikatelského plánu. Konkrétně zjištění preferencí obyvatel města Karlovy Vary. Například jaké upřednostňují umístění podniku, co se respondentům v restauracích líbí nebo naopak nelíbí a zda osoby navštěvují i podobné podniky v okolí. Před samotným hlavním šetřením bylo provedeno na pěti respondentech šetření pilotní, aby byla zajištěna srozumitelnost a komplexnost dotazníku, a tím i výsledná relevantnost dat. Po tomto šetření byl dotazník upraven a došlo k jeho distribuci prostřednictvím sociální sítě Facebook. K vyhotovení online dotazníku byla využita platforma Survio. Celkem čítal 12 uzavřených otázek, znění všech otázek je uvedeno v příloze 1. Mezi nejpodstatnější otázku, lze považovat otázku 4, ze které bylo zjištěno bydliště dotazovaných. Kdy pouze 50 % z nich bydlí přímo ve městě, ostatní (50 %) se tedy zdržují v okolí města, a i přes to, by takovouto restauraci v Karlových Varech uvítali a navštívili (81 %). Lze tedy očekávat návštěvnost potenciálních zákazníků vyšší, než pouze s obyvateli města KV.

Součástí šíření dotazníku bylo představení dotazníku, jeho účelu a informace o zajištění anonymity. Sběr dat proběhl v lednu 2020. Dotazník vyplnilo celkem 100 respondentů. Třídění a analýza získaných dat proběhla prvotně za pomoci nástrojů určených pro uživatele Survio. Dále došlo k převedení dat do MS Excel. Tento tabulkový procesor byl využit k interpretaci získaných dat za pomoci grafů. Vyhodnocení otázek lze nalézt v kapitole 3.1.

Rovněž byl použit Porterův model pěti sil, PEST analýza a analýza SWOT, jejichž hlavní popis se nachází v kapitole výše. U Porterova modelu konkurenčních sil, bylo například zjištěno, že hrozba stávajících konkurentů je téměř na nulové úrovni. Ze stávajících restaurací ve městě Karlovy Vary (zhruba 100) bylo vybráno 7 podniků, které jsou dobře veřejně hodnoceny, kde proběhl průzkum jejich jídelního lístku v lednu 2019. Výsledkem bylo zjištění, že speciálně bezlepkový pokrm nabízí pouze restaurace Bagel, která má nově v nabídce i bezlepkový bagel. V PEST analýze byly zjištěny hodnoty například inflace, nezaměstnanost v Karlovarském kraji a výše mezd v Karlovarském kraji, jejichž hodnoty mohou vytvářet příznivé podmínky pro vybraný druh podnikání. Ve SWOT analýze je k nalezení souhrn silných a slabých stránek podniku, příležitosti a hrozby, které podniku mohou způsobit nepříjemnosti. Mezi silné stránky

patří například poskytování ojedinělého konceptu v celém městě, a naopak nejslabší stránkou je absence zkušeností s podnikáním zakladatele podniku.

Na základě teoretických poznatků, dále provedeného průzkumu konkurence a dotazníkového šetření, byla zpracována další část analytické práce ve formě podnikatelského plánu. Byl sestaven finanční model podniku, kde proběhlo vypracování počáteční rozvahy, tabulka pro potřebné základní vstupní výdaje, výdaje roční a mzdové. Samozřejmostí bylo sestavení výkazu zisku a ztrát, k němuž neoddělitelně patří tabulka cash flow. Dále byl zpracován marketingový plán, kde byla sestavena SWOT analýza a marketingový mix.

Závěr práce pak tvoří souhrn získaných poznatků a nasbíraných informací, kde autorka hodnotí návrh podnikatelského plánu, který v rámci práce zpracovala. K tomu použila výpočet pro bod zvratu, výpočet návratnosti investice a ukazatel čisté současné hodnoty investice. Celou práci lze použít jako podklady při reálné tvorbě podnikatelského plánu otevírání nového stravovacího zařízení ve vybraném městě.

3 Analytická část

V analytické části se autorka zabývá již samotnými informacemi vedoucími k realizaci, popřípadě neuskutečnění podnikatelského plánu, a to založení nové bezlepkové restaurace, přičemž k tomuto rozhodnutí vedou data získaná z průzkumu trhu a podnikových analýz.

3.1 Průzkum trhu

K myšlence vybudovat nové speciální stravovací zařízení zaměřené pouze na produkci bezlepkových pokrmů, bylo nejprve nutné zjistit, zda by měl tento podnik vůbec potenciální zákazníci. Dle oficiálních prohlášení VZP (Přemysl, 2014) je v celé ČR k roku 2014 kolem 50 tisíc lidí trpících celiakií, kteří ale nemusí vědět, že tuto nemoc mají. Portál celiak.cz (2019) pak eviduje k roku 2019 přesně 21 483 tisíc Čechů, kteří jsou v doktorských záznamech vedeni jako nemocní. Jmenovaná pojišťovna VZP, která těmto lidem přispívá na bezlepkovou stravu, pokud o ni ovšem sami zažádají, eviduje k roku 2017 celkem 8 677 žadatelů a každým rokem se tyto cifry zvyšují zhruba o 25 % (Tichý, 2017). V karlovarském kraji se jedná o **183** lidí, kteří před dvěma lety o příspěvek zažádali.

Za předpokladu, že novou restauraci bude navštěvovat část těchto nemocných osob, kterým doposud žádná jiná restaurace v okolí neposkytla tuto možnost, a ke kterým přibudou ještě potenciální zákazníci, kteří svou nemoc nikam neevidovali, nebo se stravují bezlepkově zcela dobrovolně, či jen budou chtít vyzkoušet novou restauraci, lze předpokládat, že potenciální konzumenty restaurace mít bude, a to v hojném počtu.

Dotazník

Před vyhotovením samotného podnikatelského plánu byl proveden průzkum možného zájmu o restauraci, mezi budoucími klienty, za pomoci dotazníkového šetření. Celkem se jednalo o 12 otázek, aby vyplnění netrvalo příliš dlouho a neodradilo potenciální respondenty od časové náročnosti jeho vyplnění. Výsledky jednotlivých otázek jsou dále graficky znázorněny a popsány. Celkový počet respondentů je **100**. Celý dotazník je přiložen v příloze 1.

1) Věkové kategorie respondentů

Nejpočetnější skupinou respondentů byly osoby mezi 18-25 lety s 38 %. Další dvě nejpočetnější skupiny tvořily osoby mezi 26-35 lety s 25 % a osoby staré 36-45 s 22 %. K nejméně početným kategoriím patřili respondenti nad 46 let, kdy skupinu 46-55 let tvořilo 12 % a stáří nad 56 let 3 %.

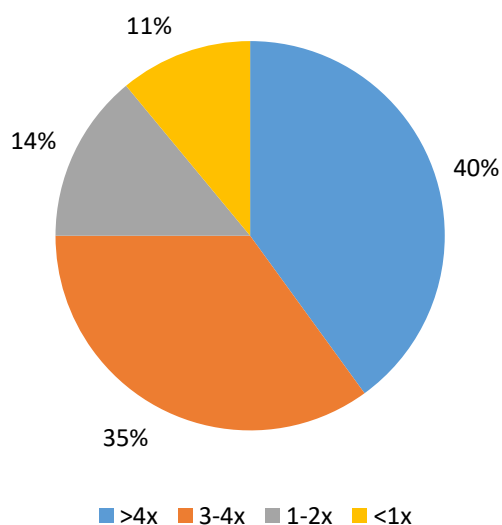
2) Pohlaví respondentů

Dotazník vyplnilo přesně 63 % žen a 37 % mužů.

3) Četnost návštěv respondentů v restauračních nebo jiných obdobných stravovacích zařízeních v Karlových Varech

Na četnost návštěv respondentů ve stravovacích zařízeních se ptala otázka třetí.

Graf 1 Četnost návštěv respondentů v restauračních a jiných zařízeních



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 je známo, že dotazované osoby, které navštěvují tyto podniky 1-2x za měsíc tvoří 14 % a 3-4x za měsíc navštíví restauraci 35 %. 40 % dotazovaných navštíví restauraci více než 4x za měsíc a 11 % pouze několikrát za rok.

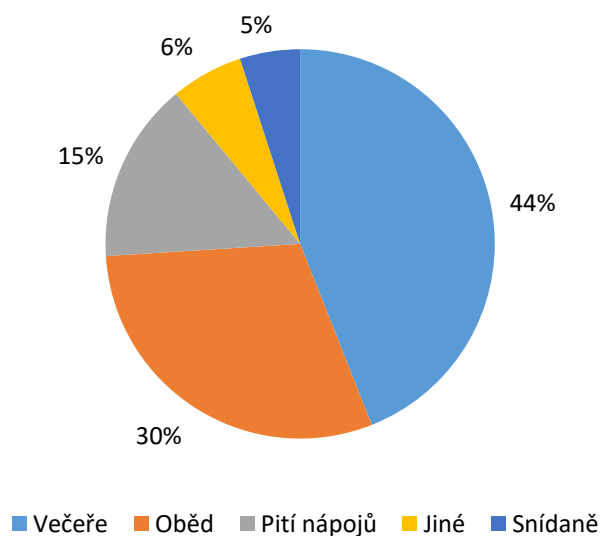
4) Bydliště respondentů

50 % dotazovaných pochází přímo z města Karlovy Vary. 11 % žije v Chebu, 8 % v Mariánských Lázních, 7 % v Sokolově a 6 % v přilehlých vesnicích. Zbytek, tedy 18 %, uvedlo jako jejich bydliště odpověď jiné.

5) Nejčastější účel návštěv respondentů ve stravovacích zařízeních v této lokalitě

Otázka pátá směřovala k účelu návštěv respondentů ve stravovacích zařízeních. Výsledky zobrazuje graf 2

Graf 2 Nejčastější účel návštěv respondentů ve stravovacích zařízeních



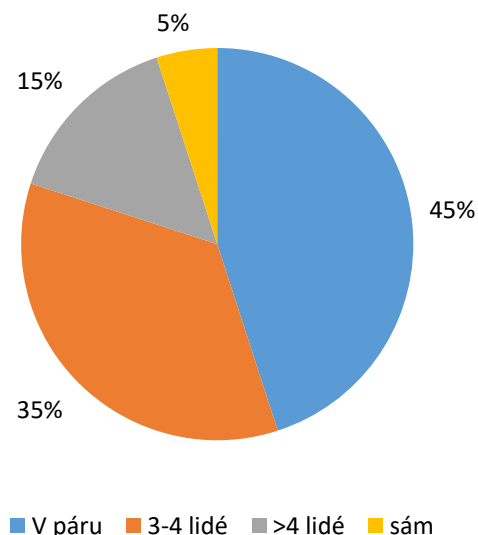
Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu 2 je zřejmé, že 44 % osob navštěvuje restaurace pro konzumaci večeří a 30 % kvůli konzumaci obědů. 15 % dotazovaných využívá tato místa pro konzumaci nápojů a pouhých 5 % ke snídaním. Zbytek, tedy 6 % uvedlo odpověď jiné.

6) Počet osob navštěvující tato zařízení společně s respondentem

Šestá otázka měla za úkol zjistit, kolik osob s respondentem navštěvuje daná stravovací zařízení. Tato odpověď je pro podnikatele také důležitá, protože vyšší návštěvnost restaurace pro něj znamená vyšší útratu v jeho zařízení.

Graf 3 Počet osob navštěvující restaurační zařízení s respondentem



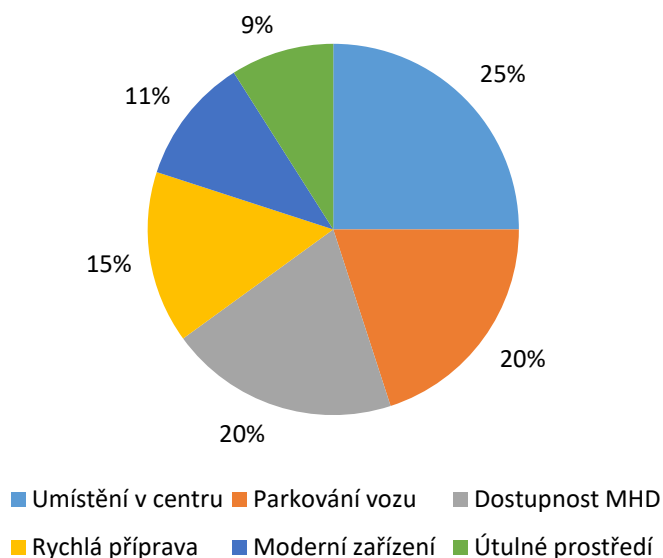
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 vyplývá, že 45 % chodí v páru a 35 % ve třech až čtyřech lidech. Přes 15 % osob navštěvuje tyto podniky ve více jak čtyřech lidech a 5 % samo. Tyto údaje pro podnik znamenají to, že lze předpokládat vyšší útratu těchto osob, které mohli přijít do restaurace jen díky jednomu z nich, který má možnost konzumovat bezlepkové jídlo právě jen v této restauraci.

7) Co je pro respondenty v restauračních nebo jiných obdobných stravovacích zařízeních nejdůležitější kromě samotného pokrmu, vstřícné obsluhy a čistoty

Další z otázek směřovala k důležitým aspektům (umístění, parkování, MHD, příprava pokrmů prostředí) ve stravovacích zařízeních z pohledu respondentů.

Graf 4 Důležité aspekty v restauračních a jiných strav. zařízení dle názoru respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedený graf 5 znázorňuje, že nejvíce osob, přesně 25 %, považuje za důležité umístění v centru města a 20 % zase místo pro parkování vozu. 20 % dotazovaných shledává jako důležitou dostupnost MHD a dalších 15 % osob rychlou přípravu objednávky. V menším procentuálním poměru volili respondenti moderní zařízení – 11 % a útulné prostředí – 9 %. Z těchto dat lze vyvodit výhodu podniku, například právě umístění, které bylo zvoleno majitelem v centru (viz kapitola níže).

8) Co se respondentům na restauracích a dalších stravovacích zařízení v Karlových Varech líbí, a považují to dle jejich názoru za důležité

U odpovědí na osmou, otevřenou otázku, která směřovala k příjemným aspektům ve stravovacích zařízeních, respondenti uváděli relativně vysokou úroveň, avšak za mnohdy předražené ceny, vzhledem k hojnému turismu v této oblasti. Dále zmiňovali, že vybavení a celkové prostředí je u mnoha restaurací v této oblasti příjemné (umístění restaurace, odvětrávání atd.). Některé podniky mají dle respondentů široký sortiment nápojů i pokrmů, a to včetně jídel pro děti a zařízení pro ně (vysoké dětské židle atd.), domácích limonád nebo dezertů.

Interiér a vybavení restaurací považuje za důležité 41 %. Ceny jsou důležité pro 38 %, pro 14 % je důležitý široký sortiment nabízených pokrmů a nápojů a 7 % uvedlo jako důležitou položku chování zaměstnanců.

9) Co se respondentům na restauracích a dalších stravovacích zařízení v Karlových Varech naopak nelíbí a je dle jejich názoru nedostatečné

Devátá, otevřená otázka byla opačného charakteru a věnovala se nedostatečným aspektům v daných podnicích. Respondenti nejčastěji zmiňovali vysoké ceny (nad 280 Kč/os), a to 40 %. Restaurace plné turistů, a to především v sezóně, s 21 %. Dále sdělovali, že v mnoha stravovacích zařízeních není příliš příjemná obsluha – 20 %. Kromě toho se mnohým z nich nelíbí mnohdy příliš hlasitá hudba v podnicích, a to 11 %. Někteří respondenti zmiňovali nedostatek polévek, respektive jejich pestrost v nabídce restaurací, ale také absenci bezlepkových nebo veganských pokrmů, kde tato odpověď tvoří 8 %.

10) Stravovací omezení respondentů (např. bezlepková dieta, alergie) nebo jejich inklinace k některému ze stravovacích směrů, jako je vegetariánství, veganství apod.

Problematicke stravovacích omezení byla věnována poslední otevřená otázka. Dotazovaní nejčastěji zmiňovali alergii nebo intoleranci na lepek, a to celých 8 %, mléko 6 % a ořechy 4 %. Ze stravovacích směrů to bylo veganství a vegetariánství 2 %. Pouze ojediněle se objevila méně obvyklá alergie (jahody.) s 1 %. Zbytek, tedy 80 % žádné stravovací omezení nemá.

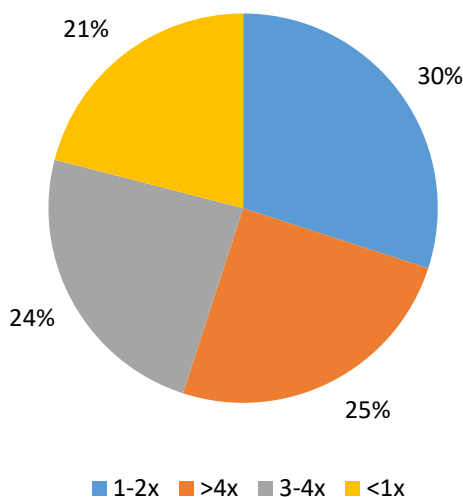
11) Zájem respondentů o bezlepkovou restauraci v Karlových Varech, která by nabízela vegetariánské, veganské, ale zároveň i masové pokrmy

Předposlední otázka byla věnována zájmu respondentů o bezlepkovou restauraci přímo v dané lokalitě, kdy 81 % dotazovaných by mělo o takový podnik zájem a zbylých 19 % zájem nejví.

12) Předpokládaná četnost návštěv respondentů takovéto bezlepkové restaurace, pokud by bylo pro ně prostředí příjemné a pokrmy chutné

Poslední otázka navazovala na předcházející a týkala se četnosti návštěv potenciální nově otevřené bezlepkové restaurace, kdy při častějších návštěvách může podnik očekávat vyšší ziskovost, než kdyby hodlali potenciální zákazníci navštěvovat podnik jen několikrát málo ročně, tedy výjimečně. V takovou chvíli by ztrácelo význam podnik otvírat.

Graf 5 Předpokládaná četnost návštěv respondentů bezlepkové restaurace



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 5 vyplývá, že respondenti by tento typ podniku navštěvovali ve 30 % 1-2x za měsíc, 25 % více než 4x za měsíc a v 24 % 3-4x za měsíc. Celých 21 % dotazovaných pak jen několikrát za rok.

Veškeré tyto informace jsou platné ovšem pouze v případě, pokud budou konzumenti považovat prostředí za jim příjemné a jídlo chutné. V tuto chvíli je tedy ve vlastním zájmu vlastníka nastavit vše tak, aby jídlo bylo co nejchutnější, prostředí restaurace příjemné, stejně tak, jako jeho obsluha. Pořídít nemovitost v centru města, kde ani uvnitř podniku, ani zvenčí nebude slyšet hlasitá hudba. Uvádět přijatelné ceny jídel (na základě příjmů domácností), tedy nevystupovat příliš jako luxusní podnik a rozmístit stolování tak, aby se hosté mohli usadit ve většině případů minimálně po 2–4 místech u jednoho stolu.

Stěžejní body zjištěné z dotazníkového šetření, podle kterých by se měl majitel orientovat a splňovat je, aby návštěvnost potenciálních zákazníků byla vyšší, jsou: umístění restaurace v centru, poskytování obědů a večeří, interiér přizpůsobit spíše ženám a mladším lidem a zajistit parkovací místa a dostupnost restaurace i při využití MHD. Lze očekávat návštěvnost hostů

i z jiných měst, kteří budou chodit nejčastěji v páru. Někteří z nich budou trpět celiakií, jiní mohou být vegani/vegetariáni a restauraci by navštívili i lidé, kteří žádné stravovací omezení nemají.

3.2 Zpracování podnikatelského plánu

Předmětem předkládaného podnikatelského záměru je zahájení provozu bezlepkové restaurace Bezlepková restaurace u Mo v Karlových Varech. Podle stránek Tripadvisor (2020) se v současné době ve městě nachází celá řada (zhruba 100) stravovacích zařízení s různými koncepty, avšak žádný z těchto podniků není zaměřen pouze na bezlepkové pokrmy. To činí z daného záměru zcela ojedinělý počín v dané lokalitě, k jehož konkurenceschopnosti přispívají dnes moderní stravovací směry, jako je rozmach zdravého životního stylu.

Restaurace se bude zabývat přípravou bezlepkových jídel na základě moderních, ale i klasických receptů. Stabilní jídelní lístek utvoří několik základních pokrmů a bude doplňován o speciální denní nabídky na základě sezónních potravin a případné poptávky. Tato nabídka poskytne zákazníkům dostatečný výběr a uspokojí tak i náročné klienty.

Ačkoliv zakladatel podniku vloží do zamýšleného podniku relativně vysoký vstupní kapitál z vlastních zdrojů, konkrétně 4,1 mil. Kč, tak i přesto bude muset čerpat bankovní úvěr ve výši 1,3 mil Kč, aby byla zajištěna bezproblémová realizace a financování celého projektu především v prvních měsících od otevření do doby, než bude schopen podnik generovat dostatečný výnos pro pokrytí veškerých nákladů a zisk.

Mezi základní kritéria přijatelnosti, při kterých bude plán realizován, jsou:

Návratnost kapitálu do 5 let

Čistý zisk, který chce firma vykazovat do 1 a půl roku

Dosahovat míry zhodnocení kapitálu alespoň 5 % do 2 let.

3.2.1 Představení záměru

Podnikatelským záměrem je otevření restaurace v Karlových Varech, která se bude specializovat na masové, vegetariánské, veganské a typicky české pokrmy bez obsahu lepku. Klientům nabídne teplá i studená jídla z kvalitních potravin v příjemném moderním prostředí v lokalitě s dobrou dopravní dostupností. Obdobný koncept se ve městě nenachází, půjde tak o zcela první podnik tohoto typu a využití mezery na karlovarském lokálním trhu.

Důvodem pro vznik tohoto podnikatelského záměru je skutečnost, že v současné době se řada osob potýká s intolerancí na lepek nebo onemocněním, které neumožňuje jeho konzumaci (např. Crohnova choroba, celiakie) a rozmach tohoto stravovacího směru i mezi lidmi, kteří tímto onemocněním netrpí, v posledních letech. Nabídka běžných potravin bez lepku je dnes sice již mnohem širší než v minulosti, ale přesto ve větších městech v České republice často chybí restaurace zaměřené na tento typ stravování.

Základní údaje

Předmět podnikatelského plánu: Bezlepková restaurace v Karlových Varech

Název: Bezlepková restaurace u Mo

Sídlo podniku: Vítězná 1305/18, Karlovy Vary

Předpokládané datum zahájení podnikání: 1. 6. 2020

Autor a zakladatel: Monika Řeháková

Email: monika.xxxxxx@xxxxx.xx

Telefon: +420 XXX XXX X92

Podnik bude mít kapitálovou formu společnosti s ručením omezeným. Tento typ obchodní společnosti byl vybrán vzhledem k nižší kapitálové a administrativní náročnosti oproti ostatním možnostem. Oproti živnosti je nespornou výhodou rovněž ručení právnické osoby pouze do výše majetku společnosti. Vzniká tak zároveň prostor pro dalšího potenciálního společníka. Vlastníkem (jednatelem) a zakladatelem je jedna osoba, a to Monika Řeháková, která se tak stane prozatím jediným společníkem. Stane se rovněž především v začátcích aktivním pracovníkem v podniku. Z tohoto důvodu jí bude vyplácena mzda (odměna) a rovněž podíl ze zisku. Tímto systémem pro ni budou pokryty veškeré odvody (zdravotní, sociální atd.) a uplatněny slevy na dani pro fyzické osoby. Základní jmění dostupné k použití činí 4,1 mil Kč (jen cena nemovitosti činí 4,3 mil Kč, proto podnikatel vložil do tohoto projektu veškeré své volné jmění, i přes to bude muset čerpat úvěr). Předmět podnikání tvoří zejména hostinská činnost a poskytované služby jsou: výroba, obchod a služby spojené s konzumací nápojů a pokrmů bez lepku.

Cíle, vize, poslání

Pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru Bezlepkové restaurace U Mo jsou důležité následující krátkodobé a dlouhodobé cíle, mise a vize.

Cíle:

- nejpozději do 1. 1. 2021 zahájit provoz restaurace
- očekávat čistý zisk do jednoho a půl roku podnikání od zahájení provozu
- vytvořit stabilní a dlouhodobě prosperující podnik
- dosáhnout prosté návratnosti investice nejpozději do 5 let.

Misí podniku je poskytovat zákazníkům chutné a rozmanité bezlepkové pokrmy ve vysoké kvalitě a celkovým přístupem zprostředkovat pozitivní zážitek a obohatit tak nejen život hostů, ale i samotných zaměstnanců.

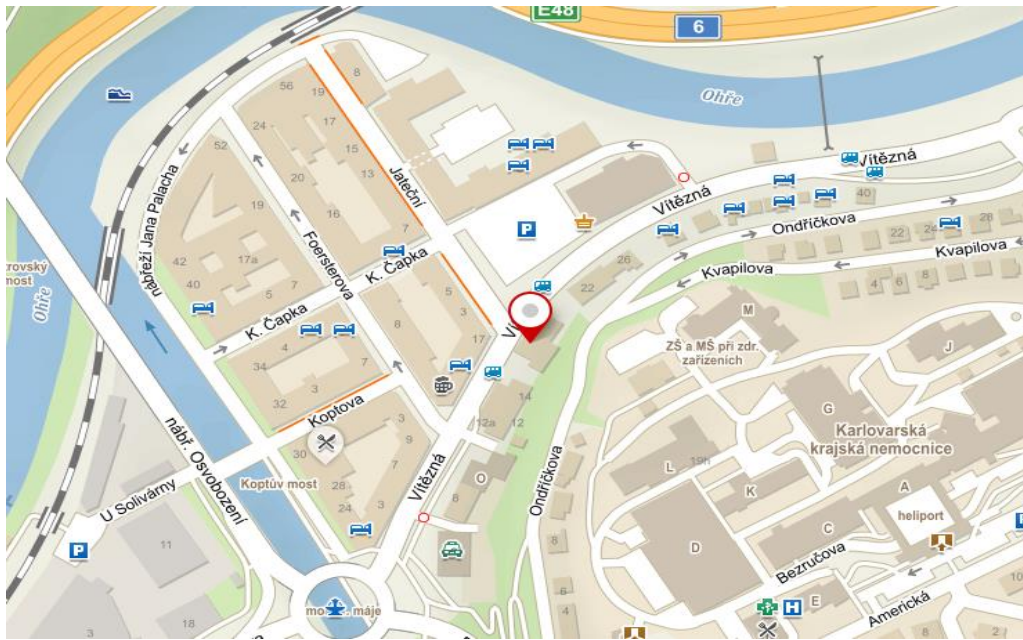
Vizí podniku je být jedinečnou a neustále zlepšující se restaurací kladoucí důraz na kvalitu a spokojenost hostů i zaměstnanců.

Cíle, vizi i misi budou znát všichni zaměstnanci a budou se aktivně podílet na jejich plnění a šíření.

3.2.2 Místo realizace

Z provedeného průzkumu trhu vyplynulo, že potenciální zákazníci vyhledávají stravovací zařízení spíše v centru města (otázka 7). Z tohoto důvodu byla ke koupi a realizaci podnikatelského záměru zvolena nemovitost o 150 m² se stávajícími 40 místy na sezení, nacházející se cca 700 m od kolonády. Konkrétní umístění je zobrazeno na obrázku 2. Restaurace má vchodové dveře do ulice Vítězná, kdy nad vstupními dveřmi bude viset logo restaurace, které bude natolik viditelné, aby zaujalo kolemjdoucí zákazníky. Logo je zobrazeno v příloze 12.

Obrázek 2 Lokalita nemovitosti



Zdroj: mapy.cz (2020)

V ulici Bezručova se nachází Karlovarská krajská nemocnice. O ulici blíže se nachází řada ubytovacích zařízení. Poblíž jsou nově vybudované kancelářské prostory a rovněž se z každé světové strany vyskytují ubytovací zařízení, která neprosperují vlastní kuchyní. Kromě toho je poblíž hlavní silnice vedoucí z města Prahy. Všechny tyto aspekty zajišťují dostatek potenciálních klientů, kteří mohou restauraci navštívit pěšky, hromadnou městskou dopravou (zastávka v dohledné vzdálenosti v ulici Vítězná) nebo vlastním vozem (parkování u nedalekého supermarketu Lidl). Ulice Vítězná, ve které bude restaurace otevřena, je jedna z nejméně frekventovaných ulic v Karlových Varech.

Na obrázku v příloze 2 a obrázku 3 níže uvedeném, se nachází aktuální stav interiéru jednotky. Jedná se o plně zařízený zkolaudovaný prostor (má č. p. 1305/18), a jelikož splňuje všechny požadavky pro získání povolení k provozu (hygienická opatření, odvětrávání atd.), je připravený k okamžitému otevření. Veškeré vybavení je zánovní a ve velmi dobrém, zachovalém stavu. Mezi toto vybavení patří například dvě ledničky, dřez, 30 ks mělkých talířů, 30 ks hlubokých talířů, příbory, mikrovlnná trouba, kovové misky, sporák a dva multifunkční kuchyňské roboty. Další investice tak budou minimální, dojde pouze k menším úpravám pro sjednocení stylu (dekorace, osvětlení apod.). Portál Reality.idnes (2020) uvádí cenu nemovitosti s veškerým zařízením **4,3 mil. Kč**. Vzhledem k výši nájmů obdobných prostor v dané lokalitě, který činí průměrně 120 000 tis/měsíc (Reality.idnes, 2020), se jeví přímý nákup jako vhodnější investiční varianta, jelikož v případě přesunu restaurace v budoucnu nebo ukončení její činnosti může být dále prostor pronajímán někomu jinému a majitel má tak šanci i nadále na příjem z této nemovitosti. Této variantě se však majitel bude snažit vyhnout a vytvoří prosperující stabilní podnik.

Obrázek 3 Interiér nemovitosti



Zdroj: Real Invest Service (2020)

Obrázek 3 zobrazuje místa k sezení v restauraci, kdy kapacita zařízení je v současné době **40 míst**, je však možno zřídit i venkovní zahrádku pro měsíce, kdy je hlavní turistická sezóna a je příznivé počasí pro pobyt venku (přibližně od června do září). Dokumentaci a první kroky k povolení zahájil již předchozí majitel a stačí tak dovést celý proces do konce.

3.2.3 Analýza trhu

Pro analýzu současného trhu byl zvolen Porterův model pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza, která pomáhá podniku v boji s konkurencí. Kromě toho budou využita data z provedeného průzkumu, jehož výsledky jsou uvedeny v podkapitole 3.1.

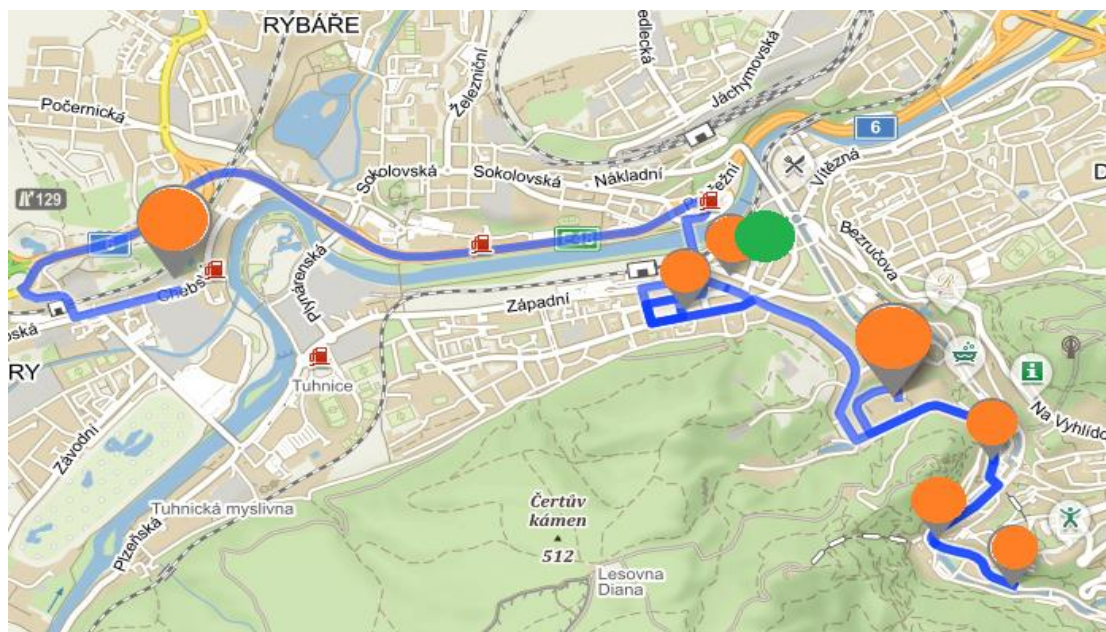
Porterův model pěti sil

Porterův model je sestaven pro určení konkurenčních tlaků okolí podniku a rivalitu na trhu, kde podnik působí, popřípadě stanovení budoucí obchodní strategie s ohledem na okolní prostředí podniku. Vývoj a změny tržního prostředí jsou vysoce dynamické a neustále se zrychlují. Aby byl podnikatel úspěšný, musí neustále sledovat, co nového přinesli na trh konkurenti, jaká je nabídka dodavatelů, jaké zboží požadují zákazníci atd. Níže vytvořený model je tvořen těsně před zahájením provozu.

Hrozba současných konkurentů

V Karlových Varech se v současné době nachází přibližně 100 restaurací a obdobných zařízení, které poskytují obědy nebo večeře (tripadvisor, 2020). Konkrétně bylo vybráno 7 z nich ty, které mají velice dobrá kladná hodnocení na uváděném webu. Ty nabízí vedle běžné nabídky jídel i bezlepková, což z nich činí konkurenci, proto budou tyto podniky dále přiblíženy. Podle jmenovaného webu Tripadvisor jsou všechna tato zařízení velmi dobře hodnocena. Restaurace jsou zobrazeny na obrázku 4.

Obrázek 4 Umístění konkurence



Zdroj: Mapy.cz (2020)

Jednotlivé lokace těchto podniků jsou zobrazeny na výše uvedeném obrázku oranžově a restaurace U Mo zeleně.

Restaurace a pension **Tusculum** se zaměřuje na lokální kuchyni s menší nabídkou mezinárodních pokrmů, a to ze sezónních a lokálních surovin. V nabídce se nachází jak vegetariánská, tak masová jídla a degustační menu. Předkrmy se pohybují okolo 180 Kč, polévky okolo 90 Kč a hlavní chody 250-450 Kč. Obecně jde o menší podnik s velmi hezkým a elegantním interiérem (tusculumkv, 2020).

Promenáda Restaurant je součástí čtyřhvězdičkového hotelu. Primárně se zaměřuje na zahraniční klientelu. V nabídce lze nalézt i vegetariánské a přirozeně bezlepkové pokrmy. Kuchyně je spíše mezinárodní s důrazem na kvalitní a čerstvé suroviny. Cena předkrmů činí přibližně 100 Kč, polévek 120 Kč a hlavních chodů 300-600 Kč. Interiér je elegantní, spíše luxusní a servis na vysoké úrovni (hotel-promenada, 2020).

Tapas & Steak – Sabor Mediterraneo je menší španělskou restaurací nabízející také veganské i vegetariánské pokrmy a přirozeně bezlepkové. Předkrmy se pohybují okolo 50-180 Kč, polévky 100 Kč a hlavní chody 150-500 Kč, dle užitých surovin. Interiér je moderně zařízený a velmi příjemný (sabor, 2020).

Le Marché spadá do kategorie zážitkových restaurací, kde je kladen důraz na vysokou kvalitu surovin a výsledných pokrmů včetně servisu na vysoké úrovni. Zaměřuje se primárně na mořské plody a v aktuálním menu lze nalézt i bezlepkový pokrm. Obědové menu (polévka, hlavní chod a dezert) se pohybuje okolo 500 Kč a menu určené na večere (předkrm, hlavní chod, dezert) okolo 800 Kč. Prostředí je vyloženě luxusní, ale přesto s nádechem rodinné atmosféry (le-marche, 2020).

Bagel Lounge se zaměřuje na domácí bagely, jejichž nabídku doplňuje o česká tradiční jídla, smažené snacky a saláty. Některé užití suroviny jsou v bio kvalitě. Cena bagelu se pohybuje mezi 100-200 Kč, česká jídla okolo 170 Kč a saláty okolo 140 Kč. Jedná se o menší moderně zařízený podnik, který svým konceptem připomíná fast-food a nově nabízí i bezlepkový bagel za příplatek 20 Kč (kv.bagellounge, 2020).

Cafe-Restaurant Quisisana Palace patří k luxusnějším restauracím, čemuž odpovídá i elegantní interiér. Zaměřena je spíše na střeoevropskou kuchyni. Cenové hladiny se pohybují u předkrmů přibližně okolo 150 Kč, polévek zhruba 100 Kč, hlavní chody okolo 350-600 Kč (quisisana-place, 2020)

Villa Dvorana nabízí jak služby čtyřhvězdičkového hotelu, tak restauraci, která nabízí italskou a mezinárodní kuchyni. Cena za předkrmy činí přibližně 150-180 Kč, polévky 55 Kč a hlavní chody 220-460 Kč. Interiér je velmi elegantní a opět je podnik schopen připravit i bezlepkový pokrm (hoteldvorana, 2020).

Hrozbu současné konkurence lze považovat na nižší úrovni, jelikož žádný z podniků nenabízí pouze bezlepkové pokrmy, ale jsou tak schopni připravit jen některá jídla z celé své nabídky.

Hrozba potenciálních konkurentů

Vstup na trh v daném odvětví s sebou nese relativně vyšší míru rizika a náklady, pokud se nejedná o již dobře zaběhlý podnik. Řada osob se domnívá, že pro chod restaurace nebo obdobného zařízení stačí mít vyškolený personál, respektive schopného provozního, ale tento systém z dlouhodobého hlediska není udržitelný, pokud není provozní skutečně velmi seriózní a odhodlaný k výkonu této pozice na profesionální úrovni. Často se tak stává, že podnikatelé postupem času zkrachují.

V případě otevření podniku ve zcela nových prostorách s sebou nese celý proces mnoho úředních povolení, opatření atd. Založení živnosti nebo obchodní společnosti je tím nejjednodušším krokem. Potenciální konkurenty tak mohou všechny zmíněné aspekty sice odradit, ale Karlovy Vary představují zajímavou lokalitu pro tento druh podnikání, takže jistá hrozba vstupu nových konkurentů zde existuje, avšak v podobě běžných stravovacích zařízení. Hrozba další bezlepkové restaurace je spíše nízká a nyní není známá žádná informace na internetu o plánovaném výskytu takovéto služby.

Hrozba substitučních služeb nebo výrobků

K substitutům pro jídla připravovaná v bezlepkové restauraci lze zařadit bezlepkové potraviny a polotovary prodávané v běžných obchodech. Ty však postrádají přidanou hodnotu restaurace a stravování se v ní, tedy komplexní služby. Kupní síla v ČR je nyní na vysoké úrovni vzhledem k současné ekonomické prosperitě, proto jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší obnos za kvalitní jídlo v restauraci a s tím spojené služby. Na druhou stranu však v posledních měsících řada odborníků uvádí, že se blíží ekonomická krize (kurzy, 2020). S tím by souvisela i vyšší poptávka po zmíněných substitutech. Hrozba je tak na střední úrovni.

Dohadovací schopnost kupujících

Z provedeného průzkumu (kap. 3.1) vyšlo najevo, že respondenti navštěvují restaurace několikrát za měsíc, nejčastěji za účelem večere nebo obědu a ve dvou nebo více lidech. Důležitým aspektem pro ně je umístění v centru, místo pro parkování a dostupnost MHD. Všechny tyto požadavky zamýšlený podnikatelský záměr splňuje. Rovněž řada z nich trpí intolerancí na lepek nebo upřednostňují tento stravovací směr, bezlepkovou restauraci by ocenilo 81 % dotázaných. Vyjednávací síla, tedy dohadovací schopnost zákazníků je v tomto případě velmi vysoká, jelikož jsou konečnými spotřebiteli a hrají tak klíčovou roli v tom, zda nově otevřený podnik uspěje či nikoliv.

Dohadovací schopnost dodavatelů

Dohadovací schopnost a vyjednávací síla dodavatelů nehraje příliš vysokou roli u zamýšleného konceptu restaurace, jelikož k výrobě bezpečných pokrmů jsou potřebné dnes již běžně dostupné základní potraviny. Podnik nebude ani vsázet na bio kvalitu, tudíž jsou jednotliví dodavatelé nahraditelní. Vyšší dohadovací schopnost mají dodavatelé energií, protože na trhu není mnoho těchto poskytovatelů. Hrozba je přesto spíše na nízké úrovni.

Tabulka 3 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil v daném podniku

Faktor	Současná konkurence	Potenciální konkurence	Substituty	Síla kupujících	Síla dodavatelů
Míra rizika	Nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka 3 zobrazuje pět konkurenčních sil působících na podnik, přičemž původní stupnice hodnocení je:

Vysoká – Faktory mají podstatný vliv na podnik, mohou negativně ovlivnit jeho budoucnost

Střední – Faktory mohou chod podniku ovlivnit, ale zatím jim není potřeba věnovat akutní pozornost

Nízká – Možnost se přednostně věnovat vyšším faktorům

Žádná – neexistující

Zhodnocení všech pěti sil zobrazuje tabulka 3, ve které je jasně vidět, že největší pozornost musí mít vyjednávací síla kupujících, na kterých závisí prodej pokrmů, tedy celé příjmy podniku. Pokud se jim totiž budou zdát uváděné ceny vysoké, nebo nepřímo úměrné k poskytované kvalitě služeb, mohou svou aktivitu zde omezit nebo zcela utlumit, což by mohlo pro podnik znamenat jeho zánik.

PEST analýza

Jedná se o analýzu provedenou z důvodu zjištění čtyř základních vlivů faktorů působících na podnik. Je součástí strategického managementu a přichází na řadu ve chvíli, kdy se podnik rozhoduje o dlouhodobém strategickém záměru. Těmito faktory jsou:

Politicko-právní faktory

Jedná se o faktor, který provoz restaurace velmi silně ovlivňuje, ať už jde o legislativní nebo daňová opatření, a to nejen ze strany České republiky, ale i Evropské unie. Zcela zásadním faktorem v případě restaurace jsou především zákonná opatření, která musí být dodržena. K těm důležitým pro zpracování vybrané podnikatelské činnosti jsou nejzákladnější tyto:

- zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon, zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, zákon č. 90/2012 Sb. zákon o obchodních korporacích, zákon č. 309/2006 Sb. o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci,
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu, zákon č. 112/2016 Sb. o evidenci tržeb,
- zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně, vyhláška č. 246/2001 Sb. o požární prevenci, zákon č. 183/2006 Sb. stavební zákon, vyhláška č. 268/2009 Sb. o technických požadavcích stavby,

- vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích, zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích, vyhláška č. 113/2005 Sb. o označování potravin.

Všechny zmíněné zákony a potřebná opatření pro provoz restaurace mohou být kdykoliv změněny, např. výše daně z přidané hodnoty. Stejně tak mohou být kdykoliv vzniknout zcela nová zákonná opatření, jako tomu bylo nedávno v případě zákona o evidenci tržeb.

Ekonomické faktory

Pro zhodnocení ekonomické situace ČR lze využít ukazatele, jako je hrubý domácí produkt (dále jen HDP), který je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. Dále inflace, což značí nárůst všeobecné cenové hladiny. Nezaměstnanost, při které dochází k nerovnováze na trhu práce (nezaměstnanost je vyšší než nabídka práce) a průměrná hrubá měsíční mzda, která je na rozdíl od platu vyplácena v soukromém sektoru.

HDP

Podle údajů ČSÚ (2020) meziroční růst HDP ve 4. čtvrtletí 2019 činil 1,7 %. Dle prognózy České národní banky (2020) byl meziroční růst HDP v roce 2019 2,5 %. V roce 2020 je očekáván pokles přibližně na 2,3 % a v roce 2021 opět růst asi 2,8 %. [K pozitivním nárůstům přispívá jak domácí, tak zahraniční poptávka v odvětví obchodu, ubytování, skladování, dopravy, a právě řešeného stravování.

Inflace

Nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb neboli snížení kupní síly peněz v dané ekonomice v období roku 2015–2021 zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4 Inflace v letech 2015-2019

Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Míra inflace	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	1,2 %	1,4 %

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Z údajů ČSÚ (2020) vyplývá, že průměrná roční míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen od roku 2015 vzrostla z 0,3 % na 2,8 % v roce 2019, jak je zřejmé z výše uvedené tabulky 4. Výhled do budoucnosti, podle stejného zdroje, alespoň do roku 2021 je predikovaný nepatrný nárůst pouze o 0,2 %. Tento vývoj je ovlivněn zejména růstem cen alkoholických i nealkoholických nápojů a tabáku.

Nezaměstnanost

Nejsilnějším ekonomickým faktorem pro podnikatelský záměr je potenciální krize, ale i zvýšená míra nezaměstnaných osob a ekonomicky neaktivních osob, kteří se pak nebudou moci aktivně podílet na tržbách se stravovacích zařízení tak často, jako lidé s pravidelným měsíčním příjmem. V současné době je v ČR obecně nezaměstnanost na **nejnižší** úrovni (informace získaná před výskytem nemoci COVID-19).

Tabulka 5 Nezaměstnanost v Karlovarském kraji

Rok	2014	2015	2016	2017	2018
Pracovní síla (tis. osob)	155,0	154,7	154,7	154,7	156,3
V tom:					
zaměstnaní	141,0	144,3	146,4	149,6	151,8
nezaměstnaní	14,0	10,4	8,3	5,1	4,5
Ekonomicky neaktivní (tis. osob)	100,3	99,6	98,7	97,5	95,0
Obecná míra nezam. (%)	9,0	6,7	5,7	3,3	2,9

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Pohled na tento vývoj v Karlovarském kraji v letech 2014-2018 nabízí tabulka 5. Z té vyplývá, že i v tomto kraji míra nezaměstnanosti postupně klesala, stejně tak počet ekonomicky neaktivních osob. V roce 2019 míra nezaměstnanosti činila 2,53 % a na konci února 2020 přesně 2,99 %. Lze tedy předpokládat, že obecná míra nezaměstnanosti bude i nadále konstantně klesat (ČSÚ, 2020). Tato informace však byla zveřejněna před výskytem nemoci COVID-19, kdy v nynější krizové situaci nelze předvídat tyto a další hodnoty.

Mzda

S ekonomickým chováním aktivně podílejících se členů domácností patří zejména jejich měsíční příjem, který úzce souvisí s jejich měsíčními výdaji, a do kterých spadají právě i útraty za stravování.

Tabulka 6 Průměrná hrubá měsíční mzda v Karlovarském kraji

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrná mzda	21 786 Kč	22 582 Kč	24 016 Kč	25 995 Kč	28 003 Kč	29 941 Kč	34 125 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2014-2020 v Karlovarském kraji zobrazuje tabulka 6, z které vyplývá postupný růst hrubé mzdy. Ve 4. čtvrtletí roku 2019 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda oproti stejnému období předchozího roku o 3,7 %. Výhled do budoucna vývoje mezd v situaci s výskytem nemoci COVID-19 prozatím žádná instituce nezveřejnila.

Pro práci jsou důležité mzdové fakty zejména pracovníků v daném oboru. Dle webu Národní soustavy povolání (2017) se pohybuje průměrná měsíční mzda kuchařů, kteří jsou nedílnými zaměstnanci restauračního podnikání, mezi 16 000- 28 000 Kč, průměrná měsíční mzda pomocných kuchařů pak 16 000 – 23 000 Kč. Mzda číšníků se pochybuje mezi 19 000 - 30 000 Kč.

Sociálně-demografické faktory

V okrese Karlovy Vy bylo v roce 2018 přibližně 115 000 obyvatel v průměrném věku 43,7 let. Přímo v Karlových Varech pak asi 49 000 obyvatel. Silným faktorem jsou však především turisté (ČSÚ, 2018).

Tabulka 7 Obsazenosti ubytovacích zařízení v Karlovarském kraji

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Hromadná ubytovací zařízení celkem (k 31. 12.)	471	473	481	526	X
Lůžka celkem (k 31. 12.)	32 706	32 828	33 445	34 504	X
Hosté	850 891	948 871	1 038 270	1 118 003	1 193 555
Přenocování	4 617 361	4 846 451	5 160 766	5 248 482	5 404 973

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ (2020)

Jejich počet lze přibližně hodnotit dle obsazenosti ubytovacích zařízení v letech 2015-2019 Karlovarském kraji, která je uvedena v tabulce 7. Ve skutečnosti jde však o mnohem vyšší číslo, jelikož řada návštěvníků přijíždí konkrétně do Karlových Varů často jen na jeden den bez přenocování. Z tabulky vyplývá, že v roce 2018 navštívilo Karlovarský kraj 1 118 003 hostů. Cestovní ruch tak patří k nejvýznamnějším ze všech odvětví. Hlavní zajímavostí a předmětem návštěv jsou samozřejmě termální prameny a s nimi spojené lázeňské služby. V posledních letech však turisty láká i celá řada kulturních akcí, jako jsou především festivaly. Nejvýznamnějším se stal Mezinárodní filmový festival. Dle ČSÚ (2019) Karlovy Vary nejčastěji navštěvují Němci, Rusové, Slováci a Ukrajinci. Samozřejmostí je zde předpoklad peněžních výdajů spojených na stravování těchto návštěvníků ve stravovacích zařízeních.

Technicko-technologické faktory

Pro restaurační zařízení nejsou technicko-technologické faktory natolik zásadní. Přesto by však měl podnik sledovat současné trendy v nových technologických postupech přípravy pokrmů a nových zařízení na trhu, jako jsou např. lednice, které mohou být mnohem energeticky úspornější. Kromě toho technicko-technologické faktory zahrnují i možnost platby kartou nebo dostupnost internetového připojení pro zákazníky restaurace. V budoucnu lze očekávat např. rozšíření užívání QR kódu pro placení přímo z mobilního telefonu.

SWOT analýza

V příloze 3 je zobrazena SWOT analýza podniku, která vychází z poznatků uvedených v předchozích kapitolách. U jednotlivých bodů jsou vždy číselně vyjádřeny jejich vlivy, přičemž 5 je nejsilnější a 1 nejslabší. Na hodnocení této analýzy spolupracovali všichni zaměstnanci včetně majitele. Z tabulky je možné vyhodnotit, jaké jsou nejsilnější či nejslabší aspekty v rámci SWOT analýzy působící na podnik, přičemž původní stupnice hodnocení SWOT analýzy je:

- 1- téměř nulová
 - 2- nízká, možnost se přednostně věnovat výše ohodnoceným faktorům
 - 3- střední, faktory mohou chod podniku ovlivnit, ale zatím jim není potřeba věnovat akutní pozornost
 - 4- faktory mají podstatný vliv na podnik
 - 5- potřeba věnovat jim nevyšší pozornost, popřípadě snažit se tento faktor eliminovat/podpořit
- Ze SWOT analýzy je zřejmé, že největší hrozbou podniku může být nízká poptávka/tržby, nicméně vzhledem k výsledkům z dotazníkového šetření by ani tento aspekt neměl být v současné době ohrožující. Jako příležitost lze označit zařízení venkovní zahrádky, k jejímuž vybudování prostor restaurace má (kap. 2.2.2). Nejdůležitější silnou stránkou je ojedinelost konceptu restaurace, protože jak již bylo zmíněno, prozatím v okolí žádné takové zařízení

nefunguje. Největší slabou stránkou podnikatelského plánu pak může být to, že zakladatel nemá zkušenosti s podnikáním, to by ale také neměla být položka, na které podnikatelský plán shoří, protože pokud bude postupovat podle informací získaných z uváděné literatury, veškeré kroky k úspěšnému podnikání jsou v ní obsažené a formulované tak, aby se podle nich mohl řídit i nezkušený podnikatel. Dále byla například hodnocena i spolupráce s dalšími subjekty, jako jsou například výživový poradci a firmy specializované na rozvážení jídel. Těm bylo uděleno číslo 3 na zmíněné stupnici, protože naděje na spolupráci je hodnocena vysoce, avšak za podmínky, že se musí podnik jevit pro tyto subjekty jako stabilní. Taktéž byla hodnocena podpora zdravého životního stylu a vstup konkurence s obdobným konceptem, jelikož se v dnešní době stává tento směr stravy populárním. Nedostatek profesionálního personálu. I tato položka byla hodnocena číslem 3, protože ačkoli majitel posílá zaměstnance na pravidelná školení, může se stát, že těchto zaměstnanců bude nedostatek v porovnání s ukládanými denními úkoly. Za zmínku stojí i silná stránka lokality nově otevíraného podniku, která dostala hodnocení 4. A to proto, že na základě informací získaných z dotazníkového šetření, vybraná lokalita souhlasí s požadavky potenciálních zákazníků, avšak vždy je možné nalézt výhodnější pozici pro nově otevíraný podnik.

Realizace kroků před samotným podnikáním

Časový harmonogram činností je důležitým nástrojem pro stanovení potřebných lidských i finančních zdrojů. Také je nutné znát návaznost jednotlivých činností celého plánu a jeho řízení. Nejprve je nutné si určit jednotlivé kroky k dosažení aktivit a jejich termíny dosažení. První aktivitou bylo založení společnosti s ručením omezeným. Nová úprava občanského zákoníku (2014) přinesla mnohé výhody této právní formy, mimo jiné i to, že je možné tuto právní formu podnikání založit s nižším základním kapitálem, což byl hlavní důvod zvolení této kapitálové společnosti. Založení společnosti je poměrně dlouhý a časově náročný proces, ve kterém je nutno vyčkat na notářský zápis smlouvy, zřízení účtu v bance, složení základního kapitálu, získání živnostenského oprávnění atd.

Druhým, důležitým krokem, je získání úvěru. Tomu předcházelo kontaktování finančního poradce a domluvení schůzky s ním. Následovalo sepsání žádosti o úvěr u vybrané banky, shromáždění potřebných dokumentů a sepsání splátkového kalendáře. Určení nemovitosti, kterou podnikatel ručí a seznámení se s požadovanými parametry. Vinkulace pojistného plnění a vložení zástavní smlouvy na katastr nemovitostí. Následně je již úvěr čerpán a splácen.

Téměř současně s žádostí o úvěr probíhala koupě nemovitosti. Podnikatel se rozhodl jednat bez realitního makléře a musel si tak veškeré informace zjišťovat sám pomocí internetu. Z nabídek si vybral konkrétní nemovitost, ve které si sjednal prohlídku začátkem roku 2019. Nechal si předložit výpis z katastru nemovitostí, kde zjistil, že na budovu nejsou vázána žádná zástavní práva či věcná břemena. Jako poslední požadoval předložit průkaz energetické náročnosti budovy. Podepsal rezervační smlouvu, se složením rezervační zálohy, která v případě koupě bude započtena do ceny nemovitosti a v následujících dnech podepsal smlouvu kupní.

V rámci provozu takového zařízení, musí podnikatel také vyřídit potřebné dokumenty k zahájení provozu. Musel navštívit například stavební úřad, kde musel oznámit zahajovací činnost. V rámci předchozí návštěvy živnostenského úřadu si souběžně s žádostí o živnostenský list zažádal o koncesi na prodej lihu. Musel splňovat hygienické normy, které byly zmiňovány v kapitole výše. Také musel počkat na vyjádření hasičského záchranného sboru, kam byla zaslána žádost o stanovisko, zda prostory splňují jejich požadavky.

Nyní si musel majitel zajistit pracovní sílu, která v jeho podnikání hraje významnou roli. Nejdříve si musel ujasnit, jaké pracovní pozice bude nabízet. Poté musel určit počet zaměstnanců, kterým bude schopen vyplácet jejich měsíční mzdy a v jaké výši. S tím souvisí

rozhodnutí, kolik pracovníků bude potřebovat na hlavní pracovní poměr, na zkrácený úvazek, popřípadě brigádu.

Podnikatel se dále rozhodl zahájit propagaci jeho podniku ještě před samotným otevřením. Učinil tak vyvěšením plakátu na svých sociálních sítí Facebooku, Instagramu a LinkedInu. Taktéž proběhl nákup interiérových dekorací a interiérová úprava a nově zaměstnaná pracovní síla byla zaškolována a vzdělávána v oboru. Nyní se již mohlo přejít k samotnému zahájení provozu podniku. Harmonogram realizace těchto kroků je k nalezení v příloze 4.

3.2.4 Finanční plán a ekonomické zhodnocení

Finanční plán shrnuje několik následujících tabulek, které budou vždy popsány, jejich dílčí části se nacházejí i v přílohách práce. Konkrétně půjde o počáteční rozvahu, vstupní výdaje, provozní výdaje, mzdové výdaje, předpokládané tržby, náklady na suroviny, výkaz zisku a ztráty a cash flow podniku.

Rozvaha

Jak již bylo zmíněno v první části práce, jedná se o základní výkaz účetní závěrky, který podává přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí. Počáteční rozvahu pro založení společnosti a nákupu nemovitosti zobrazuje níže uvedená tabulka 8, která zobrazuje základní dělení aktiv a pasiv podniku.

Tabulka 8 Počáteční rozvaha

Aktiva		Pasiva	
1. Stálá aktiva		1. Vlastní zdroje	
Dlouhodobý hmotný majetek		Základní kapitál	4 100 000 Kč
Nemovitost	4 300 000 Kč	Fondy	-
Vybavení kuchyně	150 000 Kč	Zisky	-
Vybavení prostor	200 000 Kč	2. Cizí zdroje	
Dlouhodobý nehmotný majetek		Dlouhodobé úvěry	1 300 000 Kč
EET Software	1000 Kč	Krátkodobé úvěry	-
Dlouhodobý finanční majetek		Dodavatelé	-
-		Zaměstnanci	-
2. Oběžná aktiva		Státní rozpočet	-
Zásoby	80 000 Kč	3. Ostatní pasiva	
Bankovní účet	669 000 Kč		
Peníze v pokladně	-		
Pohledávky	-		
3. Ostatní aktiva			
-			
Aktiva celkem	5 400 000 Kč	Pasiva celkem	5 400 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové množství finančních prostředků je tedy téměř pět a půl milionu korun, které se v aktivech i pasivech sobě rovnají. Nejvyšší četnost má výdaj na koupi nemovitosti, majitel má ale k dispozici vysoký finanční obnos získaný z předchozích let, proto zvolil variantu úvěru ve výši 1, 3 mil Kč. Do aktiv jsou dále počítány zásoby, bankovní účet, software EET a vybavení podniku.

Výdaje roční

V tabulce 9 je uveden výčet výdajů potřebných pro roční provoz dané restaurace. Pro ten bude v prvních pěti letech potřeba přibližně 3,3 mil. Kč, avšak po splacení úvěru zhruba 3 mil. Kč ročně.

Tabulka 9 Roční provozní výdaje

Roční provozní výdaje		Způsob výpočtu
Výdaje za média (vodu, elektřinu, plyn) a odpad atd.	240 000 Kč	Předpoklad dle obecných cen médií
Splátka úvěru (pouze po dobu 5 let)	306 938 Kč	Výpočet z kap. 2
Suroviny a zboží (realistická varianta)	2 722 230 Kč	Výpočet z tab. 13
Externí služby (účetní atd.)	15 000 Kč	Předpoklad dle obecných cen
Marketing	5 500 Kč	Výpočet v kap. 2.
Údržba restaurace (drobné opravy atd.)	20 000 Kč	Odhad
Ostatní výdaje (internet, tel. tarif, hudba atd.)	40 000 Kč	Předpoklad dle obecných cen
Pojištění (nemovitost, zaměstnanci atd.)	20 000 Kč	Finance.cz
Daň z nemovitosti	3450 Kč	Finance.cz
Celkem ročně	3 373 118 Kč	
Celkem ročně po splacení úvěru (po 5 letech)	3 066 180 Kč	
Celkem měsíčně po splacení úvěru (po 5 letech)	255 515 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování

Veškeré položky (kromě pojištění, mezd, daní a úvěru) ve výše uvedené tabulce 9 jsou uvedené včetně DPH. Výdaje za média jsou předpokládány na 20 000 Kč za měsíc, splátka úvěru činí celkem ročně 306 938,09 Kč (úrok + úmor). Dále jsou do ročních výdajů počítány výdaje za nakupované suroviny, externí placené služby, údržba restaurace, poplatky za internet, pojištění a daně, k jejich výpočtu byla použita tabulka na webových stránkách Finance.cz (2020). Marketing je počítán v prvním roce jako výdaj za vytvoření webové stránky a jejího spravování.

Mzdové výdaje

Mzdové výdaje za jednotlivé zaměstnance jsou zobrazeny v tabulce 10. Ve výpočtu byly zohledněny nejen zákonné odvody (zdravotní, sociální atd.), ale i školení, která budou v průběhu roku potřebná. Mzdové výdaje činí celkem přibližně **2,6 mil.** Kč ročně.

Tabulka 10 Mzdové výdaje

Mzdové výdaje						
Pracovní pozice	Počet	Hrubá mzda měsíc/osoba	Školení ročně/osoba	Hrubá mzda celkem	Superhrubá mzda celkem	Celkem ročně
Jednatel	1	14 600 Kč	- Kč	175 200 Kč	234 418 Kč	234 418 Kč
Kuchař/ka	2	32 000 Kč	5 000 Kč	768 000 Kč	1 027 584 Kč	1 037 584 Kč
Servírka/číšník	4	21 000 Kč	3 000 Kč	1 008 000 Kč	1 348 704 Kč	1 360 704 Kč
Celkové výdaje za všechny zaměstnance měsíčně						162 600 Kč
Celkové výdaje za všechny zaměstnance ročně						2 632 706 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem tedy restaurace bude v prvním roce čítat 7 zaměstnanců, přičemž jednatelem je majitel, který může vypomáhat na všech pozicích, prozatím zastupuje tedy i pozici provozního. Otevírací doba, která se po implementaci může změnit, je prozatím stanovena na 11:00–19:00 každý den. K této otevírací době bylo přistoupeno na základě průzkumu (ot. č. 5), kde respondenti uvedli, že nejčastěji navštěvují restaurace v době obědů a večeří, nemá tedy smysl otvírat již v ranních hodinách, protože na snídaně chodí pouhých 5 % z dotazovaných. Avšak v případě nízkého počtu zaměstnanců mohou být zaměstnání další pracovníci, či na základě denních tržeb pak lze upravit otevírací dny a hodiny restaurace. Přičemž kuchaři musejí přijít hodinu před otevírací dobou, aby stihli připravit potřebné pokrmy, a mohou odcházet hodinu před zavřením restaurace, protože poslední podávané jídlo bude do 18:00. Obě servírky bude potřeba minimálně v čase 11:00 – 14:30 a 17:00–18:00, kdy v mezičase může být přítomna pouze jedna. Servírky brigádnice se tedy mohou střídát. Směnnost servírek lze tedy předpokládat za různorodou, v průměru se sedmi odpracovanými hodinami (brigádníci). Všichni zaměstnanci musejí po své směně (nebo v průběhu) uklízet nepořádek, aby zatím nebylo potřeba zaměstnávat posilu na další pracovní pozice.

Tržby

K výpočtu tržeb je potřeba znát alespoň základní nabídku pokrmů podniku, kterou pro výpočet bude tvořit výčet obědových menu a večeří. Základní struktura nabídky je uvedena v příloze 6. Jsou zde uvedeny výrobní náklady, cena bez DPH a z ní vypočítána marže, ceny pokrmů s DPH (15 %), včetně výpočtu samotného DPH.

Do výrobních nákladů je započítána nákupní cena z velkoobchodu Makro (2020), spotřeba energie, práce apod. Například podávaný nápoj Kofola zakoupený u tohoto dodavatele, vyjde cca na 7 Kč výrobní ceny, viz výpočet níže. V celkové ceně je započítáno DPH 15 % a marže. Samozřejmostí je, že cenově se pohybují večeře stejně, jako obědy. Proto je uvedeno pouze obědové menu a večeře.

$$\frac{929\text{Kč}}{(50 - 3) \cdot \frac{1}{0,330}} = \frac{929\text{Kč}}{141} = 6,59 \text{ Kč/nápoj} \quad (6)$$

kdy:

cena balení je 929 Kč za 50 litrů nápoje. Je počítáno s protočenou ztrátou 3 litrů a podávání nápoje o velikosti 0,33 litrů. Celková cena pití k podávání v tomto případě přijde na 6,59 Kč.

Jako další příklad výpočtu je vybrána kalkulace polévky. Obecně se náklady dělí na tři základní kategorie. 1. náklady na suroviny, 2. mzdové náklady, 3. režijní náklady. Kdy například česnečka zahrnuje potraviny česnek (140 Kč/kg), vajíčka (3 Kč/ks), voda (stočné), krutony (1,5 Kč pečivo), brambory (49 Kč/kg). Dle vlastní receptury je potřeba na jednu porci polévky (0,5 litru) zhruba 40 g česneku (5,6 Kč), jedno vajíčko (3 Kč), 0,5 litrů vody, krutony z jednoho rohlíku (1,5 Kč) a 50 g brambor (2,45 Kč). Suma nákladů na suroviny (včetně dochucovadel a vody, které jsou číslovány na 1 Kč) je tedy 13,55 Kč. Opět jsou veškeré tyto ceny (platné k začátku měsíce března) uváděny u zvoleného dodavatele, a to Makra (2020). Mzdové náklady jsou počítány paušálně na polévku 5 Kč a režijní také 5 Kč na kus, v závislosti na cenách energií a výši mezd. Suma výrobních nákladů se vypočítá v tomto případě jako:

$$13,55 + 5 + 5 = 23,55 \text{ Kč} \quad (7)$$

V celkové ceně a výrobních nákladech je započítáno i DPH 15 %

$$\text{marže} = \text{celková cena s DPH} \div 1,15 - \text{výrobní náklady} \quad (8)$$

Příklad výpočtu marže pro nápoj Kofola:

$$\text{marže} = 20 \div 1,15 - 7 = 10,39 \text{ Kč} \quad (9)$$

Stejným způsobem byly vypočteny i ceny ostatních jídel. Výsledkem uváděným v tabulce je 170 Kč útrata v době obědů a 330 Kč útrata v době večeří, průměr je tedy **250 Kč** za jednu návštěvu této restaurace. K dalším výpočtům (tržby, bod zvratu) je nutné stanovit potřebný odbyt.

Tabulka 11 Předpokládaný odbyt

	obědy	večeře
Optimistický	80	80
Realistický	60	60
Pesimistický	40	40

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 11 výše se při vytváření odhadů pesimistického/realistického/optimistického odbytu vycházelo z maximální kapacity restaurace (40 míst), kdy optimistický pohled uvažuje plnou obsazenost dvakrát za den, realistický 1,5krát obsazení místa a pesimistický pouze jednou denně obsazené místo. Na první pohled se mohou uváděné hodnoty zdát vysoké, avšak podnikatel zakládá tuto restauraci s myšlenkou, že se jedná o ojedinělý koncept, o který bude velký zájem.

Tabulka 12 Předpokládané tržby a zisky

	Tržby a zisky		
	Optimistický	Realistický	Pesimistický
tržba denně bez DPH	34 782,61 Kč	26 086,96 Kč	17 391,30 Kč
tržba měsíčně bez DPH	1 008 695,65 Kč	756 521,74 Kč	504 347,83 Kč
tržba ročně bez DPH	12 104 347,83 Kč	9 078 260,87 Kč	6 052 173,91 Kč
náklady denně	11 386,67 Kč	8 540,00 Kč	5 693,33 Kč
náklady měsíčně	330 213,33 Kč	247 660,00 Kč	165 106,67 Kč
náklady ročně	3 962 560,00 Kč	2 971 920,00 Kč	1 981 280,00 Kč
zisk denně	23 395,94 Kč	17 546,96 Kč	11 697,97 Kč
zisk měsíčně	678 482,32 Kč	508 861,74 Kč	339 241,16 Kč
zisk ročně	8 141 787,83 Kč	6 106 340,87 Kč	4 070 893,91 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce 12 je počítán měsíc jako 29 dní. Tento počet je poté vynásoben 12, tedy výsledek pro roční tržby/náklady/zisk. Zisk je počítán jako celková cena/1,15 - výrobní náklady.

Výkaz zisku a ztráty

Ve výkazu zisků a ztrát, uvedeném v příloze 7, jsou zahrnuty mzdy, provozní náklady, odpisy a tržby. Všechny tyto jednotlivé položky byly uvedeny v předcházejících tabulkách, avšak kromě odpisů. Tržby jsou počítány z realistického pohledu.

Tabulku pro výpočet odpisů lze nalézt v příloze 8, kde u dlouhodobého hmotného majetku je stanovena doba odepisování podle všeobecných tabulek na 5 let, kdy v prvním roce odepisování majetku podniku činní odpisy celkem 82 200 Kč, další roky už 190 700 Kč. Kromě marketingu, kde jsou jen jednorázové výdaje, jsou veškeré hodnoty uvedené ve zmíněných tabulkách výše (či v přílohách). Zisk v prvním roce podnikání po zdanění činní **2 477 843,74 Kč**. V 6. roce provozu tvoří pak zisk po zdanění **2 562 822,74 Kč**, zisk před zdaněním v 6. roce činní 3 129 684, 87 Kč, kde je počítána daň z příjmu 19 %, konkrétně 566 862,13 Kč.

Cash flow

Vývoj cash flow, který je stanoven nepřímou metodou, zobrazuje příloha 9. Je zde započítán materiál, osobní náklady, energie, služby, splácení úvěru a veškeré odpisy. Z tabulky vyplývá, že již v prvním roce vykazuje CF kladné hodnoty, stejně tomu je i veškeré další roky. V prvním roce byly od celkových příjmů (9 078 260,87 Kč) odečteny celkové provozní náklady (5 963 076 Kč), investiční náklady (0 Kč), splácení úvěru (306 938,09 Kč), daň z příjmu (561 941,13 Kč) a přičteny zdroje krytí investic, které jsou nulové díky koupi nemovitosti ještě před zahájením provozu. Výsledek prvního roku CF financování je **2 246 305 Kč** a v 6. roce **2 562 822 Kč**. Všechny roky CF financování jsou počítány stejným způsobem.

Bylo vypočítáno rovněž kumulované a diskontované CF, které vyjadřuje taktéž příloha 9. Výsledek kumulovaného CF za první rok podnikání je -2 172 156,26 Kč, které se zde vypočítalo z kumulovaného CF roku před zahájením provozu (-4 650 000 Kč) s přičtením CF efektivnosti z prvního roku podnikání, tzn., že se v každém dalším roce sčítá CF z předchozího roku s kumulovaným CF z předchozího roku. V následujících letech se kumulované CF dostávalo do vyšších kladných hodnot, a to v 6. roce provozu až do výše 10 546 752,19 Kč. K výpočtu diskontovaného CF pak pomohl existující vzorec v používaném excelovém souboru, které se počítá pomocí CF efektivnost. Diskontované CF očistí peněžní toky tak, aby se mohla vypočítat čistá současná hodnota investice. Kumulované diskontované cash flow taktéž tvoří součet kumulovaného a diskontovaného CF z předchozího roku.

3.2.5 Marketingový plán

Marketingový plán pro daný záměr se skládá z několika částí. Prvotně je specifikována cílová skupina, následuje sestavená SWOT analýza a poté marketingový mix. Hlavním cílem marketingového plánu je získání nových zákazníků a zvýšení povědomí o nově vzniklé restauraci.

Cílová skupina

Cílovou skupinu restaurace budou tvořit:

- dospělí jedinci
- zaměstnanci okolních podniků stravující se formou obědových menu
- osoby vyhledávající bezlepkové pokrmy
- lidé upřednostňující zdravý životní styl

Na tyto osoby budou cíleny veškeré marketingové aktivity podniku.

Marketingový mix

Je to metoda pro stanovení produktového portfolia. Často ji zle také najít pod pojmem 4P z anglického product, price, place a promotion, avšak existuje více variant pro stanovení produktové strategie. Pro vypracování tohoto podnikatelského plánu práce je zvolena právě varianta 4P.

Produkt

Základní produkt restaurace U Mo představují bezpečkové pokrmy z kvalitních surovin. Podnik se zaměří především na obědy (formou obědových menu) a večeře. Tomu je uzpůsobena i otevírací doba 11:00 – 19:00 s podáváním poledního menu mezi 11-14:00. Pokrmy v jídelním lístku a obědovém menu (v češtině, angličtině, ruštině, němčině) budou obsahovat poznámku, zda se jedná o masové, vegetariánské a veganské jídlo. Restaurace je přístupna hostům každý den a počet zaměstnanců je prozatím 7.

Cena

Ceny za všechny pokrmy a nápoje se odvíjí od nákladů potřebných na nákup a výrobu surovin a další nákladů potřebných pro chod celého podniku. Samozřejmě jsou zohledněny i ceny konkurenčních restaurací, aby byly výsledné ceny v dané lokalitě konkurenceschopné. Zjišťování cen u potenciálních konkurentů bylo provedeno nahlédnutím do jejich aktuálních veřejně přístupných nabídek, které jsou uvedeny na jejich oficiálních internetových stránkách, přičemž ceny obědů, ve výše uvedených restauracích, se pohybují v rozmezí 250–310 Kč a večeří v rozmezí 270–550 Kč.

Distribuce

Distribuce celé nabídky bude probíhat pouze v prostorách restaurace, tedy formou přímého prodeje. Při umístění provozovny byl brán ohled na provedený průzkum. Přesné umístění a bližší informace o samotném místě a prostorách jsou uvedeny v podkapitole č. 2.2.2 věnující se samotnému místu realizace. Samozřejmě do budoucna, při příznivých podmínkách v podniku, lze očekávat rozvoz nabídky po celém městě pomocí jednoho podnikového automobilu či cyklistického kola a zaměstnání tak nového pracovníka. Tyto vize však prozatím zaznamenávané nejsou.

Propagace

Ačkoliv se dnes těší oblibě spíše sociální sítě, stále by podnik měl mít kvalitní a moderní webové stránky se základními informacemi (adresa, koncept atd.), aktualitami, jídelním lístkem a nabídnou obědových menu. Podle webu Weiron-dynamics (2020) vytvoření takovéto jednoduché webové stránky vyjde přibližně na **4 000 Kč** a roční výdaje na údržbu pak přibližně na **1 500 Kč**. Kromě toho lze zdarma sledovat statistická data a další informace o návštěvnosti této webové stránky, např. pohlaví nebo země návštěvníka stránky.

Řada hostů se pro danou restauraci rozhoduje na základě hodnocení. Proto bude nutné založit profil společnosti na webových portálech, jako je **Tripadvisor** nebo Restu. Aby byla zajištěná vyšší odezva klientů, tedy uvedení hodnocení, bude se obsluha nebo přímo jednatel osobně ptát (a vést si poznámkový deník) všech hostů, zda byli spokojeni a pokud ano, zda by si mohli najít chvíli a udělit restauraci hodnocení. Kromě toho bude důležitá adekvátní reakce zakladatele podniku (jednatele), který bude správcem všech marketingových aktivit, na všechny recenze a hodnocení uvedená na všech těchto portálech.

Základem pro propagaci před zahájením a během provozu budou sociální sítě a multimédia, jako je Instagram, Facebook a Youtube. V začátcích dojde k navázání spolupráce s influencery,

okolními podniky (nabídka menu), výživovými poradci a fitness centry. Videá na YouTube se budou věnovat přípravě jídel, receptům, zajímavostem z restaurace apod. Uvedené platformy jsou zdarma, avšak v začátcích je plánovaná spolupráce s influencerem v maximální hodnotě **10 000 Kč** za všechny výše uvedené položky.

Před zahájením provozu dojde k vydání zajímavého PR článku na webu idnes.cz v sekci určené pro Karlovy Vary. Tento článek sepíše zkušený copywriter s ohledem na danou cílovou skupinu. Cena za vytvoření a publikaci článku se pohybuje okolo **79 Kč/den** (idnes, 2016).

Podnik se bude distancovat od různých slevových portálů apod., které sice mohou zvýšit návštěvnost, ale zároveň mohou tyto slevové akce působit nedůvěryhodně nebo vypovídat o nižší kvalitě, což samozřejmě nemusí být pravdou, avšak pro zachování důvěryhodnosti k tomuto způsobu propagace nebude přistoupeno. Lze tedy uvažovat o reklamě v rádiu či tisk propagačních letáků a vytvoření billboardů. V dnešní době však existuje „reklamní slepota,“ je tedy možné, že by se mohlo jednat o téměř zbytečně investované finance.

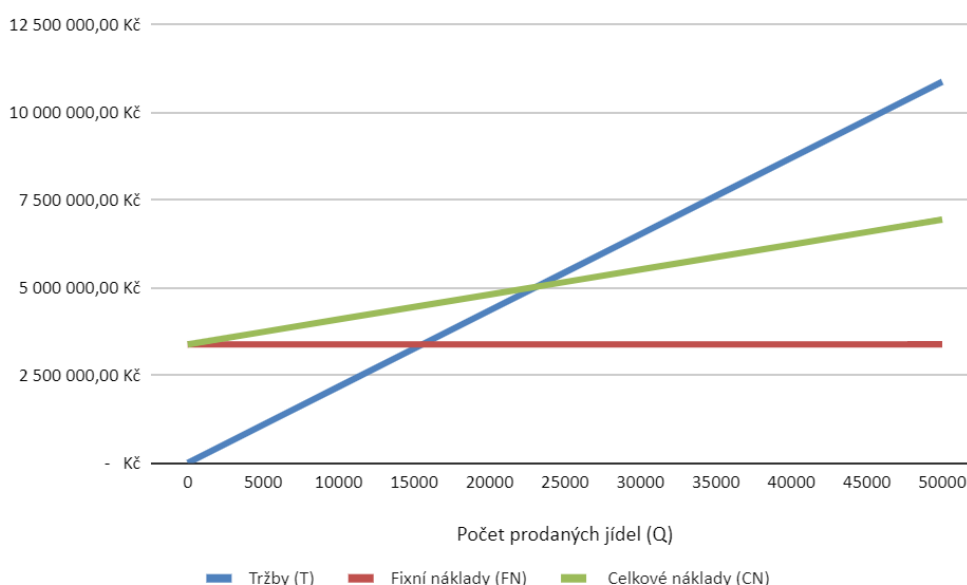
3.3 Vyhodnocení a doporučení

Vyhodnocení a doporučení podnikatelského záměru bude založeno především na základě ukazatelů uvedených v podkapitole 1.4 teoretické části této práce, konkrétně jde o bod zvratu, čistou současnou hodnotu a ukazatel rentability kapitálu. U všech položek je zohledňován realistický scénář.

Bod zvratu

Jak již bylo uvedeno, pro bod zvratu je nutné znát fixní náklady, variabilní náklady a tržby. Bod zvratu je vyjádřen v prodaných počtech jídel za rok (či den), při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. **Fixní náklady** jsou sumou nákladů, které se nemění s objemem produkce. **Variabilní náklady** jsou vypočítány jako součin počtu prodaných jídel a průměrných výrobních nákladů na jedno jídlo. **Tržby** jsou vypočítány jako součin počtu prodaných jídel a průměrné ceny za jedno jídlo.

Graf 6 Bod zvratu



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 6 jsou zobrazeny tři křivky potřebné pro zjištění bodu zvratu. Výsledkem analýzy bodu zvratu je, že za stávajících podmínek musí restauraci navštívit alespoň **66** hostů denně s průměrnou útratou 250 Kč (průměr útraty za obědy a večeře), aby daný záměr nebyl ztrátový. Po splacení úvěru by se jednalo o 61 hostů se stejnou průměrnou útratou. K bodu zvratu v daném podniku dojde v prvním roce podnikání při výši **23 117 Kč** celkových nákladů denně. Tabulky fixních i variabilních nákladů potřebné pro výpočet bodu zvratu jsou zobrazeny v příloze 10. V tabulce pro variabilní náklady je započten materiál, a to 71, 17 Kč (průměrné výrobní náklady opsané z přílohy 7), s průměrnou cenou za jedno jídlo 217, 39 Kč bez DPH. V tabulce fixních nákladů je započten marketing, výdaje za média, splátky úvěru, účetní služby, údržba restaurace, veškerá pojištění, daně, odpisy a mzdy, přičemž jsou tyto tabulky vypočteny na prvních 6 let provozu podniku.

Čistá současná hodnota

Jelikož požadované výnosy vznikají v tomto případě v horizontu pěti let a hodnota peněz se neustále mění, je nezbytnou součástí výpočtu přepočítat výnosy na peníze v roce pořízení investice nebo stanovit požadovaný výnos z investice. Výsledkem NPV je tedy absolutní hodnota přínosu investice v dnešních penězích. Do NPV je započítána investice 5 400 000 Kč s požadovaným výnosem 5 %.

Tabulka 13 NPV

Požadovaný výnos		5 %
Čistá současná hodnota	NPV	5 982 726,14 Kč
Vnitřní výnosové procento	IRR	46 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky 13 vyplývá, že NPV pro tuto investici je téměř **6 mil Kč**. Je počítáno s budoucím CF, který je vyjádřen v příloze 9 s pojmenováním „*CF efektivnost*.“ Pro výpočet byl použit pevný vzorec „*ČISTÁ.SOUČHODNOTA*“ z užívaného excelového souboru, kde se vypočítalo NPV pro prvních 5 let podnikání. NPV v tomto případě vychází ve vysokých kladných hodnotách díky vysokým kladným hodnotám diskontovaného CF.

Návratnost investice

Úspěšné investování spočívá i ve správném výpočtu doby návratnosti investice. Časový horizont návratnosti se může pohybovat ve dnech, měsících i letech, záleží na druhu investice. Jedná se o období, za které tok výnosů poskytne hodnotu rovnající se původním nákladům vynaloženým na investici, a tak znázorňuje míru likvidnosti investice

Tabulka 14 Návratnost investice

Investiční výdaj	5 400 000,00 Kč
Průměrný roční čistý zisk	2 526 785,89 Kč
Návratnost investice	2,1 let

Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž byla vypočítána návratnost investice uvedená v tabulce 14 výše, která je spočtena do **2,1 roku** podnikání. K tomuto výsledku byl opět použit investiční výdaj 5 400 000 Kč dělený průměrným ročním ziskem (průměr z řádku „*CF efektivnost*“ v příloze 9). Pro lepší orientaci byl vytvořen graf návratnosti investice, který je k nalezení v příloze 11.

Vyhodnocení

V této části je vyhodnoceno, zda bude podnikatelský záměr realizován. Dále jsou zde uvedena doporučení pro podnikatele, který by tento záměr rád realizoval. Aby mohlo být rozhodnuto, zda bude plán restaurace realizován, byly sestaveny základní výpočty finančních ukazatelů pro předkládaný podnikatelský plán. Nejdůležitější pro podnikatele je, aby byl jeho podnik na tolik ziskový, aby čisté zisky pokrývaly veškeré náklady.

Finanční plán bezlepkové restaurace U Mo zahrnuje počáteční rozvahu, rozbor jednotlivých nákladů podniku, výkaz zisku a ztráty a analýzu vybraných poměrových ukazatelů. Výkaz zisku a ztráty byl vytvořen pro realistickou variantu. Čistý zisk v prvním roce podnikání by činil 2 477 843,74 Kč, přičemž byl splněn cíl požadovaného dosažení čistého zisku do jednoho roku podnikání. Při této variantě může být podnikatel s finančními výsledky podniku **spokojen**, protože jeho podnikání vykazuje kladné výnosové hodnoty. Výsledky CF jsou taktéž příznivé. Jak již bylo psáno, CF vychází již od prvního roku podnikání v kladných hodnotách. Kumulované CF je kladné od 2. roku podnikání a kumulované diskontované CF je kladné od 3. roku podnikání. K bodu zvratu, tedy chvíle, kdy v podniku nedochází ani ke ztrátě, ani k zisku, by docházelo v prvním roce podnikání, a to při prodeji 66 jídel denně. Čistá současná hodnota při požadovaném zhodnocení peněžních prostředků stanovených 5 % činí 5 982 726,14 Kč. Další podmínkou, pro zahájení provozu restaurace, byla návratnost investice do 5 let podnikání. Dosažení návratnosti vloženého investičního výdaje 5, 4 mil Kč je po druhém roce podnikání, požadovaná návratnost je tedy také splněna. Veškeré tyto ukazatele jsou počítány za předpokladu realistické varianty tržeb, a to při návštěvnosti cca 120 lidí denně. Je přípustné, že se mohou tyto kladné hodnoty, které se ovíjí právě od poměrně vysokého denního obrátu, zdát jako nereálné. Podnikatel ale spoléhá na ojedinělý koncept restaurace, která bude prosperovat něčím novým a přiláká tak dostatečný počet zákazníků.

V rámci úkolů pro podnikatele se doporučuje zpracovávat podrobné finanční ukazatele a snažit se přesvědčit externí subjekty o stabilní rentabilitě podniku. V rámci podpory prodeje taktéž pracovat na marketingové propagaci, kde se může podnikateli na oplátku dostávat pozitivních ohodnocení a doporučení k další návštěvě jeho podniku. Možná by bylo vhodné investovat více finančních prostředků právě do propagace jeho podniku, protože hlavní riziko podniku je spatřeno v nízké návštěvnosti. V oboru pohostinství je důležité se dostat do podvědomí lidí kulinářským zážitkem či právě ojedinělým konceptem, přičemž v začátcích podnikání v odvětví pohostinství, je tento úkol dost náročný právě díky teprve zavádějícímu podniku, o kterém lidé nemusejí mít dostatečné informace pro to, aby byli přesvědčeni restauraci navštívit. Mezi další doporučení patří každoročně aktualizovat a doplňovat Porterův model 5 sil, ve kterém se zřejmě budou měnit stávající konkurenti i dodavatelé, možný je i vstup potenciálního konkurenta. Pokud i přes tyto doporučení nebude podnik prosperovat a podnikatel bude muset čelit finanční nestabilitě, vždy existují řešení, která tyto závažné problémy vyřeší. Co se týče otevírací doby podniku, možná zaměstnanci po otevření podniku (v horizontu jednoho roku) zjistí, že restauraci navštěvují lidé opravdu jen v době obědů a večeří, je možné upravit otevírací dobu právě na tyto časy, a mezi nimi je možné restauraci zavřít, nebo ji nechat otevřenou jen na konzumaci nápojů, tzn. jako kavárnu. Pokud by nastala varianta, že podnik nebude ziskový natolik, aby byly hrazeny veškeré závazky, je podnikateli doporučeno vzít si půjčku. Ta by měla popřípadě eliminovat: možný nedostatek pracovní síly, nevyhovující vzhled interiéru, propagaci podniku na nízké úrovni či jakýkoli potenciální finanční problém pokrytí nákladů. Pokud by ani toto řešení nepomohlo, je nutné provést radikální změnu v podnikové strategii, a to například převrat na podnik poskytující RAW stravu, protože tento směr má v dnešní době dost možná větší rozmach, než jen čistě bezlepkové stravování.

4 Závěr

Při vypracování teoretické části bylo pracováno s českou i zahraniční odbornou literaturou a internetovými zdroji. Předkládaná bakalářská práce se postupně zabývala teoretickým vymezením podnikání a podnikatelského plánu. Dále se blíže věnovala popisu SWOT a PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. V závěru popisovala finanční analýzu v rámci podnikatelského plánu a specifika restauračního stravování a jeho provozu. Na tuto část již navazovala tvorba samotného podnikatelského plánu pro bezlepkovou restauraci.

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit podnikatelský plán pro zahájení provozu bezlepkové restaurace v Karlových Varech. V souladu s tímto cílem byl sestaven daný záměr v několika základních krocích. Prvotně byl proveden průzkum trhu, který ukázal, že by respondenti daný typ zařízení uvítali, a že jsou Karlovy Vary vhodným místem k tomuto podnikání, protože jiný takovýto podnik zde neexistuje. Následovalo stanovení základních skutečností, jako např. cíle podniku, a nalezení místa vhodného pro realizaci. Na to byla navázána analýza trhu, marketingový plán, harmonogram celého projektu a finanční plán. Stanovený cíl práce byl tudíž naplněn.

V teoretické části byly získány nosné informace o podnikání a podnikatelském plánu. Jeho základní body a vše, co je potřebné v něm uvést. Metody situační analýzy, konkrétně Porterův model 5 sil, PEST analýza a analýza SWOT. Dále byly zjišťovány potřebné účetní výkazy, kterými se staly: rozvaha, cash flow, bod zvratu, čistá současná hodnota a doba návratnosti investice. Autorka se také musela seznámit se základními specifiky restauračního stravování, jeho podmínek i základními informacemi ohledně bezlepkové stravy. V poslední řadě byla vytvořena metodika práce, ve které je popsáno vytváření výzkumných metod použitých v části analytické.

Analytická práce má za úkol ukázat, zda se bude záměr realizovat či nikoli. To závisí na stanovených podmínkách, a z nich se odvíjejících výsledcích finančního plánu, za kterých se bude plán realizovat. Finanční plán byl vypracován zejména pro variantu realistickou, ve které by měl být podnik a na tolik ziskový, že se z jeho příjmů budou bezproblémově vyplácet mzdy zaměstnanců, splácet úvěr a platit závazky všem stávajícím dodavatelům. Zisky tak budou pokrývat veškeré závazky, a ještě z nich zbydou volné finanční prostředky. Pro vyhodnocení podnikatelského plánu byly použity ukazatelé, jako je **bod zvratu, cash flow, doba návratnosti investice a čistá současná hodnota**. Přičemž bodu zvratu je dosaženo již při prvním roce podnikání, a to při prodeji 66 jídel za den. Na základě finanční analýzy byla prokázána ztrátovost kumulovaného cash flow v prvním roce podnikání, taktéž tomu bylo i u kumulovaného diskontovaného cash flow, a to až do druhého roku podnikání. V dalších letech již tento ukazatel predikuje kladné hodnoty. Doba návratnosti investice je za daných podmínek odhadnuta po druhém roce podnikání. Ukazatele tedy hovořily ve prospěch zamýšleného podnikatelského plánu. Na základě dalších získaných poznatků ze všech částí vytvořeného podnikatelského plánu lze daný záměr **doporučit** k realizaci, ale pouze za podmínky, že se majitel restaurace bude aktivně podílet na jejím chodu. Jeho aktivní zájem mu zajistí kontrolu nad celým provozem a stabilní příjem ve formě alespoň minimální mzdy a dosažení čistého zisku z podniku. Dále by se měl i nadále majitel řídit misí, vizí a splňovat cíle podniku, kam by měl směřovat své aktivity. Marketingová propagace by měla být také splňována dle rozpočtu, a v dalších letech podnikání by neměla být podceňována i přes budoucí vybudované známé jméno restaurace. V dnešním moderním světě by bylo vhodné volit marketingovou propagaci zejména na sociálních sítích, které nejsou tolik finančně náročné. Měl by také neustále sledovat návštěvnost svého podniku, popřípadě dle obsazenosti přizpůsobit počet zaměstnanců či otevírací dobu a dbát na kvalitu poskytovaných pokrmů.

Literatura

Primární zdroje

BERÁNEK, J. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. Praha: MAG Consulting, 2013a. 336 str. ISBN 978-80-86724-45-4.

BERÁNEK, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. 1. Praha: Mag Consulting, 2013b. 296 str. ISBN 978-80-86724-46-1.

Český finanční a účetní časopis. 2013, **8**(2). ISSN 1802-2200.

ČERVENÝ, R. *Business plán*. 1. Praha: C. H. Beck, 2014. 240 str. ISBN 978-80-7400-511-4.

FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. Praha: Grada, 2012. 384 str. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. 1. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 str. ISBN 978-80-271-0434-5.

HANZELKOVÁ, A. *Business strategie: krok za krokem*. 1. Praha: C. H. Beck, 2013. 176 str. ISBN 978-80-7400-455-1.

HOBZA et al.. *Manažerská ekonomika: kapitoly k finanční analýze: výkladový text, příklady a případové studie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2015. 251 str. ISBN 978-80-244-4889-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. Praha: Grada, 2013. 368 str. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. Praha: Grada, 2012. 320 str. ISBN 978-80-247-4209-0.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 str. ISBN 978-80-271-0563-2.

MÁČE, M. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. Praha: Grada, 2013. 552 str. ISBN 978-80-247-4574-9.

MÁCHAL, P., ONDROUCHOVÁ, M., PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. 1. Praha: Grada, 2015. 138 str. ISBN 978-80-247-5321-8.

MCKEEVER, M. *How to Write a Business Plan*. 1. Berkeley: NOLO, 2011. 274 str. ISBN 978-1-4133-2320-7.

MLEJNKOVÁ, L. *Služby společného stravování*. 2. Praha: Oeconomica, 2010. 130 str. ISBN 978-80-245-1592-2.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. Praha: Grada, 2013. 520 str. ISBN 978-80-247-4780-4.

MÜLLEROVÁ, D., AUJEZDSKÁ, A. *Hygiena, preventivní lékařství a veřejné zdravotnictví*. 1. Praha: Karolinum, 2014. 254 str. ISBN 978-80-246-2510-2.

NAJMAN, J. *10 otázek marketingového plánu: Marketingový plán pro malé a střední firmy*. 2013, 7 str.

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

OSBORNE, P. *Bez obilovin, bez bolesti*. 1. Olomouc: ANAG, 2018, 367 str. ISBN 978-80-7554-160-4

- POPEŠKO, B. *Moderní metody řízení nákladů*. 1. Praha: Grada, 2019. 231 str. ISBN 978-80-247-2974-9.
- REJNUŠ, O. *Finanční trhy*. Praha: Grada, 2014. 214 str. ISBN 978-80-247-3671-6.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. Praha: Grada, 2011. 160 str. ISBN 978-80-247-3916-8.
- RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. 213 str. ISBN 978-80-247-4039-3.
- RYNEŠ, P. *Cash flow v účetní závěrce*. 3. Olomouc: ANAG, 2010. 192 str. ISBN 978-80-726-3490-3.
- SVOBODOVÁ, I., ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. 1. Praha: Grada, 2017. 232 str. ISBN 978-80-271-9984-6.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. Praha: Grada, 2010. 427 str. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. Praha: Grada, 2011. 200 str. ISBN 978-80-247-4103-1.
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. 1. Praha: Grada, 2013. 688 str. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. Praha: Grada, 2012. 323 str. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VYMĚTAL, D. *Informační systémy v podnicích: teorie a praxe projektování*. Praha: Grada, 2009. 141 str. ISBN 978-80-247-3046-2.

Internetové zdroje

- Bagel Lounge* [online]. Karlovy Vary, 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://kv.bagellounge.cz/>
- Café-Restaurant Quisisana* [online]. Karlovy Vary, 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.quisisana-palace.com/cs/restaurace/>
- Celiak.cz – Bezlepková dieta SpBD z.s.* [online]. 2019 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <https://www.celiak.cz/>
- ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. Prognóza ČNB z února 2020. In: Cnb.cz [online]. 6.2.2020 [cit. 18.2.2020]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Statistická ročenka Karlovarského kraje. In: Czso.cz cz [online]. 19.12.2019 [cit. 8.2.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/91280930/33008319.pdf/2bd58a4f-d49c-45b0-a607-f0700a898f6b?version=1.1>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 18.2.2020 [cit. 18.2.2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>
- Equa Bank* [online]. Praha [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.equabank.cz/podnikatele/uvery/investicni-uvery>
- Finance* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/>
- Le Marche* [online]. Karlovy Vary, 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.le-marche.cz/cz/>

MAPY.CZ [online]. 8.2.2020 [cit. 8.2.2020]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=12.8722442&y=50.2332299&z=16&l=0&source=addr&id=8935210>

MLÝNEK, J. *Kurzycz* [online]. 21.11.2019, , 1 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/520807-prijde-financni-krize-v-roce-2020-tohle-je-15-znaku-blizici-se-recese/>

Národní soustava povolání [online]. 2017 [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/>

Reality: idnes.cz [online]. MARFA, 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://reality.idnes.cz/s/karlovy-vary/?gclid=EAIAIQobChMiv9-mos-A6AIVB7LtCh2oHA-7EAAAYASAAEgIdqfD BwE>

REAL INVEST SERVICE. Prodej restaurace 150 m². In: Sreality.cz [online]. 8.2.2020 [cit. 8.2.2020]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/prodej/komercni/restaurace/karlovy-vary--/3826729308#img=2&fullscreen=false>

Restaurace Dvorana [online]. Karlovy Vary, 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <http://www.hoteldvorana.cz/cs/restaurace/restaurace>

Restaurace Hotelu Promenáda [online]. 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.hotel-promenada.cz/cs>

Sabor Mediterraneo [online]. Karlovy Vary, 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <http://sabor.cz/>

Tripadvisor [online]. 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/>

Tusculum Karlovy Vary [online]. 2020 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: <https://www.tusculumkv.cz/cs/>

VOJTA, T. *Odpisová kalkulačka na výpočet daňových odpisů hmotného majetku* [online]. 2015, , 1 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>

Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky [online]. 2019 [cit. 2020-01-28]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/pojistenci/vyhody-a-prispevky/deti/bezlepkova-dieta>

Weiron dynamics [online]. 2020 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.weiron-dynamics.cz/casto-kladene-dotazy/pravidelne-poplatky-spojene-s-provozem-webu/>

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	I
Příloha 2 Část kuchyně.....	III
Příloha 3 SWOT analýza.....	IV
Příloha 4 Harmonogram realizace podnikatelského záměru.....	IV
Příloha 5 Základní struktura nabídky	V
Příloha 6 Tržby.....	V
Příloha 7 Výkaz zisku a ztráty.....	VI
Příloha 8 Odpisy.....	VII
Příloha 9 Cash flow	VIII
Příloha 10 Bod zvratu.....	IX
Příloha 11 Doba návratnosti.....	X
Příloha 12 Logo restaurace.....	X

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Dobrý den,

právě jste se dostali k dotazníku, který byl vytvořen čistě pro účely mé bakalářské práce a je určen pro obyvatele Karlových Varů nad 18 let. Jsem studentem VŠEM a má práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu pro otevření bezlepkové restaurace v Karlových Varech, k jehož korektnímu vyhotovení mi pomohou získaná data z dotazníků.

Dotazník je zcela anonymní a naleznete v něm celkem 11 otázek, k jejichž zodpovězení nebudete potřebovat více než 5 minut. U všech otázek je možná pouze jedna odpověď nebo čistě Vaše slovní vyjádření.

Děkuji za Váš čas a ochotu,

Monika Řeháková

1) Věk

- a) 18–25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) Nad 56 let

2) Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

3) Jak často chodíte do restauračních nebo jiných obdobných stravovacích zařízení v Karlových Varech?

- a) Více než 4x za měsíc
- b) 3 – 4x za měsíc
- c) 1 – 2x za měsíc
- d) Jen několikrát za rok

- 4) Kde bydlíte?
- Karlovy Vary
 - Mariánské Lázně
 - Sokolov
 - Cheb
 - Přílehlé okolní vesnice
- 5) Za jakým účelem nejčastěji tato stravovací zařízení v této lokalitě navštěvujete?
- Snídaně
 - Oběd
 - Večeře
 - Konzumace alkoholických nebo nealkoholických nápojů (např. večer s přáteli, oslavy)
- 6) V jakém počtu nejčastěji do těchto zařízení chodíte?
- Sám
 - Ve dvou lidech
 - Ve třech až čtyřech lidech
 - Ve více jak čtyřech lidech
- 7) Co je pro Vás v restauračních nebo jiných obdobných stravovacích zařízeních nejdůležitější (kromě samotného pokrmu, vstřícné obsluhy a čistoty)?
- Umístění v centru Karlových Varů
 - Umístění mimo centrum Karlových Varů
 - Moderní zařízení podniku
 - Rodinná a útulná atmosféra
 - Rychlá příprava mé objednávky
 - Místo na parkování
 - Dostupnost MHD
 - Přiměřené ceny
 - Jiné
- 8) Co se Vám na restauracích a dalších stravovacích zařízeních v Karlových Varech líbí a považujete to za příjemné?
-
- 9) Co se Vám na restauracích a dalších stravovacích zařízeních v Karlových Varech nelíbí a je nedostatečné?
-
- 10) Máte nějaká stravovací omezení (např. bezlepková dieta, alergie) nebo jste jen zastáncem některého ze stravovacích směrů, jako je vegetariánství, veganství, dodržování bezlepkové stavy dobrovolně pro své zdraví apod.?

.....
11) Uvítal/a byste bezlepkovou restauraci v Karlových Varech, která by nabízela vegetariánské, veganské, ale zároveň i masové pokrmy nebo čistě jen bezlepkovou restauraci?

- a) Čistě bezlepková restaurace
- b) I veganská, vegetariánská jídla
- c) Je mi to jedno

12) Jak často byste takovou bezlepkovou restauraci pravděpodobně navštěvoval/a, pokud by pro Vás bylo prostředí příjemné a pokrmy chutné?

- a) Více než 4x za měsíc
- b) 3 – 4x za měsíc
- c) 1 - 2x za měsíc
- d) Několikrát týdně
- e) Jen několikrát za rok

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Část kuchyně



Zdroj: Real Invest Service (2020)

Příloha 3 SWOT analýza

Silné stránky		Slabé stránky	
Ojedinelý koncept ve městě	5	Absence zkušeností zakladatele v daném oboru a podnikání obecně	5
Obědové menu	3	Umístění v přízemí budovy	3
Kvalitní suroviny	2	Nutnost financování bankovním úvěrem	2
Dobrá lokalita a dostupnost (dle dotazníkového šetření)	4	Vysoké vstupní náklady	2
Vlastní nemovitost	3	Absence snídaňové nabídky	2
Příležitosti		Hrozby	
Podpora zdravého životního stylu	3	Vstup konkurence s obdobným konceptem	3
Rozšíření nabídky (výroba pečiva apod.)	2	Nedostatek profesionálního personálu	3
Pořádání speciálních akcí (oslavy, besedy, přednášky atd.)	2	Nízká poptávka a nízké tržby	5
Zřízení venkovního posezení	4	Legislativní a další změny silně ovlivňující provoz nebo ziskovost podniku (daně, předpisy atd.)	2
Spolupráce s dalšími subjekty (výživoví poradci, okolní podniky v rámci obědů apod.)	3	Úpadek cestovního ruchu	1

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Harmonogram realizace podnikatelského záměru

	Březen 2020	Duben 2020	Květen 2020	Červen 2020
Založení společnosti				
Schválení a čerpání úvěru				
Nákup nemovitosti				
Vyřízení potřebných povolení k zahájení provozu				
Nábor zaměstnanců				
První vlna propagace				
Nákup dekorací apod. a úprava interiéru				
Druhá vlna propagace				
Školení zaměstnanců				
Zahájení provozu				

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Základní struktura nabídky

Jídelní lístek s kalkulací (DPH 15%)						
		výrobní náklady	marže	cena bez DPH	DPH	cena s DPH
oběd	nápoje	7,00 Kč	10,39 Kč	17,39 Kč	2,61 Kč	20,00 Kč
	polévky	24,00 Kč	10,78 Kč	34,78 Kč	5,22 Kč	40,00 Kč
	1. hlavní chod	38,00 Kč	57,65 Kč	95,65 Kč	14,35 Kč	110,00 Kč
	2. hlavní chod	40,00 Kč	55,65 Kč	95,65 Kč	14,35 Kč	110,00 Kč
	3. hlavní chod	31,00 Kč	64,65 Kč	95,65 Kč	14,35 Kč	110,00 Kč
	Průměrná cena při zakoupení pouze hlavního chodu	36,33 Kč	59,32 Kč	95,65 Kč	14,35 Kč	110,00 Kč
	Průměrná cena celého menu	67,33 Kč	80,49 Kč	147,83 Kč	22,17 Kč	170,00 Kč
večeře	nápoje	7,00 Kč	27,78 Kč	34,78 Kč	5,22 Kč	40,00 Kč
	polévky	24,00 Kč	19,48 Kč	43,48 Kč	6,52 Kč	50,00 Kč
	1. hlavní chod	40,00 Kč	116,52 Kč	156,52 Kč	23,48 Kč	180,00 Kč
	2. hlavní chod	42,00 Kč	114,52 Kč	156,52 Kč	23,48 Kč	180,00 Kč
	3. hlavní chod	35,00 Kč	121,52 Kč	156,52 Kč	23,48 Kč	180,00 Kč
	dezerty	5,00 Kč	47,17 Kč	52,17 Kč	7,83 Kč	60,00 Kč
	Průměrná cena při zakoupení pouze hlavního chodu	39,00 Kč	117,52 Kč	156,52 Kč	23,48 Kč	180,00 Kč
	Průměrná cena celého menu	75,00 Kč	211,96 Kč	286,96 Kč	43,04 Kč	330,00 Kč
	Průměr z obědů a večeří	71,17 Kč	146,22 Kč	217,39 Kč	32,61 Kč	250,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Tržby

Tržby a zisky			
	Optimistický	Realistický	Pesimistický
tržba denně bez DPH	34 782,61 Kč	26 086,96 Kč	17 391,30 Kč
tržba měsíčně bez DPH	1 008 695,65 Kč	756 521,74 Kč	504 347,83 Kč
tržba ročně bez DPH	12 104 347,83 Kč	9 078 260,87 Kč	6 052 173,91 Kč
náklady denně	11 386,67 Kč	8 540,00 Kč	5 693,33 Kč
náklady měsíčně	330 213,33 Kč	247 660,00 Kč	165 106,67 Kč
náklady ročně	3 962 560,00 Kč	2 971 920,00 Kč	1 981 280,00 Kč
zisk denně	23 395,94 Kč	17 546,96 Kč	11 697,97 Kč
zisk měsíčně	678 482,32 Kč	508 861,74 Kč	339 241,16 Kč
zisk ročně	8 141 787,83 Kč	6 106 340,87 Kč	4 070 893,91 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Výkaz zisku a ztráty

VZZ (realistická varianta tržeb)						
	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok
Výnosy	Výnosy					
Tržby s DPH	10 440 000,00 Kč	10 440 000,00 Kč	10 440 000,00 Kč	10 440 000,00 Kč	10 440 000,00 Kč	10 440 000,00 Kč
Tržby bez DPH	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč
Náklady	Náklady					
Mzdy	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč
Provozní náklady	Provozní náklady					
Výdaje za média (vodu, elektřinu, plyn) a odpad atd.	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč
Úroky z úvěru (pouze po dobu 5 let)	75 400,00 Kč	61 970,79 Kč	47 762,69 Kč	32 730,51 Kč	16 826,47 Kč	- Kč
Suroviny a zboží (realistická varianta)	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč
Externí služby (účetní atd.)	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
Marketing	20 000,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč
Údržba restaurace (drobné opravy atd.)	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Ostatní výdaje (internet, te. tarif, hudba atd.)	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč
Pojištění (nemovitost, zaměstnanci atd.)	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Daň z nemovitosti	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč
Odpisy	Odpisy					
Odpisy nemovitosti	60 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč
Odpisy dlouhodobého hmotného majetku	22 000,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	- Kč
Zisk před zdaněním 1. rok	3 039 784,87 Kč	3 067 714,08 Kč	3 081 922,18 Kč	3 096 954,36 Kč	3 112 858,40 Kč	3 129 684,87 Kč
Daň z příjmu 19%	561 941,13 Kč	546 632,68 Kč	549 332,21 Kč	552 188,33 Kč	555 210,10 Kč	566 862,13 Kč
Zisk po zdanění	2 477 843,74 Kč	2 521 081,40 Kč	2 532 589,97 Kč	2 544 766,03 Kč	2 557 648,30 Kč	2 562 822,74 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Odpisy

Odpisy nemovitosti		
Vstupní cena	4 300 000,00 Kč	
Metoda odpisování	Rovnoměrné odpisování	
Odpisová skupina	5	
Doba odpisování	30	
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis
2021	4 239 800,00 Kč	60 200,00 Kč
2022	4 093 600,00 Kč	146 200,00 Kč
2023	3 947 400,00 Kč	146 200,00 Kč
2024	3 801 200,00 Kč	146 200,00 Kč
2025	3 655 000,00 Kč	146 200,00 Kč

Odpisy dlouhodobého hmotného majetku (DHM)		
Vstupní cena	200 000,00 Kč	
Metoda odpisování	Rovnoměrné odpisování	
Odpisová skupina	2	
Doba odpisování	5	
Rok	Zůstatková cena	Roční odpis
2021	178 000,00 Kč	22 000,00 Kč
2022	133 500,00 Kč	44 500,00 Kč
2023	89 000,00 Kč	44 500,00 Kč
2024	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč
2025	0,00 Kč	44 500,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Cash flow

Realistický scénář	Provozní						
	0	1	2	3	4	5	6
Příjmy	Investiční						
Příjmy z provozu	- Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč	9 078 260,87 Kč
Material	- Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč	2 971 920,00 Kč
Osobní náklady	- Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč
Energie	- Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč
Služby	- Kč	118 450,00 Kč	103 950,00 Kč	103 950,00 Kč	103 950,00 Kč	103 950,00 Kč	103 950,00 Kč
Celkem	- Kč	5 963 076,00 Kč	5 948 576,00 Kč	5 948 576,00 Kč	5 948 576,00 Kč	5 948 576,00 Kč	5 948 576,00 Kč
Investiční náklady	0						
Nemovitost	4 300 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Nákup DHM	350 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Rekonstrukce prostor	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Celkem	4 650 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Zdroje krytí investice	0						
Vlastní zdroje	4 100 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Čerpání úvěru	1 300 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Celkem	5 400 000,00 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Splácení úvěru	0						
Úrok	- Kč	75 400,00 Kč	61 970,79 Kč	47 762,69 Kč	32 730,51 Kč	16 826,47 Kč	- Kč
Jistina (úmor)	- Kč	231 538,09 Kč	244 967,30 Kč	259 175,41 Kč	274 207,58 Kč	290 111,62 Kč	- Kč
Celkem	- Kč	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	- Kč
Pomocná položka	0						
Odpisy nemovitosti	- Kč	60 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč
Odpisy DHM	- Kč	22 000,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	- Kč
Daň z příjmu (19%)	- Kč	561 941,13 Kč	546 632,68 Kč	549 332,21 Kč	552 188,33 Kč	555 210,10 Kč	566 862,13 Kč
CF efektivnost	- 4 650 000,00 Kč	2 477 843,74 Kč	2 521 081,40 Kč	2 532 589,97 Kč	2 544 766,03 Kč	2 557 648,30 Kč	2 562 822,74 Kč
Kumulované CF	- 4 650 000,00 Kč	- 2 172 156,26 Kč	348 925,15 Kč	2 881 515,12 Kč	5 426 281,14 Kč	7 983 929,45 Kč	10 546 752,19 Kč
Diskontované CF	- 4 650 000,00 Kč	2 359 851,19 Kč	2 286 695,15 Kč	2 187 746,44 Kč	2 093 585,31 Kč	2 003 984,37 Kč	1 912 417,79 Kč
Kumulované DCF	- 4 650 000,00 Kč	- 2 290 148,81 Kč	- 3 453,66 Kč	2 184 292,77 Kč	4 277 878,08 Kč	6 281 862,45 Kč	8 194 280,24 Kč
CF financování	750 000,00 Kč	2 246 305,65 Kč	2 276 114,10 Kč	2 273 414,56 Kč	2 270 558,45 Kč	2 267 536,68 Kč	2 562 822,74 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Bod zvratu

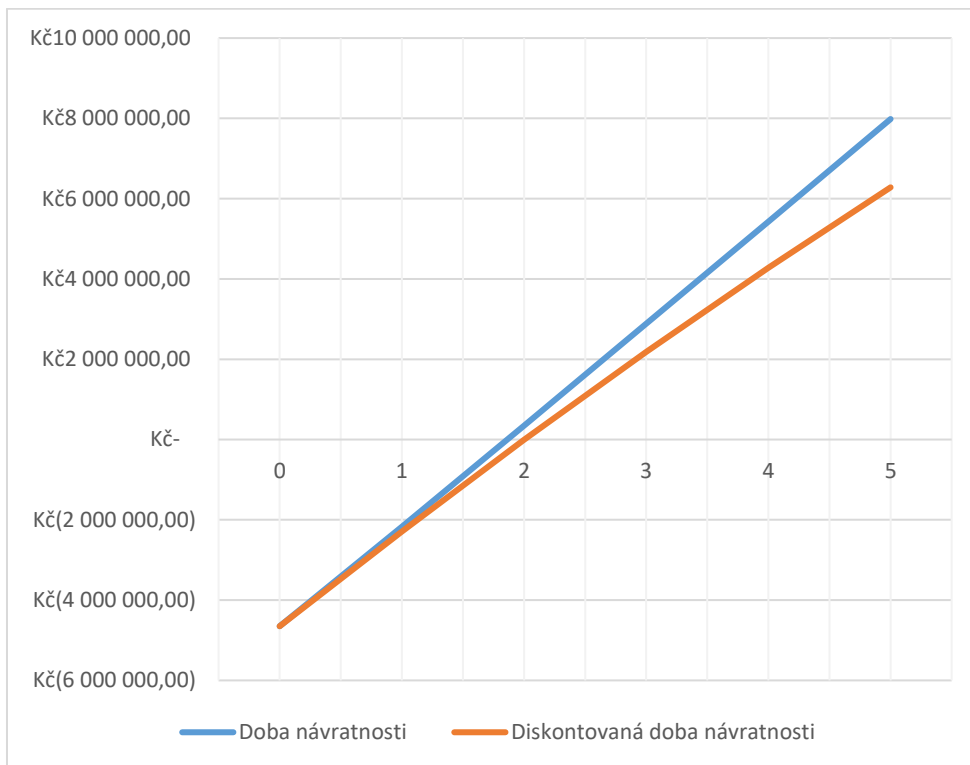
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok	6. rok
Fixní náklady						
Výdaje za média (vodu, elektřinu, ply	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč	240 000,00 Kč
Splátka úvěru (pouze po dobu 5 let)	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	306 938,09 Kč	- Kč
Externí služby (účetni atd.)	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč	15 000,00 Kč
Marketing	20 000,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč	5 500,00 Kč
Údržba restaurace (drobné opravy a	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Ostatní výdaje (internet, te. tarif, hud	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč	40 000,00 Kč
Pojštění (nemovitost, zaměstnanci at	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč	20 000,00 Kč
Daň z nemovitosti	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč	3 450,00 Kč
Odpisy nemovitosti	60 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč	146 200,00 Kč
Odpisy dlouhodobého hmotného majet	22 000,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	44 500,00 Kč	- Kč
Mzdy	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč	2 632 706,00 Kč
SUMA	3 380 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 122 856,00 Kč

	1. Rok	2. Rok	3. Rok	4. Rok	5. Rok	6. Rok
Fixní náklady						
	3 380 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 474 294,09 Kč	3 122 856,00 Kč
Variabilní náklady						
	1 645 169,15 Kč	1 690 918,39 Kč	1 690 918,39 Kč	1 690 918,39 Kč	1 690 918,39 Kč	1 519 875,55 Kč
Celkové náklady						
	5 025 463,24 Kč	5 165 212,49 Kč	5 165 212,49 Kč	5 165 212,49 Kč	5 165 212,49 Kč	4 642 731,55 Kč
Tržby						
	5 025 463,24 Kč	5 165 212,49 Kč	5 165 212,49 Kč	5 165 212,49 Kč	5 165 212,49 Kč	4 642 731,55 Kč
Počet prodaných jídel (Bod zvratu)	23117	23760	23760	23760	23760	21357
Počet prodaných jídel denně	66	68	68	68	68	61

Variabilní náklady na 1 jídlo	Průměrná cena za 1 jídlo (bez DPH)
71,17 Kč	217,39 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Doba návratnosti



zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Logo restaurace



Zdroj: vlastní zpracování