

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský plán na založení bezlepkové restaurace

Margarita Briatko

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Margarita Briatko

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský plán pro založení bezlepkové restaurace

Název anglicky

Business plan for gluten free restaurant

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zpracovat business plán pro otevření a provozování bezlepkové restaurace.

Metodika

Teoretická část: kritická reflexe současného stavu poznání v tématu diplomové práce.

Praktická část: situační analýza a návrh podnikatelského plánu nově vznikajícího podnikatelského subjektu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran + přílohy

Klíčová slova

Podnikatelský plán, bezlepková restaurace

Doporučené zdroje informací

BERNARDA, G. – PIGNEUR, Y. – POLOCHOVÁ, M. – SMITH, A. – OSTERWALDER, A. Vydělávejte svými nápady : vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.

KORÁB, Vojtěch, Jiří, PETERKA, Mária, REZŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vydání Brno: Computer Press, 2008. ISBN: 978-80-251-1605-0.

OSTERWALDER, A. – SMITH, A. – PIGNEUR, Y. Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

SRPOVÁ, Jitka, Ivana, SVOBODOVÁ, Pavel, SKOPAL, Tomáš, ORLÍK. Podnikatelský plán a strategie. Dotisk Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN: 978-80-247-4103-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 9. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán na založení bezlepkové restaurace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za její rady a pomoc při zpracování této práce.

Podnikatelský plán na založení bezlepkové restaurace

Abstrakt

Při správné tvorbě podnikatelského plánu je podnik schopen plánovat a optimalizovat zdroje s cílem získat co nejlepší finanční výsledky. Cílem této práce je vytvořit podnikatelský plán na založení bezlepkové restaurace „Goose“. Předmětem této studie je podnikatelský plán restaurace „Goose“. Práce se skládá z teoretické části, která představuje základní definice v oblasti podnikání a struktury podnikatelského plánu. Hlavním cílem praktické části je na základě teoretické části sestavit konkrétní podnikatelský plán. V analytické části představena analýza PESTE, Porterův model konkurenčních sil, marketingový mix, analýza vnitřního prostředí společnosti, SWOT analýza a finanční plán. Poslední část obsahuje návrhy a doporučení pro efektivní realizaci podnikatelského plánu, jaké jsou přidělení environmentální značky a oblast environmentálního managementu.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, bezlepková restaurace, finanční plán.

Business plan for gluten free restaurant

Abstract

With the right creation of a business plan, the enterprise is able to plan and optimize resources in order to obtain the best financial results. The purpose of this thesis is to create a business plan for the establishment of a gluten-free restaurant „Goose“. The subject of this thesis is the business plan of the restaurant „Goose“. The thesis work consists of a theoretical part, which represents the basic definitions in the field of entrepreneurship and the structure of the business plan. The main objective of the practical part is to draw up a specific business plan based on the theoretical basis. The analytical part presents PESTE analysis, Porter's model of competitive forces, marketing mix, analysis of the internal environment of the company, SWOT analysis and financial plan. The last part of the business plan contains proposals and recommendations for the effective implementation, such as the allocation of the eco-label and the area of environmental management.

Keywords: Business plan, gluten-free restaurant, financial plan.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Význam podnikatelského plánu	14
3.3.1 Titulní list a obsah	19
3.3.2 Úvod, účel a shrnutí dokumentu	20
3.3.3 Charakteristika podniku	20
3.3.4 Cíle firmy, jejích vlastníků a manažerů	22
3.3.5 Další pracovníci firmy	23
3.3.6 Výrobky, služby	23
3.3.7 Externí prostředí podniku	23
3.3.8 Marketingová strategie	25
3.3.9 Finanční plán	27
3.3.10 Hodnocení rizik	28
3.3.11 Přílohy	29
3.4 Kritéria hodnocení podnikatelských plánu.....	29
3.5 Podnikání	30
4 Vlastní práce	31
4.1 Představení podnikatelského plánu	31
4.2 Charakteristika nově vzniklého podniku.....	33
4.3 Analýza okolí firmy	35
4.3.1 Makrookolí – PESTE analýza.....	35
4.3.2 Analýza trhu dle Porterova modelu konkurenčních sil.....	39
4.3.3 Segmentace zákazníků.....	42
4.4 Marketingový plán – Analýza marketingového mixu.....	42
4.4.1 Produkt.....	42
4.4.2 Cena	44
4.4.3 Distribuce.....	45
4.4.4 Marketingová komunikace	45
4.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti.....	46
4.5.1 Sídlo bezlepkové restaurace.....	46
4.5.2 Lidské zdroje	46
4.5.3 Analýza technického vybavení	49
4.6 Hodnocení rizik – SWOT analýza	51
4.7 Finanční plán, plán prodeje a ekonomické zhodnocení podnikatelského plánu ...	52

4.8	Závěrečné zhodnocení.....	59
5	Návrhy a doporučení	62
5.1	Přidělení environmentální značky bezlepkové restauraci	62
5.2	Návrhy v oblasti zajištění efektivní marketingové komunikace	64
5.3	Návrhy pro oblasti environmentálního managementu	66
	Závěr	72
	Seznam použitých zdrojů	74

Seznam obrázků

Obrázek 1:	Strategické zaměření podniku	21
Obrázek 2:	Porterův model tržních sil	24
Obrázek 3:	Plánování marketingu v malé firmě.....	26
Obrázek 4:	Čtyři P marketingového mixu	27
Obrázek 5:	Predikce vývoje růstu/poklesu HDP v letech 2020-2022.....	37
Obrázek 6:	Predikce vývoje inflace české ekonomiky v letech 2020-2022	37
Obrázek 7:	Řídící struktura nově vzniklého podniku.....	47

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Struktura a počet lidských zdrojů.....	47
Tabulka 2:	Otevírací doba bezlepkové restaurace	49
Tabulka 3:	SWOT analýza bezlepkové restaurace.....	51
Tabulka 4:	Rozpočet kapitálové potřeby.....	53
Tabulka 5:	Rozvaha podniku k 1. 1. 2021 (v Kč).....	54
Tabulka 6:	Roční náklady na energii.....	54
Tabulka 7:	Roční náklady na ostatní služby	55
Tabulka 8:	Odpisový plán.....	56
Tabulka 9:	Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta	57
Tabulka 10:	Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta	58
Tabulka 11:	Rozvaha podniku k 31. 12. 2021 (v Kč).....	59

1 Úvod

Lidé začínají podnikat z různých důvodů. Často to bývá materiální nouze či nedostatek příležitosti najít vhodné zaměstnání. Příjemnější je začít podnikat kvůli potřebě nezávislosti, seberealizace, uznání ze strany okolí, nabytí určitého společenského statusu nebo zcela prozaické potřebě finančního přilepšení.

Velmi rozšířeným, avšak balancujícím na hraně zákona, je tlak ze strany zaměstnavatele na zaměstnance, aby se stal živnostníkem. Po roce 1989 změnou vlastnických vztahů a přechodem na tržní hospodářství bylo nutné upravit i podmínky malého a středního podnikání, živností a jejich kontrolu. Významný krok v právní úpravě podnikání, která odpovídá potřebám tržního hospodářství, znamenal živnostenský zákon.

Podnikání je dnes vnímáno jako specifický druh činnosti, který je vymezen a usměrňován legislativními, ekonomickými, etickými a dalšími pravidly. Jeho kořeny však sahají hluboko do dějin lidské civilizace a z tohoto pohledu je možné pátrat podstatě a souvislostech jeho vzniku. Z historického pohledu základními předpoklady pro vznik podnikání byla dělba práce, specializace a vznik soukromého vlastnictví.

Podnikání se považuje za dynamický faktor ekonomiky. Tendence podnikat nebo sklon k podnikání je zdrojem kreativity, invence, je nástrojem změny a hnací silou ekonomického rozvoje. Dynamická ekonomika začíná u dravých, podnikavých lidí. Založit malý či střední podnik mnohdy vzniká z nadšení, z ochoty riskovat, z umu jednotlivce pracovat bez ohledu na čas, ať už hlavou nebo rukama, s vědomím, že uznání a ocenění jinými stojí před finančním prospěchem, je odměnou, která se možná po realizaci dostaví později. Rozvoj malého a středního podnikání patří i nadále mezi základní priority hospodářské politiky České republiky.

Nedílnou součástí přípravných prací spojených se založením podniku je zpracování podnikatelského rozpočtu a podnikatelského plánu. Tyto kroky jsou o to důležitější, čím větší rozměr podnikatelské činnosti se předpokládá. Podnikatel, respektive společníci uvažující založit podnik, si musí položit otázku, v čem a jak budou podnikat a následně tyto úvahy promítnout do finanční podoby. Výsledkem uvedených kroků bude sestavený podnikatelský plán.

Diplomová práce je vypracována na téma „Podnikatelský plán na založení bezlepkové restaurace“. Podnikatelský plán je aplikován v lokalitě Hlavního města Prahy, konkrétně ve vymezené městské části Vinohrady. Je tak možno se z teoretického pohledu věnovat tématům, jako je podnikání, a zejména pak poukázat na význam a podstatu existence

a vypracování podnikatelského plánu pro podnikatele z hlediska interních i externích faktorů.

Motivací a důvodem pro výběr a zpracování uvedeného tématu byla zejména aktuálnost, vždyť MSP jsou tzv. tahounem každé ekonomiky a zdrojem vytváření nových pracovních míst.

S ohledem na fakt, že zpracovávaná problematika je poměrně obsáhlá, při vypracování diplomové práce byla využita odborná literatura, prostudovány mnohé odborné zdroje, které se zabývají zpracovávanými problematikou a které jsou prezentovány i v elektronických médiích.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zpracovat business plán pro otevření a provozování bezlepkové restaurace.

Díličím cílem je provést analýzu tržních podmínek ve vybraném odvětví a na základě získaných informací zpracovat a sestavit návrh podnikatelského plánu pro provozování bezlepkové restaurace v Praze.

2.2 Metodika

Diplomová práce byla vypracována základními metodami syntézy a analýzy. K přehlednění a dotvoření celkového estetického dojmu je práce doplněna různými tabulkami, grafy a obrázky.

V teoretické části této práce byla pozornost věnována základním pojmům v oblasti podnikání, jako je podnikání, podnikatel a podnik. Větší pozornost však byla zaměřena na problematiku podnikatelského plánu a na jeho funkce. Následně byly charakterizovány jednotlivé části ve struktuře podnikatelského plánu. Za pomoci této teoretické části práce je umožněno vypracovat koncept a strukturu budoucího podnikatelského plánu, což je důležitým aspektem při aplikaci v praxi. Při zpracování této třetí kapitoly diplomové práce bylo využito dostupných zejména českých odborných zdrojů z oblasti podnikového managementu, podnikové ekonomiky apod.

Analytická část práce představila konkrétní podnikatelský plán, který je vypracován pro nově vzniklou bezlepkovou restauraci v Praze na základě teoretického základu práce.

Zpočátku byly popsány základní informace o nově vznikajícím podniku a o službách, které bude poskytovat. Pomocí PESTE analýzy byly odhaleny možné nástrahy z makro prostředí. Tato analýza byla provedena za účelem pochopení, jak bude společnost komunikovat na trhu a jak bude distribuovat své služby. Kromě toho byl aplikován Porterův model konkurenčních sil, aby se zjistilo, jaká konkurence již na daném trhu existuje, jaké podmínky se pro nově zakládanou společnost nabízejí, což je jeden z hlavních cílů realizace projektu. Zkoumáno a hodnoceno bylo konkurenční prostředí a následně se pozornost soustředila na silné a slabé stránky interního prostředí, jakož i na příležitosti a hrozby externího prostředí SWOT analýzy. Zde je hlavním úkolem stanovit obchodní strategii, možnosti podnikání, dále se zabývat i možnými riziky, která mohou podnikání v tomto oboru v současnosti postihnout. Byly také popsány všechny klíčové rysy jeho tvorby a důležité aspekty, které jsou základem úspěšného projektu.

Definován byl též marketingový mix nově vzniklého podniku, který vycházel ze zpracovaných analýz trhu a konkurence. Nezbytnou součástí podnikatelského plánu bylo vypracování finančního plánu. Pomocí kalkulací plánovaných nákladů a výnosů byly sestaveny potřebné finanční výkazy a zhodnoceny předpokládané finanční ukazatele. Stanoveny byly také tři scénáře fungování podniku, které byly dále propracovány s ohledem na možná rizika a jejich realizovatelnost.

Následná návrhová část se zaměřila na opatření, která povedou k efektivnějšímu provádění podnikatelského plánu. Tyto návrhy vycházejí z praktické části práce, vypracovaného business plánu, přičemž jsou analyzovány různé varianty možností, jak se bude podnik schopen vyrovnávat s různými riziky.

3 Teoretická východiska

Podnikání si v dnešní době vyžaduje velkou odhodlanost a především zodpovědnost. Podnikatelé se snaží na trhu prosadit, ale mnohdy selžou už v prvním roce podnikání. Častou příčinou bývá nepřipravenost na začátku podnikání, ať už jde o neznalost týkající se trhu, nebo konkurenčních podmínek. Proto by každý podnikatel měl své vize a představy nastínit v dokumentu nazvaném jako podnikatelský plán, ještě předtím, než začne podnikat.

Důležitým úkolem podnikatelského plánu je zjištění potenciálu pro zamýšlenou podnikatelskou činnost a zároveň její prezentace potenciálním investorům, kteří by ji mohli podpořit potřebnými finančními prostředky. Vypracování podnikatelského plánu může v budoucnu napomoci k lepší ziskovosti nového podniku a v určité míře i k jeho silnější pozici v rámci konkurenčního prostředí.

Moderní ekonomická situace spojená s přechodem na tržní vztahy diktuje podnikům nový přístup k vnitropodnikovému plánování. Jsou nuceni hledat takové formy a plánovací modely, které by zajistily maximální účinnost učiněných rozhodnutí.

Proto každý, kdo se vážně chce zapojit do podnikatelské činnosti a dosáhnout zisku v tržním prostředí, musí mít dobře promyšlený a komplexně podložený podrobný plán – dokument, který definuje strategii a taktiku podnikání, volbu cílů, technologii, organizaci výroby a prodej produktů. Dobře vypracovaný plán umožní aktivně rozvíjet podnikání, přilákat investory, partnery a úvěrové zdroje. Umožňuje také určit způsoby a prostředky k dosažení stanovených cílů, maximálně využít konkurenční výhody společnosti, předcházet chybným činům, sledovat nové trendy v ekonomice, strojírenství a technologii a využívat je při své činnosti, prokázat platnost, spolehlivost a proveditelnost projektu, zmírnit vliv slabých stránek podniku, určit potřebu kapitálu a hotovosti, přijmout včasná ochranná opatření proti všem druhům rizik a plně využívat inovací ve svých činnostech.

Plán je zároveň vodítkem k akci a provedení. Používá se k testování nápadů, cílů, ke zlepšení efektivity správy podniku a k předvídání výsledků výkonu. Neustálé přizpůsobování podnikatelského plánu novým podmínkám umožňuje jeho použití jako nástroje pro hodnocení praktických výsledků podniku.

Efektivně organizované podnikání je nejdůležitějším příznakem jeho „finančního zdraví“, což je nezbytným předpokladem pro zajištění udržitelného růstu a dosažení vysokých konečných výsledků jeho ekonomické činnosti. Znalosti a praktické využití moderních principů, mechanismů a metod efektivního řízení obchodního plánování umožňují přechod podniku na novou kvalitu ekonomického rozvoje v tržních podmínkách. Cílem studie je studium systému moderních metod podnikového plánování pro podnik,

adekvátních tržní ekonomice, které přispívají k vnímání nové finanční ideologie a kultury managementu v tržní ekonomice a vypracování podnikatelského plánu pro organizaci restaurace, seznámení s moderními technologiemi a nástroji používanými domácími a zahraniční praxe v procesu obchodního plánování.

3.1 Význam podnikatelského plánu

Předtím, než započne jakékoliv nové podnikání, musí podnikatel promyslet strategii, změřit nadšení s dostupnými zdroji a možnými hrozbami ze strany „vnějšího světa“, čímž by se zabránilo v budoucnu mnoha chyb. V tom pomůže podnikatelský plán. Ale teprve až se business plán stane nedílnou součástí podnikatele, a tedy bude sestaven s velkou odpovědností, přinese svému majiteli maximální užitek. (Ševčuk, 2008)

Podle Forda, Bornsteina a Pruetta (2017) jedním z nejzávažnějších problémů, kterým čelí podnikatelé, je příprava a psaní podnikatelského plánu. Je to kategoričkově povinné pro všechny podniky. Podnikatelský plán musí plnit funkce:

- vymezení budoucích projektů,
- určení toho, do jaké míry dosaženo cíle,
- získání financí.

Správný obchodní plán zdůrazňuje všechny strany práce společnosti, včetně marketingu, finance a operace. Podle Ševčuka (2008) přiřazení podnikatelského plánu pomáhá podnikatelům řešit následující úkoly:

- podnikatelský plán pro podnik se rovná výkresům pro stavitele. Ukazuje, jakými metodami a jakým způsobem lze dosáhnout stanovených cílů. Je to krok za krokem deník v organizaci nového případu.
- kromě toho, plán ukazuje, že podnikatel je obdařen určitou iniciativou, aby dost používal svou energii pro konkrétní projekt, a že chápe, jak dosáhnout stanoveného před sebou konečného cíle, který řeší všechny problémy a potíže.
- pomáhá objevit všechny druhy nástrah, které čekají na nový případ v prvních letech jeho realizace, určit ukazatele, podle kterých bude možné pravidelně sledovat stav práci.

Podnikatelský plán by měl být napsán jednoduše a jasně, mít jasnou strukturu. Každá firma má svá specifika, proto existuje jeden osvědčený princip vypracování jakéhokoli podnikatelského plánu: musí být vždy stručný. (Ševčuk, 2008)

Plán konsoliduje výzkum a slouží jako praktický návod k akci. Kromě toho, dobrý obchodní plán:

- vypráví o cílech a neefektivnějších metod jejich dosažení,
- umožňuje detekovat překážky
- zvyšuje kvalitu managementu
- učí se analyzovat situaci
- organizovat činnost a přijímat více promyšlené řešení. (Patsula, 2010)

3.2 Typy podnikatelských plánů

Složení a struktura závisí také na velikosti navrhovaného prodejního trhu, přítomnosti konkurence a vyhlídkách na růst vytvářeného podniku.

Podle Francka Fioreho (2005) existuje několik typů plánů:

- Mini plán, se obecně používá k definování kroků potřebných k založení nové společnosti. Tyto typy plánů se skládají z přibližně 10 stran a mohou být cenným začátkem celého plánu později. Takový plán se používá k rychlému testování podnikatelského konceptu nebo měření zájmu jednotlivého investora. Obsahuje stručný popis společnosti a cílů, produkt nebo službu, zákaznické a tržní výklenek, tržní strategie, výkonný tým a finance. Mezi financemi patří předpokládané tržby, výkazy zisků a ztrát a hotovost pouze za první rok, spolu s výkonným shrnutím. Tyto typy plánu se někdy nazývají pracovní plány, protože jsou napsány, aby skutečně podnikaly.
- Franck Fiore (2005) píše, že hlavním cílem mini plánu je předložit souhrn podnikání, který poskytuje stručný přehled o poslání společnosti, její klíče k úspěchu. Je to dobrý nástroj, aby zjistili, zda je myšlenka podnikání stojí za to dělat (odpověď na otázku, „Je to dobrý nápad, ale je to podnikání?“), ale mini plán není dostatečně podrobný, aby skutečně spustit podnikání.
- Kompletní plány se skládají z 20 až 40 stránek. Kompletní plány také zahrnují podrobný popis prodejních a distribučních kanálů společnosti, rozvahu, analýzu konkurenčních hrozeb a rizik, prováděcí plán a časovou linii. Jedná se o typ plánu, který se používá k získání milionů dolarů od investorů nebo k půjčování velkých částek peněz od banky. Plné plány by měly také obsahovat grafiku, jako jsou grafy, tabulky a ilustrace a musí být snadno čitelné.

- Interní plán lze použít k aktualizaci podnikání stejně. Například, pokud se trh rychle mění, možná aktualizovat svůj obchodní plán ročně, nebo dokonce měsíčně. Tyto plány jsou určeny pouze pro interní použití a mohou být krátké jako 20 stránek nebo tak dlouhé, jak 40 stránek nebo více. Vše závisí na cíli plánu. Interní plány také zahrnují analýzu rentability a prohlášení cash-flow, ale obvykle nemají profesionální formu nebo rozvahu, která vyjde tři až pět let. Formát těchto plánů je poněkud jednoduchý a může použít odrážky k pokrytí hlavních bodů.

3.3 Struktura a obsah podnikatelského plánu

Na obsah a formu podnikatelského plánu jsou kladeny určité požadavky, podrobný plán založení podniku by tedy měl obsahovat:

- analýza trhu;
- technická a ekonomická analýza;
- finanční analýza. (Ševčuk, 2008)

Je třeba poznamenat, že různí ekonomové rozlišují mírně odlišné struktury podnikatelských plánů, ale všichni mají přibližně stejnou strukturu.

Obchodní koncept je stručný a rychle čitelný přehled informací o zamýšleném podnikání a cílech, které si společnost stanoví při zahájení podnikání nebo rozvoji stávajícího. Ve skutečnosti je tento koncept zkrácenou verzí obchodního plánu pro založení nového podniku samotného.

Tomáš Orlík (2011) definuje podnikatelský plán jako „*Písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.*“

Existují části podnikatelského plánu, které by se v něm měly být, dál jsou uvedeny příklady struktury podnikatelských plánů podle autorů.

Beránek a Kotek (2003):

1. Titulní strana,
2. Podrobné personální informace,
3. Podrobné údaje o společnosti,
4. Plán činnosti,
5. Výrobky a služby,
6. Trhy a konkurence,
7. Výrobní proces,
8. Management a organizace,
9. Finanční a plánovací údaje,
10. Požadavky finančních zdrojů,
11. Řízení a kontrola,
12. Kritická místa a problémy,
13. Seznam položek
14. Shrnutí a závěr.

Hisrich, Peters (1996):

1. Titulní strana,
2. Exekutivní souhrn,
3. Popis podniku,
4. Výrobní plán,
5. Marketingový plán,
6. Organizační plán,
7. Hodnocení rizik,
8. Finanční plán,
9. Příloha (podpůrná dokumentace).

Podle autorů Jitky Srpové, Ivany Svobodové, Pavla Skopala a Tomáše Orlíka (2011) obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven a každý investor či banka mají jiné požadavky na jeho strukturu a rozsah. Takže definují základní body podnikatelského plánu, k nimž patří:

- Titulní list
- Obsah
- Úvod, účel a pozice dokumentu
- Shrnutí
- Popis podnikatelské příležitosti

- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu
- Přílohy

Brian Finch (2004) píše, že přesné položky ve struktuře plánu se liší v závislosti od konkrétního případu, ale v obecné podobě budou následující:

- úvod;
- tržní prostředí;
- zboží;
- údajné činy;
- management;
- nabídka;
- finanční údaje: informace o objemu realizace za minulé období; prognózy; rizika;
- závěr;
- přílohy.
- Pořadí bodů bude záviset na tom, jak logické bude zveřejnění podstaty plánu.

Kromě ostatních autorů, Gladky a Ryabych (2008) se domnívají, že standardní podnikatelský plán obsahuje následující sekce:

- úvod;
- životopis;
- reprezentace společnosti,
- jeho současného postavení na trhu;
- prezentace nabízeného zboží (práce, služby);
- popis příslušného segmentu trhu a stávající konkurence;
- výrobní plán projektu,
- plán prodeje: finanční plán projektu.

Dle Vebera, Srpové a kol (2005) by při zpracování podnikatelského plánu měly být respektovány obecně platné zásady. Business plán by měl být:

- Srozumitelný
- Logický
- Uváženě stručný
- Pravdivý a reálný
- Respektování rizika

Dle Fotra (1999) by podnikatelský plán měl splňovat ještě další požadavky:

- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka;
- orientovat se na budoucnost – ne na to, čeho již firma dosáhla, ale na vystižení trendů, na zpracování prognóz a na jejich využití k charakteristice toho, co má být dosaženo;
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu, neboť to snižuje důvěryhodnost v očích poskytovatele kapitálu;
- nebýt však ani příliš pesimistický – projekt může být pro investora málo atraktivní;
- upozornit na konkurenční výhody projektu, na silné stránky firmy a na kompetenci manažerského týmu;
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky – v případě použití bankovního úvěru k financování projektu;
- být zpracován kvalitně i po formální stránce.

Podle Gladkého a Ryabych (2008) v současné době neexistuje univerzální struktury business plánu nebo jeho legislativně schválené formy, protože oni nemají žádný smysl: u všech realizovaných projektů existuje celá řada funkcí, které jsou způsobeny rysy podniku, činností, klimatické faktory atd.

3.3.1 Titulní list a obsah

Na titulní straně by měly být obchodní název a logo firmy (pokud již existuje), dále je název plánu, jméno autora, zakladatelů apod. Orlík (2011) radí také přidat prohlášení, například: *„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství apod.“*.

Denis Ševčuk (2008) taky radí vždy začínat z titulního listu. Bude lepší, když je titulní list bude vyroben na značkovém papíře, se znakem a logem firmy. To dává podnikatelskému plánu určitou solidnost. Zároveň by měl být co nejjednodušší: informace o firmě: název podniku; adresu místa podnikání; telefonní čísla; e-mail; obchodní příležitosti a vyhlídky.

Dle Vebera, Srpové a kol. (2005) obsah slouží k rychlé orientaci v podnikatelském plánu. Měl by být omezen, detailnější obsah není nutný. Orlík, Srpová, Svobodová a Skopal (2011) doporučuje udělat obsah na jednu (jednu a půl) strany A4.

3.3.2 Úvod, účel a shrnutí dokumentu

Na začátku podnikatelského plánu obvykle se nachází úvod. Orlík a Srpová (2011) doporučuje do úvodu zařadit, že podnikatelský plán je napsán pro potenciálního investora.

Podle Gladkého a Ryabych (2008) úvod by neměl být příliš objemný, ve většině případů stačí na úvod zvýraznit stránku. Obsahuje seznámení s předpoklady navrhovaného projektu a hlavními charakteristikami podnikatelského plánu, protože v první řadě by úvod měl jasně definovat cíle projektu.

Tomáš Orlík (2011) píše, že shrnutí nemělo by být chápáno jako úvod, jako popis toho, co je zpracováno podrobněji. Jako osnova shrnutí může být následující struktura:

- Jaké produkty by měli být poskytnuté?
- V čem obecně spočívá konkurenční výhoda našich produktů od jiných?
- Velikost trhu a růst, chování zákazníků
- Klíčové osobnosti a realizované úspěchy
- Kvantitativní finanční informace, cizí zdroje, úroková sazba atd.

Shrnutí je jako podnikatelský plán v miniatuře: obsahuje všechny základní informace a cílem je během jedné až dvou minut získat odpovědi na následující otázky:

- Co přesně je třeba udělat pro realizaci projektu?
- Z jakých zdrojů se má projekt realizovat?
- Jaké výsledky se očekávají od realizace tohoto projektu a v jaké podobě budou získány?
- Jinými slovy, životopis by měl obsahovat základní závěry provedené při studiu navrhovaného projektu. (Gladky a Ryabych ,2008)

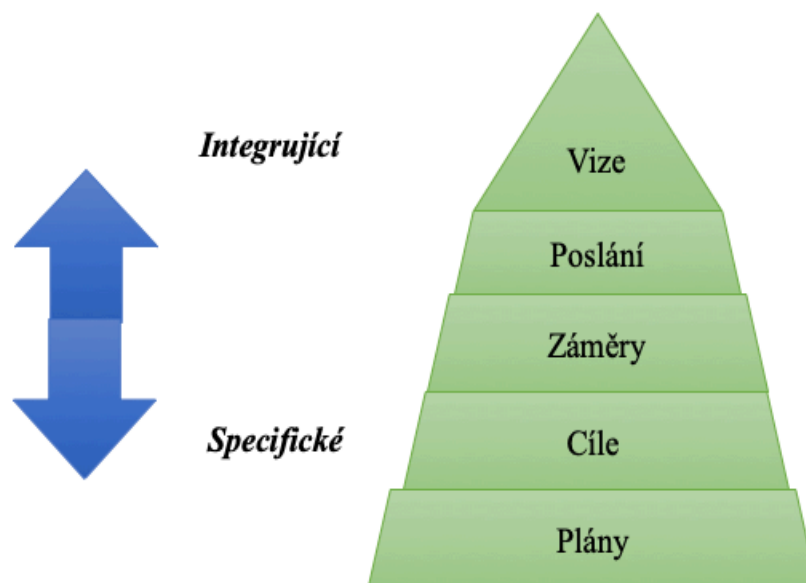
3.3.3 Charakteristika podniku

Tato část plánu by měla obsahovat všechny informace o společnosti. A to jsou jméno společnosti, majitele, právní formu a také stručnou historii. (Beránek, Kotek, 2003) Tato část by měla postihnout nejen minulost, ale také přítomnost a budoucnost z hlediska podnikových cílů a strategií jejich dosažení. (Fotr, Souček, 2005)

Neexistuje žádná pevně regulovaná forma a struktura podnikatelského plánu. Obvykle v něm vysvětluje oddíly, v nichž jsou uvedeny:

- základní myšlenka cíle,
- vyznačuje specifičnost produktů podniku,
- je uveden odhad trhu a stanovena strategie chování v určitých tržních segmentech,
- organizační, výrobní struktura
- strategie financování a také popisuje vyhlídky na růst podniku. (Ševčuk, 2008)

Obrázek 1: Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá I., Hron J., Strategické řízení (2002)

Vize dává společnosti jedinečnost, se kterou se zákazníci, zaměstnanci a držitelé akcií mohou snadno identifikovat. Bez této jedinečnosti se firmy bezcílně toulají, snaží se přežít prodejem a děláním všeho, co vydělává peníze. Většina lidí nechce být spojována se společnostmi, které vydělávají peníze bez ohledu na hodnoty nebo kvalitní zpracování. Chtějí být součástí určité příčiny (vize), která ukazuje, proč je společnost lepší nebo jiná než ostatní. Dobrá vize obsahuje tři prvky: základní hodnoty a přesvědčení, účel a poslání. (Brian Bridges, 2010)

Poslání nevytváří hodnoty organizace. Mělo by popsat kulturu, která již ve společnosti existuje. Poslání může udržet tuto kulturu, ale nemůže ji vytvořit. Takže poslání musí být upřímné. Musí formulovat soubor hodnot, které existují v organizaci a může vyjádřit aspirace. (David Russo, 2010)

Podle Covello a Hazelgrena (2006) poslání by mělo vyjádřit podstatu toho, co je společnost, včetně jeho hodnoty, účelu a směru, a mělo by být stručné. Proč organizace existují a jaký je konečný výsledek? Jaké aktivity či programy se organizace rozhodla věnovat? Jakou víru mají členové organizace v komunitě a snaží se uvést do praxe?

Záměr zajišťuje dlouhodobost aspirací, což hraje důležitou roli při dosahování úspěchu. Pomáhá rozbít stávající vzory a také vytváří růstový potenciál, což přispívá k dosažení společnosti na takové úrovni, kterou by jinak nedosáhla. Strategický záměr také zahrnuje snahu společnosti neustále podnikat aktivní úsilí zaměřené na identifikaci, vytváření nových a zlepšování stávajících udržitelných konkurenčních výhod. Společnost si tak vytváří perspektivu. (David Aaker, 2007)

Cíle podniku jsou jasně a jednoznačně formulované záměry prezentované ve formě seznamu dosažitelných hlavních ekonomických ukazatelů a představují orientační body rozvoje firmy. (Tsarev, 2004)

Plány obvykle obsahují cíle a účely, což znamená seznam toho, co je třeba udělat, zdroje a čas práce potřebné k dosažení stanovených cílů. (Tsarev, 2004)

3.3.4 Cíle firmy, jejích vlastníků a manažerů

Victor Tsarev (2004) píše ve své knize, že účel organizace lze definovat jako konečné hospodářské a finanční výsledky činnosti firmy, kterou hodlá získat do předem stanoveného termínu. Při stanovení cílů je nutné předem odpovědět na následující otázky:

- Je stanovený cíl jasný a jednoznačný?
- Přispívá k rozvoji a podpoře organizace?
- Je dosažitelná při zohlednění dostupných personálních a jiných zdrojů od firmy?
- Odpovídá cíl stavu firmy, kterého se má v budoucnu dosáhnout?

Podle Jitky Srpové, Ivany Svobodové, Pavla Skopaly a Tomáše Orlíka (2011) cíle firmy měly být SMART:

- Specific-specifické
- Measurable-měřitelné
- Achievable-atraktivní
- Realistic-reálné
- Timed-termínované.

3.3.5 Další pracovníci firmy

Tato část business plánu popisuje organizační strukturu firmy nebo podniku. Například, kolik zaměstnanců bude ve firmě pracovat, jakou kvalifikaci budou mít a jaký je jejich věk.

„Popis pracovního místa a charakteristika zaměstnance, který ho zastává

Odborné požadavky na příslušné zaměstnance

Organizační začlenění pracovního místa

Kompetence (odborné, delegované pravomoci)“ (Jitka Srpová, Ivana Svobodová, Pavel Skopal, Tomáš Orlík, 2011).

3.3.6 Výrobky, služby

V této kapitole podnikatelského plánu má být uveden popis produktů, které jsou plánovány a následně zařazeny do portfolia. Bez zpracování této části podnikatelského plánu není možné později kvalifikovaně uvažovat o budoucí situaci na trhu (Veber, Srpová a kol., 2005).

Výrobek

Základní obecná definice podle zákona č.22/1997 Sb. popisuje výrobek jako *„jakoukoli věc, která byla vyrobena, vytěžena či jinak získána bez ohledu na stupeň jejího zpracování a je určena k uvedení na trh jako nová nebo použitá.“*

Služba

„Služba je výstup práce nebo poskytnutých zdrojů poskytovatele, který má pro zákazníka hodnotu. Služby jsou produkty, tedy výstupy tzv. produkčního procesu, podobně jako výrobky. Služby nelze skladovat a nemohou se zkazit“ (ManagementMania, 2016).

3.3.7 Externí prostředí podniku

Analýza trhu vypovídá i o předpokládaném budoucím vývoji trhu. Díky tomu je možno stanovit odhady prodeje výrobků nebo služeb i v následujících letech (Beránek, Kotek, 2003).

Analýza PEST podle Worthingtona a Brittona (2014) obsahuje:

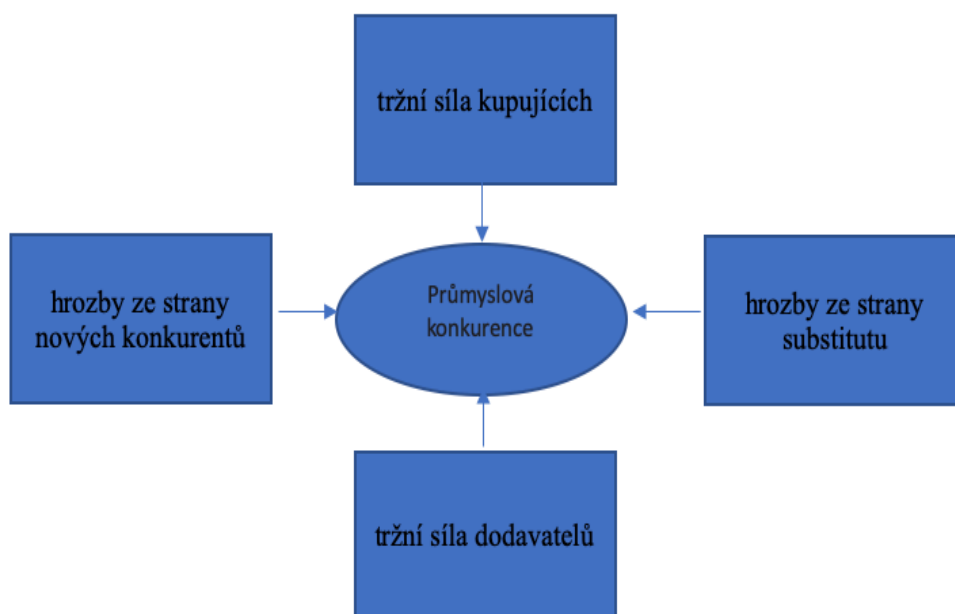
- **Politické faktory:** Jak ovlivňuje politická situace v zemi (světě) odvětví?
- **Ekonomické faktory:** Jak ovlivňuje ekonomická situace v zemi (světě) odvětví?
- **Sociální faktory:** Jak sociální faktory ovlivňují rozvoj odvětví?
- **Faktory:** demografie, změny úrovně a stylu života, postoje k náboženství, postoje k médiím, nálada spotřebitele.

- **Technologické faktory:** Jak ovlivňují technologické faktory, jako jsou uvedení nových produktů na trh, technologický pokrok? (Worthington, Britton, 2014)

Porterův model tržních sil je poměrně základní koncept, který poskytuje první představu o tom, z jakých prvků se může skládat tržní strategie. Zaměřuje se na řešení a minimalizaci rizik pro podnikání a strategicky maximalizaci pozitivních výsledků (Smith, 2006).

Podle tohoto modelu zahrnuje analýza trhu zkoumání pěti klíčových faktorů znázorněných na obrázku:

Obrázek 2: Porterův model tržních sil



Zdroj: vlastní zpracování

Analýza hrozby vzniku náhradních produktů.

Jaká je pravděpodobnost, že nový produkt nebo služba vytlačí z trhu nebo výrazně sníží výsledek? Analýza hrozby vzniku nových hráčů. Pokud vybrané odvětví neustále přitahuje mnoho nových podnikatelů, musíme zvážit, jak svou pozici udržíme. Odvětví, do kterého je těžké proniknout, je již konkurenční výhodou. Analýza vyjednávací síly dodavatelů. Jak velké to je? Jak to ovlivní aktivity společnosti, například stanovení příliš vysokých cen nezbytných komponentů a surovin?

Analýza tržní síly spotřebitelů

Jak mohou spotřebitelé ovlivňovat aktivity společnosti a jaká je jejich citlivost na změny cen produktů nebo služeb. Analýza úrovně konkurenci je určující faktor pro mnoho průmyslových odvětví:

- Kdo jsou konkurenti?
- Jaké metody soutěže používají?
- Kolik peněz je utraceno za reklamu?
- Jaké jsou charakteristické rysy konkurence? (Smith, 2006)

Pro více informací používají SWOT analýzu, která se používá pro:

- Neutralizace slabých stránek společnosti;
- analyzování faktory konkurenčního prostředí;
- plánování implementace strategií;
- konkurenční inteligence. (Novakov, 2013)

Na základě SWOT analýzy se také vyvíjejí možné možnosti rozvoje společnosti při změně vnějších faktorů, způsoby využití silných stránek ke snížení rizik atd. (Novakov, 2013)

Strengths jsou síla. Jaká je síla? Technologie, značka, lidé.

Weakness-slabost. Slabé vedení? Špatný zákaznický servis?

Opportunities jsou příležitosti. Jaké jsou vnější pravděpodobné faktory, které konkurentům poskytují další příležitosti?

Threats jsou hrozby. Jaké jsou vnější pravděpodobné faktory, které mohou brzdit konkurenty? (Novakov, 2013)

3.3.8 Marketingová strategie

Marketing je všechno, co podporuje úspěch na poli tržního hospodářství. (Schwarz, 1992) Marketingový systém specifikuje hlavní vzájemně se ovlivňující složky, vnitřní i vnější, jež firmě umožňují, aby úspěšně uváděla na trh své nové výrobky nebo služby. (Hisrich, Peters, 1996)

Základem marketingové strategie dle Dedouchové (2001) jsou tři klíčové oblasti:

- výběr segmentu trhu, na kterém bude podnik konkurovat;
- navržení marketingového mixu, který určuje, jak bude podnik konkurovat na trhu;
- implementace strategie.

Marketingová část, dle Francka Fiore (2005) poskytuje odpovědi na následující otázky:

- Jaké jsou hlavní charakteristiky různých skupin kupujících na domácím a zahraničním trhu, na který se podnik zaměřuje?
- Jaké jsou zde segmenty trhu a na který z nich by se firma měla spolehnout? Jaký podíl v tomto segmentu trhu může mít podnik nárok?
- Jakým způsobem hodlá firma zaujmout svou pozici na tuzemském trhu?
- Jaká je úroveň tržních cen, které tam působí? A s jakým čistým příjmem může podnik počítat jak při stabilních cenách, tak při jejich poklesu?
- Jaké distribuční kanály bude podnik využívat?
- Jaké budou prodejní náklady při různých možnostech prodejní organizace? Jak bude podnik plánovat poprodejní servis kupujících?

Obrázek 3: Plánování marketingu v malé firmě



Zdroj: Bednářová D., Škodová-Parmová D. Malé a střední podnikání (2010)

Vnější marketingové faktory je makro prostředí firmy. Zahrnuje hlavní faktory ovlivňující aktivity společnosti v určité oblasti (segmentu) trhu:

- Demografické
- Ekonomické
- Politické
- Technické
- Přírodní (Smith, 2013).

Vnitřní marketingové faktory zahrnují silné a slabé stránky podniku, jsou ty, které mohou být výrazně ovlivněny organizací.

Marketingové cíle se týkají převážně produktu (jeho současné nabídky, inovací a diverzifikací). Cíle také zahrnují plány ohledně trhu, např. z geografického hlediska, z hlediska velikosti tržního podílu aj. (Bednářová, Škodová-Parmová, 2010)

Obrázek 4: Čtyři P marketingového mixu



Zdroj: vlastní zpracování

Marketingový mix tvoří nástroje, jež se navzájem kombinují a skládající se čtyř nástrojů 4 P (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011)

- produkt (product);
- cena (price);
- místo (place);
- propagace (promotion).

3.3.9 Finanční plán

„Finanční plán transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby. Prokazuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupy finančního plánu tvoří zejména plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování aj (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlík, 2011) “.

Vývoj finančního plánu plyne z výkonnostních cílů a strategií každé z provozních složek. Tyto cíle a strategie poskytují odhady příjmů a výdajů. (Crego, Kauss Schiffrin, 2003)

Plánovaný výkaz zisků a ztrát

„Vyčísluje výnosy náklady a hospodářský výsledek v jednotlivých letech. Výkaz poskytuje informace o tom, jaký bude hospodářský výsledek v jednotlivých letech“. (Orlík, Srpová, Svobodová, Skopal, 2011)

Plánovaný výkaz zisků a ztrát ukazuje finanční situaci, že ředitelé nebo akcionáři by rádi pro organizace, které mají být na konci rozpočtového období. Kromě toho, pokud má organizace dlouhodobé (strategické) plány, činnosti v nadcházejícím roce by měly pomoci k dosažení cílů těchto plánů. (Ramsden, 2011).

Plánovaná rozvaha

Zobrazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdrojů jeho financování a ukazuje finanční stav organizace v určitém časovém okamžiku. To představuje aktiva, závazky a vlastní kapitál v tomto bodě. Plánovaná rozvaha je tedy výkazem plánovaných aktiv, závazků a vlastního kapitálu vlastníka ke konci rozpočtového období. (Anandarajah, Aseervatham, Reid, 2015)

Cash-flow

„Přehled o peněžních tocích podniku podává informace o tom, jaký je peněžní tok za určité období. Cílem tohoto výkazu je přetransformovat výnosové a nákladové položky do podoby peněžního toku, který má prokázat změnu peněžních ekvivalentů a peněžních prostředků za určité účetní období“. (Paseková, 2007)

Projekce/plány peněžních toků, které se běžně označují jako hotovostní rozpočty a můžou říct, pokud je dostatek hotovosti na zaplacení účtů. (Anandarajah, Aseervatham, Reid, 2015)

3.3.10 Hodnocení rizik

Je třeba chápat riziko z podnikatelského hlediska jako negativní odchylku od cíle, který je stanoven samotným podnikatelem. To přímo souvisí s nepříznivými důsledky pro organizaci. (Orlík, Srpová, Svobodová, Skopal, 2011)

Klíčová rizika zahrnuje:

- nezdar při nedodržení termínu zahájení činnosti;
- problémy s dodavateli služeb a surovin;
- nedodržení plánovaných prodejů;

- nepředvídatelný ekonomický, politický, sociální, technický vývoj;
- nedostatek kapitálu. (Beránek, Kotek, 2003)

Podle Melnikova (2014) hodnocení rizik zahrnuje popis nejdůležitějších rizik projektu a jejich možného dopadu na konečný výsledek. Rozpoznání rizik mluví o pozitivních obchodních dovednostech a dokazuje investorovi, že podnikatel je připraven na všechny nepředvídatelné události, které se mu mohou stát v budoucnu. (Beránek, Kotek, 2003)

3.3.11 Přílohy

Přílohy podnikatelských plánů obvykle obsahují materiály, které nemusí být zahrnuty do textu, ale je však žádoucí, aby odkazy na ně obsahovaly. (Hisrich, Peters, 1996)

Podle Tomáše Orlíka (2011) a kol. do přílohy obvykle se zařadí:

- Životopisy klíčových osobností
- Analýzu trhu
- Zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu
- Podklady z finanční oblasti
- Obrázky výrobků a prospekty
- Technické výkresy
- Důležité smlouvy

Dle Ryabych (2008) je třeba si uvědomit, že části podnikatelského plánu by neměly obsahovat žádné další informace-výpočty, zprávy, výsledky výzkumu a podobně se doporučuje přenést do příloh. Všechny přílohy následují na konci podnikatelského plánu nebo jsou prezentovány samostatně.

3.4 Kritéria hodnocení podnikatelských plánů

Podle Srpové, Svobodové, Skopala, Orlíka (2011) hodnotící kritéria jsou obvykle rozdělena na obecné a kritéria, která jsou specifická pro osobu, která hodnotí podnikatelský plán.

Všeobecná kritéria hodnocení:

- Jasnost a zřetelnost podnikatelského nápadu
- Komplexnost informací o oboru a konkurenci
- Kvalitu a zkušenosti zakladatele a kvalitu týmu
- Propracovanost obchodní a marketingové strategie

- Finanční atraktivitu plánu
- Možnosti ochrany myšlenky
- Promyšlenost prvních kroků
- Důvěru podnikatele ve vlastní podnikatelský plán
- Míru rizik a plány jejich omezení
- Společenský přínos plánu. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

Specifická kritéria hodnocení

Podnikatelský plán je vytvořen tak, aby znamenal vlastní nápady a samozřejmě poskytoval finanční zdroje. Existuje tedy několik druhů hodnotitelů obchodních plánů. Nejprve je třeba posoudit podnikatelský plán samotnému podnikateli, který ho sestavil. Ostatní již mohou zahrnovat investory, věřitele a obchodní partnery. (Srpková, Svobodová, Skopal, Orlick, 2011)

3.5 Podnikání

Podnikání (z anglického „business“) je činnost prováděná podnikatelskými subjekty, jejímž hlavním cílem je dosáhnout zisku. V občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. není tento termín vůbec uveden. Zato je zde začleněn pojem obchodní firma (dle § 423) „*Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem. Ochrana práv k obchodní firmě náleží tomu, kdo ji po právu použil poprvé. Kdo byl dotčen ve svém právu k obchodní firmě, má stejná práva jako při ochraně před nekalou soutěží*“.

Hisrich a Peters (1996) taky definuje podnikání jako „*Proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžitého a osobního uspokojení*“.

Podnikatelem může být jak fyzická, tak právnická osoba. Je charakterizován jako instituce, která je nástrojem podnikatelské činnosti. (Mulačova, Mulač a kol., 2013). Cílem podniku je podle Věry a Petra Mulačových zhodnotit vložený kapitál, a to platí pro všechny podniky. Podnikání nemůže být plánováno, ale může být zahájeno. Vychází z vnitřní činnosti aktivního podnikatele, ale může být zcela potlačena překážkami, které vznikají při plnění cílů. (Junger, 2001)

4 Vlastní práce

V předcházející kapitole byla pozornost zaměřena na teoretické poznatky související s pojmy, jako je podnikání a podnikatelský plán. Bylo poukázáno i na procesy související se založením restaurace. V této kapitole jde již o analýzu a představení konkrétních informací, jejichž prostřednictvím bude realizován podnikatelský plán k založení nové bezlepkové restaurace. S tím souvisí nejenom uvedení, o jakou formu podnikání půjde, jaké služby bude společnost poskytovat, ale je také důležité aplikovat poznatky z analýzy trhu. Uvedeny budou i informace, jakým způsobem bude společnost na trhu komunikovat, jak bude svoje služby distribuovat (považuje se za zcela nevyhnutelné spolupracovat s dovážkovými společnostmi, jako je Dáme Jídlo, Wolt a Bolt Food, lze uvažovat i o vlastní roznášce jídla). Samozřejmostí je vypracovat finanční plán za účelem vyhodnocení realizovatelnosti předloženého podnikatelského plánu.

4.1 Představení podnikatelského plánu

Základem pro tento podnikatelský plán je myšlenka vybudování nového speciálního stravovacího zaměření v Praze, jehož zaměřením bude produkce bezlepkových pokrmů. S tím však souvisí i zjištění důležitých informací o celiakii a potažmo i o pacientech dodržujících bezlepkovou dietu. Ovšem potenciálními zákazníky využívající bezlepkové pokrmy by nebyli jenom pacienti s celiakií, ale také lidé, kteří mají zájem o dodržování zdravého životního stylu. Ti se snaží vyhýbat klasické lepkové mouce, a může být pro ně takový druh stravovacího zařízení důvodem, proč sem zajít na jídlo.

Společnost pro výživu (2018) předpokládá, že poměr počtu všech existujících celiaků se v České republice pohybuje kolem 1:200-250, což odpovídá přibližnému počtu 40 až 50 tis. nemocných. Nicméně jenom asi 15 % z nich je diagnostikováno a o své nemoci skutečně ví. Což je však závažným problémem, neboť u celiaků je také zvýšené riziko vzniku diabetu mellitus I. typu a onemocnění štítné žlázy (hypotyreóza, hypertyreóza).

Webový portál Celiak.cz (2019) dle zjištěných dat z Ústavu zdravotnických informací a statistiky dodává, že v roce 2019 bylo identifikováno celkem 25 379 pacientů s celiakií, přičemž větší část z nich je žen (70 %) a to ve věku od 10 do 49 let (66 %). Nejvíce postiženou populací jsou osoby ve věku od 10 do 19 let (5 906 osob, tj. 23 %) a následně od 40 do 49 let (4 371 osob, tj. 17 %). Ukazuje se také, že od roku 2017 došlo k navýšení diagnostikovaných pacientů s celiakií o 16 %. Podle VZP (Sršeň, 2020) požádalo celkem 11 889 pojištěnců (většina z nich, tj. 80 %, byly děti do 18 let) o příspěvek na bezlepkovou

dietu, přičemž jim bylo vyplaceno celkem 35,2 mil. Kč, přičemž počet žadatelů se neustále zvyšuje (v roce 2017 jich bylo 9 658, v roce 2018 již 10 659). V Praze o příspěvek na bezlepkovou dietu požádalo v roce 2019 celkem 2 108 pojištěnců, což je vůbec nejvíce z celé České republiky.

V této souvislosti je také třeba uvést důležité souvislosti se stravováním osob s celiakií, neboť se předpokládá, že tyto osoby budou primární cílovou skupinou zákazníků podniku. Celiakie obecně je autoimunitním onemocněním, které útočí na vlastní buňky enterocyty. Dochází k nadměrné infekci na sliznici tenkého střeva. Je proto nezbytné toto onemocnění léčit. Jedinou dostupnou metodou, jak vyléčit celiakii, je přísná bezlepková dieta nazývaná také gluten-free diet. Bezlepková dieta sestává z absolutního vyhýbání se lepku. Nicméně doposud existuje jenom velmi málo stravovacích zařízení, kde by byly uspokojeny požadavky celiatiků. Jde tak o problém, s nímž se celiatici, ať již děti, nebo dospělí ve veřejném prostoru běžně setkávají. Nemají možnost se mimo svůj domov běžně najíst v jakékoliv restauraci. Na tomto základě lze konstatovat, že v této oblasti existuje poměrně výrazná mezera na trhu, kterou je možné tímto podnikatelským plánem zaplnit.

Bezlepkové potraviny nahrazují celiatikům běžné potraviny, které předtím používali. Například mouky, těstoviny, pečivo, sladkosti ale i slané pochutiny. Výrobci se snaží vyrobit produkty chutné a strukturou podobné potravinám obsahujícím lepek. Tímto jejich stanoveným cílem dochází k přidávání tzv. přídatných látek, ale i přidávání většího množství tuků a sacharidů na úkor bílkovin.

Nesprávné vyvážené nutriční složení bezlepkových produktů může vést k nesprávné výživě. Při celiakii se vyskytuje tzv. malabsorpční syndrom, který způsobuje deficit potřebných minerálů, vitamínů a živin v organismu. Pacient by měl tento deficit nahrazovat především pestrou a vyváženou stravou. Proto je důležité, aby byl pacient informován a seznámen s problematikou bezlepkových potravin. A právě těmto činnostem by se měla také nová bezlepková restaurace věnovat.

Dnes je však problémem pro celiatiky obecně to, že řada bezlepkových potravin je často nekvalitní. Výrobci neupozorňují na vysoký obsah tuků, sacharidů, vysokou glykemickou zetě, přídatné látky, které mohou poškozovat organismus. Nejde vždy o destrukci organismu. Někdy způsobuje i nepatrné projevy jako přibírání, častý pocit hladu, únava, zácpa a jiné. Je proto podle nás důležité, aby tato bezlepková restaurace vznikla, neboť její součástí může být i pořádání různých vzdělávacích akcí či jiných společenských aktivit, kde se budou moci především celiatici, ale i další osoby dozvědět více o této nemoci, a zejména pak o možnostech stravování.

Ukazuje se totiž, že i zdravá populace se začíná zajímat o bezlepkovou dietu, protože jsou toho názoru, že tento typ stravování patří k zdravému životního stylu. Bez znalostí o důležitosti bílkovin, o zvýšených hladinách sacharidů a tuků v bezlepkových potravinách si však mohou narušit homeostázu metabolismu. Proto je nanejvýš důležité vznik této bezlepkové restaurace, která zároveň může působit ve směru osvěty v této oblasti.

Dle výše uvedených informací se tak dá předpokládat, že určitá část těchto potenciálních klientů bude chtít bezlepkovou restauraci navštěvovat, pokud tak prozatím již neučinili, a k nim přibudou nejenom nově diagnostikovaní pacienti, ale také ti, kteří se k bezlepkové dietě rozhodli sami, zcela dobrovolně. Dá se proto uvažovat o tom, že nově založená restaurace bude mít svou určitou klientelu již od začátku.

4.2 Charakteristika nově vzniklého podniku

<u>Název podniku:</u>	Goose
<u>Typ podniku:</u>	Společnost s ručením omezeným
<u>Sídlo podniku:</u>	Praha 2 (katastrální území Vinohrady)
<u>Místo podnikání:</u>	Praha 2 (katastrální území Vinohrady)
<u>Společníci:</u>	2, zastupují společnost samostatně

Právní forma založení podniku

Z hlediska právních norem bylo rozhodnuto založit společnost s ručením omezeným. Obchodní společnost – společnost s ručením omezeným bude založena ke dni 01. 01. 2021, podepsáním společenské smlouvy. Na příslušném Úřadu městské části Prahy 2, na živnostenském odboru (Jednotné kontaktní místo) je podán vyplněný formulář pro právnické osoby na ohlášení řemeslné živnosti podle § 45, § 45a a § 46 zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Provozování hostinské činnosti je totiž podle tohoto zákona řemeslnou živností (část C, spadá tam kromě hostinské činnosti také kosmetické služby, pedikúra a manikúra). Následně je podán návrh na zápis do Obchodního rejstříku na příslušném krajském soudu.

Předmět podnikatelské činnosti

- Hostinská činnost a výroba hotových jídel pro bezlepkovou restauraci
- Koupě zboží za účelem jeho prodeje konečnému spotřebiteli (maloobchod), nespécializovaný velkoobchod
- Organizování sportovních, kulturních a jiných společenských akcí.

Poslání podniku

Posláním nově vznikající bezlepkové restaurace je vytvořit prosperující podnik s vysokou kvalitou nabízených produktů a služeb nejenom pro pacienty trpící celiakií, čímž dojde k uspokojení poptávky na trhu (vyplnění mezery na trhu). Uspokojit požadavky jak pacientů, kteří si nemohou dovolit „klasická“ jídla s lepkem, tak i hostů, kteří chtějí dodržovat zdravý životní styl či chtějí zkusit něco nového, neotřelého, zajímavého v oblasti gastronomie.

Společníci podniku věří v úspěch vůči konkurenci a budou usilovat o prosazení na trhu a o dosahování zisku. V tomto úsilí se bude podnik řídit následující citací: „*Snažte se o to, aby vaše produkty a služby, byly jiné než u ostatních. A zákazníci k vám přilnou jako lepidlo.*“ Jack Welch (Citáty, 2019).

Z časového hlediska byly stanoveny **tyto cíle podniku**:

- Krátkodobé cíle: Otevřít podnik v plánovaném čase, vytvořit poutavou reklamu, získat si klientelu, udělat si dobré jméno, etablovat se na trhu
- Dlouhodobé cíle: Zajistit návratnost investic, dosahovat zisku, ochraňovat životní prostředí, udržet si zákazníka, udržet si dobré jméno restaurace.

Ekologický management

V bezlepkové restauraci bude implementován management ochrany životního prostředí následujícími způsoby:

- třídění odpadu (papír, sklo, plasty, bio odpad),
- používáním spotřebičů třídy A a A+,
- šetření elektrické energie používáním úsporných žárovek a pohybových senzorů,
- šetření vodou (toalety budou vybaveny šetřícím splachováním a senzorickými vodovodními bateriemi),
- používání ekologicky nezávadných čisticích prostředků,
- používání drtičky odpadu,
- nepoužívání spotřebičů, které obsahují freon,
- výběr dodavatelů s kvalitními surovinami,
- dodržování zásad hygieny při práci a zlepšování čistoty prostředí.

4.3 Analýza okolí firmy

V rámci zpracování podnikatelského plánu je důležité vyhodnotit jak vnější, tak oborové a vnitřní prostředí nově vznikající společnosti. To je také náplní předkládané podkapitoly.

4.3.1 Makrookolí – PESTE analýza

Pomocí analýzy PESTE jsou vymezeny faktory z vnějšího makroprostředí. Podnik je sice nemůže přímo ovlivnit, ale může se snadněji vyhnout hrozbám nebo přizpůsobit se novým podmínkám představujícím příležitosti.

Politické prostředí není v současnosti příliš stabilní. Nelze předvídat, jakým způsobem se bude vyvíjet vláda vzhledem k nastaveným podmínkám a restrikcím souvisejících s pandemií onemocnění COVID-19. V říjnu roku 2021 by měly proběhnout řádné volby, v úvahu však připadá i možnost předčasných voleb. Je zapotřebí sledovat změny politického vývoje, které mohou negativně ovlivnit podnikatelské prostředí.

Podnikatelé na území České republiky musí dodržovat legislativní podmínky. Jejich podnikání nejvíce ovlivňují tyto tři zákony, a to občanský zákoník č. 89/2012 Sb., dále zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. a živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., protože přímo souvisejí s podnikatelskou činností. Upravují postavení podnikatelů, obchodní a jiné vztahy související s podnikáním. Dalšími zákony jsou zákoník práce č. 262/2006 Sb., který upravuje vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., kterým je třeba se řídit při sestavování účetnictví, dále také zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. Změny v zákonech jsou poměrně časté, proto je třeba sledovat vývoj a změny v nich.

Ekonomické prostředí lze definovat jako aktuální ekonomický stav. Představuje vývoj makroekonomických ukazatelů, jako jsou HDP, nezaměstnanost, míra inflace a úrokové míry. V současné situaci je ekonomický vývoj velmi ovlivněn aktuálním děním jak v České republice, tak ve světě v souvislosti s onemocněním COVID-19. V důsledku této pandemie nového typu koronaviru se ekonomika České republiky značně zpomalila. Propouštění zaměstnanců způsobilo mírné navýšení nezaměstnanosti. Evidovaná míra nezaměstnanosti za třetí čtvrtletí roku 2020 je předběžně vyčíslena na 2,9 %, přičemž došlo k nárůstu meziroční míry nezaměstnanosti oproti třetímu čtvrtletí roku 2019 o 0,8 % (ČSÚ, 2020a), což je prozatím minimální. Je to dáno tím, že řada podniků se snaží většinu svých zaměstnanců držet na jejich pracovních pozicích, svoje ztráty kompenzuje rezervami

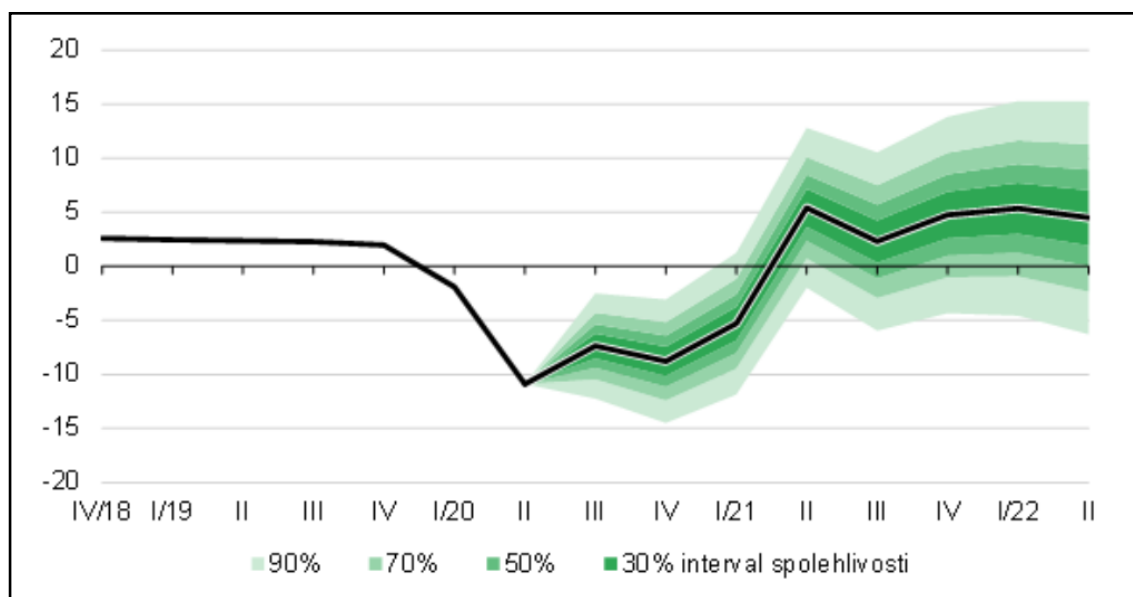
a finančními prostředky, které měly našetřeny z úspěšnějších let. Lze se ale oprávněně domnívat, že vlna propouštění může teprve přijít, a to v roce 2021, pokud nedojde k dalším kompenzacím ze strany vlády. Právě gastro sektor je však nejvíce ovlivněn pandemií nového typu koronaviru, který bývá v důsledku epidemiologických restrikcí často uzavírán a má možnost kompenzovat své ztráty pouze dovážkovou službou či vydáváním pokrmů přes tzv. výdejové okénko. Tyto změny mohou působit negativně z hlediska příjmů domácnosti a následné poptávky po uvedených gastro službách.

Co se týče HDP, ČSÚ (2020b) vydal statistické informace o výši růstu/poklesu HDP za třetí čtvrtletí roku 2020. V tomto čtvrtletí dle uvedených dat došlo oproti třetímu čtvrtletí roku 2019 k poklesu HDP o 5 %, přičemž HDP se mezičtvrtletně zvýšilo o 6,9 %. Je však nutno počítat, že v dalším čtvrtletí zaznamená HDP opět pokles, neboť od října až do začátku prosince došlo opět k uzavření většiny provozů v celé České republice. Přestože krátkodobě se situace v České republice zlepšila, od 18. prosince 2020 budou opět některé provozy zavřeny, zejména podniky provozující hostinskou činnost a ubytovací služby. Maloobchodu se však tato uzávěra již týkat nebude, proto by propad HDP v meziročním srovnání nemusel být již tak vysoký.

Česká národní banka (ČNB, 2020a) se zmiňuje zároveň o tom, že negativní důsledky druhého lockdownu (od 21. října 2020) jsou v české ekonomice prozatím nižší, než tomu bylo v případě prvního lockdownu v měsících březnu a dubnu 2020. Ačkoliv ČNB uvádí, že se za čtvrté čtvrtletí očekává další propad HDP, neměl by být tak výrazný jako ve druhém čtvrtletí roku 2020, kdy HDP mezičtvrtletně pokleslo o 8,7 %. Na předkrizovou úroveň by se měla česká ekonomika dostat nejdříve až v roce 2022.

ČNB (2020a) též uvádí predikce vývoje HDP na delší časové období. Je tak predikován meziroční pokles reálného HDP za rok 2020 ve výši 7,2 %. V roce 2021 a 2022 by však již měl reálný HDP již růst. V roce 2021 se očekává meziroční růst HDP ve výši 1,7 %, v roce 2022 dokonce na úrovni 4,2 %, což by se mělo vrátit na roveň let před 2019 (viz obrázek 1).

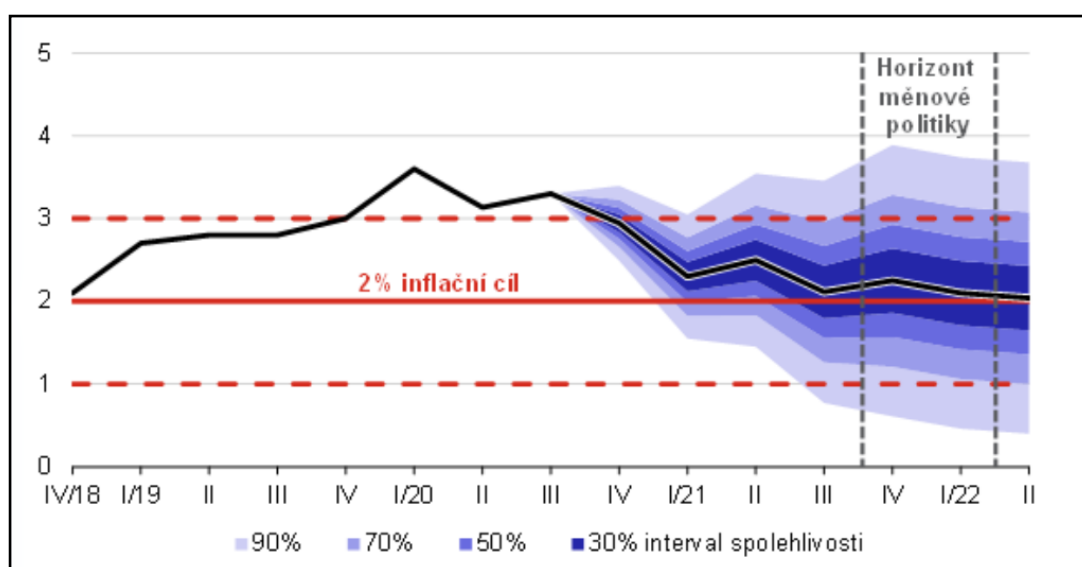
Obrázek 5: Predikce vývoje růstu/poklesu HDP v letech 2020-2022



Zdroj: ČNB (2020a)

Inflace se letos mírně zpomalí, a to zejména kvůli poklesu cen ropy a nízké poptávce spotřebitelů, v dalším roce 2021 a 2022 bude mít nadále klesající tendenci. Dle údajů ČNB (2020b), se předpokládá do konce roku inflace ve výši 2,9 až 3,0 %. Dle predikcí ČNB by se inflace ve čtvrtém čtvrtletí 2021 měla pohybovat na úrovni 2,2 % a v prvním čtvrtletí roku 2022 nadále ještě klesat, a to na úroveň 2,1 %, což je znázorněno i na níže uvedeném obrázku.

Obrázek 6: Predikce vývoje inflace české ekonomiky v letech 2020-2022



Zdroj: ČNB (2020b)

Sociální prostředí je na území odlišné v každém regionu v důsledku různých kultur, tradic, vyznání ale i vývoje ekonomiky a diferencované míry dosaženého vzdělání. V současnosti je velmi uspěchaný trend každodenního života, který má za následek, že se stále častěji spotřebitelé obrací na služby restaurací či bister a „Fast foodů“. Pro pracující lidi tyto služby představují hlavně úsporu času, který by strávili doma v kuchyni.

Bezlepková restaurace bude situována v městské části Prahy 2, na katastrálním území Vinohrady. Jde o známou a oblíbenou turistickou oblast, kterou každoročně navštíví velké množství českých i zahraničních turistů. V blízké budoucnosti se očekává zvýšený zájem českých občanů o české turistické destinace, včetně uvedené oblasti z důvodu vzniklé situace pandemie nového typu koronaviru. Cílem podniku bude přilákat turisty i do této nově vzniklé bezlepkové restaurace, k čemu právě dopomůže vhodná lokalita v blízkosti Vyšehradu, Starého a Nového pražského Města. Navíc vhodnou reklamou a letáky se majitelé podniku budou snažit upoutat zájem dalších zákazníků, kteří sice nejsou primární cílovou skupinou, avšak mohla by je mohla tato nabídka zaujmout.

Technologické prostředí se v podnikatelské oblasti považuje za důležitou součást, díky které mohou podniky své činnosti řešit efektivněji. Nedílnou součástí podnikání je komunikace se zákazníky, kterou v dnešní době praktikují podnikatelé ve velké míře prostřednictvím internetu, ať už přes různé sociální sítě, nebo formou reklamy na internetové stránce. Podnikatelům taková komunikace šetří čas a v neposlední řadě i peníze.

Ekologické prostředí novou bezlepkovou restauraci až tak moc neovlivňuje. Cílem podniku bude vytvářet co nejméně odpadu tím, že bude separován. V budoucnu, kdy se podnik rozhodne pro donáškovou službu, budou používány kompostovatelné jednorázové obaly.

Dílčí závěr z provedené PESTE analýzy

Prostřednictvím PESTE analýzy bylo vyhodnoceno celkem 5 faktorů, a to politické (legislativní), ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Pro zvažovaný podnik, který bude provozovat bezlepkovou restauraci na území městské části Prahy 2 (Vinohrady), jsou nerelevantní faktory technologické a ekologické faktory, neboť tyto jak v krátkém, tak i v dlouhém období téměř podnik neovlivňují. Naopak významnými jsou politické a ekonomické faktory, a to z dlouhodobého hlediska. Zde lze totiž počítat s tím, že legislativa i konkrétní kroky současné vlády (zřejmě však i budoucí od října 2021), stejně jako ekonomická situace (i po roce 2022) budou ovlivňovat celý sektor gastronomie. A také i tento podnik společně s bezlepkovou restaurací musí počítat s možnými restrikcemi.

Uvažuje se totiž i o restrikcích ve vztahu k očkovaným/neočkovaným zákazníkům, kteří by mohli do budoucna restaurace navštěvovat. S tím vším musí společnost dlouhodobě počítat. Částečně jsou však důležité i faktory sociální. Po dobu nejméně 6 měsíců roku 2021 budou ještě změněny preference a možnosti utrácení spotřebitelů, nebude umožněno cestování cizinců v takové míře, jako před rokem 2020, a proto se nelze spoléhat po určitou dobu na příjmy od zahraničních turistů. To by se však mohlo změnit v druhé půlce roku 2021.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro podnik plánující podnikat v gastro průmyslu existují určité bariéry či nevýhody pro vstup do tohoto sektoru, s čímž je nutné alespoň po určitou dobu počítat. Nicméně jde o výhodný koncept, který vykazuje dobrý potenciál k úspěchu.

4.3.2 Analýza trhu dle Porterova modelu konkurenčních sil

Konkurenci je nejvhodnější analyzovat na základě Porterova modelu konkurenčních sil, kdy se hodnotí celkem pět faktorů či proměnných, k nimž se řadí:

- hrozba současných konkurentů,
- hrozba potenciálních konkurentů,
- hrozba substitucí,
- smluvní síla dodavatelů,
- smluvní síla zákazníků.

Výše uvedené hrozby budou dále podrobněji rozebrány s ohledem na trh bezlepkových restaurací v Praze, zejména v oblasti Prahy 2.

Hrozba současných konkurentů

Hrozba současných konkurentů je v Praze velice vysoká. Nacházejí se zde různá stravovací zařízení jak samostatná, tak i kavárny, a je nutno počítat i s hotely, které mohou nabídnout služby nejenom bezlepkových pokrmů pro širokou veřejnost, nejenom pro vlastní ubytované hosty. Z tohoto pohledu má tedy nová bezlepková restaurace zhoršenou výchozí pozici.

Z důvodu vysoké konkurence obecně v Praze bylo rozhodnuto umístit sídlo této restaurace do městské části Prahy 2, do katastrálního území Vinohrad, kde není taková koncentrace restauračních zařízení, jako v případy Prahy 1.

V této souvislosti je také nutné si uvědomit jednu věc. Striktně bezlepkových restaurací se přeci jenom v Praze nenachází tolik. Řada restaurací má totiž nabídku bezlepkových pokrmů spíše jako doplňkovou či vedlejší a vedle toho se spíše zaměřují na

klasickou gastronomií. Společníci však chtějí tuto bezlepkovou restauraci pojmout zcela jinak, výhradně poskytovat pouze bezlepkové pokrmy, a navíc pořádat i různé osvětové činnosti v této oblasti. Za tímto účelem bylo proto analyzováno, jaký počet výhradně bezlepkových restaurací se na území městské části Prahy 2 – Vinohrady nachází. Bylo zjištěno, že na území Vinohrad a Vršovic nabízí celkem 38 restauračních zařízení nabídku bezlepkových jídel, ovšem doplňkově či jako součást své nabídky, nikdy však nejde jenom o nabídku bezlepkových pokrmů. „Čistě“ bezlepková restaurace organizující zároveň osvětové či kulturní akce na toto téma se zde vůbec nenachází. Z toho jednoznačně vyplynulo, že takový koncept restaurace se na Praze 2, na Vinohradech bude nacházet až s příchodem tohoto nově vzniklého podniku.

Hrozba potenciálních konkurentů

Se vstupem na trh v gastronomickém sektoru jsou spojena určitá rizika, taktéž náklady, zejména, když se jedná o nově vzniklý podnikatelský subjekt. S otevřením provozu v nových nebytových prostorách jsou navíc spojeny různé administrativní úkony, je nutné mít profesionální personál, zkušeného provozního apod. To může být na počátek velice odrazující, nehledě na to, že Praha je místem mnoha různých restaurací či jiných gastronomických podniků. Zároveň jde však o velice atraktivní lokalitu.

Na podkladě výše uvedeného se tak lze oprávněně domnívat, že Praha je pro trh striktně bezlepkových restaurací sice zajímavá a lákavá, nicméně hrozba vzniku další bezlepkové restaurace je spíše nízká, a nelze s vysokou mírou pravděpodobnosti očekávat, že by se podobný projekt rozhodl oživit i někdo jiný.

Hrozba substitucí

Substitučními výrobky se v tomto případě jeví zejména bezlepkové potraviny a polotovary, které jsou prodávány v maloobchodu, tj. v supermarketech, hypermarketech, ve specializovaných prodejnách zdravé výživy. Ty však nejsou spojeny s přidanou hodnotou restauračního zařízení, není to spojeno se stravovacími a dalšími osvětovými službami. Na druhé straně je nutné si uvědomit, že kupní síla je v České republice na nižší úrovni, s ohledem na aktuální situaci pandemie koronaviru. To vede mimo jiné k tomu, že lidé spíše šetří a neutrácejí v takovém rozsahu, jako tomu bylo v letech ekonomické prosperity.

Na podkladě výše uvedeného zde existuje hrozba, že budou lidé poptávat spíše hotové bezlepkové potraviny v obchodech, než že by využívali restauraci s připravovanými bezlepkovými pokrmy. Je však možné je nalákat právě na přidanou hodnotu restaurace

a s tím spojenými aktivitami. Hrozbu tohoto typu je tedy možné považovat za středně vysokou.

Smluvní síla dodavatelů

V tomto případě není vyjednávací síla dodavatelů nikterak relevantní. Při přípravě bezpečkových pokrmů stačí využívat běžně dostupných základních potravin, a proto si podnik může vybrat z velkého množství dodavatelů, s nimiž naváže obchodní vztahy, a může si také vyjednat určitou slevu. V tomto ohledu je možné jednoho dodavatele nahradit jiným. Jiná situace je u dodavatelů energií, neboť těch není na trhu příliš mnoho, ačkoliv i zde má odběratel na výběr. Hrozba tohoto typu je obecně považována za nízkou.

Smluvní síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je v tomto případě velmi vysoká, neboť se jedná o konečné spotřebitele a jejich role je naprosto klíčová. Na jejich počtu a poptávce po službách bezpečkové restaurace bude záležet, zda bude restaurace nakonec úspěšná či nikoliv. Dle zpracovaného marketingového průzkumu se očekává, že by bezpečkovou restauraci navštívilo 81 % všech dotázaných, přičemž většina z nich by byli celiatiky, tj. jednalo by se o osoby trpící intolerancí na lepek.

Dílčí závěr z provedené analýzy konkurence s využitím Porterova modelu

Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo možno zhodnotit vliv 5 faktorů na nově vznikající bezpečkovou restauraci na Praze 2, na Vinohradech. Ukázalo se, že nejvýznamnějším faktorem je jak hrozba současných konkurentů, tak i smluvní síla dodavatelů, které ovlivňují podobu trhu dlouhodobě. Konkurence je obecně v Praze velmi vysoká, s čímž musí společnosti podniku počítat. Lze sice očekávat, že vlivem restrikcí dojde k ukončení některých restauračních provozů, nicméně v dalším, ekonomicky úspěšnějším, období opět další restaurace či jiná gastronomická zařízení opět vzniknou, v návaznosti na vyšší poptávku z řad domácích i zahraničních spotřebitelů. Lze proto očekávat, že konkurence se nebude dlouhodobě snižovat, spíše lze očekávat opačný trend. Smluvní síla zákazníků bude z dlouhodobého hlediska nadále vysoká.

Krátkodobě je také možno očekávat vyšší hrozbu substitucí, a to v návaznosti na trend šetření domácností (spotřebitelů). U nich bude možno očekávat po určitou dobu (přibližně po dobu prvních 6 měsíců v roce 2021) šetření a nevyhledávání restauračních zařízení. Zde by však mohla společnost využít jak vlastní dovážkové služby, tak

i prostřednictvím některých firem (např. Dáme jídlo), čímž by snížila možnou ztrátu (např. i tím, že bude mít nuceně zavřeno z důvodu vládních restrikcí).

4.3.3 Segmentace zákazníků

K segmentaci zákazníků bylo třeba provést průzkum trhu, který byl realizován po dobu jednoho měsíce ve městě Praha prostřednictvím dotazníku. Jeho vyhodnocením bylo zjištěno, že potenciálními zákazníky bezlepkové restaurace jsou lidé preferující zdravé a bezlepkové stravování v restauracích z různých důvodů, ať už je to posezení s přáteli při dobrém a kvalitním jídle, nebo spíše nutnost se stravovat mimo domácnost v důsledku pracovní vytíženosti a následném nedostatku času na přípravu jídla doma, které však musí z důvodu dodržování diety být výhradně bezlepkové. Jde tedy o lidi zdržujících se ve městě během poledních přestávek, mladí lidé trávící svůj čas s přáteli ve městě, ale i rodiny s dětmi, přičemž jde celkově o zákazníky se zaměřením na zdravý životní styl či na dodržování bezlepkové diety z důvodu vlastního onemocnění nebo onemocnění některého člena rodiny. Z demografického hlediska jsou to jednotlivci ve věku 18 až 64 let, přičemž převažují osoby ve věku 25-45 let.

4.4 Marketingový plán – Analýza marketingového mixu

V této části je pozornost věnována zpracování marketingové strategie přes jednotlivé prvky marketingového mixu.

4.4.1 Produkt

Produktem, resp. službou tohoto podniku budou restaurační služby nabízené zákazníkům převážně z města Praha. Za konkurenční výhodu je považována hlavně znalost a profesionalita zaměstnanců, kvalitní suroviny od místních dodavatelů a servírování jídel v rámci zážitkové gastronomie. Restaurace bude nabízet své služby od 11:30 do 21:00 přes týden (od pondělí do čtvrtku a v neděli), o víkendu, tj. pátek a v sobotu, se otevírací doba prodlouží do 22:30.

Nabídka jídel bude upravována v rámci dostupnosti sezónních surovin a nabídce místních dodavatelů. Jídla budou tradiční česká, ale také z různých mezinárodních kuchyní, zejména pak italské a americké kuchyně, nicméně tyto pokrmy budou modifikovány tak, aby se nevyužívalo potravin s lepkem. Hostům bude nabídnuta různorodost výběru, nicméně se bude restaurace držet hesla „méně je někdy více“. V rámci zachování kvality a čerstvosti

jídla minimálně první měsíc podnik neplánuje využívat donáškovou službu, nicméně pokud se alespoň do února 2021 nezlepší epidemiologická situace, bude využívána jako hlavní zdroj odbytu jejich pokrmů (zvažována je však vlastní dovážková služba, z důvodu vysokých provizí dovážkových společností).

Nově vzniklá bezlepková restaurace bude nabízet nepříliš širokou nabídku bezlepkových jídel, protože se chce zaměřovat spíše na kvalitní a čerstvé suroviny od domácích dodavatelů. Jídla budou charakteristická hlavně čerstvostí s přihlédnutím na sezónnost, a hlavně neobsahující v žádném případě lepek.

Příjemnou a přátelskou atmosféru bude dotvářet hlavně milá a usměvavá obsluha, která musí být na vysoké profesionální úrovni. Jelikož je v zájmu podniku uspokojit hosta v každém směru, bude se snažit neustále zlepšovat své služby, ale hosta i zaujmout a pobavit, vytvořit mu příjemnou atmosféru. Proto v tomto podniku bude uplatňován trend zážitkové gastronomie a etnických kuchyní. Zážitkovou gastronomii chtějí společníci podniku uplatňovat pomocí nevšedního interiéru podniku, stylovým oblečením personálu ale i organizováním menších festivalů a soutěží spojených s živou hudbou, zaměřených na zdravý životní styl. Trend „etnické kuchyně“ se bude podnik snažit ukázat svým hostům pomocí tematických večerů, během nichž budou pro hosty připravovány speciality z celého světa a nabízet netradiční pokrmy, opět s dodržением zásad bezlepkových výrobků a nealkoholických nápojů.

V rámci pořádání společenských událostí se prostory bezlepkové restaurace budou dát pronajmout, ať už k účelům svateb, různých oslav nebo firemních akcí. Nabídku jídel i úpravu a prostírání stolů při takových příležitostech bude podnik upravovat dle požadavků objednatelů.

Níže jsou uvedeny některé druhy pokrmů, které budou zákazníkům nabízeny.

Polévky

- Zeleninový vývar
- Dýňový krém
- Špenátový krém
- Zelná polévka
- Čočková polévka

Hlavní jídla

- Indický dhál a rýže
- Brokolicové karbanátky a pohanka

- Cuketové placky a polenta
- Lilek s rajčaty a amarantové těstoviny
- Sekaná s čočkou a hrachem s bramborami na cibulce
- Pohanka v zelenině (převaha cukety)
- Květákový steak s rýžovými nudlemi

Dezerty

- Brownie řezy s kakaovou polevou a dýňovými semínky
- Tapiokový dezert

Saláty

- Ředkvičkový salát
- Rajčatový salát
- Okurkový salát
- Akátový salát
- Marocký zimní cizrnový salát s quinoou

Nápoje

- Mátová limonáda
- Meduňková limonáda
- Levandulová limonáda
- Fresh džusy (různé příchutě)
- Okurková limonáda s limetkou
- Čaj (různé příchutě, např. zelený, ovocný či černý)
- Káva
- Kombucha

4.4.2 Cena

Správné nastavení cenové politiky je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu podniku. Při stanovení ceny za nabízené služby byla aplikována nákladově orientovaná metoda tvorby cen se ziskovou přírůžkou, i s přihlédnutím k cenám konkurenčních podniků v okolí.

Po přezkoumání konkurenčních cen bylo zjištěno, že cena obědového menu se pohybuje v rozmezí od 200 do 500 Kč. Stanovení cen v à la carte lístku je velmi individuální

záležitostí, protože každá restaurace si vybírá a sestavuje tento lístek podle vlastního uvážení.

Na základě daných skutečností bylo dospěno k následující cenové politice za nabízené služby v bezlepkové restauraci:

- obědové menu bude podáváno za 150-200 Kč, přičemž v ceně je zahrnuta polévka a hlavní jídlo, a jedno jídlo bude vždy nabízeno jako speciální menu za cenu 250 Kč,
- ceny jídel na à la carte lístku budou v rozmezí od 59 Kč za předkrm, po 89 Kč za kvalitní jídla z českého masa,
- v rámci událostí, jako jsou svatby, oslavy, firemní akce aj., se cena bude odvíjet od různých faktorů, k nimž patří počet lidí, nároky na výzdobu a jiné individuální požadavky, proto není možné určit přesnou cenu za tyto služby.

Snahou podniku bylo stanovit takové ceny, které budou přiměřené ve srovnání s konkurencí, zároveň však budou přinášet zisk.

4.4.3 Distribuce

Distribuce a distribuční politika u takových typů služeb, jako jsou restaurační, je důležitá hlavně v rámci strategického umístění podniku. Lokalitu podniku lze považovat za výhodnou, jelikož bezlepková restaurace se nachází přibližně 800 metrů od hlavního nádraží, v blízkosti placeného parkoviště. V okolí lze najít různé firmy, jako je například lékárna, oční optika, cestovní kancelář, restaurace, historické památky, ale i obytné byty.

V rámci restauračních služeb jde o přímou distribuci, kdy se uskutečňuje osobní prodej prostřednictvím číšníka přímo zákazníkovi. Tito zaměstnanci zastávají klíčovou roli pro navození příjemné atmosféry, jakmile zákazník vstoupí do prostorů restaurace. V rámci následného navázání dobrých a zároveň i přátelských vztahů se zákazníky je možné považovat přístup číšníků k zákazníkům i za jistou konkurenční výhodu, která bude uplatňována v rámci poskytovaných služeb. Vztahy se zákazníky jsou pro gastronomický podnik velmi důležité.

4.4.4 Marketingová komunikace

Komunikace se zákazníky je důležitou součástí podnikání. V současnosti, kdy se sociální sítě a celkově internet staly velmi oblíbenými, je důležité vytvořit přehlednou a zajímavou internetovou stránku nové bezlepkové restaurace.

Potenciální zákazníci na ní najdou všechny potřebné informace: denní menu, nabídku à la carte, kontaktní údaje, otevírací hodiny, ale také galerii poskytovaných jídel a taktéž prostor restaurace. K účelu rezervaci stolů bude na webové stránce vytvořen formulář, kde zájemce vyznačí počet osob, datum, čas příjezdu, popřípadě uvede speciální požadavky. Nelze opomenout ani sociální sítě, proto bude vytvořena stránka na sociální síti Facebook a Instagram, kde budou sledující informováni o všech novinkách týkajících se této bezlepkové restaurace. Za hlavní výhodu se považuje bezplatnost stránek. Facebook s Instagramem nabízí i možnost zaplatit si reklamu, prostřednictvím které se dá oslovit více lidí, a tak daný podnik účelněji zpropagovat. V budoucnu bude zvažována i taková forma reklamy.

Před otevřením restaurace je plánováno využít i takové formy reklamy, jako je reklama v regionálním týdeníku a v regionální televizi, rozdávání propagačních letáků, plakáty na frekventovaných místech či outdoor reklamu. Jsou to tradiční formy reklamy, které informují i lidi ve starším středním věku využívajících internet méně často, než mladí lidé.

4.5 Analýza vnitřního prostředí společnosti

4.5.1 Sídlo bezlepkové restaurace

Bezlepková restaurace bude situována v městské části Prahy 2 (katastrální území Vinohrad), přibližně 800 metrů od hlavního pražského nádraží. V budově, kde se bude tato restaurace nacházet, sídlí různé prodejny: oční optika, cestovní kancelář, obchod s potravinami, obchod s internetovými produkty a službami a léčivé rostliny. V blízkosti tohoto objektu je také placené parkoviště s přibližně 40 parkovacími místy.

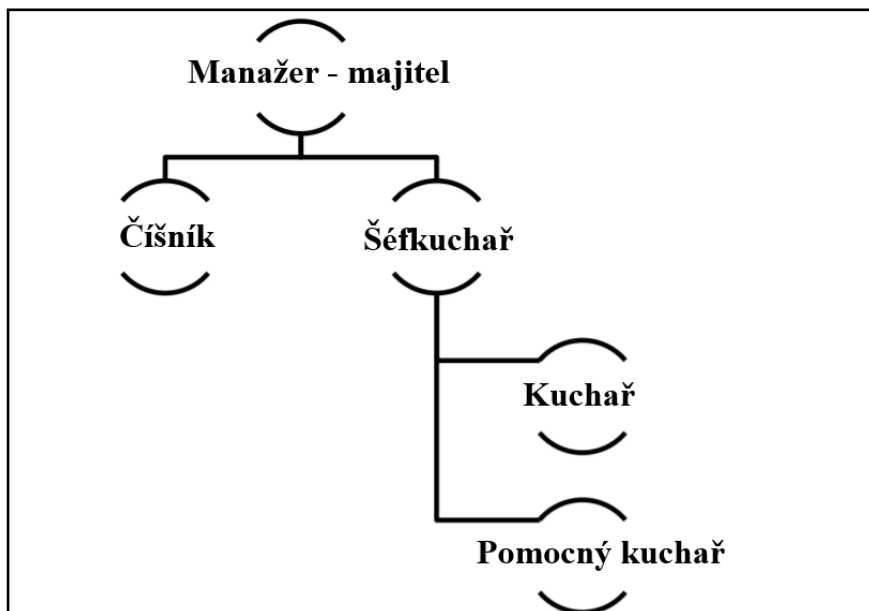
4.5.2 Lidské zdroje

Pro nově zakládaný podnik byla zvolena liniiová řídicí struktura. Jak uvádí Vochozka, Mulač a kol. (2012), jde o nejstarší a nejjednodušší typ řídicí struktury, kde se dodržuje zásada podřízenosti nižších útvarů jedinému odpovědnému vedoucímu. Tento typ řídicí struktury se využívá hlavně v malých společnostech. Její uplatnění je v praxi často velmi široké, jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru (Vochozka, Mulač a kol., 2012). Daný typ řídicí struktury byl pro tento případ vybrán na základě těchto důvodů:

- velikost podniku,
- vytíženost podniku,
- počet zaměstnanců,

- kratší informační toky.

Obrázek 7: Řídící struktura nově vzniklého podniku



Zdroj: vlastní zpracování

V tomto podniku bude zaměstnáváno v hlavním pracovním poměru 7 zaměstnanců dle výše uvedené řídicí struktury, a to na pracovních pozicích manažer, číšník, šéfkuchař, kuchař a pomocný kuchař dle tabulky 1.

Tabulka 1: Struktura a počet lidských zdrojů

Pracovní pozice	Počet zaměstnanců
Manažer	1
Číšník	3
Šéfkuchař	1
Kuchař	1
Pomocný kuchař	1
Celkový počet zaměstnanců	7

Zdroj: vlastní zpracování

Níže jsou popsány **náplně jednotlivých pracovních pozic**, aby bylo zcela jasné, co budou zaměstnanci na jednotlivých pracovních pozicích vykonávat.

Manažer: plní všechny manažerské funkce, řídí práci podřízených, řídí chod provozu podniku, plánuje činnost v ekonomické, obchodní a provozní oblasti, organizuje práci, komunikuje s externím a interním prostředím. Odpovídá za ekonomickou činnost restaurace – účetnictví a ekonomické plánování. Motivuje zaměstnance, zajišťuje plynulý chod provozu restaurace. Kontroluje hygienu a dodržování zásad HACCP, zajišťuje dodržování BOZP. Řídí marketing podniku, reprezentuje podnik, komunikuje se zákazníky, kontroluje práci veškerého personálu.

Číšník: zajišťuje přípravné práce, servis a vyúčtování s hostem, přičemž hlavní činností je obsluha hostů. Je zodpovědný za úpravu pracoviště před provozem a po jejím skončení, Během provozu restaurace provádí veškeré práce spojené s obsluhou hostů. Komunikuje se zákazníky, přebírá objednávky, provádí rychlou, zdvořilou a odbornou obsluhu. Zabezpečuje přesné vyúčtování a evidenci tržeb. Dbá o osobní hygienu, dodržuje hygienické předpisy HACCP, pravidelně provádí inventuru a ostatní práce podle příkazu nadřízeného, tj. manažera.

Kuchař: Do jeho kompetence spadají všechny kuchyňské úkony. Odpovídá za správně připravené jídlo podle objednávek. Odpovídá také za čerstvost surovin a použitých ingrediencí. Dbá na čistotu pracovních ploch a prostorů v kuchyni a kuchyňských skladů. Zhotovuje jídelníček a na požádání ho obměňuje.

Pomocný kuchař: Je podřízený kuchaři, kuchař mu zadává jednotlivé práce. Nejčastěji připravuje zeleninu k použití, nebo připravuje saláty a přílohy, čímž odlehčí činností hlavního kuchaře. Během pracovní směny se stará o čistotu pracovních ploch i o mytí špinavého nádobí.

Pracovní doba

Pracovní doba zaměstnanců bezlepkové restaurace bude stanovena v rámci platné legislativy, kterým je zákoník práce. Každý zaměstnanec odpracuje denně maximálně 12 hodin. Mezi pracovními směny bude mít zákonem stanovenou 12 hodinovou přestávku. Samozřejmě bude polední přestávka v délce 30 minut, která se nezapočítává do pracovní doby. Přesčasů budou zaměstnanci provádět po dohodě se zaměstnavatelem, a to maximálně v počtu 300 hodin ročně (manažer může odpracovat max. 400 hodin přesčasů ročně). Zaměstnanci budou pracovat na plný úvazek 40 hodin týdně.

Plánuje se zaměstnávat i pracovníky v jiných formách pracovních poměrů. Přes letní sezónu a o víkendech budou v případě potřeby zaměstnávání brigádníci. Při tvorbě pracovního harmonogramu bylo rozhodnuto využít střídání tzv. krátkého a dlouhého týdne.

Otevírací doba

Při tvorbě otevírací doby restaurace společníky podniku ovlivnily následující faktory: cílová skupina zákazníků, otevírací doba konkurence, místo podniku a v neposlední řadě legislativa (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Otevírací doba bezlepkové restaurace

Den v týdnu	Rozmezí doby
Pondělí	Zavřeno
Úterý	11:30 – 21:30
Středa	11:30 – 21:30
Čtvrtek	11:30 – 21:30
Pátek	11:30 – 22:30
Sobota	11:30 – 22:30
Neděle	11:30 – 21:30

Zdroj: vlastní zpracování

Je třeba si uvědomit, s ohledem na aktuální epidemiologickou situaci, že může vláda ČR omezit otevírací dobu všech restauračních zařízení, a to by mělo vliv i na nově otevíranou bezlepkovou restauraci. Za předpokladu, že nadále bude platný aktuální stav, a při zhoršení epidemiologické situace, může dojít buď k uzavření provozu restaurace (a zde mohou fungovat jenom tzv. výdejní okénka), při zlepšení epidemiologické situace je možné mít restauraci opět otevřenou. A to buď do 22, resp. Do 20 hodin. S těmito restrikcemi je nutno počítat i při tvorbě finančního plánu.

4.5.3 Analýza technického vybavení

Prostor podniku provozující bezlepkovou restauraci se bude skládat z odbytové a výrobní části.

Odbytová část

Vchod do restaurace budou tvořit masivní tmavé dřevěné dveře. Vstup i prostory budou bezbariérové. Po levé a pravé straně dveří se budou nacházet okna, bez žaluzií a záclon pro prosvětlení prostoru. Stěny budou mít bledě-hnědou barvu, podlahu budou tvořit tmavě hnědé až černé parkety. Středovou linií prostoru se bude táhnout panel obložený dřevem, připomínajícím dřevěné sudy. Na vrchu panelu budou vysázeny rostliny. Stoly z masivního dřeva budou situovány po pravé a levé straně. Lavice jsou předpokládány ze

stejného dřeva, pohodlné, potažené červenou kůží. Vedle každého stolu, na stěně budou umístěny věšáky. Osvětlení bude zajištěno bodovými lampami nad každým stolem.

V místnosti bude umístěn LCD televizor. Oproti vchodu se bude nacházet barový pult, obložený kamenným obkladem a podsvícený červeným neonovým světlem. Uprostřed baru ve vrchní části se bude vyjímat logo restaurace. Před barem se budou nacházet barové stoličky s konstrukcí červené barvy a se sedací plochu potaženou černou kůží.

Mezi posledním stolem a barem bude vchod na WC. Po vstupu do dveří se zákazník ocitne v chodbě k WC, která vlevo povede k pánským a vpravo k dámským toaletám. U vchodu do dámského WC se po pravé straně nacházejí sensorická umyvadla, zrcadla a dávkovače mýdla. Na opačné straně jsou umístěny vysoušeče rukou. Kabinky WC se nacházejí za bariérou na pravé straně. Zařízení a doplňky WC bude laděno do černo-červené barvy. Stěny a podlaha budou stejné jako ve zbytku obytné části. Plánovaná kapacita bezlepkové restaurace je 40 míst.

Výrobní část

Za barem na kraji na pravé straně bude umístěna registrační pokladna EET. Vlevo od pokladny se bude nacházet nápojové a jídelní menu. Vedle se vytvoří výčep a samotný prostor pro manipulaci. Pod barem se bude nacházet myčka na sklo. Naproti baru (který však bude výhradně nealkalický, se zaměřením na různé zdravé nápoje) se plánuje umístit vitrína, menší skříňka a pracovní plocha s kávovarem. Nad kávovarem ve skříňce budou uskladněny šálky a podšálky. Ve vitríně se budou nacházet sklenice na fresh nápoje, v jedné třetině sklenice na nealko a šálky na čaj. Na pravé straně baru budou umístěny dveře vedoucí do Office-u. Odtud se bude dát dostat do kuchyně, skladů a do spojovací chodby spojující „rampu“ se šatnami a Office-em.

V Office bude možno najít výrobek ledu a skříň se vším jídelním inventářem potřebným na provoz. Na levé straně budou umístěny dveře do spojovací chodby. Po levé straně budou situovány pánské a dámské šatny skládající se ze skříňek a lavice, a z koupelnové části. Dispoziční řešení dámských a pánských šaten a koupelen bude identické. Naproti šatnám bude umístěn zaměstnanecký vchod, sloužící i jako vchod pro zásobování a dodavatelů. Z Office-u povedou dveře i do kuchyně. Uprostřed ní se bude vyjímat sporák se zabudovanou troubou. Po levé straně se bude nacházet pult z nerezového materiálu určený na dokončování pokrmů. Napravo od pultu se budou nacházet pracovní desky a regály. Nad pracovními deskami budou umístěny magnetické úchytky na nože a kuchyňské náčiní. Vedle regálů a ploch se umístí konvektomat a u něho myčka nádobí

a mycí pult. Vpravo se postaví sloučená chladnička s mrazákem. Napravo od mrazničky a chladničky bude k dispozici ještě jeden pracovní pult a dva regály se surovinami. Toto výrobní středisko bude vybaveno v souladu se zásadami HCCP.

4.6 Hodnocení rizik – SWOT analýza

Důležitou součástí analýzy vznikajícího podniku je SWOT analýza, která poskytuje informace o silných a slabých stránkách interního prostředí podniku, a poukazuje na příležitosti a ohrožení z externího prostředí. Na podkladě toho je také možné vyhodnotit rizika pro nově vznikající bezpečkovou restauraci. SWOT analýza (viz tabulka 3) byla sestavena na základě průzkumem získaných informací.

Tabulka 3: SWOT analýza bezpečkové restaurace

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Profesionální personál Vysoká kvalita poskytovaných služeb Poutavý interiér restaurace Bezbariérový přístup Přiměřené ceny nápojů a pokrmů Vysoká úroveň hygieny – HACCP Neustálé zlepšování kvality služeb Strategická poloha restaurace v turisticky atraktivní lokalitě (centrum Prahy)	Nemožnost parkovat v blízkosti restaurace bezplatně Restaurace bez vnější terasy V prvním měsíci fungování nevyužití donáškové služby (možné přehodnocení dle dané situace)
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Sportovní a společenské akce v Praze Stále vyšší zájem obyvatel o zdravý životní styl Vyšší poptávka po bezpečkových pokrmech i mezi lidmi nevyžadující bezpečkovou dietu Vyšší zájem o ekologické chování	Nezaměstnanost obyvatelstva Silná konkurence Nižší ceny u konkurence Vysoká odvodová zatíženost Vyšší daně Ekonomická krize Pandemie onemocnění COVID-19

Zdroj: vlastní zpracování

Dospěno bylo k těmto výsledkům:

- silné stránky (Strengths) – za nejsilnější stránky nově vznikající bezlepkové restaurace se považuje hlavně profesionální personál vyučený v oboru, s tím spojenou kvalitou služeb, kterou budou zajišťovat všichni zaměstnanci od kuchařů a číšníků až po manažera,
- slabé stránky (Weaknesses) – mezi slabé stránky je zařazena hlavně absence terasy, která je výhodou především v letních měsících, za nevýhodu je považována nemožnost parkování v blízkosti restaurace bezplatně, také zatím není plánováno zavést donáškovou službu z finančních a personálních důvodů, nicméně lze očekávat, že služeb donáškových služeb, jako je Wolt nebo Dáme jídlo bude do budoucna nutností,
- příležitosti (Opportunities) – různé společenské akce konající se ve městě Praha, navštěvované každoročně velkým množstvím turistů, které bude přilákáno i do nové bezlepkové restaurace, očekává se také vyšší poptávka po bezlepkových pokrmech jako součásti nových trendů o zdravý životní styl, více spotřebitelů bude chtít také podporovat ekologické chování restaurace,
- ohrožení (Threats) – mezi ohrožení nového podniku patří určitě zvýšená nezaměstnanost, ekonomická krize, v neposlední řadě jsou to různé daně, které musí podniky odvádět, i nižší ceny konkurence. Výrazným rizikem je zcela jistě přetrvávající pandemie onemocnění COVID-19, a s tím související restriktce dopadající i na gastronomický sektor podnikání.

4.7 Finanční plán, plán prodeje a ekonomické zhodnocení podnikatelského plánu

Finanční plán je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Po identifikaci produktu, cílového trhu a cílových zákazníků, spolu s určováním cen, je podnik připraven začít předpovídat náklady, prodej a zisk. Tyto položky společně s vytvořenými předpoklady pomohou odhadnout prognózu prodeje. Při zahájení podnikání je také důležité znát výši nákladů, které budou vynaloženy ještě před otevřením a v začátcích otevření restaurace, proto je třeba si zhotovit rozpočet kapitálové potřeby. V tabulce 4 je nejprve kvantifikován potřebný kapitál pro fázi založení a rozběhu nového podniku v podobě bezlepkové restaurace.

Tabulka 4: Rozpočet kapitálové potřeby

Položka	Částka v Kč
Soudní poplatky za zápis do Obchodního rejstříku	4 273
Poplatek za založení řemeslné živnosti	1 000
Poradenské služby	2 700
Mzdové náklady	190 000
Odvody do pojišťoven	64 220
Nájemné	25 000
Telekomunikační a internetové služby	2 000
Reklama a marketing	15 000
Zařízení (v pořizovacích cenách)	293 905
Inventář	405 000
Restaurační IS Asseco BLUEGASTRO	47 250
EET pokladna + příslušenství	8 890
Materiál a zboží	175 400
Rezerva	37 362
Celkem	1 272 000

Zdroj: vlastní zpracování

Potřebná výše kapitálu činí dle výše uvedené tabulky 1,27 mil. Kč. Při zakládání společnosti s ručením omezeným budou zaplacený soudní poplatky ve výši 4 273 Kč a při založení řemeslné živnosti, která je nutná při provozování restaurace, činí poplatek v částce 1 000 Kč. Nejvyšší náklady jsou spojeny se zařízením restaurace ve výši 755 045 Kč, které sestávají z nákupu potřebného inventáře, kuchyňského zařízení a koupě restauračního systému společně s EET pokladnou. Náklady na materiál a zboží budou při rozběhu podniku poměrně vysoké, a to v částce 175 400 Kč, protože je nutné se zásobit všemi potřebnými surovinami a zbožím. V oblasti marketingových aktivit vzniknou náklady ve výši 15 000 Kč. Tato částka zahrnuje reklamní materiály, jako jsou plakáty, menší letáky, které budou roznášeny v rámci Prahy. Také bude vytvořena inzerce do místních novin a rozhlasu, aby se o novém podniku dozvěděli i starší lidé.

Rozvaha

Rozvaha zobrazuje celková aktiva společnosti a způsob, jakým jsou tato aktiva financována, prostřednictvím cizích zdrojů nebo vlastního kapitálu. Tabulka 5 představuje předpokládanou strukturu aktiv a pasiv nového podniku k 1. 1. 2021.

Tabulka 5: Rozvaha podniku k 1. 1. 2021 (v Kč)

Aktiva	1 272 000	Pasiva	1 272 000
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>746 155</i>	<i>Vlastní kapitál</i>	1 272 000
Dlouhodobý hmotný majetek	698 905	Základní kapitál	1 272 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	47 250	<i>Cizí zdroje</i>	0
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>525 845</i>		
Zásoby	175 400		
Krátkodobý finanční majetek	350 445		

Zdroj: vlastní zpracování

Plán výsledku hospodaření

K sestavení plánu výsledku hospodaření, je zapotřebí si nejdříve určit předpokládané náklady a výnosy. Předpokládány jsou tyto druhy nákladů a jejich výši:

- Spotřeba materiálu (surovin, zboží) – spotřeba materiálu je předpokládána ve výši 2 104 800 Kč (měsíční výdaje 175 400 Kč).
- Spotřeba energie – spotřeba energie za účetní období je plánována v celkové částce 212 000 Kč, jak je uvedeno v tabulce 6.

Tabulka 6: Roční náklady na energii

Položka	Částka v Kč
Plyn	93 500
Elektrická energie	70 500
Vodné a stočné	48 000
Celkem	212 000

Zdroj: vlastní zpracování

- Opravy a udržování – s ohledem na to, že toto gastronomické zařízení bude nové, nepředpokládají se vysoké náklady na opravy a údržbu. Během prvního roku podnikání se počítá s rezervou na opravy a udržování ve výši 50 000 Kč.
- Ostatní služby – v nákladech na ostatní služby se počítá s částkou 620 290 Kč, jak to ilustruje tabulka 7.

Tabulka 7: Roční náklady na ostatní služby

Položka	Částka v Kč
Pronájem (25 000 Kč/měsíc)	300 000
Software	56 140
Marketingové aktivity (15 000 Kč/měsíc)	180 000
Telekomunikační služby (1 500 Kč/měsíc)	18 000
Internet (500 Kč/měsíc)	6 000
Odvoz odpadu	12 150
Čistící a hygienické prostředky (4 000 Kč/měsíc)	48 000
Celkem	620 290

Zdroj: vlastní zpracování

- Mzdové náklady – mzdové náklady na stálé pracovníky zaměstnaných na pracovní smlouvu se plánují ve výši 2 280 000 Kč (190 000 Kč/měsíc). K tomu je nutné přičíst i náklady na odvody ve výši 33,8 %. Celkové osobní náklady podniku proto budou v této oblasti činit 3 050 640 Kč.
- Příjmy společníků a členů ze závislé činnosti – mzdové náklady na mzdy obou společníků ve výši 50 000 tis. měsíčně, tj. ročně 600 tis. Kč, společně s odvody na zdravotním a sociálním pojištění to činí 802 800 Kč.
- Ostatní daně a poplatky – na tomto účtu jsou účtovány kolky, notářské poplatky a místní daně, plánovány jsou náklady ve výši 27 000 Kč.
- Odpisy dlouhodobého majetku – do odpisů se zařazuje dlouhodobý majetek (viz tabulka 8), který byl získán jeho nákupem, a jehož vstupní cena přesahovala 40 000 Kč u dlouhodobého hmotného majetku, a 60 000 Kč u dlouhodobého nehmotného majetku. Dlouhodobý majetek byl zařazen do 2. účetní skupiny dle přílohy zákona o daní z příjmů. Celková výše odpisů za první účetní období bude činit 32 302 Kč. Celková pořizovací cena dlouhodobého majetku představuje

hodnotu 293 905 Kč. Při výpočtu odpisů byl aplikován rovnoměrný způsob odpisování.

Tabulka 8: Odpisový plán

Druh DHM	Počet	Odpisová skupina	Počet roků odpisování	Pořizovací cena v Kč	Roční odpis v Kč	Způsob odpisování
Konvektomat	1	2	5	63 585	6 995	Rovnoměrný
Barový pult	1	2	5	91 205	10 033	Rovnoměrný
Myčka nádobí	1	2	5	71 550	7 871	Rovnoměrný
Kombinovaný sporák	1	2	5	67 292	7 403	Rovnoměrný
Celkem				293 905	32 302	Rovnoměrný

Zdroj: vlastní zpracování

- Ostatní finanční náklady – na tomto účtu se počítá s náklady na pojištění nemovitosti v celkové výši 40 500 Kč.

Předpokládané výnosy, tj. tržby a jiné příjmy, jsou uvedeny následovně. V tomto případě je předpokládána průměrná útrata na návštěvu ve výši 280,- Kč. Vychází se právě z tohoto plánu prodeje, a to jak prodeje menu, a tak i prodeje pokrmů z menu à la carte a z pronájmu restaurace k různým účelům (pronájem by byl zajištěn dvakrát do měsíce). Tato cena byla stanovena na základě cen jídelního a nápojového lístku dle uváděných informací v předcházejících podkapitolách, a dle poptávky služeb spotřebitelů po jednotlivých službách. Uvažuje se, že při optimistické prognóze bude průměrně bezlepkovou restauraci navštěvovat 50 zákazníků za den, v případě pesimistické prognózy 15 zákazníků za den. Na základě toho jsou stanoveny následující roční tržby:

- pesimistická prognóza: 1 209 600 Kč (denní tržby ve výši 4 200 Kč),
- optimistická prognóza: 4 032 000 (denní tržby ve výši 14 000 Kč).

V prvním roce podnikání se předpokládá, že restaurace dosáhne ztráty 2,9 mil. Kč, kdy se počítá s optimistickou prognózou výnosů (50 zákazníků za den navštíví bezlepkovou restauraci), jak uvádí tabulka 9. Náklady budou zahrnovat nákup zařízení výrobního a odbytového střediska, náklady na spotřebu surovin a zboží, marketingové náklady před

otevřením jakož i v den otevření za účelem zviditelnění podniku na trhu, osobní náklady, náklady na odpisy, náklady na daně a poplatky a spotřebu energie.

Tabulka 9: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta

Název účtu	Hodnota v Kč	Název účtu	Hodnota v Kč
Spotřeba materiálu	2 104 800	Tržby za poskytnuté služby	4 032 000
Spotřeba energie	212 000		
Opravy a udržování	50 000		
Ostatní služby	620 290		
Mzdové náklady	2 880 000		
Odvody na sociální a zdravotní pojištění	973 440		
Ostatní daně a poplatky	27 000		
Odpis DHM	32 302		
Ostatní finanční náklady	40 500		
Celkem	6 940 332		4 032 000
Výsledek hospodaření před zdaněním			-2 908 332
Daň z příjmů – 19 %			0
Výsledek hospodaření běžného účetního období			-2 908 332

Zdroj: vlastní zpracování

Na podkladě výše uvedeného je zcela zřejmé, že v prvním roce podnikání nebude restaurace dosahovat zisku, nicméně optimálně dosáhne ztráty „pouze“ 2,9 mil. Kč, ovšem zde se počítá s optimistickou variantou příjmů, kdy restaurace za den obslouží 50 zákazníků s průměrnou útratou 280,- Kč (do toho jsou započítány i vzdělávací aktivity a možnosti pronájmu restaurace). K dosažení bodu zvratu (nulový zisk) je zapotřebí realizovat roční výnosy ve výši 6 975 332 Kč, což při průměrné útratě 280,- Kč na jednoho zákazníka na den znamená obsloužit jich denně 87. Za předpokladu, že bezlepková restaurace za den průměrně neobslouží 87 zákazníků, bude dosahovat ztráty.

Je však poměrně velkým optimismem, pokud by se dařilo získat 50 zákazníků za den, kteří by navštívili bezlepkovou restauraci. Níže v tabulce 10 je poukázáno na pesimistickou

prognózu hospodaření, kdy by se dařilo získat na denních příjmech téměř třetina toho, co v optimistické variantě. Celkové tržby by proto dosáhly výše jenom 1,2 mil. Kč (15 zákazníků za den). Nicméně řada fixních nákladů by zůstala stejná.

Tabulka 10: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta

Název účtu	Hodnota v Kč	Název účtu	Hodnota v Kč
Spotřeba materiálu	789 300	Tržby za poskytnuté služby	1 209 600
Spotřeba energie	212 000		
Opravy a udržování	50 000		
Ostatní služby	620 290		
Mzdové náklady	2 880 000		
Odvody na sociální a zdravotní pojištění	973 440		
Ostatní daně a poplatky	27 000		
Odpis DHM	32 302		
Ostatní finanční náklady	40 500		
Celkem	5 624 832		1 209 600
Výsledek hospodaření před zdaněním			-4 415 232
Daň z příjmů – 19 %			0
Výsledek hospodaření běžného účetního období			- 4 415 232

Zdroj: vlastní zpracování

Na podkladě výše uvedeného je zcela zřejmé, že při pesimistické variantě bude podnik – bezlepková restaurace dosahovat během prvního roku podnikání výrazné ztráty, a to -4,4 mil. Kč, neboť nedosáhne potřebného množství zákazníků za den, aby dosáhla bodu zvratu..

Na závěr této podkapitoly byla sestavena závěrečná rozvaha, a to ke dni 31. 12. 2021, kdy jsou zohledněny položky, k nimž bylo dospěno na základě výše uvedené tabulky.

Tabulka 11: Rozvaha podniku k 31. 12. 2021 (v Kč)

Aktiva	820 788	Pasiva	820 788
<i>Dlouhodobý majetek</i>	<i>713 853</i>	<i>Vlastní kapitál</i>	<i>-1 636 332</i>
Dlouhodobý hmotný majetek	666 603	Základní kapitál	1 272 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	47 250	Výsledek hosp.	-2 908 332
<i>Oběžná aktiva</i>	<i>106 935</i>		
Zásoby	98 536	<i>Cizí zdroje</i>	2 457 120
Krátkodobý finanční majetek	8 399	Krátkodobé záv.	2 457 120

Zdroj: vlastní zpracování

Na podkladě výše uvedeného je zřetelné, že podnik nebude po prvním roce podnikání ziskový, nicméně s tím je nutno počítat, a to ještě při optimistické variantě příjmů, kdy již nebudou během roku 2021 očekávány častější vládní restrikce, a podnikání bude proto uvolněné, a restaurace budou moci počítat jak s tuzemskými, tak zahraničními zákazníky. Lze také očekávat nižší podíl oběžných aktiv oproti dlouhodobému majetku.

4.8 Závěrečné zhodnocení

Na základě finančního plánu je možné posoudit proveditelnost a účinnost předložené bezlepkové restaurace. Ve finančním plánu byla pozornost zaměřena na potřebný kapitál pro založení a rozběh podniku. Sestavena byla plánovaná rozvaha ke dni otevření i po prvním roce podnikání a následně zkonstruován předpokládaný výkaz zisků a ztrát za první rok podnikání. V prvním roce podnikání je předpokládána ztráta ve výši 2,9 mil. Kč za situace optimistické varianty výnosů. Pozornost se zaměřila i na další varianty tržeb, na podkladě toho, jak se bude zlepšovat epidemiologická situace v České republice, neboť lze predikovat, že během roku 2021 již nemusí být tak restriktivní opatření vlády ČR, což se výrazně promítne ve vyšších tržbách tohoto podniku.

Zhodnotit je také možné celkový business plán na založení bezlepkové restaurace v Praze. Přátelskost a vystupování personálu hraje důležitou roli zejména při budování vztahů se zákazníky. Bezlepková restaurace při výběru svých zaměstnanců musí klást vysoké nároky na požadované dovednosti, vzdělání ale i osobnostní předpoklady, jako je komunikativnost a příjemné vystupování. Důvodem je sestavení pracovního týmu, který bude pro podnik přínosem. Pokrok podniku se odrazí i v jeho finančním ohodnocení. K podpoře mezilidských vztahů v provozu je v zájmu podniku organizovat pravidelné

teambuildingy a společné snídaně, během kterých budou diskutovány případné návrhy na zlepšení.

Zákazníci mají rádi podniky s dobrým jídlem, s dobrými nápoji a společensko-zábavní podniky poskytující nadstandardní služby. Bezlepková restaurace proto zaměří svou pozornost a úsilí na propojení těchto tří potřeb. Poskytovat bude doplňkové služby ve formě společenských akcí. Doplňkovými službami podniku jsou hudební večery domácích hudebních kapel, soutěžní kvízy a arašídové pondělky.

Mezi nejvýznamnější faktory úspěchu patří aktualizace nabízeného sortimentu. Nároky zákazníků jsou stále vyšší, v zájmu podniku je proto pravidelné obměňování své nabídky. Podnik staví na široké nabídce různých druhů bezlepkových jídel, které má v úmyslu pravidelně obměňovat. Zároveň plánuje aktualizovat celkovou denní nabídku, aby udržel krok s rostoucí konkurencí.

Dva nejproblematictější předpoklady úspěchu, v nichž má bezlepková restaurace možnost získání konkurenční výhody oproti vybraným podnikům jsou vyřešení potřeb kuřáků a vybudování letní terasy. Otázka kuřáckých prostorů je čím dál problematičtější. Bezlepková restaurace nedisponuje kuřáckými prostory, neboť to má velmi negativní vliv na zdraví zaměstnanců podniku. Zároveň předpokládá, že jejími zákazníky budou lidé se zájmem o zdravý životní styl, a do toho kouření nepatří.

Na druhé straně je v zájmu podniku uspokojit potřeby i nejnáročnější zákazníky. V zimních měsících podnik plánuje do 5 let vybudovat přístřešek a vyhradit jeden stůl na kouření pro kuřáky před vstupem do podniku. Během letní sezóny budou mít zákazníci prostor kouřit na vybudované letní terase. Letní terasa se bude nacházet před podnikem po celou letní sezónu a bude sestávat ze čtyř stolů. Kapacita podniku se tak rozšíří o dalších 16 míst. Výhodou bezlepkové restaurace je, že se bude nacházet na pěší zóně ve frekventované části centra města.

Kromě výše uvedených faktorů považujeme za významný předpoklad úspěchu otevírací dobu. Nedostatkem na trhu je, že mnohé podniky zavírají v průběhu pracovního týdne velmi brzy, což je velké negativum zejména během turistických sezón. Turistická návštěvnost je každým rokem na vzestupu a zde roste velký potenciál pro otevření provozu o něco déle než okolní podniky.

Výjimkou bezlepkové restaurace je provozní den, a to pondělí, protože se očekává na začátku týdne nižší návštěvnost. Pondělí je dnem, kdy podnik plánuje po ukončení provozu větší úklid. Předpokladem úspěšnosti bezlepkové restaurace je výhodná lokalita

v blízkosti centra města, kde každodenně kolem podniku projde velké množství kolemjdoucích.

Cílem podniku je prosadit se na trhu formou odlišení se, odlišit se formou poskytování svých služeb, přístupem ke svým zákazníkům i zaměstnancům. Zájmem bezlepkové restaurace je získat co nejvíce nadšených zákazníků, takové, jejichž potřeby bezlepková restaurace splní nad očekávání a budou se do podniku rádi a opakovaně vracet.

5 Návrhy a doporučení

Předcházející kapitoly se zabývaly teoretickými východisky podnikatelského plánu a již konkrétními aspekty vypracování business plánu pro nově vznikající bezlepkovou restauraci v Praze, na Vinohradech. V podkapitole 4.6 byla stanovena příslušná analýza rizik. Je nutné si uvědomit, že žádné podnikání nefunguje ideálně, vždy mohou vzniknout různá rizika, objevit se situace, s nimiž by měl již podnikatel dopředu alespoň částečně počítat, a připravit se na ně.

Právě tato kapitola se bude věnovat analýze těchto rizik a navrhne různá doporučení, kterými by se měl nový podnik – bezlepková restaurace vydat, aby alespoň částečně omezila předpoklady jejího negativního fungování v budoucnu. Navazováno zde bude právě na výše uvedenou podkapitolu 4.6, kde ve SWOT analýze byla uvedena různá rizika a ohrožení, na něž musí podnik reagovat ještě v době, kdy fakticky neotevřel. Je také nutné si uvědomit, že dnešní doba příliš nenahrává restauračním zařízením. Podnikatel proto musí již dopředu stanovit různé návrhy, jak by řešil situaci, že bude muset z nařízení vlády zavřít svou provozovnu. Mohou se však vyskytnout i další situace, které pro bezlepkovou restauraci nemusí být zcela příznivé. Např. hosté nebudou poptávat menu, které bylo uvedeno v business plánu. Proto je součástí jednotlivých návrhů i vylepšení menu.

Jednotlivé návrhy, které budou v této kapitole představeny, jsou následujícího charakteru:

- návrh environmentálního managementu a zakotvení environmentální značky pro novou bezlepkovou restauraci,
- uzavření restauračního provozu z důvodu pandemie COVID-19: využívání kurýrních a donáškových služeb, jako je Dáme Jídlo, Wolt, Bolt, vlastní donášková služba – jejich finanční vyčíslení + výdejové okénko – také Away,
- nedostatečná poptávka ze strany hostů – vylepšení menu, další možnosti upoutání zákazníků za pomoci nástrojů komunikačního mixu,
- vysoká konkurence na daném místě – efektivnější marketingová komunikace.

5.1 Přidělení environmentální značky bezlepkové restauraci

Získání environmentální značky by mělo výrazný propagační a atraktivní prvek pro přilákání dalších zákazníků, s čímž by souvisel růst počtu zákazníků, a tím také zlepšení ekonomické prosperity podniku v prvních letech podnikání.

Je však zapotřebí si uvědomit, že i když je cesta za přidělením oficiální ekoznačky dlouhá, pro restauraci předkládáme několik návrhů, jak se stát přijatelnější k životnímu prostředí, a tudíž i k zákazníkům samotným.

Zařadit do jídelníčku bio speciality

V současnosti je trend BIO velmi aktuální. Lze sem zařadit i konzumaci biopotravin, které jsou z hlediska výživové hodnoty hodnotnější a neuměle produkované. Do jídelníčku by proto stačilo zařadit cca pět jídel, které by splňovaly nároky biospotřebitele. Tato jídla by musela být sezónně upravována podle toho, co se vypěstuje, a je v přírodě čerstvé a přirozené.

Součástí tohoto programu by byla samozřejmě spolupráce s místními bio farmami a prodejci z dvora (jde o farmy ze Středočeského kraje, se zaměřením na tyto produkty: hovězí maso; výroba biopotravin; kravské mléko a sýry; slepičí, králičí maso, ovoce). Jako příklad bio speciality lze uvést například domácí škusánky s mákem nebo ořechy z bio-pšeničné celozrnné bezlepkové mouky, bio špaldové celozrnné lasagne (bezlepkové) s mozzarellou, rajčetem a olivovým olejem, hlívkové ragú nebo hovězí steak Charolais s houbovou omáčkou.

Vybudovat vlastní bylinkovou zahrádku

V restauraci se bude spotřebovávat velké množství bylinek, ať už v kuchyni nebo za barem. Tyto bylinky se pěstují buď v květináčích, které dlouho nevydrží, nebo sušené. Čerstvé bylinky z vlastní zahrádky by nádherně zavoněly v jídlech, míchaných nápojích i čajích. Náklady na zřízení takové zahrádky jsou přitom nižší než náklady spojené s nákupem bylinek z obchodů, od dodavatelů.

Omezit spotřebu balicích boxů

Každá restaurace spotřebovává denně desítky až stovky balicích boxů, do kterých balí zákazníkům jídlo. Ve smyslu ekologizace by restaurace mohla rozvinout program, kdy by zákazníci, kteří si přinesou vlastní nádobu na jídlo, dostali slevu ve výši 3 Kč z účtu nebo by dostávali malou pozornost od podniku, například bonbón, mini sušenku apod.

Komunikovat „zelené“ aktivity podniku

Nejdůležitějším a klíčovým krokem k vybudování „zeleného“ byznysu je komunikace se zákazníkem. Restaurace by měla vytvořit vlastní webovou stránku i vlastní

profil na sociální síti Facebooku a Instagramu. Mohla by je tedy obohatit o hlubší informace, představit svou ekologickou politiku, seznámit zákazníka s aktuálními bio specialitami, které jsou právě v nabídce, a tím zapůsobit na ekologicky smýšlející zákazníky.

Příkladem takové komunikace by mohla být nabídka čajů z vlastních bylinek, která by se upravovala podle dostupnosti jednotlivých bylin. Na nabídkových lístcích rozmístěných po stolech by byl umístěn text „Čaje jako od babičky“, aktuální nabídka bylinek a pod tím text „Přímo ze zahrádky“.

Vhodným způsobem k prezentaci podniku by byla i venkovní reklama. Outdoorovým komunikátorem by mohla být menší, zelená, reklamní tabule ve tvaru šipky, umístěná na předměstích Prahy, u velkých obchodních center. Kreativním nápadem by bylo i umístění reklamy na zastávce, která se nachází přímo naproti restauraci a v současnosti je zničena a chátrající.

Na těchto reklamních poutačích by byl umístěn název restaurace, text „ochutnejte naše bio speciality“ a také „ochutnejte naše nová bezlepková jídla“. Pod tím by se nacházela loga nebo názvy firem, od kterých by restaurace suroviny na jejich výrobu odebírala. V rámci spolupráce by mohly být umístěny reklamní poutače i na bio farmách a u prodejců z dvora. Text na poutačích by zněl „Naše výrobky ochutnejte v nově zřízené bezlepkové restauraci na Vinohradech“. Podniky by se tak navzájem mohly podporovat a propagovat.

5.2 Návrhy v oblasti zajištění efektivní marketingové komunikace

V současnosti nemá nová bezlepková restaurace definovanou strategii, ale z pohledu rozvoje odpovídá strategii stability, protože lze její aktivity do začátku považovat za uspokojující, ovšem do budoucna by neměla společnost zaostávat, zdokonalovat kvalitu, zvyšovat efektivitu. Jelikož ze SWOT analýzy vyplynula řada silných stránek, může se podnik pokusit realizovat svůj další rozvoj – expandovat a rozšiřovat své aktivity. Samozřejmě tato forma strategie vyžaduje vyšší investice a je s ní spojena určitá míra rizika. Jelikož však byla v okolí identifikována také řada příležitostí, bylo by přirozené využít je ve prospěch bezlepkové restaurace v co největší možné míře.

Jako nejvhodnější ze strategií intenzivního růstu byla zvolena strategie rozvoje trhu, v rámci níž lze se svými současnými službami oslovit potenciální zákazníky na nových tržích.

Tato bezlepková restaurace má velký potenciál k dalšímu rozvoji, samozřejmě za předpokladu neustálého inovování, přizpůsobování služeb a posilování silných stránek při

využití příležitostí, které mu okolí nabízí. Nesmí se zapomínat na minimalizaci, respektive eliminaci nedostatků v podobě slabých stránek a snahu vyhýbat se co nejuspěšněji možným rizikům vznikajícím v okolí restaurace.

Vzhledem k přetrvávajícímu „módnímu hitu“ zdravého životního stylu a k měnícím se trendům v gastronomii by mohla restaurace obohatit svou nabídku o bezmasé a zeleninové pokrmy, rozšířit nabídku pizzy a těstovin, vytvořit „zvýhodněné balíky“.

Dále se také navrhne, aby se bezlepková restaurace více zaměřila na segment studentů a mladých lidí, který v budoucnu může představovat část stálé klientely. V souvislosti s přiblížením se mladé klientele navrhuje vytvořit i vlastní profil na jedné ze sociálních sítí, například Facebook, což by posílilo úroveň internetové komunikace jako nástroje marketingového mixu, který je danému segmentu v současnosti nejbližší.

Jednou ze silných stránek by mohly být kromě přiměřené ceny vzhledem k nabízené kvalitě i velké porce. Zákazníci ze širokého okolí si oblíbí, což se také stane přidanou hodnotou tohoto podniku. Navíc by nabídka měla obsahovat další možnosti bezlepkových pizz, což uspokojí i větší poptávku spotřebitelů.

V současnosti, s ohledem na vládní restriktce vlivem pandemie COVID-19, by měla restaurace začít zajišťovat rozvoz všech svých výrobků, a to skrze jednotlivé donáškové služby, především by se mělo jednat o: Dáme Jídlo, Bolt a Wolt. Součástí klasických restauračních služeb by byl výdej jídel z okénka, tzv. Také Away. Je zcela nevyhnutelné, aby byly produkty distribuovány těmito formami, neboť v opačném případě by nebyla schopna restaurace vůbec fungovat, a dostávala by se do značné ztráty.

Proto se také bezlepkové restauraci navrhuje zavést právě tento typ služby. Mohla by tak vyhovět dalšímu novému segmentu, který službu žádá a často využívá. Převážně se jedná o mladé lidi a zaměstnance okolních podniků. Na nový trh podnik vstoupí v případě výstavby prodejny sýrových výrobků v areálu (pozemek vedle restaurace), i když s obměnou současného produktu. Majitel předpokládá vysoký zájem o tuto doplňkovou službu, která může zároveň představovat i příliv návštěvníků analyzované bezlepkové restauraci.

Dalším doporučením by bylo zavést systém „happy hour“ v době, kdy bude obsazenost, resp. vytíženost provozu minimální z důvodu, že téměř 40 % návštěvníků provoz charakterizuje jako poloprázdný.

V souvislosti s reklamní agenturou navrhujeme v rámci zintenzivnění interakce se zákazníky rozšířit obsah webové stránky o on-line hodnocení a dotazy zákazníků a informační okénko o připravovaných akcích. Komunikační politiku restaurace bude

zajišťovat trvale na vysoké úrovni (dopravní informační systém, dárkové a reklamní předměty, bonusový systém, ...) a těmito kroky bude komplexní.

Služby restaurace budou s nejvyšší pravděpodobností během víkendů navštěvovat zejména rodiny, které budou mít v exteriéru pro své ratolesti k dispozici velké hřiště s prolézačkami. V interiéru však chybí dětský koutek, a to je výraznou slabostí. Jelikož realizace malého dětského koutku nevyžaduje velké investice bylo by jistě vhodné vytvořit jej.

S dětskými zákazníky se pojí i další slabá stránka – bezlepková restaurace nemá přebalovací pult. vzhledem k prostoru toalet ani není možné tuto službu pro maminky zrealizovat.

5.3 Návrhy pro oblasti environmentálního managementu

Bezlepková restaurace bude uplatňovat několik typů environmentálních nástrojů. Nástroje orientované na produkty, nástroje orientované na procesy, environmentální audit a hodnocení environmentálního profilu.

Hlavním úkolem těchto nástrojů je zlepšení a menší zatížení životního prostředí. Nástroje orientované na produkty se zaměřují na kvalitu nabízených produktů (služeb) a jejich environmentální profil. Mnohé výrobky, které se každodenně nakupují a používají, mají výrazný vliv na životní prostředí, ať už jde o materiály, z nichž jsou vyrobeny, energii, která se při jejich výrobě spotřebovává nebo odpad, který vzniká po skončení jejich životnosti. Pokud si má moderní společnost z dlouhodobého hlediska uchovat udržitelný charakter, musí se akceptovanou normou stát ty výrobky, které způsobují nejméně škod na životním prostředí.

Těmito nástroji pohostinské zařízení zvyšuje svou konkurenceschopnost, zajišťuje si dobrou pověst, získává důvěru zákazníků a jejich podporu. Pohostinská zařízení, které dokáží poskytnout pro své zákazníky vlastní ekologické produkty, resp. produkty vypěstované nebo vyrobené v biofarmách, se postupně dostávají do popředí, protože právě po těchto produktech je v současnosti vysoká poptávka.

Nově vzniklé bezlepkové restaurace lze proto doporučit, aby svým zákazníkům poskytovala pokrmy ze svých vlastních ekologických produktů, a tím pádem bude jedním z mála pohostinských zařízení v České republice, které toto zajišťují. V restauraci se při výrobě jídel a nápojů budou používat zejména bioprodukty, preferovány budou čerstvé sezónní suroviny před zmrazenými a suroviny se obvykle budou nakupovat od lokálních dodavatelů, proto budou jejich jídla velmi chutná a oblíbená, což se projevuje i ve vysoké

návštěvnosti. Sortiment nabízených jídel tvoří jak česká, tak i mezinárodní jídla, vždy však se zajištěním, že odpovídají nárokům a kritériím pro bezlepkovou dietu.

Nástroje orientované na procesy, které se pohostinské zařízení snaží využívat v rámci své environmentální činnosti snižují ohrožení vůči životnímu prostředí. Představují zejména zavádění nových technologií a ekologických inovací, které v menší míře zatěžují životní prostředí. Ekologické inovace a „zelené“ technologie nejsou prospěšné jen pro životní prostředí. Nabízejí i příležitosti pro hospodářský růst tím, že poskytují pohostinské zařízením konkurenční výhodu.

Snaha o co nejmenší zatížení životního prostředí povede vedení bezpečkové restaurace k přijetí několika opatření. V kuchyni i na toaletách zavede dle doporučení elektrospotřebiče, které splňují normy energetické úspornosti (třídy A nebo AA). V celém zařízení se budou používat úsporné žárovky, nainstalují se pákové vodovodní baterie a toalety s tlačítkem s možností výběru nižšího objemu splachování.

V původní verzi business plánu ovšem chybí nastavení nízkého průtoku vody ve vodovodních bateriích v kuchyni a na toaletách, ve veřejných prostorách (např. chodby, společné toalety) není zabezpečeno automatické vypínání světel a v budově není použita vhodná tepelná izolace. Do budoucna však zatím pohostinské zařízení uvažuje jen o zabezpečení automatického vypínání světel.

Environmentální audit je dalším nástrojem na ochranu životního prostředí, který se uplatňuje v pohostinských zařízeních. Analyzuje environmentální politiku, hospodaření s odpadem, energií a vodou, nákupní politiku, kvalitu ovzduší v zařízeních, úroveň hluku, používání pesticidů a herbicidů ap.

Environmentální audit v oblasti odpadového hospodářství se bude v bezpečkové restauraci uskutečňovat následujícím způsobem. Vedení i zaměstnanci se budou snažit pravidelně separovat odpad a vést k tomu i své návštěvníky. Odpad se však v prvopočátku nebude separovat ve všech kategoriích (papír, plast, sklo, baterie, nebezpečný odpad), protože pohostinské zařízení nemá k dispozici sběrné kontejnery a zabezpečený odvoz tříděného odpadu.

Organický odpad se v pohostinských zařízeních kompostuje. Obvykle se nenakupují produkty, které je možné recyklovat, ale používají se produkty, které jsou vyrobeny z recyklovaných surovin. V restauraci se bude omezovat využívání produktů v jednorázových obalech (cukr, smetana do kávy) a při servisu se použijí textilní ubrousky namísto papírových, aby se zamezilo zbytečné spotřebě papíru a vytváření odpadu.

Hodnocení environmentálního profilu podniku bude probíhat pravidelně. Zaměstnanci budou moci na školeních hodnotit dosavadní postup ochrany a výsledky ochrany životního prostředí. Manažeři bezlepkové restaurace se budou stále informovat o nových možnostech zlepšení přístupu k životnímu prostředí a snažit se o šíření ekologických aktivit prostřednictvím svých zákazníků.

Environmentální manažerské účetnictví, je nástroj environmentálního managementu, který sleduje veškeré náklady, které pohostinské zařízení vynaloží při ekologických aktivitách. Tento nástroj však prozatím nebude bezlepková restaurace, dle informací z business plánu, používat.

K zavedení environmentálních nástrojů vede bezlepkovou restauraci několik důvodů. V současnosti se pojmy ochrana životního prostředí, nižší zatížení prostředí či ekologické principy zmiňují ve společnostech obecně velmi často. Ochrana přírody a biodiverzity je důležitá nejen pro potěšení, které je možné mít z přírodního prostředí, ale především z důvodu, že zásoby potravin jsou ohroženy desertifikací a ztrátou rostlinných a živočišných druhů a genetické rozmanitosti. V podvědomí každého člověka se objevuje myšlenka, že přírodní zdroje mají svá omezení a že je dobré zachovat je pro další generace.

Separovat a sbírat odpad je minimální činnost, kterou lze pro životní prostředí udělat a nestačí na to, aby bylo životní prostředí zachráněno. Proto, pokud se na trhu objeví podnik, který ví, jak co nejvíce ochránit přírodu, a už má v těchto činnostech praxe, dostává se do popředí, lidé se snaží jeho aktivitu podpořit a učit se od něj.

Rostoucí poptávka hostů po ekologických produktech, byl jedním z důvodů zavedení principů environmentálního managementu do podnikatelské činnosti nově vzniklé bezlepkové restaurace. Jako další důvody zavádění principů environmentálního managementu je snížení spotřeby energií a vody, snížení nákladů v oblasti odpadového hospodářství a snížení nákladů na placení pokut za znečišťování přírody. Pohostinské zařízení si uvědomuje, že prevence je lepší než likvidace škod. Tzn., je lepší řešit problematiku znečištění u zdroje než se zabývat jeho dosahem.

V neposlední řadě sem patří i zlepšení jeho a vytvoření pozitivního image v očích veřejnosti a místní správy. Hosté budou o bezlepkové restauraci šířit dobré jméno a rádi se do ní budou vracet. Uvědomí si kvalitu poskytovaných služeb, nabízených pokrmů a stejně lepší péči o své zdraví. Přičemž i oni sami mohou podle příkladu této bezlepkové restaurace přispět k ochraně přírody šetrným chováním k přírodním zdrojům, sběrem a tříděním odpadu, či šířením ekologických aktivit ve svém okolí. Dá se hovořit o tom, že jde o jeden

z druhů propagace podniku, a tím zlepšování finančního zdraví, a také eliminaci rizik, že se podniku nebude dařit.

Obecně však také lze konstatovat, že mnohá pohostinská zařízení mají potíže naplno využít výhod, které nabízí environmentální řízení. Mezi bariéry dále patří nedostatek informací a zkušeností, jakož i nedostatek kvalifikovaných pracovníků v této oblasti. Evropská komise nabízí pohostinských zařízení podporu prostřednictvím řady iniciativ, včetně Programu pomoci malým a středním podnikům při dosahování souladu s environmentálními právními předpisy. Tento program má za cíl zlepšit environmentální výkonnost pohostinských zařízení tím, že jim pomůže při přijímání snadno pochopitelných schémat environmentálního managementu, zlepšit zkušenosti v oblasti ochrany životního prostředí, které jsou k dispozici na místní úrovni, a poskytne cílené financování a informace.

Je zřejmé, že jsou vyvinuty mnohé environmentální programy na podporu pohostinských zařízení, avšak je to jen na jednotlivých pohostinských zařízeních, zda dokáží reagovat a využít pomoci, která se nabízí. Jde o náročnou činnost, která potřebuje hodně času, financí a lidí, kteří usilují chránit přírodu, kteří dokáží využít příležitostí, získávat informace a propagovat environmentální aktivity investorům, kteří je mohou podpořit.

V návaznosti na výše uvedené aktivity, které v oblasti environmentálního managementu chce bezlepková restaurace podnikat, lze ji také doporučit několik zlepšení a inovací do budoucna. Je zde možno navrhnout zajištění ekologické elektrické energie v celé restauraci. Ve většině zemí již působí energetické společnosti, které dokáží pracoviště zásobovat energií z obnovitelných zdrojů a restaurace. Je možné uvažovat i o výrobě své vlastní energie tak, že bude používat větrnou turbínu nebo solární panely. Vedení restaurace si uvědomuje finanční náročnost zavedení takových opatření, ale spoléhá se i na finanční pomoc, kterou nabízejí místní úřady. Využívání obnovitelných zdrojů energie je vedle současných environmentálních strategií Evropské unie klíčovou oblastí. Proto je možné očekávat výrazný příliv finančních zdrojů do rozvoje těchto strategických koncepcí.

Nicméně jistým rizikem jsou poměrně malé zkušenosti bezlepkové restaurace v oblasti environmentálního managementu. Za hlavní cíl do budoucna lze proto stanovit zaškolení a případně i certifikovat své zaměstnance, nebo navázat spolupráci s externím specialistou na problematiku životního prostředí, aby nejprve restaurace dokázala efektivněji využívat přírodní zdroje a také, aby dokázala získat finanční pomoc od státu nebo od jiných subjektů.

Dalším plánem je výrazněji propagovat ekologické produkty veřejnosti a zajišťovat výrobu jídel a nápojů ze surovin, které mají dobré environmentální vlastnosti. Bezlepková

restaurace by se měla snažit najít způsob, jak na produkci výrobků používat méně surovin a více recyklovatelných nebo obnovitelných zdrojů, což znamená méně odpadu během celého životního cyklu výrobků.

Některé výše uvedené návrhy však nebude možné realizovat ihned, neboť zásadním problémem při zavádění systémů environmentálního managementu jsou vysoké vstupní náklady potřebné k implementaci systémů environmentálního managementu a ekologických inovací, dále také časová a administrativní náročnost. Mezi další problémy je možné zahrnout slabou podporu ze strany státu, malou možnost získat dotace na zavedení systémů environmentálního managementu, potřebu samofinancování a v neposlední řadě málo zkušeností a nízkou kvalifikovanost pracovníků v oblasti environmentálního managementu.

Nicméně si bezlepková restaurace uvědomuje potřebu neustálého zlepšování a do budoucna plánuje zlepšení svých environmentálních činností. V této návaznosti lze konstatovat, že nízké povědomí zaměstnanců nové restaurace o možnostech ochrany životního prostředí zásadně ovlivňuje i její možnosti při zavádění ekologických inovací nebo při efektivnějším využívání přírodních zdrojů.

V bezlepkové restauraci by bylo vhodné uplatnit environmentální manažerské účetnictví, které by pomohlo kvantifikovat výši vynaložených nákladů na ochranu životního prostředí a také výši úspor po zavedení ekologických inovací, a tak zjistit efektivnost ekologických činností. Svou efektivnost by restaurace zvýšila i zavedením solárních panelů do objektu restaurace na výrobu vlastně energie. Dále by restaurace mohla zvýšit svou aktivitu v oblasti environmentálního auditu, např. zavést bilanci množství a druhů odpadů, aby vznik odpadu omezila v co největší možné míře.

Bezlepková restaurace by mohla zlepšit své ekologické činnosti i prostřednictvím méně finančně náročných opatření, např. zavést automatické vypínání světel v budově, upřednostňovat mechanické čištění a ekologické prostředky, zajistit třídění odpadu ve všech kategoriích, nakupovat produkty, které je možné recyklovat ap. Bylo by pro ni také dobré najít partnera, který má v environmentální oblasti větší praxi, aby se mohla od něho učit a získala tak více zkušeností.

Na závěr lze konstatovat, že v České republice ještě neexistuje pohostinské zařízení, které by uplatňovalo komplexní světový nebo evropský environmentální manažerský systém, avšak pohostinská zařízení se snaží uplatnit alespoň některé součásti environmentálních manažerských systémů.

Pohostinská zařízení, která uplatňují některý z principů environmentálního managementu, dávají dobrý příklad ostatním podnikům. Zvyšují povědomí veřejnosti

o ochraně životního prostředí, organizují mnohé ekologické akce k propagaci ekologických činností, a tím zvyšují ochranu životního prostředí a zajišťují efektivnější využívání omezených zdrojů Země.

Závěr

Podnikání si v dnešní době vyžaduje velkou odhodlanost a především zodpovědnost. Podnikatelé se snaží na trhu prosadit, ale mnohdy selžou už v prvním roce podnikání. Častou příčinou bývá nepřipravenost na začátku podnikání, ať už jde o neznalost týkající se trhu, nebo konkurenčních podmínek. Proto by každý podnikatel měl své vize a představy nastínit v dokumentu nazvaném jako podnikatelský plán, ještě předtím, než začne podnikat.

Důležitým úkolem podnikatelského plánu je zjištění potenciálu pro zamýšlenou podnikatelskou činnost a zároveň její prezentace potenciálním investorům, kteří by ji mohli podpořit potřebnými finančními prostředky.

Cílem této diplomové práce bylo shromáždit teoretické poznatky z oblasti podnikání a následně je využít pro vytvoření konkrétního podnikatelského projektu v podobě založení bezlepkové restaurace.

V teoretické části této práce byla pozornost věnována základním pojmům v oblasti podnikání, jako je podnikání, podnikatel a podnik. Větší pozornost však byla zaměřena na problematiku podnikatelského plánu a jeho funkce. Následně byly charakterizovány jednotlivé části ve struktuře podnikatelského plánu.

Analytická část práce představila konkrétní podnikatelský plán, který je vypracován pro nově vznikající bezlepkovou restauraci v Praze. Na začátku byly uvedeny základní informace, popsán daný podnik a jeho nabízené služby. Pomocí PESTE analýzy byly zjišťovány možné nástrahy z makro prostředí. Průzkumem trhu byli identifikováni potenciální zákazníci nového podniku. Zkoumáno a hodnoceno bylo konkurenční prostředí a následně se pozornost soustředila na silné a slabé stránky interního prostředí, jakož i na příležitosti a hrozby externího prostředí SWOT analýzy.

Definován byl též marketingový mix nově vzniklého podniku, který vychází ze zpracovaných analýz trhu a konkurence. Nezbytnou součástí podnikatelského plánu je vypracování finančního plánu. Pomocí kalkulací plánovaných nákladů a výnosů byly sestaveny potřebné finanční výkazy a zhodnoceny předpokládané finanční ukazatele.

Byla to právě podkapitola finančního plánu, na podkladě kterého byla zhodnocena realizovatelnost a efektivnost předkládané bezlepkové restaurace. Ve finančním plánu byla pozornost zaměřena na potřebný kapitál pro založení a rozběh podniku. Sestavena byla plánovaná rozvaha ke dni otevření i po prvním roce podnikání a následně zkonstruován předpokládaný výkaz zisků a ztrát za první rok podnikání. V prvním roce podnikání je předpokládána ztráta ve výši 2,9 mil. Kč za situace optimistické varianty výnosů. Pozornost se zaměřila i na další varianty tržeb, na podkladě toho, jak se bude zlepšovat epidemiologická

situace v České republice, neboť lze predikovat, že během roku 2021 již nemusí být tak restriktivní opatření vlády ČR, což se výrazně promítne ve vyšších tržbách tohoto podniku.

Součástí diplomové práce byla i třetí kapitola prezentující návrhy a doporučení pro nově vzniklou bezlepkovou restauraci v několika oblastech, v nichž se jevila rizika pro začínající podnikatelský subjekt. Byly navrženy inovace v menu, efektivnější marketingová komunikace, využívání rozvozů, k zajištění odbytu produktů, i během pandemie COVID-19, jakož i změny v oblasti implementace environmentálního managementu.

Vypracování podnikatelského plánu může v budoucnu napomoci k lepší ziskovosti nového podniku a v určité míře i k jeho silnější pozici v rámci konkurenčního prostředí. Tato diplomová práce může také posloužit jako vzor pro začínající podnikatele.

Seznam použitých zdrojů

- BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, D. (2010). *Malé a střední podnikání*. 2. rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-7394-229-8.
- BERÁNEK, J., KOTEK, P. (2003). *Řízení hotelového provozu*. 3. přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 80-86724-00-X.
- CELIAK.CZ (2018). Kolik je diagnostikovaných celiaků? (aktualizace data 2019). *Celiak.cz – Bezlepková dieta SpBD z.s.* [online]. [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://www.celiak.cz/kolik-je-diagnostikovanych-celiaku-aktualizace-data-2019>.
- CITÁTY (2020). Jack Welch. *Azcity.cz* [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://azcity.cz/jack-welch/31018/>.
- ČNB (2020a). První odhad dopadů pandemie COVID-19 na ekonomiku ČR. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/Prvni-odhad-dopadu-pandemie-COVID-19-na-ekonomiku-CR/.
- ČNB (2020b). Prognóza ČNB z listopadu 2020. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>.
- ČSÚ (2020a). Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
- ČSÚ (2020b). HDP, národní účty. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty.
- DEDOUCHOVÁ, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- FOTR, J. (1999). *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-812-1.
- FOTR, J., SOUČEK, I. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0939-2.
- HISRICH, R. D., PETERS, M. P. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-07-6.
- MANAGEMENTMANIA (2016). Služba (Service). *ManagementMania* [online]. [cit. 2020-12-16]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/sluzba>.
- MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

- ORLÍK, T. (2011). *Tvorba, hodnocení a financování podnikatelských projektů*. Přednáška na VŠE v Praze v rámci předmětu Strategie a podnikatelský plán MSP, katedra managementu.
- PASEKOVÁ, M. (2007). *Účetní výkazy v praxi*. Praha: Kernberg. ISBN 978-80-903962-6-5.
- SPOLEČNOST PRO VÝŽIVU (2018). Celiakie a bezlepková dieta. *Informační centrum bezpečnosti potravin* [online]. [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://www.bezpecnostpotravin.cz/celiakie-a-bezlepkova-dieta.aspx>.
- SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRŠEŇ, V. (2020). Stále více celiaků čerpá u VZP příspěvek na dietu. Vloni si pro něj došlo téměř 12 tisíc klientů. *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. [cit. 2020-11-23]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/stale-vice-celiaku-cerpa-u-vzp-prispevek-na-dietu-vloni-si-pro-nej-doslo-temer-12-tisic-klientu>.
- TICHÁ, I., HRON, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. ISBN 80-213-0922-9.
- VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. (2005). *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1069-2.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol. (2012). *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.
- Zákon č. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.