

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

Podnikatelský plán – obnova restaurace

Bc. Klára Landovská

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Klára Landovská

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský plán – obnovení restaurace

Název anglicky

Business plan – restaurant renovation

Cíle práce

Cílem diplomové práce je ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru na základě vypracování podnikatelského plánu.

Metodika

První část diplomové práce formuluje teoretická východiska na základě rešerše odborné literatury. Obsahem teoretické části jsou poznatky jednotlivých autorů týkající se tvorby podnikatelského plánu a ekonomická zhodnocení podniku, marketing a další oblasti potřebné pro úspěšné zhotovení podnikatelského plánu.

Praktická část se zaměřuje na samotné vytvoření podnikatelského plánu. Jsou zde zpracovány jednotlivé části podnikatelského záměru, provedeno zhodnocení a stanoveny podmínky pro otevření restaurace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80

Klíčová slova

podnik, podnikatelský plán, restaurace, finanční analýza, konkurence, riziko

Doporučené zdroje informací

FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Eurovia, 1992. ISBN 80-901186-0-7.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

SOUČEK, I. – FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Karel Malec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 11. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Podnikatelský plán – obnova 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 25. listopadu 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Karlu Malcovi, Ph.D. za neocenitelné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Děkuji také své mamince za psychickou podporu a veškerou pomoc.

Podnikatelský plán - obnova restaurace

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování podnikatelského plánu, na teoretické znovuotevření a provoz již pár let zavřené Restaurace Na Vršku s ubytováním v městské části Podmokly statutárního města Děčína. Specializací restaurace bude příprava lehkých a pestrých pokrmů inspirovaných středoevropskou a středomořskou kuchyní.

Práce se skládá ze dvou hlavních kapitol, a to z teoretické a praktické. V teoretické části jsou definovány neopomenutelné informace pro vytvoření podnikatelského plánu, včetně legislativy nutné pro otevření restaurace.

V praktické části je popsán návrh podnikatelského plánu na obnovení restauračního zařízení Na Vršku. V práci je analyzováno vnitřní, vnější a konkurenční prostředí podniku, které shrnuje SWOT analýza, jež zhodnocuje silné a slabé stránky restaurace. Dále naplní práce je sestavení marketingové strategie včetně finanční analýzy.

Hlavním cílem práce je podchytit veškeré aspekty plánovaného podnikání a posoudit reálnost jeho skutečné proveditelnosti.

Klíčová slova: restaurace, podnikatelský plán, marketing, finanční plán, zaměstnanci, suroviny, analýza, konkurence

Business plan – restaurant renovation

Abstract

This master thesis reviews a business plan for a theoretical reopening and management of a formerly closed restaurant Na Vršku, located in Podmokly part of Děčín municipality. The restaurant would specialize in a variety of light and assorted dishes inspired by Central European and Mediterranean cuisine.

The thesis consists of two main chapters - a theoretical and a practical one. The theoretical part defines essential guidelines for building a business plan including legal formalities necessary for opening a restaurant. The practical part describes the business case for restoration of the eatery Na Vršku.

The thesis analyses business's inner and outer environment, as well as its competition. It is concluded by the SWOT analysis which evaluates the restaurant's strengths and weaknesses. Secondary aim of this thesis is to build a marketing strategy including financial analysis. The main objective is to grasp all aspects of business planning and to examine in what extent it is applicable in an actual business case.

Keywords: restaurant, business plan, marketing, financial plan, employees, resource, analysis, competition

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
2.2.1 Podnikatelský plán.....	13
2.2.2 Analýza	14
2.2.3 Časový plán projektu	15
2.2.4 Vnější prostředí firmy.....	16
2.2.5 Analýza konkurenčního prostředí.....	16
2.2.6 Marketingová strategie	18
2.3 Finanční plán.....	20
2.3.1 Vypracování finančního výkazu	21
2.3.2 Posouzení finanční situace.....	22
2.3.3 SWOT analýza, analýza rizik	24
3 Teoretická východiska	26
3.1 Obchod a průmysl v EU a ČR.....	26
3.2 Podnikání v EU	26
3.3 Podnikatel, podnik, podnikání.....	27
3.3.1 Podnikatel	27
3.3.2 Podnik	27
3.3.3 Živnostenská činnost.....	29
3.3.4 Elektronická evidence tržeb.....	31
3.3.5 Nakládání s odpadem.....	31
4 Vlastní práce	33
4.1 Projektový záměr	33
4.2 Předprojektová studie.....	33
4.2.1 Místo podnikání	34
4.3 Vize podniku a vlastníků.....	35
4.4 Analýza a syntéza.....	36
4.4.1 Analýza	36
4.4.2 Syntéza.....	39
4.5 Založení restaurace.....	39
4.6 Management a zaměstnanci	40
4.6.1 Mzdy zaměstnanců	43
4.7 Vnější prostředí firmy	44

4.7.1	Politicko-legislativní faktory	45
4.7.2	Ekonomické faktory.....	45
4.7.3	Společenské faktory.....	48
4.7.4	Technologické faktory	48
4.8	Analýza konkurenčního prostředí podniku	49
4.8.1	Konkurence uvnitř odvětví	49
4.8.2	Hrozba vstupu substitutů	50
4.8.3	Vyjednávací síla dodavatelů	51
4.8.4	Vyjednávací síla odběratelů.....	51
4.8.5	Potenciální nová konkurence	51
4.9	Marketingová strategie podniku.....	52
4.9.1	Produkt/služba	52
4.9.2	Distribuce.....	54
4.9.3	Propagace.....	54
4.10	Finanční plán.....	54
4.10.1	Vstupní rozpočet.....	55
4.10.2	Rozpočet měsíčních provozních nákladů	56
4.10.3	Odpisy.....	57
4.10.4	Rozpočet měsíčních příjmů	59
4.10.5	Výkaz cash flow.....	62
4.10.6	Poměrové ukazatelé	63
4.11	Analýza SWOT	64
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	66
6	Závěr.....	69
	Seznam použitých tištěných zdrojů.....	71
	Seznam použitých online zdrojů.....	72
7	Seznam příloh	74

Seznam obrázků

Obrázek 1: Ganttův diagram.....	15
Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil	17
Obrázek 3: Marketingový mix 7P.....	19
Obrázek 4: SWOT analýza	25
Obrázek 5: Poloha restaurace	34
Obrázek 6: Ganttův diagram aktivit před otevřením restaurace	38
Obrázek 7: Ganttův diagram aktivit prvního měsíce provozu	39
Obrázek 9: Rozpis směn pro kuchaře	42
Obrázek 10: Rozpis směn pro číšníky	43
Obrázek 11: Tržby z prodeje výrobků a služeb a za prodej zboží.....	46
Obrázek 12: Vývoj hrubé a minimální mzdy za roky 2014 - 2018	47
Obrázek 13: Realistická varianta při 60% obsazenosti.....	60
Obrázek 14: Pesimistická varianta při 60% obsazenosti	61
Obrázek 15: Optimistická varianta při 60% obsazenosti.....	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Odepisování dlouhodobého hmotného majetku	24
Tabulka 2: Právní formy podniku	28
Tabulka 3: Provozní doba restaurace.....	35
Tabulka 4: Analýza klíčových aktivit před otevřením restaurace	36
Tabulka 5: Analýza klíčových aktivit prvního měsíce v provozu	38
Tabulka 6: Vklad majitele.....	40
Tabulka 7: Hodnocení konkurenčních restaurací	50
Tabulka 8: Snídaněvé menu	52
Tabulka 9: Příklad poledního menu.....	53
Tabulka 10: Plán daňových odpisů hmotného movitého majetku - počítač.....	58
Tabulka 11: Plán daňových odpisů hmotného movitého majetku – osobní automobil.....	58
Tabulka 12: Plán daňových odpisů hmotného nemovitého majetku – budova restaurace ..	59
Tabulka 13: Ukazatelé rentability.....	63
Tabulka 14: Výpočet ukazatelů zadluženosti	64
Tabulka 15: Analýza rizik.....	65

1 Úvod

V této diplomové práci je záměrem vytvoření podnikatelského plánu na obnovení Restaurace Na Vršku v lokalitě Škrabky v městské části IV - Podmokly s přibližně 600 obyvateli statutárního města Děčína.

Jmenuji se Bc. Klára Landovská a jsem studentkou Česká zemědělské university, Provozně ekonomické fakulty navazujícího magisterského studia oboru Veřejná správa a regionální rozvoj. Po absolvování ekonomicky orientované střední školy ukončené maturitou a před bakalářským studiem na Universitě Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem na Fakultě sociálně ekonomické, oboru Regionální rozvoj a veřejná správa, jsem vystudovala na Střední škole řemesel a služeb v Děčíně, učební obor se zaměřením kuchař/číšník a současně pracovala jako servírka v kavárně, následně proto si myslím, že v oboru mám dostatečné vzdělání i praxi.

Donedávna v této části obce fungovala oblíbená restaurace s ubytováním a jedna menší hospůdka, ale jejich majitelé z důvodu odchodu do „podnikatelského důchodu“ postupně uzavřeli provoz. Zdejší obyvatelé nyní musejí komplikovaně docházet do vzdálenějších hostinských provozoven a příjezd v nočních hodinách do domovů je možný pouze pomocí taxislužby nebo 35 minutovou pěší chůzí do kopce. Proto je skvělá příležitost využít situaci a obnovit objekt bývalé restaurace s novým názvem Na Vršku.

Podnik by se specializoval na pestrý a lehce stravitelný sortiment pokrmů přizpůsobený aktuálním trendům s nabídkou nápojů, pro spotřebitele cenově dostupný a pro majitele dostatečně výnosný.

Restaurace se zaměří kromě turistů na hlavní cílovou skupinu místních obyvatel, kteří mají o obnovení restaurace velký zájem. Jako další pravidelnou příležitost spatřuji v pořádání kulturních akcí, pohřbů, svateb, abiturientských setkání a dalších oslav, jelikož je to jediný podnik v okolí se značným prostorem, zároveň s ubytováním, velikou terasou a zahradou, který je v povědomí nejen občanů celého Děčína.

Diplomová práce je rozdělena na teoretický a praktický úsek. V teoretické části jsou popsány nutné definice a postupy směřující k sestavení podnikatelského plánu, ale také aktuální situace včetně podpory malých a středních podniků. Větší rozsah teorie je věnován popisu jednotlivých částí, které by v podnikatelském záměru neměly chybět.

Prvním krokem v praktické části bude vhodné zvolení právní formy společnosti s ohledem na velikost restaurace a organizační členění. Aspekty k rozhodování budou samozřejmě i majetková struktura a vztah mezi případnými společníky podniku.

Následně na základě teoretických poznatků se druhá sekce podnikatelského plánu věnuje praktické části. Jsou v ní obsaženy veškeré náležitosti a postupy. Podnikatelský plán obsahuje předprojektovou studii, analýzu se syntézou, dále popisuje daný podnik, jaké bude vytvářet produkty a služby, ale také Porterovu analýzu 5 sil, marketing, SWOT analýzu a opatření pro zmírnění rizik.

V sekci marketingové strategie, která mimo jiné pojednává o službách restaurace, je stěžejní vymyslet, jak se odlišit od ostatních konkurentů, to znamená, co nabídnout potencionálním zákazníkům lepšího nebo nějakou službu navíc. Zároveň je nutné pro restauraci rozvíjet své tržní příležitosti a využít silné stránky ve svůj prospěch.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhotovení podnikatelského plánu a vyhodnocení, zda má projekt šanci na úspěch a bude majiteli či provozovateli přinášet zisk. V praktické části diplomové práce je také detailně vypracován finanční plán obsahující také cash flow analýzu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je ekonomické vyhodnocení podnikatelského záměru na základě vypracování podnikatelského plánu. Vytvořením podnikatelského záměru se napomůže vyjádřit důležité skutečnosti vedoucí k zahájení podnikatelské činnosti tím, že se eliminuje nejistota a absence důležitých informací, které nejsou možné při běžném provozu restaurace postřehnout. Záměrem je vytvořit kvalitní plán, který poslouží jako nástroj k úspěšnému vedení restauračního zařízení.

Hlavním účelem diplomové práce bylo zjistit, pokud již jsou známy hospodářské výsledky, zda otevřená restaurace bude životaschopná.

Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny dílčí výzkumné otázky, a to jakou nejvhodnější právní formu restauračního podniku zvolit, jaké výjimečné služby může podnik nabídnout budoucím klientům a zda restaurace v reálném finančním plánu objemu prodeje zboží a služeb je schopna být zisková.

2.2 Metodika

První část diplomové práce formuluje teoretická východiska na základě rešerše odborné literatury. Obsahem teoretické části jsou poznatky jednotlivých autorů týkající se tvorby podnikatelského plánu a ekonomická zhodnocení podniku, marketing a další oblasti potřebné pro úspěšné zhotovení podnikatelského plánu.

Mimo teoretických východisek bylo čerpáno z praktických poznatků majitelky, která vlastní dvě restaurační zařízení v Berouně a na Kladně.

Praktická část se zaměřuje na samotné vytvoření podnikatelského plánu. Jsou zde zpracovány jednotlivé části podnikatelského záměru, provedeno zhodnocení proveditelnosti a stanoveny podmínky pro otevření restaurace.

2.2.1 Podnikatelský plán

Sepsání tohoto písemného dokumentu slouží zejména začínajícímu či již zkušenému podnikateli, aby docílil úspěšného podnikání nebo dalšího rozvoje podniku. Žádné dva podniky nejsou vždy totožné a žádné dva podnikatelské záměry nejsou totožné, ale vždy obsahují řadu společných témat. Podnikatelský záměr identifikuje trh, vyhlídky na růst

podniku, cílové zákazníky a hlavní konkurenty. Dále pak musí obsahovat popis rizik a cestu k jejich zmírnění. Jako plán podnikání by měl popisovat, co vyrábí daný podnik odlišně od svých konkurentů: zdroj konkurenční výhody a způsob, jakým bude trvat v dlouhodobém horizontu. Nakonec by měl naplánovat financování od potenciálních investorů (Friend, Zehle, 2004).

Podnikatelský plán určuje podstatné vnější a vnitřní okolnosti firmy a obsahuje shrnutí kroků vedoucích k dosažení podnikatelského cíle. Podle Ondřeje Bartoše (2006): „Podnikatelský plán by měl být alfou a omegou každého podnikatele. Mnohokrát jsem od různých, a to i relativně úspěšných podnikatelů slyšel, že business plán nemají a nepotřebují. To je ale krutý omyl. Business plán není potřeba jen pro investora, pro banku, potenciálního člena představenstva nebo klíčového partnera, ale slouží především samotnému podnikateli, jeho managementu a zaměstnancům k formulaci a definici cílů společnosti a nástrojů, které jsou pro jejich dosažení nezbytné. Je třeba si uvědomit, že podmínky na trhu se mění a že firma, podnikatel i jeho plán se musí měnit s nimi.“

Při sestavování podnikatelského plánu není přesně nadefinována struktura, protože každá banka, budoucí společník či investor mají na skladbu a rozsah jiné požadavky. Podle docentky Srpové a kolektivu (2008) v knize Podnikatelský plán a strategie, by neměla v dokumentu však chybět 1. titulní strana s obchodním názvem, logem a adresou podniku, jména kontaktních osob, které jsou zodpovědné za sestavování plánu a datum vyhotovení. Na často zapomínanou 2. částí je obsah, který napomáhá čtenářům rychle vyhledat požadovanou informaci. Třetí až šestá kapitola obsahuje úvod, účel, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti a cíle firmy. V těchto oddílech se nastiňuje stručný popis celého dokumentu, produktu a jeho konkurenční výhody, vize všech zúčastněných, a vymezení cílové skupiny a trhu, na který firma vstoupí. V následujících podkapitolách budou popsány detailněji některé kroky při sestavování podnikatelského plánu.

2.2.2 Analýza

V analýze projektu je cílem rozdělit projektové klíčové aktivity na dílčí části, tzn. zhotovit soupis činností, které je nutno realizovat, aby se dosáhlo vymezeného cíle. U jednotlivých dílčích aktivit je stanoven zodpovědný nositel (Z), potřeba času na činnost (T), výše rozpočtových nákladů (RN) a využití disponibilní zdroje (DZ), které se člení

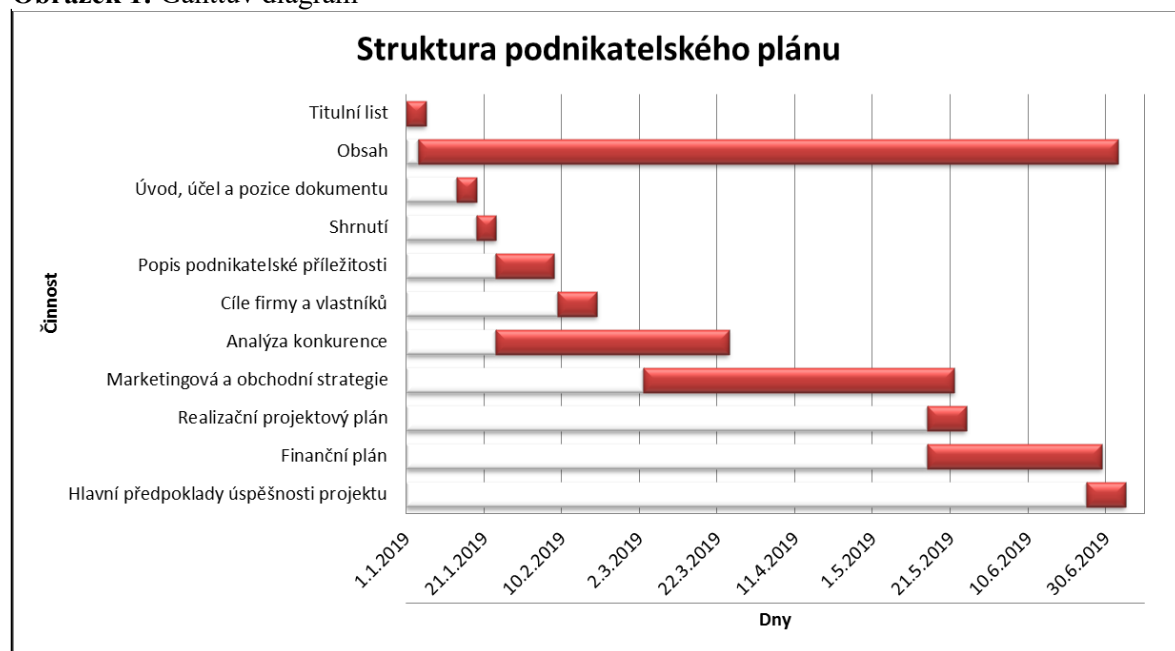
na lidské a materiální. Úkolem analýzy projektu je stanovit a utvořit souhrn veškerých aktivit vedoucí k naplnění úspěšného projektu.

2.2.3 Časový plán projektu

Nedílnou součástí projektového záměru je harmonogram, který definuje délku trvání projektu a všechny po sobě navazující činnosti, které musíme v souvislosti s realizací podstoupit. Časový plán projektu obsahuje analýzu činností, následnou syntézu, jejíž součástí je Ganttův diagram.

Analýza je metoda založená na dekompozici složitějšího celku na detailní části, rozklad na jednotlivé činnosti. Na rozdíl od analýzy, syntéza nastiňuje myšlenkový postup, který vede ke sloučení všech činností opět dohromady, naplňuje posloupnost prováděných činností v čase a určí spojitosti mezi danými činnostmi. Syntéza umožňuje poznat danou situaci či systém jako jeden celek, je sumarizací poznatků. Společně tvoří základní myšlenkové pochody při vytváření strategie. (Macháček Consulting, 2014)

Obrázek 1: Ganttův diagram



Zdroj: Changemanagementreview.com, 2014

Obvykle se k vytvoření časového plánu využívá Ganttův diagram, který vymyslel průmyslový inženýr Henry Laurence Gantt, jež zobrazuje graficky časové období (roky, měsíce, týdny, dny) naplánovaných činností při řízení projektů a má horizontálně sloupcový tvar. Diagram lze vytvořit v různých existujících programech např. Microsoft Project, kde se mohou všechny činnosti uvést do mřížky a potom je uspořádat

do hierarchie propojených úkolů a zobrazit závislosti mezi nimi. (Changemanagementreview.com, 2014)

Obrázek číslo 1 prezentuje konkrétní příklad úsečkového grafu, který zpracovává posloupnost činností v závislosti na čase. Diagram byl vytvořen pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel.

2.2.4 Vnější prostředí firmy

„Analýza okolí se zabývá identifikací a rozbořením faktorů podniku, které zvenčí ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vliv trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeného odvětvím“ (Sedláčková, Buchta, 2006).

Vnější prostředí podniku se zabývá významnými faktory, které přímo působí na firmu na úrovni makrookolí. Analytickými prostředky okolí podniku jsou například STEP, PESTEL a PEST analýza.

PEST analýza, která se zaměřuje na politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, je široce aplikovaným nástrojem strategické analýzy, a to zejména v situacích, kdy potřebujeme identifikovat dopad vnějších vlivů na naše podnikání. Získané výsledky se promítají do SWOT analýzy.

2.2.5 Analýza konkurenčního prostředí

Mylně se někteří tvůrci podnikatelských záměrů domnívají, že v okolí nemají konkurenci, proto je příhodné ve čtvrté kapitole podnikatelského dokumentu provést důkladnou analýzu konkurenčních firem a výrobků v blízkosti podniku.

Konkurenti se dělí na skutečné, kteří působí na stejném trhu se stejným či podobným produktem a na potenciální, u kterých je pravděpodobné, že ohrozí firmu v budoucnosti. Jestliže existuje na trhu mnoho soutěžících, je vytvoření takové analýzy velmi časově i finančně náročné, proto se ve většině případů zjišťují informace o hlavních konkurentech, kteří mají v daném segmentu významnou roli nebo kteří se velmi podobají náplni naší společnosti. Po určení konkrétních konkurentů následně prozkoumáme jejich konkurenční výhodu prostřednictvím jejich předností a nedostatků. Srovnání se posuzuje například podle obrátu, podílu na trhu, cen produktů, dostupnosti, služeb a přístupu k zákazníkům. (Managementmania.com, 2016)

Mezi nejvyužívanějšími analýzami konkurenčního prostředí se zahrnuje Porterova analýza pěti sil, která analyzuje stávající i potencionální konkurenci, vliv odběratelů, dodavatelů, substitučních produktů podniku. Tvůrce analýzy, profesor na Harvardské Business School, Michael Eugene Porter reagoval na SWOT analýzu, která se mu zdála příliš všeobecná. (Managementmania.com, 2014)

Porterových pět sil, obrázek č. 2, se zabývá v první řadě rivalitou se současnými konkurenty, u kterých je zapotřebí najít vlastní konkurenční výhodu v nižších nákladech výrobku či služby nebo v diferenciaci produktu, to je produkce kvalitnějšího výrobku.

Obrázek 2: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: BrainTools.cz, 2014

Jako prevence před vstupem nové konkurence na trh, jež by mohla ovlivnit cenu a množství nabízeného výrobku/služby, je nutné hledat bariery (regulace od státu, patenty a know-how, finanční a jiné prostředky nebo loajalita zákazníků) k zamezení proniknutí na daný trh.

Odběratelé ovlivňují podnik z mnoha aspektů, svou velikostí, potřebami, kvalitou výrobků a potencionálem růstu. Pokud je k dispozici malý počet odběratelů a k tomu různorodost nabízených produktů na trhu znamená to pro podnikatele, že projevuje velký tlak na cenu a standard produktu. Pro podnikatele to znamená, že se musí přizpůsobit zákaznickým požadavkům. (Bussines-to-you.com, 2016)

Každý podnik, nevyjímaje restaurační zařízení, vyžaduje ke své produkci výrobní zdroje - suroviny a zboží poskytované dodavateli. Vyjednávající sílu mají v tu chvíli, kdy jich existuje na trhu pouze malé množství, specializace a alternativy požadovaného zboží nebo náklady spojené se změnou. (Bussines-to-you.com, 2016)

Poslední hrozbou pro podnikatele je vstup nových substitutů, alternativ produktu v podobné kvalitě a parametrech. Při analýze této vyjednávací síly padají otázky, jakou přízeň vykazují zákazníci, jak jsou moc náchylní k hledání substitučním produktům a hlavně jak jsou spokojeni s aktuální situací. (Bussines-to-you.com, 2016)

2.2.6 Marketingová strategie

„Veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umísťuje svou nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image“ (Kotler, Keller, 2007).

Tato strategie se skládá z průzkumu a výběru cílového trhu podle velikosti a kupní síly odběratelů, určení tržní pozice výrobku či služby a vytvoření marketingového mixu.

Marketingový mix

James Culliton na konci 40. let 20. století se jako první zmínil o marketingovém mixu jako o „mixu jednotlivých ingrediencí“. (Managementmania.com, 2012)

V marketingovém mixu 7P by se mělo věnovat největší pozornost produktu, protože určuje naši nabídku na trhu a uspokojuje požadavky zákazníka. Je potřeba si uvědomit, který produkt chce firma nabízet, změny a inovace produktu a v jakém objemu se bude výrobek či služba vyrábět. Produkt se skládá ze tří vrstev:

1. vnitřní (jádro) – základní užitek produktu či služby,
2. střední – soubor charakteristických vlastností produktu, obsahuje doplňky, značku, balení, styl s designem a kvalitu,
3. vnější – dodatečné služby, jako například záruka, servis, instalace, dodávka, úvěr.

Jedná se o soubor nástrojů, které podniku umožňují upravit nabídku tak, aby zákazníci na cílovém trhu byli spokojeni a tím dosáhl svých podnikatelských cílů. Postupem času se vyvíjel a má několik podob: marketingový mix z pohledu firmy 4P (produkt, cena, distribuce, propagace) a 7P (4P + lidé, procesy a materiální prostředí), viz obrázek č. 3.

Obrázek 3: Marketingový mix 7P



Zdroj: MBASkool.com, 2017

Produkt a jeho vlastnosti z pohledu zákazníka zahrnuje jeho kvalita, spolehlivost, výrobní značka, design nebo služby s ním spojené. (MBASkool.com, 2008)

Jako druhý důležitý nástroj je cena. Výše ceny produktu vytváří příjmy firmy, na kterých závisí její úspěch. Při tvorbě ceny bereme v úvahu cíle firemní cenové politiky

(propagace výrobku, přizpůsobení preferencí zákazníků či způsob prodeje), náklady, poptávku, konkurenci, fáze životního cyklu produktu, právní a regulační opatření.

Distribuce je tzv. spojnice mezi výrobkem a konečným spotřebitelem. Hlavním cílem je dostat výrobek včas na správné místo. „Můžete vyrobit lepší pastičku na myši, ale pokud nebude ve správnou dobu na správném místě, nebude k ničemu“ (McCarthy, Jerome, William, Perreault, 1995). Distribuční cesty se dělí na nepřímou, při které se zapojují nějaké distribuční mezičlánky a naopak přímou.

Čtvrtý z faktorů marketingového mixu je propagace, která cíleně šíří informaci o firmě a produktu k zákazníkovi. Dělí se na přímou, která je směřována na konkrétního zákazníka a nepřímou, směřující plošně na skupinu koncových spotřebitelů.

Pátá složka mixu usnadňuje vzájemné působení mezi obchodníkem a zákazníkem nebo zaměstnancem. V první řadě je důležité vybrat správné zaměstnance, které je nutné dále rozšiřovat jejich vzdělání, znalosti, kvalifikaci a motivaci.

Procesy hodnotí jak je služba poskytována, zda zákazníka odrazují dlouhé čekací lhůty, špatná kvalita, nevzhledný design a jiné.

Jako poslední část 7P je materiální prostředí, které rozebírá místo pro služby (vnitřní a vnější) a ostatní fyzické atributy (oblečení, čistota, internetové stránky podniku atd.) – vzhled prostředí a zaměstnanců ovlivňuje vnímání kvality zákazníků.

2.3 Finanční plán

Finanční plán neboli podnikatelská rozvaha transformuje již zmíněné předchozí části podnikatelského plánu do numerické podoby a zhodnotí reálnost projektu z peněžního hlediska. Ve finančním plánu jsou zahrnuty veškeré počáteční a provozní náklady, výši předpokládaných tržeb, plán peněžních toků (cash flow), výkaz zisků a ztrát, zdroje financování, hodnocení efektivnosti investic atd. (BusinessLeader.com, 2018)

Důležité je neopomenout na plán, jakým způsobem finanční strategii bude organizace naplňovat včetně jednotlivých odpovědných pracovníků a hlavně musí být připravena na různé scénáře, například na varianty získávání finančních zdrojů a financování do výroby a na provoz. Proto existují čtyři scénáře sestavování finančního plánu a to reálná, ideální, minimální a katastrofická varianta.

Náklady a výdaje

Náklady sumarizují všechny vynaložené/spotřebované vstupy při produkci výrobků nebo služeb vyjádřené v penězích, které podnik vynaložil na získání výnosů (spotřeba surovin, provoz budovy). Sledování nákladů pro organizace je velmi podstatné a měly by s nimi zacházet hospodárně. Náklady lze například členit na přímé a nepřímé, variabilní a fixní, provozní a investiční, dále na mezní, obětované příležitosti, transakční, utopené, výrobní, obchodní, marketingová a jiné. Variabilní náklady definují takové náklady, které se v závislosti k měnícímu se objemu výroby zvyšují nebo snižují, naopak fixní náklady zůstávají ve stále stejné výši. (Srpová a kolektiv, 2011)

Naopak výdaje znázorňují pouze reálné finanční toky v podniku - úbytky peněz na běžném účtu nebo v pokladně – cash flow (zaplacení faktury). (Managementmania.com, 2019)

Příjmy a výdaje

Příjmy vyjadřují peněžní toky v podniku, přesněji přírůstky finančních prostředků, které podnik skutečně obdržel. Příjmy se v účetnictví s výnosy dostávají do rozporu, protože výnosy jsou charakterizovány jako peněžní částky, které podnik získal bez ohledu, zda ve stejnou dobu došlo skutečně k úhradě. (Managementmania.com, 2015)

2.3.1 Vypracování finančního výkazu

Označení finanční nebo také účetní výkazy charakterizuje souhrnné výkazy ukazující finanční situaci podniku.

Hlavní druhy finančních výkazů dělíme do rozvahy, výkazu zisků a ztrát a cash flow, které při zakládání podniku by měly být zpracovány detailněji, aby podnikatel viděl, že bude mít dostatek finančních prostředků pro realizaci podnikatelského plánu.

Výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka zobrazuje hospodaření podniku z odečtení veškerých výnosů podniku od nákladů po odečtení daně čistý zisk a naopak cash flow vyjadřuje rozdíl mezi příjmy a výdaji.

Výkaz cash flow

Tok peněz neboli cash flow definuje pohyb plánovaných příjmů a výdajů související s činnostmi podniku za určité časové období. (Srpová, Svobodová, 2011)

Výkaz cash flow je sestavován do tří oblastí, a to:

- provozní činnosti – jsou to hlavní výdělečné činnosti podniku, což je nákup a prodej zboží a služeb, nákup surovin, platby dodavatelům a zaměstnancům, úhrada nájemného, daní nebo úroků z úvěru;
- investiční činnosti – rozumíme nákup či prodej veškerého dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku;
- finanční činnosti – peněžní toky související se zvýšením nebo snížením jmění podniku, například získání úvěru k navýšení vlastního kapitálu. (Madati.cz, 2019)

Metoda cash flow se dělí na přímou a nepřímou. Přímá metoda spočívá ve výpočtu příjmů a výdajů na základě účetních dokladů, jež má výhodu v aktuálním a přesném přehledu peněžních toků. Nepřímá metoda vychází z upraveného hospodaření podniku o nepeněžní a mimořádné položky činnosti. (CashFlowReport.cz, 2019)

2.3.2 Posouzení finanční situace

Mezi základní používané metody finanční analýzy přísluší poměroví ukazatelé, mezi které, kromě cash flow, patří ukazatel rentability, likvidity a zadluženosti.

Ukazatel rentability

Pojem rentabilita, v angličtině Profitability ratios, představuje schopnost vytváření podniku nové zdroje a dosahování maximálního čistého zisku, jež je nejpodstatnějším měřítkem pro alokaci kapitálu. V souvislosti s tím je nutné zkoumat, zda podnik není příliš zadlužen nebo zda jsou správným způsobem využívány finanční zdroje. Výsledkem rentability je dlouhodobá finanční stabilita firmy, která vyplývá z efektivní správy vlastních i cizích zdrojů. (Harna a kolektiv, 2007)

Vzoreček rentability aktiv ukazuje, jak je efektivně vytvářen zisk ve firmě bez ohledu, z jakých zdrojů je vytvořen:

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Rentabilita vlastního kapitálu měří efektivnost využívání kapitálu firmy, znamená, kolik čistého zisku připadá na jednu investovanou korunu:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$$

Ukazatel tak zvané rentability tržeb počítá podíl čistého zisku ku jedné koruně tržeb:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100[\%]$$

Ukazatel likvidity

Ukazatel likvidity, anglicky Liquidity ratios, avizuje, jak si daný podnik vůči svým krátkodobým závazkům stojí a zda je schopen rychle své závazky splatit. Následující výpočty jsou v praxi nejčastěji využívány: (Financni-analyza.webnode.cz, 2011)

Běžná likvidita, který říká, jak je kryta jedna koruna krátkodobého závazku oběžnými aktivy podniku: (doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5)

$$\text{Likvidita III. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita, se vypočítá stejným způsobem, jako likvidita třetího stupně, jen je očištěna o zásoby firmy: (doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 0,7 – 1,2)

$$\text{Likvidita II. stupně} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Likvidita prvního stupně, neboli okamžitá, udává, jakou má firma schopnost splatit své krátkodobé závazky okamžitě, pomocí hotovosti nebo penězi na bankovním účtu: (doporučená hodnota pohotové likvidity je v rozmezí 0,2 – 0,5)

$$\text{Likvidita I. stupně} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Ukazatel zadluženosti

Ukazatel poukazující zadluženost, v ang. Leverage ratios, znázorňuje dlouhodobé úvěrové zatížení společnosti. Zadluženost je příznivá, ale nesmí dluh příliš zatěžovat vysokými finančními náklady. Ukazatele zadluženosti tedy zejména poměrují cizí a vlastní zdroje, ale zabývají se i schopností firmy hradit dlouhodobý dluh. (Shollerová, 2008)

Hlavním indikátorem je celková zadluženost, který charakterizuje finanční úroveň podniku. Vypočítává míru krytí firemního majetku cizími zdroji:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$$

Druhý zmiňovaný poměrový ukazatel úrokového krytí říká, jak moc jsou úroky z úvěrů kryty hospodářským výsledkem firmy v daném účetním období. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím vyšší je finanční úroveň ve firmě.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Celkový nákladový úrok}}$$

Odpisy dlouhodobého majetku

Daňové odpisy majetku, které se dělí na daňové a účetní, vyjadřují postupné opotřebení daného majetku za určité období. Významem odepisování dlouhodobého majetku je rozložení pořizovací ceny jmění jako náklad podniku formou několika odpisů. Tedy hospodářský výsledek podniku neovlivní pořízení majetku ihned, ale postupně po celkovou dobu jeho životnosti. Dlouhodobý majetek se odepisuje dle zvolené metody rovnoměrně nebo zrychleně a je řazen podle přílohy k zákonu o daních z příjmů do první až šesté odpisové skupiny. (Jakpodnikat.cz, 2018)

Výpočet rovnoměrného ročního odpisu, který je snižován procentem pořizovací ceny pořízeného majetku:

$$\text{Roční odpis} = \frac{\text{pořizovací cena} * \text{roční odpisová sazba}}{100}$$

Tabulka 1: Odepisování dlouhodobého hmotného majetku

Odpisová skupina	Doba odepisování	Majetek	Vzorec výpočtu
1	3 roky	počítač	1. rok = $\frac{\text{pořizovací cena} * 20}{100}$ 2. rok = $\frac{\text{pořizovací cena} * 40}{100}$
2	5 let	osobní automobil	1. rok = $\frac{\text{pořizovací cena} * 11}{100}$ 2. rok = $\frac{\text{pořizovací cena} * 22,25}{100}$
6	50 let	budova	1. rok = $\frac{\text{pořizovací cena} * 1,02}{100}$ 2. rok = $\frac{\text{pořizovací cena} * 2,02}{100}$

Zdroj: Účtování.net, 2019

V tabulce č. 1 jsou uvedeny odpisy majetků včetně vzorců výpočtu, které budou odepisovány konkrétně pro účely této diplomové práce.

2.3.3 SWOT analýza, analýza rizik

Pro zjištění předpokladu úspěšnosti projektu se využívá SWOT analýza, viz obrázek číslo 4. Z anglického překladu Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), jsou

faktory, které představují vnitřní prostředí organizace a vnější prostředí Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Zabývá se analýzou vnitřních a vnějších faktorů celého podniku, konkrétního produktu či služby nebo člověka při přijímacím pohovoru. (Ekospace.cz, 2012)

Obrázek 4: SWOT analýza



Zdroj: Ekospace.cz, 2012

Zhodnocením hrozeb a slabých stránek napomáhá uvědomit si nedostatky a nastavit tak protopatření. Silné stránky napomáhají zvýšit pozici na trhu na základě konkurenčních výhod a naopak slabé stránky, charakterizující interní nedostatky, znevýhodňují konkurenceschopnost firmy.

Pomocí analýzy rizik lze zjistit a následně eliminovat nepříznivou odchylku od cíle podnikatelského plánu, které jsou následně spojeny s negativními dopady na organizaci. Při sestavení analýzy rizik se prochází fází identifikací, analýzou, zhodnocením, ošetřením, zvládnutím a monitoringem rizika. Sestavením této analýzy se zjišťuje míra nebezpečí hrozeb a zranitelnosti firmy, poté následnou pravděpodobnost výskytu hrozeb a míru dopadu na firmu. Nutné je nezapomenout, že nulové riziko neexistuje, je to například únik informací konkurenci, havárie technologie, nedodržení smlouvy ze strany dodavatele, nepříznivá ekonomická situace státu, bankrot, soudní spory atd.

3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce pokryje nutný metodický základ pro vytvoření podnikatelského plánu. Jsou zde popsány základní definice a jednotlivé kroky vedoucí k obnově a provozu restauračního zařízení. Začátek bude věnován vymezení pojmu podnikání, pohnutkám vedoucím k tvorbě podnikatelského plánu. V závěru se odkryje skladba podnikatelského plánu se stručným popisem konkrétních částí.

3.1 Obchod a průmysl v EU a ČR

Obchodní a průmyslová politika Evropské unie má za cíl zlepšit podnikatelské klima, utvářet příznivé podmínky pro podnikatelskou činnost, tvorbu pracovních míst, zabezpečit snadnější přístup malých podnikatelů k financování a začlenění na lokální trhy. Malé a střední podniky zastupují 99 % všech firem v Evropské unii a zaštiťují 2/3 veškerých pracovních míst v soukromém odvětví. EU vybízí k zakládání nových firem a podporuje jejich konkurenceschopnost, hospodářský růst a vytváření nových pracovních příležitostí prostřednictvím zajištění výhodných rámcových podmínek. Také Evropská komise společně s Evropskou investiční bankou uvolňují finanční prostředky na projekty zaměřující se na infrastrukturu, inovace a malé a střední podniky. (Evropská komise, 2018)

3.2 Podnikání v EU

Každý občan EU má právo si zřídit pobočku či dceřinou společnost ke stávajícímu podnikání, založit vlastní firmu nebo podnikat jako živnostník v rámci unijních států včetně Islandu, Norska a Lichtenštejnska. (Europa.eu, 2019)

Přesto, že každá z členských zemí má požadavky k založení podnikání jiné, unie jim doporučuje, aby přijala pravidla, která by podnikatelům usnadnila založení podniku, aby založení podniku netrvalo déle než tři pracovní dny, náklady nepřesáhly 100 eur, veškeré související formality včetně zápisu do obchodního rejstříku se daly vyřídit u jednoho správního orgánu nebo online. (Europa.eu, 2019)

Pro začínající podnikatele jsou k dispozici evropské fondy, které neslouží jen na rozjezd, ale také na rozšíření nebo rozvoj podniku. Financování z evropských peněz má přímou formu – granty na konkrétní projekty a veřejné zakázky vyhlašované institucemi EU k zajištění svého fungování a nepřímou formu, které poskytují vnitrostátní nebo regionální orgány prostřednictvím fondu pro regionální rozvoj a soudržnosti, dále

sociálního, zemědělského i námořního a rybářského fondu. V rámci projektu DigitaliseSME, jež je financovaný z evropských prostředků, je podporována digitální transformace malých a středních podnikatelů v Evropě. Prostřednictvím tohoto programu lze požádat o odbornou pomoc specialisty sídlícího v jiné zemi EU, který pomůže po dobu dvou měsíců najít vhodná digitální řešení individuálních potřeb daného podnikatele. (Europa.eu, 2019)

3.3 Podnikatel, podnik, podnikání

3.3.1 Podnikatel

Podnikatel se definuje jako fyzická nebo právnická osoba zapsána v obchodním rejstříku nebo držící živnostenské či jiné oprávnění, která na svůj vlastní účet samostatně vykonává soustavnou činnost za účelem dosažení zisku. Podnikatel je oficiálně vymezen v občanském zákoníku v zákoně č. 89/2012 Sb. (Občanský zákoník, 2014)

Veber a kolektiv (2008) konstatují, že „podnikatel je osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Osoba schopna rozpoznat příležitost, mobilizovat a využít zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika. Iniciátor a nositel podnikání – investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.“

Chce-li podnikatel zahájit svou podnikatelskou činnost, je nutné, aby si určil vizi, strategii a cíle. Hlavními předpoklady podnikatele jsou: odbornost – znalost v oboru, v kterém chce podnikat, povaha – odvážnost, pevnost, rozhodnost, neoblomnost a vytrvalost, příprava – absolvování kurzů a praxe a v poslední řadě zhodnocení svých možností a možností trhu.

3.3.2 Podnik

Podnik lze definovat jako ekonomickou či obchodní organizaci založenou za účelem zisku a produkování výrobků nebo služeb. Podle nového občanského zákoníku z roku 2012 pojmenování podnik již neexistuje, byl nahrazen názvem „obchodní závod“. (Občanský zákoník, 2012)

Podle ekonomické definice: „Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména

osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.“ (Cumi.cz, 2018)

Právní formy podniku jsou vymezeny kritérii, která by podnikatel měl předem zvážit:

- počet společníků, způsob a velikost jejich ručení,
- účast na zisku a ztrátách,
- nároky na kapitál a oprávnění k řízení podniku,
- administrativní a finanční náročnost při založení a provozu organizace,
- daňové zatížení.

Následující tabulka č. 2 zobrazuje základní právní formy podnikání v České republice, které se dělí na společnosti osobní a kapitálové.

Tabulka 2: Právní formy podniku

Osobní společnosti			Kapitálové společnosti	
Živnost	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Spol. s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Veřejná obchodní společnost, v.o.s.

Při založení veřejné obchodní společnosti je zapotřebí minimálně dvou osob, které ručí neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem, bez stanovené výše počátečního kapitálu. Nutné je nejprve sepsat mezi sebou společenskou smlouvu, zpravidla za přítomnosti advokáta. Zisk se mezi společníky dělí rovným dílem nebo na základě společenské smlouvy. (Finance-management.cz, 2010)

Komanditní společnost, k.s.

V České republice činnost komanditní společnosti je definována zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. Stejně jako u v.o.s., tak u k.s. je zapotřebí nejméně dvou osob. Komplementář, který ručí veškerým svým majetkem a komanditista do výše nesplaceného vkladu. Účast na zisku se mezi komplementáře a komanditisty dělí napůl, přičemž mezi komplementáře rovným dílem a mezi komanditisty dle výše vkladu nebo jinak podle sepsané společenské smlouvy. (Finance-management.cz, 2010)

Společnost s ručením omezeným, s. r.o.

Mezi kapitálové společnosti přísluší společnost s ručením omezeným, která patří mezi nejrozšířenější typ firmy jak v tuzemsku tak celosvětově. Počet zakladatelů organizace je omezen na 1 - 50 osob a současně se musí zřídit valná hromada, dozorčí rada a jednatelé. Společníci ručí do výše nesplaceného vkladu - minimální počáteční kapitál ve výši jedné koruny. Zisk se dělí mezi společníky podle výše vkladu, pokud není upraveno jinak společenskou smlouvou. (Finance-management.cz, 2010)

Akciová společnost, a.s.

Akciovou společnost zaštiťuje jedna právnická nebo minimálně dvě fyzické osoby, valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Společnost ručí celým svým majetkem, společníci neomezeně a akcionáři neručí. Minimální jmění je rozvrženo na počet akcií v celkové výši dva miliony korun. A.s. vzniká na základě sestavení zakladatelské listiny a složením vkladu na účet. Výši účasti na zisku rozhoduje valná hromada. (Finance-management.cz, 2010)

3.3.3 Živnostenská činnost

Živnost upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. K založení hostinské řemeslné živnosti stačí jedna osoba s libovolnou výší kapitálu, která ručí neomezeně na základě živnostenského oprávnění zapsaném v živnostenském rejstříku.

„V běžném povědomí je živnost spojována s podnikatelskými aktivitami malého rozsahu, obvykle provozovanými buď přímo živnostníkem, nebo za pomoci rodinných příslušníků s cílem „uživit“ sebe a rodinu, z právního pohledu vyplývá – živnost je soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a podmínek stanovených zákonem o živnostenském podnikání.“ (Veber, Srpová a kolektiv, 2008)

Při ohlášení živnosti je povinnost uvádět následující údaje:

- jméno a příjmení fyzické osoby,
- státní občanství,
- trvalé bydliště (obec, její část, ulice, číslo popisné a poštovní směrovací číslo),
- rodné číslo fyzické osoby, bylo-li přiděleno, jinak datum a místo narození,

- zahraniční fyzická osoba uvede své bydliště mimo území ČR a místo pobytu na území ČR,
- údaj o překážkách týkající se provozování živnosti, uložil-li soud nebo správní orgán,
- provozuje-li se živnost prostřednictvím zástupce, uvedou se údaje odpovědné osoby,
- obchodní jméno podniku,
- předmět a místo podnikání,
- bylo-li přiděleno identifikační číslo (IČO),
- údaje provozovny nebo provozoven, pokud byly zřízeny,
- datum zahájení nebo ukončení provozování živnosti. (MPO.cz, 2017)

Hostinská činnost podle živnostenského zákona

Hostinská činnost se popisuje podle zákona č. 455/1991 Sb., jako jednání, které spočívá v přípravě a následném prodeji pokrmů a nápojů, v poskytování ubytování a v dalších činnostech, jako například doplňkový prodej tabákových výrobků, provozování společenských her atd. (Živnostenský zákon, 2019)

Aby člověk mohl provozovat hostinskou činnost, musí splňovat některé podmínky živnosti: doklad o úspěšně ukončeném vzdělání v oboru, doklad o vzdělání v příbuzném oboru alespoň s jednoletou praxí při plném pracovním úvazku nebo alespoň praxe v oboru v délce 6 let. (Epravo.cz, 2011)

Živnostenská provozovna

„Zákon o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb., který poskytuje základní právní úpravu na poli živnostenského podnikání, se zabývá provozovnou a povinnostmi podnikatele související s provozovnou v § 17 a násl. V odstavci 1 zmiňovaného ustanovení nalezneme definici provozovny, která je vymezena jako prostor, v němž se provozuje živnost. Přičemž je výslovně stanoveno, že za provozovnu se podle živnostenského zákona a pro jeho účely považuje i stánek, pojízdná prodejna a obdobné zařízení sloužící k prodeji zboží nebo k poskytování služeb. Zákon připouští i možnost, aby provozovna podnikatele byla umístěna v bytě (§17 odst. 2) a to i v cizím. Je však nutno naplnit požadavek zákona, že pokud není podnikatel vlastníkem bytu, může v něm provozovat živnost pouze se souhlasem vlastníka, spoluvlastníka nebo správce bytu nebo nemovitosti, jejíž je byt

součástí, pokud je tento správce k udělování takového souhlasu zmocněn.“ (Epravo.cz, 2011)

Vzhledem k tomu, že podnikatelský záměr na obnovu restaurace bude realizován v odkoupené nemovitosti, jejímž vlastníkem bude přímo OSVČ, je na místě popsat náležitosti kupní smlouvy nemovitosti sepsané právníkem:

- identifikace obou smluvních stran (celé jméno, datum narození a trvalé bydliště účastníků),
- identifikace předmětné nemovité věci (parcelní číslo, katastrální území, číslo listu vlastnictví, podíly, apod.),
- cena za nemovitost včetně prohlášení prodávajícího a kupujícího, že s cenou souhlasí,
- termín předání nemovitosti a sankce pro nedodržení stanovených podmínek,
- prohlášení prodávajícího, že předmětná nemovitost nemá žádné skryté vady a omezení znemožňující nakládání s nemovitostí,
- podmínky podání kupních smluv na Katastrální úřad,
- úředně ověřené podpisy smluvních stran. (Epravo.cz, 2011)

3.3.4 Elektronická evidence tržeb

Evidence tržeb upravuje zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který nabyl platnosti vyhlášením ve Sbírce zákonů dne 13. dubna 2016. Povinnost evidovat tržby ve stravovacích a ubytovacích zařízeních nastala dne 1. prosince 2016. (Podnikatel.cz, 2017)

Elektronická evidence tržeb (dále jen „EET“) spočívá v evidenci každé platby, na jejímž základě zákazník od prodávajícího získá účtenku s unikátním kódem v okamžiku uskutečnění tržby (zaplacené v hotovosti, bezhotovostním převodem, šekem, či jinou formou) na server Finanční správy. (Eltržby.cz, 2016)

3.3.5 Nakládání s odpadem

Zákon č. 185/2001 Sb. o odpadech upravuje řadu povinností vztahujících se na veškeré podnikající právnické a fyzické osoby, které musejí při nakládání s odpady dodržovat. Nevědomostí těchto pravidel často dochází ke zbytečným sporům a sankcím od úřadů, proto každý podnikatel by měl mít zajištěnou likvidaci odpadů zaštitěnou

smlouvou s obcí nebo s oprávněnou společností. Odpadem se považuje každá movitá věc, s kterou má osoba v úmyslu nebo povinnost se zbavit. Pro Statutární město Děčín vyváží komunální odpad Technické služby Děčín a.s. - Marius Pederssen a.s. na skládku Orlík.

Tento zákon se také týká restauračních zařízení, která produkují například plasty, papír, sklo, biologický odpad, účetní papír, toner atd. Restaurace má povinnost vést průběžnou evidenci o vyprodukovaném odpadu, odpady utřídit podle druhů, zajistit přednostní využití, ověřovat nebezpečnost, zajistit před nežádoucím odcizením, únikem nebo zkázou a v neposlední řadě umožnit přístup kontrolním úřadům. (Epravo.cz, 2011)

Biologické odpady představují největší procento zbytků restaurací, jsou to okrojky z brambor, přepálený olej a tuky, kosti, odpadek z ostatní zeleniny a ovoce a nedojedené pokrmy. V současné době je stále zakázáno využívání kuchyňských odpadů ke krmení zvířat, což se odráží na nákladech za likvidaci. (Caoh.cz, 2014)

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce se zabývá vypracováním návrhu podnikatelského záměru obnovení restauračního zařízení v místní části Děčín IV - Podmokly. Budou zde vypracovány jednotlivé části business plánu Restaurace Na Vršku. Jako právní forma podnikání byla vybrána fyzická osoba – živnostník z důvodu nejnižšího odvodu daní.

V první části vlastní práce budou detailně popsány výchozí skutečnosti o restauračním zařízení a zaměstnancích a jejich vize. Velmi důležitým bodem je analýza makroprostředí pomocí analýzy PEST a v rámci sestaveného Porterova modelu pěti sil určeny největší konkurenti restaurace. Dále bude popisována marketingová strategie, která obsahuje marketingový mix složený z produktu, ceny, propagace a pozice podniku. Z poznatků těchto zkoumání bude sestavena SWOT analýza, která nastíní rizika a předpoklady úspěchu restaurace.

Jako poslední nejdůležitější částí diplomové práce bude finanční vyjádření projektu. Bude sestaven vstupní a provozní rozpočty s rozvahou a poté různé ekonomické varianty předpokládaných účetních výkazů a to varianta pesimistická, realistická a optimistická.

4.1 Projektový záměr

Téma projektu:	podnikatelský záměr
Název projektu:	obnova restaurace
Nositel projektu:	Bc. Klára Landovská
Termín:	1. 4. 2020 – 1. 7. 2020
Rozpočet:	6 800 000 Kč (vlastní zdroje 800 000 Kč / cizí zdroje 5 000 000 Kč)
Výstup projektu:	obnova a provoz restaurace a penzionu
Cílová skupina:	místní obyvatelé a turisté
Prostorové ohraničení:	Děčín IV – Podmokly
Spolupracující subjekty:	banka a dodavatelé

4.2 Předprojektová studie

Zvolený podnikatelský záměr bude realizován autorkou této práce, která splnila podmínky k získání živnostenského oprávnění pro podnikání v oboru pohostinství.

Pro realizaci projektu na obnovu restauračního zařízení Na Vršku je zapotřebí k nastartování podnikání jako OSVČ řemeslné živnostenské oprávnění. Zákonné podmínky pro získání řemeslné činnosti byly splněny, jak již bylo zmíněno výše, získáním výučního listu v oboru kuchař/číšník.

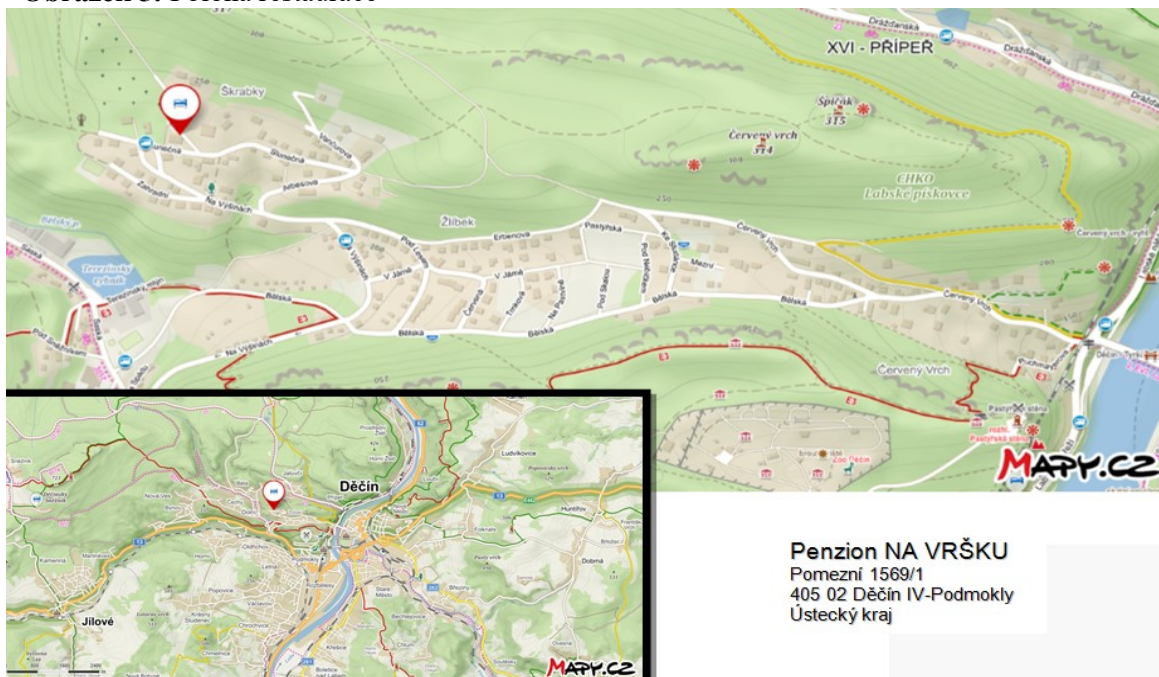
Cílem projektu je obnovení a provoz restauračního zařízení s ubytováním Na Vršku. Termín projektu je určen od 1. 4. 2020 do 1. 7. 2020 s rozpočtem ve výši 6 800 000 Kč.

4.2.1 Místo podnikání

Restaurační objekt, který jsem si pro své podnikání vybrala, se nalézá v městské části Děčín IV-Podmokly v lokalitě Škrabky, viz obrázek č. 5. Z důvodu odchodu majitele do starobního důchodu byl provoz restaurace a penzionu ukončen v prosinci roku 2016.

Jak již bylo zmíněno výše, v této čtvrti počet obyvatel neustále stoupá, aktuálně zde žije necelých 600 obyvatel z toho 240 ekonomicky aktivních. Rodinný penzion stojí na vyvýšeném místě s jedinečným výhledem do okolní přírody. Celá místní část je obklopena lesoparky s vyhlídkami na město, včetně dominantní Pastýřské stěny, které lákají obyvatele i turisty ve slunečných dnech. Škrabky také komunikačně propojují centrum Děčína s přírodní památkou Děčínským Sněžníkem. Vedle restaurace je vybudovaný městský hřbitov, na který celoročně jezdí lidé z blízkého okolí Děčína.

Obrázek 5: Poloha restaurace



Zdroj: Mapy.cz, 2019

Návštěvníkům v zimním období bude také k dispozici prosklená terasa, sauna s vířivkou a v teplém počasí venkovní terasa a rozlehlá zahrada s venkovním barem, udírnou, stolním tenisem a dětským pískovištěm.

Jedná se o restauraci s ubytováním o kapacitě 16 lůžek ve třech apartmánech s vlastním příslušenstvím a kuchyňským koutem. Do současnosti majitel pravidelně pronajímá pokoje hostům, kteří dojíždějí do Děčína za prací.

Otevírací doba

Restaurace bude otevřená sedm dní v týdnu, ve všedních dnech na snídaně pro ubytované hosty od 7:30 do 9:00 a pro veřejnost na obědy a večeře od 11:00 do 22:00 v pátek do 24:00, v sobotu od 11:00 do 24:00 a v neděli od 11:00 do 22:00, viz tabulka č. 3. O víkendech nebudou připravovány snídaně, jelikož hosté penzionu mají k dispozici v každém apartmá kuchyňský kout s lednicí, mikrovlnnou troubou, rychlovarnou konvicí a jednoplotýnkovým vaříčem.

Tabulka 3: Provozní doba restaurace

<i>Pondělí</i>	11:00 – 22:00
<i>Úterý</i>	11:00 – 22:00
<i>Středa</i>	11:00 – 22:00
<i>Čtvrtek</i>	11:00 – 22:00
<i>Pátek</i>	11:00 – 24:00
<i>Sobota</i>	11:00 – 24:00
<i>Neděle</i>	11:00 – 22:00

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.3 Vize podniku a vlastníků

Restaurace Na Vršku poskytne svým hostům z okolí i turistům kvalitní a moderní českou kuchyni z lokálních surovin za odpovídající ceny.

Hlavním zaměřením podniku je stát se vyhledávanou restaurací nejen pro turisty, ale také pro obyvatele z blízkého okolí, jenž zabezpečí celoroční provoz. Díky atraktivní poloze nedaleko Národního parku České Švýcarsko, jiných lákavých výletních cílů a aktivit a v neposlední řadě příjemnému odpočinku v soukromé sauně s vířivkou, penzion Na Vršku získá důvěru klientů, kteří se rádi budou vracet zpět.

Dalším důvodem obnovení zařízení je zaplnění prázdného místa na trhu za prvé: v celém městě Děčín není žádné tak kapacitně veliké restaurační zázemí vhodné na pořádání větších svateb, a jiných soukromo-společenských událostí o pohodlném počtu osmdesáti hostů a za druhé, v lokalitě Škrabky nyní není žádné restaurační zařízení, kam by zdejší obyvatelé mohli přijít na večeři či posedět u sklenky, a to byli zvyklí dokonce na dvě hospůdky.

A posledním, ne méně významným cílem pro společnost bude snaha dosáhnout stabilního a udržitelného zisku a postavení na trhu v děčínském regionu.

4.4 Analýza a syntéza

4.4.1 Analýza

V analýze projektu, viz tabulka č. 4, a následných Ganttových diagramech (obrázky č. 6 a 7) jsou definovány následující klíčové aktivity, které jsou přehledně zaneseny do tabulky:

1. založení podniku a příprava podmínek projektu,
2. vyřízení úvěru,
3. koupě budovy a rekonstrukce,
4. nábor pracovníků,
5. otevření restaurace s ubytováním,
6. provoz restaurace s ubytováním.

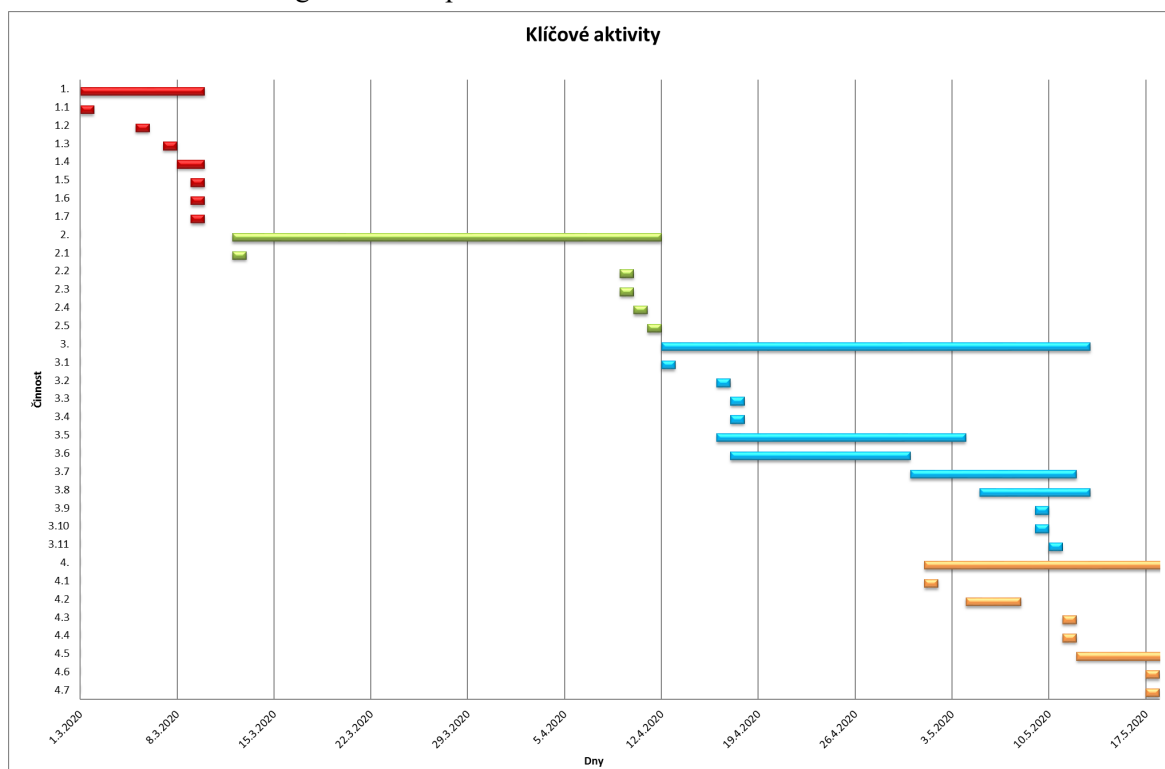
Tabulka 4: Analýza klíčových aktivit před otevřením restaurace

Aktivita	Doba trvání	RN (v Kč)	OS (v Kč)
1. Založení podniku a příprava podmínek projektu	1.3.2020 – 9.3.2020	14 868	600
1.1. Zřízení mobilních tarifů včetně telefonů	1.3.2020	8 327	0
1.2. Získání živnostenského oprávnění a výpisu rejstříku trestů	5.3.2020	1 200	0
1.3. Registrace na finančním úřadu	7.3.2020	0	0
1.4. Registrace u ZP a ČSSZ	8.3.2020 – 9.3.2020	0	0
1.5. Založení běžného bankovního účtu	9.3.2020	0	0
1.6. Platba za odpad	9.3.2020	700	0
1.7. Zaplacení zálohy na sociální a zdravotní pojištění OSVČ	9.3.2020	4 596	
2. Vyřízení úvěru	12.3.2020 – 12.4.2020	8 077	800
2.1. Žádost o úvěr	12.3.2020	0	0

2.2. Platba za odpad	9.4.2020	700	0
2.3. Zaplacení zálohy na sociální a zdravotní pojištění OSVČ	9.4.2020	4 596	0
2.4. Platba vyúčtování mobilních tarifů, internetu a TV	10.4.2020	2 781	0
2.5. Získání úvěru	11.4.2020	0	0
3. Koupě budovy a rekonstrukce	12.4.2020 – 13.5.2020	5 737 744	2 000
3.1. Uzavření kupní smlouvy s prodávajícím nemovitosti	12.4.2020	0	0
3.2. Koupě nemovitosti	16.4.2020	5 000 000	0
3.3. Zaplacení pojištění nemovitosti	17.4.2020	667	0
3.4. Zaplacení zálohy na vodu a elektřinu	17.4.2020	24 000	0
3.5. Drobné úpravy interiéru restauračního zařízení a penzionu	16.4.2020 – 4.5.2020	310 000	0
3.6. Oprava fasády včetně zateplení	17.4.2020 – 30.4.2020	340 000	0
3.7. Úprava zahrady a okolí restaurace	30.4.2020 – 12.5.2020	50 000	0
3.8. Hrubý úklid vnitřků a zahrady	5.5.2020 – 13.5.2020	5 000	0
3.9. Platba za odpad	9.5.2020	700	0
3.10. Zaplacení zálohy na sociální a zdravotní pojištění OSVČ	9.5.2020	4 596	0
3.11. Platba vyúčtování mobilních tarifů, internetu a TV	10.5.2020	2 781	0
4. Nábor pracovníků	1.5.2020 – 20.5.2020	73 058	0
4.1. Obvolání domluvených zaměstnanců	1.5.2020	0	0
4.2. Podepsání pracovních smluv se zaměstnanci	4.5.2020 – 8.5.2020	0	0
4.3. Adaptace zaměstnanců	11.5.2020	0	0
4.4. Splátka úvěru	11.5.2020	48 391	0
4.5. Sepsání jídelního a nápojového lístku	12.5.2020 – 20.5.2020	0	0
4.6. Zaplacení zálohy na vodu a elektřinu	17. 5.2020	24 000	0
4.7. Zaplacení pojištění nemovitosti	17.5.2020	667	0
5. Otevření restaurace s ubytováním	12.5.2020 – 1.6.2020	514 909	1 000
5.1. Propagace	12.5.2020	6 079	0
5.2. Nákup zásob	21.5.2020	258 830	0
5.3. Nákup surovin	29.5.2020	210 000	0
5.4. Peníze v pokladně	30.5.2020	20 000	0
5.5. Slavnostní otevření restaurace s ubytováním	1.6.2020	20 000	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 6: Ganttův diagram aktivit před otevřením restaurace



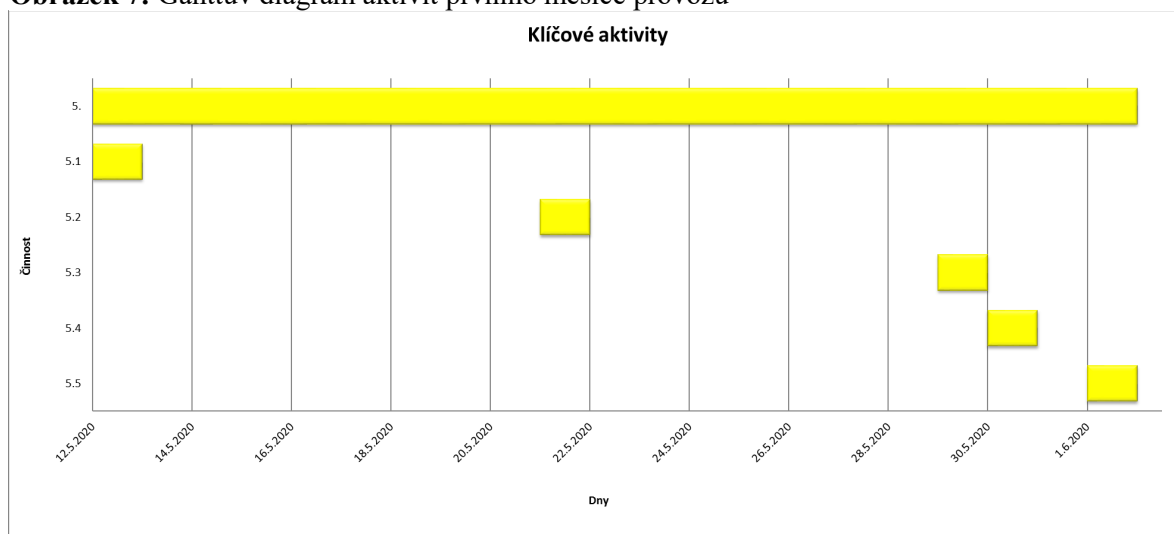
Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka 5: Analýza klíčových aktivit prvního měsíce v provozu

Aktivita	Doba trvání	RN (v Kč)	OS (v Kč)
1. Provoz restaurace	2.6.2020 – 1.7.2020	832 117	3 500
1.1. Platba za odpad	9.6.2020	700	0
1.2. Zaplacení zálohy na sociální a zdravotní pojištění OSVČ	9.6.2020	4 596	0
1.3. Platba vyúčtování mobilních tarifů, internetu a TV	10.6.2020	2 781	0
1.4. Nákup surovin	11.6.2020	82 528	0
1.5. Splátka úvěru	11.6.2020	48 391	0
1.6. Mzdy pro zaměstnance	12.6.2020	182 500	0
1.7. Pojistné za zaměstnavatele ZP a SP	12.6.2020	62 050	0
1.8. Odměna pro brigádníka	12.6.2020	2 999	0
1.9. Propagace	13.5.2020	6 079	0
1.10. Nákup zboží	15.6.2020	247 583	0
1.11. Nákup hygienických prostředků	15.6.2020	1 963	0
1.12. Zaplacení zálohy na vodu a elektřinu	17.6.2020	24 000	0
1.13. Zaplacení pojištění nemovitosti	17.4.2020	667	0
1.14. Nákup surovin	18.6.2020	82 527	0
1.15. Rozhlasový poplatek	19.6.2020	225	0
1.16. Nákup surovin	25.6.2020	82 526	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Obrázek 7: Ganttův diagram aktivit prvního měsíce provozu



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.4.2 Syntéza

Syntéza, na rozdíl od analýzy, má dílčí aktivity spojit a sladit do jednoho celku a určit posloupnosti a návaznosti jednotlivých činností. Jde tedy o proces, kterým se zase veškeré jednotlivé činnosti složí dohromady s cílem naplánování posloupností prováděných aktivit a s určením vzájemných vztahů mezi jednotlivými aktivitami.

4.5 Založení restaurace

Po domluvě se současným majitelem, je možný odkup popř. pronájem nemovitosti, budovy o rozloze 250 m², zahrada 1 074 m² (údaje o rozloze jsou čerpány z Katastru nemovitostí pro Ústecký kraj, Katastrální pracoviště Děčín) s veškerým vybavením potřebným k provozování restaurace a penzionu. Jako právní formu podnikání jsem zvolila OSVČ. Náklady na koupi a založení restauračního zařízení budou vysoké. Odkup nemovitosti po domluvě s aktuálním majitelem bude ve výši 5 000 000 Kč (měsíční splátka úvěru bude činit 48 391 Kč, viz příloha). Dále jsou zapotřebí nutné drobné opravy v odhadované výši 700 000 Kč.

Cena získání živnostenského oprávnění pro provoz pohostinské činnosti činí 1 000 Kč a za výpis z živnostenského rejstříku cca 100 Kč, výpis z rejstříku trestů majitelky 100 Kč. Maximální celkové náklady na založení živnosti činí 1 200 Kč.

Na prvotní nákup surovin je zapotřebí cca 210 000 Kč. Nákup bude obsahovat pouze výrobky, které nepodléhají rychlé zkáze a pak maso, zelenina, mléčné výrobky, které

budou zapotřebí pouze k denní spotřebě tj. cena za potraviny k přípravě pokrmů a cena nápojů také 258 830 Kč. Ostatní finanční prostředky budou vynaloženy na ostatní náklady, jako nákup hygienických potřeb, poplatky za odpady, rozhlas, platba zálohy na sociální a zdravotní pojištění za OSVČ atd. Zbylé finanční prostředky budou k dispozici jako „rezerva podniku“.

OSVČ vloží do společnosti mimo peněžních prostředků ve výši 1 714 000 Kč také nepeněžní, a to automobil v hodnotě 80 000 Kč a vlastní počítač za 6 000 Kč.

Celkové náklady, i s finanční rezervou na běžném účtu, na založení Restaurace Na Vršku se tedy vyšplhaly na celkových 6 800 000 Kč.

Tabulka 6: Vklad majitele

Vklady v Kč	nepeněžitý	peněžitý	úvěr	celkem
OSVČ	86 000 Kč	1 714 000 Kč	5 000 000 Kč	6 800 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 6 ukazuje celkové počáteční peněžité a nepeněžité prostředky v celkové výši 6 800 000 Kč. Chod restaurace bude zahájen 1. června 2020 a to z důvodu získání času na drobné rekonstrukce, začínající letní sezóny a vyšší návštěvnosti turistů v okrese Děčín, což nám zajistí vyšší tržby.

4.6 Management a zaměstnanci

OSVČ bude dohlížet a zodpovídat za každodenní provoz kuchyně a ubytování, za spotřebu/nákup surovin a za kontrolu všech pracovníků kuchyně.

Celkem v restauraci bude pro začátek fungovat jako personál sedm zaměstnanců a jeden brigádník. Bude přijat jeden šéfkuchař a kuchař, provozní, hlavní servírka a dvě pomocné zaměstnankyně na poloviční úvazek a brigádník. Popřípadě bude možnost po domluvě s blízkým učilištěm získat na výpomoc vybrané studenty v rámci jejich praxe z gastronomických oborů. Další stálí zaměstnanci budou přijati podle navyšující se návštěvnosti.

O úklid všech prostor restaurace a ubytování se podělí svépomocí veškerý personál s majitelkou.

Zaměstnanec - provozní restaurace bude zajišťovat provoz jídelního zařízení, reklamu (design a tisk komunikačních materiálů) a public relations podniku, webové

služby pro styk se zákazníkem a internetové aplikace pro hotelové hosty, jednání s dodavateli pro cenové výhody zboží a dodávku brandového materiálu, běžnou technickoprovozní správu objektu a společně s OSVČ bude vést účetnictví. Tento budoucí zaměstnanec (provozní), student informatiky, ze svého současného zaměstnání má možnosti v podnikání využít zkušenost s vedením několika zaměstnanců a s obchodním jednáním s dodavateli. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, rozhodovací práva v řízení společnosti Restaurace Na Vršku připadají OSVČ a popřípadě přeneseně provoznímu, oba se společně budou podílet na managementu a provozu restaurace s penzionem.

Hlavou i tělem kuchyně bude profesionální šéfkuchař, který v této restauraci, než byla uzavřena, vařil necelých 10 let. S budoucí spoluprací souhlasil a přislíbil podepsání smlouvy, prozatím na dobu určitou. Je vyučen na Střední škole řemesel a služeb, čtyřletý kuchařský obor ukončený maturitní zkouškou a má za sebou dlouholetou praxi. Jako šéfkuchař má výborné organizační schopnosti, je cílevědomý, kreativní a výborně vaří. Na starosti společně s majitelkou bude mít za úkol sestavení stálého i denního menu včetně přípravy pokrmů, chod kuchyně, stav zásob, kontrolu a dodržování hygienických norem, kontrola zboží a proškolení nových zaměstnanců v kuchyni. Druhý zaměstnanec na vaření je velmi schopný kuchař, který vyučený není, ale již 3 roky vaří v nejmenované restauraci. Pro začátek oběma kuchařům bude napomáhat v kuchyni majitelka a během snídaní a obědů bude připravovat a servírovat pokrmy přijaté zaměstnance na poloviční úvazek. Jakmile návštěvnost začne růst a pro kuchaře to bude neúnosné, sepíše se smlouva s další pomocnou silou na očištění a přípravu surovin a mytí nádobí.

Na následujícím obrázku č. 9 je rozpis směn pro kuchyni, který je rozdělen na krátký a dlouhý týden. V sudém dlouhém týdnu má hlavní směnu šéfkuchař, který bude vařit v pondělí, úterý a pátek až neděle. Od pondělí do pátku bude připravovat snídaně a obědy majitelka společně s kuchařem, který zrovna bude mít směnu. V lichém krátkém týdnu kuchaři budou mít službu přesně naopak než v sudém: Šéfkuchař uvaří pouze dva dny a kuchař kromě středy a čtvrtka celý týden, objednané snídaně pro hosty v apartmánech a přípravu obědů opět s daným kuchařem zaštití OSVČ.

Obrázek 8: Rozpis směn pro kuchaře

Kuchaři												
Sudý týden	Pondělí		Úterý		Středa		Čtvrtek		Pátek		Sobota	Neděle
Otevírací doba	7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-24:00		11:00-24:00	11:00-22:00
Směna	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:30	10:00-21:30	10:00-21:00
Zaměstnanec	OSVČ šéfkuchař	šéfkuchař	OSVČ šéfkuchař	šéfkuchař	OSVČ kuchař	kuchař	OSVČ kuchař	kuchař	OSVČ šéfkuchař	šéfkuchař	šéfkuchař	šéfkuchař
Počet hodin	7	8,5	7	8,5	7	8,5	7	8,5	7	8,5	11,5	11,5
Kuchaři												
Lichý týden	Pondělí		Úterý		Středa		Čtvrtek		Pátek		Sobota	Neděle
Otevírací doba	7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-24:00		11:00-24:00	11:00-22:00
Směna	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:00	6:00-13:00	12:30-21:30	10:00-21:30	10:00-21:00
Zaměstnanec	OSVČ kuchař	kuchař	OSVČ kuchař	kuchař	OSVČ šéfkuchař	šéfkuchař	OSVČ šéfkuchař	šéfkuchař	OSVČ kuchař	kuchař	kuchař	kuchař
Počet hodin	7	8,5	7	8,5	7	8,5	7	8,5	7	8,5	11,5	11,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Při otevření podniku budou vybrány na pozici servírek 3 ženy, jeden pomocný číšník na poloviční úvazek a jeden brigádník – student vysoké školy na dohodu o provedení práce. S jednou hlavní a s dvěma pomocnými servírkami bude sepsána smlouva na plný úvazek, prozatím dle domluvy na dobu určitou.

Hlavní servírka je osvědčená, zkušená a velmi schopná vyučená číšnice, s 15letou praxí v různých druzích podniků, od kaváren po luxusní restaurace.

Dle potřeby servírkám vypomůže provozní. V případě víkendů, kdy přijde větší množství hostů nebo při konání společenských akcí, je přislíbená výpomoc „na zavolání“ z okruhu rodinných příslušníků a přátel OSVČ.

Na následujícím obrázku č. 10 je rozepsán plán směn na 14 dní – lichý a sudý týden tentokrát pro číšníky, který se značně liší od rozvrhu kuchařů. Hlavní servírka v sudém týdnu bude pracovat v pondělí až úterý odpoledne s pracovníkem na poloviční úvazek, v pátek odpoledne s oběma pomocnými servírkami a v sobotu a neděli celý den s brigádníkem. Lichý týden si odpracuje středu a čtvrtek odpoledne. Hlavní servírka ochotně přistoupila po dohodě s OSVČ, že bude k dispozici na zavolání. V těchto všedních dnech dopoledne (pondělí a úterý v sudý týden; celý den v pátek; středa a čtvrtek v lichý týden) bude podávat obědy hostům první pomocná servírka. Na protisměrně bude obsluhovat provozní (odpolední směna) střídající se s druhou pomocnou servírkou (dopolední směna). O víkendech v restauraci vypomůže brigádník.

Obrázek 9: Rozpis směn pro číšníky

Číšníci												
Sudý týden	Pondělí		Úterý		Středa		Čtvrtek		Pátek		Sobota	Neděle
Otevírací doba	7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-24:00		11:00-24:00	11:00-22:00
Směna	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-00:00	10:30-00:00	10:30-22:00
Zaměstnanec	1p servírka	hl.servírka, 1/2 servírka	1p servírka	hl.servírka, 1/2 servírka	2p servírka	provozní, 1/2 servírka	2p servírka	provozní, 1/2 provozní	1p servírka	hl.servírka, 1p, 2p servírka	hl.servírka brigádník	hl.servírka brigádník
Počet hodin	7,5	8,5	7,5	8,5	7,5	8,5	7,5	8,5	7,5	10,5	13,5	11,5
Číšníci												
Lichý týden	Pondělí		Úterý		Středa		Čtvrtek		Pátek		Sobota	Neděle
Otevírací doba	7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-22:00		7:30-24:00		11:00-24:00	11:00-22:00
Směna	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-22:00	6:30-14:00	13:30-00:00	10:00-00:00	10:30-22:00
Zaměstnanec	2p servírka	provozní	2p servírka	provozní	1p servírka	hl.servírka	1p servírka	hl.servírka	2p servírka	1p, 2p servírka provozní	2p servírka brigádník	1p servírka brigádník
Počet hodin	7,5	8,5	7,5	8,5	7,5	8,5	7,5	8,5	7,5	10,5	13,5	11,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.6.1 Mzdy zaměstnanců

V restauračním zařízení bude celkem pracovat 7 zaměstnanců. Po vzájemné dohodě se zaměstnanci a na základě průměrné mzdy v ústeckém kraji, která činí necelých 30 tisíc korun českých za měsíc, bylo rozhodnuto, že šéfkuchař a provozní bude mít měsíční odměnu ve výši 35 tisíc, kuchař se servírkami dostanou stejnou měsíční mzdu, a to ve výši 30 tisíc korun měsíčně. Zaměstnanec na poloviční úvazek si vydělá 12 500 Kč a brigádník 2 999 Kč. Spropitné od zákazníků si přerozdělí zaměstnanci mezi sebou rovným dílem. Celkem náklady za zaměstnance budou činit pro OSVČ 182 500 Kč plus zdravotní pojištění 16 425 Kč a sociální pojištění 45 625 Kč, tedy celkem 244 550 Kč měsíčně.

Výpočet mzdy pro šéfkuchaře a provozního:

Hrubá mzda	35 000 Kč
Zdravotní pojistné zaměstnavatel (9 %)	3 150 Kč
Sociální pojistné zaměstnavatel (25 %)	8 750 Kč
Zdravotní pojistné zaměstnanec (4,5 %)	1 575 Kč
Sociální pojistné zaměstnanec (6,5 %)	2 275 Kč
Základ daně (superhrubá mzda)	46 900 Kč
Záloha na daň před slevami	7 035 Kč
Daňová sleva na poplatníka	2 070 Kč
Čistá mzda	26 185 Kč

Výpočet mzdy pro kuchaře a servírky:

Hrubá mzda	30 000 Kč
------------	-----------

Zdravotní pojistné zaměstnavatel (9 %)	2 700 Kč
Sociální pojistné zaměstnavatel (25 %)	7 500 Kč
Zdravotní pojistné zaměstnanec (4,5 %)	1 350 Kč
Sociální pojistné zaměstnanec (6,5 %)	1 950 Kč
Základ daně (superhrubá mzda)	40 200 Kč
Záloha na daň před slevami	6 030 Kč
Daňová sleva na poplatníka	2 070 Kč
Čistá mzda	22 740 Kč

Mzda pro pomocnou servírku na půl úvazek

Hrubá mzda	12 500 Kč
Zdravotní pojistné zaměstnavatel (9 %)	1 125 Kč
Sociální pojistné zaměstnavatel (25 %)	3 125 Kč
Zdravotní pojistné zaměstnanec (4,5 %)	563 Kč
Sociální pojistné zaměstnanec (6,5 %)	813 Kč
Základ daně (superhrubá mzda)	16 750 Kč
Záloha na daň před slevami	2 513 Kč
Daňová sleva na poplatníka	2 070 Kč
Záloha na daň po slevě	443 Kč
Čistá mzda	10 683 Kč

Výpočet mzdy pro brigádníka:

S brigádníkem bude sepsána dohoda o pracovní činnosti, je to pro zaměstnavatele i studenta vysoké školy výhodnější, než sjednat pracovní poměr. Dle nového nařízení vlády č. 213/2018 od začátku roku 2019 platí, že se odvádí při dohodě o pracovní činnosti sociální a zdravotní pojištění až od částky 3 000 Kč z původní 2 500 Kč.

Mzda pro brigádníka

Čistá mzda	2 999 Kč
------------	----------

4.7 Vnější prostředí firmy

Pro identifikaci vnějších okolních vlivů restaurace bude aplikovaná PEST analýza, která napomůže identifikovat dopad politických, ekonomických, sociálně kulturních a technologických faktorů a tím minimalizovat jejich případná rizika a zároveň využít jejich působení ve svůj prospěch.

4.7.1 Politicko-legislativní faktory

Podnik zabývající se pohostinstvím a hotelnictvím podléhá následujícím legislativním požadavkům: zákoník práce č. 252/2006 Sb., upravující pracovní poměr, dohody o práci mimo pracovní poměr, pracovní dobu, bezpečnost a ochrana zdraví, odměňování při práci, náhradu výdajů související s výkonem práce, dovolené, péči o zaměstnance a podobně, může podniku zkomplikovat zvýšením minimální mzdy. Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, který vstoupil v platnost v květnu 2017, určitě již není hrozbou restaurace, protože zákazníci si už zvykli nekouřit v těchto podnicích.

Restaurace bude pod přísným státním dohledem Krajské hygienické stanice Ústí nad Labem, která kdykoli může přijít na kontrolu. Je tedy nutné dodržovat hygienické normy a zákony, jako například: zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci č. 309/2006 Sb.; zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 Sb.; nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin, zákon o potravinách a tabákových výrobcích a jejich prováděcími předpisy č. 110/1997 Sb.; nebo vyhláška č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody, ve znění pozdějších předpisů. Nový zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, zakazující kouření ve volně přístupných prostorách pro veřejnost, již nijak restauraci neohrožuje. Platností tohoto zákona se návštěvnost podniků znatelně snížila, ale nyní si lidé rychle na protikuřácké omezení zvykli a opět vyrážejí do restaurací.

4.7.2 Ekonomické faktory

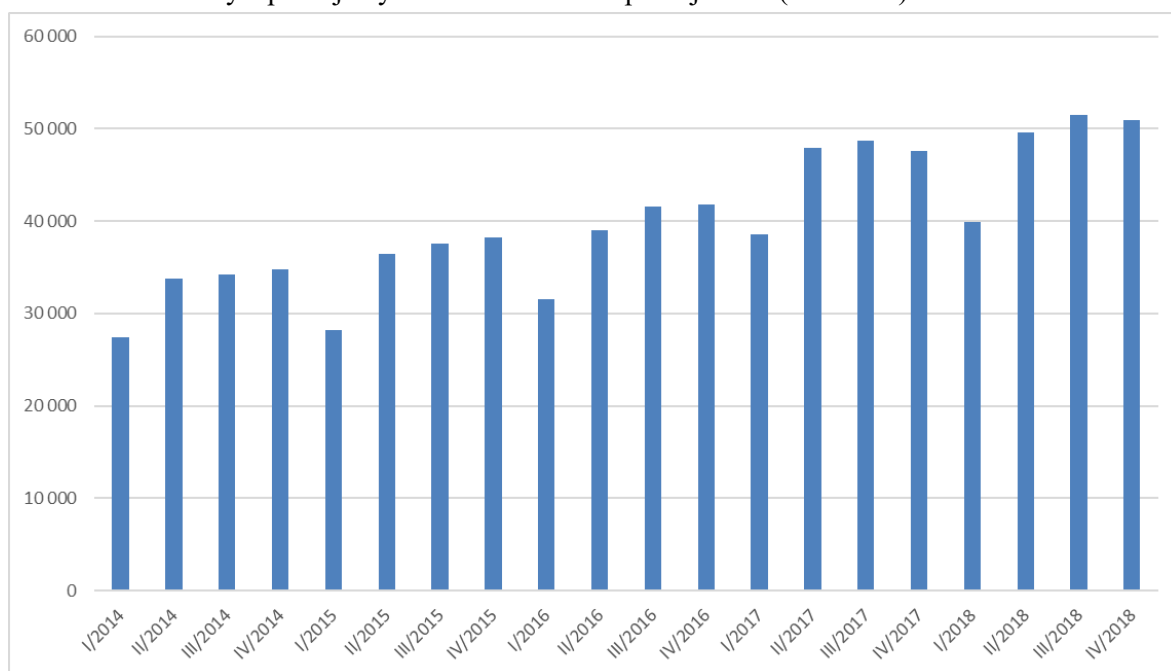
Hospodářský cyklus České republiky stále prochází expanzí, i budoucí prognóza pro vývoj české ekonomiky na celý rok 2019 očekává mírné zvýšení, a to o 2,9 %. Růst národního hospodářství ovlivňuje rostoucí makroekonomické faktory působící na Restauraci Na Vršku, jako jsou maloobchodní tržby, průměrná mzda, inflace a směnné kurzy, DPH atd.

Hrubý domácí produkt je v makroekonomii definován jako peněžní hodnota všech vyprodukovaných statků a poskytnutých služeb na území daného regionu či celé České republiky obvykle za jeden kalendářní rok a vyjadřuje výkonnost ekonomiky území. Pro podnikatele je tento makroekonomický ukazatel důležité sledovat, protože HDP

do značné míry ovlivňuje výši poptávky. Skládá se ze spotřeby domácností, vládních výdajů, čistého vývozu a soukromých investic. S rostoucím HDP úzce souvisí zvyšování mezd obyvatelstva a tempo růstu spotřebitelských cen, který sníží konečné reálné mzdy.

Obrázek č. 11 znázorňuje vývoj růstu maloobchodních tržeb z prodeje výrobků a služeb v oblasti ubytovacích, stravovacích a pohostinských podniků v České republice za pětileté období od roku 2014 do 2018. Na konci roku 2014 vykazovaly tržby 130 221 milionů korun českých, 2. rok stouply o více než 10 000 mil. Kč. Rok 2016 přinesl hodnotu celkových maloobchodních tržeb ve výši přes 154 000 mil. Kč. Největší nárůst tržeb z prodeje zboží a služeb nastal v roce 2017, které přesáhly bez mála 183 000 mil. Kč. V roce 2018 se již o tolik nezvýšily. Za povšimnutí stojí skutečnost, že vždy v prvním čtvrtině daného roku, částky nedosahují takové výše, jako v ostatních čtvrtletí. Je to dáno vazbou na chladné zimní počasí a také lidé po Vánocích začínají šetřit.

Obrázek 10: Tržby z prodeje výrobků a služeb a za prodej zboží (v mil. Kč)



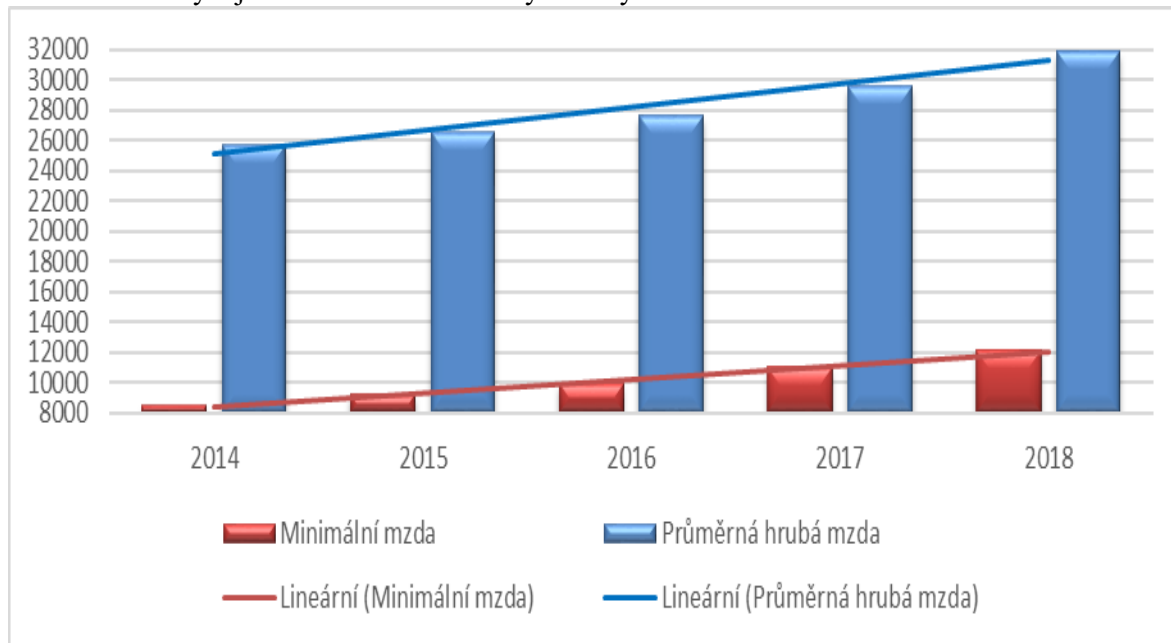
Zdroj: Obchod, pohostinství, ubytování - Základní finanční ukazatele. ČSÚ Praha, 2019

Celkový trend hladiny mezd, a tedy hrubé a minimální měsíční mzdy, má pozitivní vliv nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele/podnikatele. Z pozitivního pohledu: růstem měsíční mzdy pracující lidé více utrácí své finanční prostředky a tím se zvětšuje zisk pro podnikatele. Ale také růst mezd představuje negativum z důvodu narůstajících nákladů na zaměstnance. Míra v nezaměstnanosti k roku 2018 je nejvyšší

od roku 1996, a to 2,2%. V Ústeckém kraji je míra nezaměstnanosti o trochu vyšší než celorepublikový průměr, ale i tak je celkově situace pro podnikání velmi příznivá.

Na obrázku č. 12 je zanesen vývoj průměrné hrubé měsíční a minimální mzdy v České republice za posledních 5 let. Rozdíl mezi hrubou mzdou v roce 2014 a 2018 je přes 6 tisíc korun a minimální mzdou 3 700 Kč.

Obrázek 11: Vývoj hrubé a minimální mzdy za roky 2014 - 2018



Zdroj: Vývoj minimální mzdy v ČR od jejího zavedení v roce 1991. ČSÚ Praha, 2018

Inflace negativně ovlivňuje hodnotu peněz, tedy i kupní sílu zákazníků a cenu potravin, nápojů a pohonných hmot. Od půli roku 2016 cenová hladina roste, k 31. 10. 2018 měla hodnotu 2,3 %. V tu chvíli nejvíce podražily základní potraviny, především mouka (o 14,4 %), vejce (13,5 %), jogurty a máslo, naopak zlevnila voda (- 0,4 %), zemní plyn (- 0,8 %) a oděvy (2 %). Zvyšování cenové hladiny potravin není pro podnik příznivé, neboť lidé za jídlo zaplatí víc a tím se sníží návštěvnost.

Pro otevření restaurace je zapotřebí kapitál, který podnikatel získá prostřednictvím půjčky od některé banky. Proto posledním důležitým ekonomickým faktorem, který by podnikatel měl sledovat je výše úrokové míry. Úroková sazba zjednodušeně říká, o kolik procent dlužník navíc zaplatí za půjčenou částku. Současná situace pro čerpání nového úvěru je zatím příznivá, ale procentní navýšení půjček má rostoucí tendenci.

Z údajů České národní banky úroková sazba průměrných nových hypoték od komerčních bank od poloviny roku 2007 (5,75 %) až do konce 2016 měla stále

klesavou tendenci a docílila nejnižší hodnoty 1,91 %. Od začátku roku 2017 stále roste, k roku 2018 se navýšila na 2,43 %.

4.7.3 Společenské faktory

Hostinská činnost má výhodu v tom, že je stále o ní zájem. Většina zdejších obyvatel se ráda schází se svými známými u dobrého jídla a pití. Nejbližší stravovací zařízení je kapacitně malé a nachází se od Restaurace Na Vršku 15 minut chůze, a další větší restaurace jsou vzdálené více než 35 minut.

Lze využít neobvykle velkého prostoru restaurace, kterého je ve městě nedostatek a tím nalákat vysoké množství návštěvníků na různé veřejné i soukromé akce. Dále zdejší lokalitou prochází cykloturistické trasy až do sousedního Německa, takže není nouze ani o turisty.

Při dnešních trendech zdravé výživy a životního stylu se restaurace musí přizpůsobit nárokům spotřebitelů. To znamená vaření stravitelně lehkých, tradičních pokrmů z čerstvých lokálních surovin, které neobsahují škodlivé látky.

Negativním sociálně - demografickým faktorem ovlivňující restauraci může být stále se snižující počet obyvatel v městě způsobeném snižující se porodností a stěhováním.

4.7.4 Technologické faktory

Dokument Iniciativa Průmysl 4.0 vydanou Ministerstvem průmyslu a obchodu konstatuje nástup čtvrté průmyslové revoluce a je návodem, jak předcházet rizikům a využít příležitosti z příchodu těchto změn. Průmyslová revoluce zásadně mění povahu průmyslu, energetiky, logistiky, obchodu, vlastně celého hospodářství i společnosti. Jedná se o zásadní změny jako zavádění informačních technologií, kybernetických systémů a umělé inteligence nejen do výroby, služeb, ale do veškerých odvětví hospodářství. Pokud Česká republika nezačne reagovat na změny, hrozí ztráta konkurenceschopnosti s následkem pro celý rozvoj společnosti. Významnost řešení české cesty k čtvrté průmyslové revoluci je na rozdíl od ostatních zemí velmi významná a specifická z důvodu nejvyššího podílu tradiční průmyslové výroby.

„Očekává se masové sdílení informací a kontinuální komunikace podpořené kvalitní komunikační infrastrukturou (širokopásový internet). Mezi dalšími významnými technologiemi Průmyslu 4.0 jsou uvedena velká data (big data), autonomní roboty, senzory, cloudové výpočty a datová úložiště, jakožto i aditivní výroba, rozšířená realita

a v neposlední řadě celá vědní disciplína kybernetiky a umělé inteligence tvořící myšlenkové a technologické jádro probíhající průmyslové revoluce.“ (Iniciativa Průmysl 4.0, 2016)

Přechod do čtvrté fáze průmyslové revoluce umožní navýšit produktivitu práce, která ale ohrozí některé méně kvalifikované profese, ale zároveň přinese nové příležitosti profesím zaměřených na digitálních a inženýrských dovednostech. Proto je pro stát nutné budovat kvalitní a variabilní vzdělávací systém reagující na potřeby trhu práce.

Malí a střední podnikatelé často nevědí, co je myšleno digitalizací v tzv. Čtvrté průmyslové revoluci, zaměňují ji za již zavedenou elektronickou komunikaci či administrativu. Mylně se někteří domnívají, že se revoluce týká pouze výrobního a průmyslového odvětví, což také potvrzuje tento strategický dokument Vlády České republiky, protože zde vůbec není vyčleněná část pro malé a střední podnikatele. (Amsp.cz, 2017)

4.8 Analýza konkurenčního prostředí podniku

K analýze konkurenčního mikroprostředí Restaurace Na Vršku lze využít Porterův model 5 sil, který predikuje intenzitu konkurence v odvětví pohostinství.

4.8.1 Konkurence uvnitř odvětví

Dle hodnocení v tabulce č. 6 vyplynulo, že největší hrozbou ze strany konkurence bude Hotel a restaurace Kocanda, na druhém místě Zlatá Lípa a na třetím Hotel Faust.

V tabulce byly body od jedné do pěti (1 - nejhorší, 5 - nejlepší) zhodnoceny přednosti a nedokonalosti jednotlivých podniků, které se podobají restauraci Na Vršku. Čím vyšší celkové bodové ohodnocení daný podnik získal, tím lepší pozici obhájí na lokálním trhu.

Na území města Děčína, stejně jako v celé České republice si konkurují jak nejbližší místní podnikatelské subjekty, mezi které patří Restaurace Na Rybníčku, Pizzeria Ciao Ciao, Pivovarská restaurace Kapitán, Restaurace U Přístavu, Pastýřská stěna, U Mostu, KARLS grill bar, Parolod', aj., ubytovací zařízení Hotel a restaurace Kocanda, Hotel Česká Koruna, U kaple, Faust, Zlatá Lípa, Kristin Hrádek, tak i subjekty zastoupené národní fast food řetězcí, který je v Děčíně pouze jeden, a to KFC. Na základě uvedeného výčtu subjektů zabývajících se v této lokalitě ubytováním a pohostinstvím lze konstatovat,

že intenzita na trhu je velmi silná. Bude proto nutné přilákat klienty na kvalitní kuchyni ve velmi příjemném prostředí a na společenské akce.

Tabulka 7: Hodnocení konkurenčních restaurací

Zařízení	Možnost ubytování	Atraktivnost	Sortiment	Dojezd	Velikost restaurace	Cena služeb	Počet bodů	Výsledné pořadí
Na Rybníčku	1	3	3	3	2	4	16	9.
Pizzeria Ciao Ciao	1	5	4	4	2	3	19	6.
Pivovarská restaurace Kapitán	1	4	3	4	4	2	18	7.
Restaurace U Přístavu	1	4	4	5	4	2	20	5.
Pastýřská stěna	1	3	3	3	4	3	17	8.
U Mostu	1	3	3	5	4	3	19	6.
KARLS grill bar	1	4	2	5	2	3	17	8.
Hotel Kocanda	5	4	5	5	5	2	26	1.
Hotel Česká Koruna	4	3	3	5	5	2	22	4.
Hotel U Kaple	3	3	1	3	4	4	18	7.
Hotel Faust	4	4	4	5	3	3	23	3.
Zlatá Lípa	5	5	5	3	5	1	24	2.
Kristin Hrádek	5	5	5	1	5	1	22	4.

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Tabulka č. 7 vyhodnocuje největší konkurenční provozovny, které by mohly ohrozit fungování Restaurace Na Vršku. Bodové hodnocení (1 - nejhorší, 5 – nejlepší) se týkalo možnosti ubytování v provozovně, atraktivnosti - oblíbenosti u jejich zákazníků, pestrosti nabízených nápojů, pokrmů a služeb, dopravního spojení a vzdálenosti od centra města a v poslední řadě finanční nákladnosti pro zákazníky. Z tabulky bylo zjištěno, že největší hrozbou pro tento podnik bude Restaurace a Hotel Kocanda, Zlatá Lípa a Hotel Faust.

4.8.2 Hrozba vstupu substitutů

Pokrmý a nápoje, plnící stejnou funkci, nejsou klasickými substituty. Jedná se zejména o jednotlivé varianty uvařených pokrmů, při kterých dochází pouze k obměně základních surovin a technologií přípravy. Zákazník má možnost vybírat podnik podle cenové relace, druhu kuchyně, restauračního zázemí a doplňkových služeb.

4.8.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Při přípravě pokrmů se využívají suroviny ze supermarketů nebo farem, kterých jsou na trhu široké spektrum. Co se týče nápojů, o dodavatele také není nouze. Nealkoholické i alkoholické nápoje dodávají v okolí města supermarkety, nejméně 3 velkoobchodní společnosti s.r.o. a to ESO-DRINK, E.S.E.I. Liberec, NÁPOJE U LUKÁŠE, několik prodejen specializovaných na vína a pivovary. Na základě těchto skutečností lze vyvodit závěr, že vyjednávací síla dodavatelů v potravinářském průmyslu nemá podstatný vliv.

4.8.4 Vyjednávací síla odběratelů

Tím je míněna potenciální schopnost vyjednávání zákazníků o ceně pokrmů. Jak již bylo konstatováno výše, na trhu existuje veliká konkurence a je snadné pro odběratele přejít k jinému stravovacímu zařízení. Základním pilířem úspěchu by měla být přidaná hodnota, kterou konkurence nemá. Pokud bude zákazník nespokojen, jednoduše přechází ke konkurenčnímu podniku a naopak.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, na rozdíl od konkurentů má Restaurace Na Vršku přidanou hodnotu ve velikých vnitřních prostorech a také přilehlé zahradě, která by mohla přilákat rodiny s dětmi. Pro tuto skupinu zákazníků budou připravované výhodné rodinné menu za nízké ceny, například velký talíř různých druhů mas, sýrů a restované zeleniny. Pro cílovou skupinu zaměstnanců z okolních úřadů a firem bude zavedeno menu vždy o jedné polévce a výběr ze dvou hlavních chodů, z toho jedno vegetariánské za přijatelnou cenu. Turistům bude nabízena česká národní moderní jídla a kvalitní pivo, aby byla uspokojena jejich potřeba se najíst a zvědavost ochutnat lokální gastronomii.

4.8.5 Potenciální nová konkurence

Potenciální nový konkurent musí agilně, rychle a pružně reagovat na konkurenční prostředí podniku, uzpůsobit cenu, kvalitu a trendy v oblasti gastronomie. Důležitým faktorem překážky vstupu na trh je také loajalita zákazníků k již zavedeným restauračním zařízením. S tím vším musí počítat potenciální konkurent, který by chtěl vstoupit, potažmo uspět v tomto oboru, neboť možnosti podnikání v pohostinství jsou široké.

4.9 Marketingová strategie podniku

Restaurace Na Vršku bude poskytovat stravovací i ubytovací služby. Výhodou tohoto odvětví je, že více či méně vždy o něj bude ze strany spotřebitele zájem. Hlavním cílem je vzbudit zájem zákazníků o služby restaurace poskytováním odlišných, kvalitních a cenově přijatelných pokrmů včetně služeb okolo ubytování. Přičemž tvorba ceny bude určena dle sazeb pokrmů a nápojů konkurence.

Obsahem této podkapitoly je zpravován marketingový mix, v rámci něhož je následně rozebrán nabízený produkt či služba, cena poskytovaného sortimentu, umístění restaurace a propagace. Jsou to konkrétní kroky, které restaurace musí postoupit, aby o ni vzbudily u potencionálních zákazníků zájem.

4.9.1 Produkt/služba

Cena ubytování za noc pro jednu osobu bude ve výši 700 Kč/osoba za noc a pro děti do 3 let zdarma.

Dalším produktem Restaurace Na Vršku je podávání nápojů a pokrmů připravovaných z čerstvých, kvalitních a lokálních surovin za odpovídající přijatelné ceny pro zákazníka.

Snídaně:

Snídaně budou přednostně podávány pouze ubytovaným hostům ve všedních dnech od 7:30 do 9:00.

Tabulka 8: Snídaňové menu (v Kč/porci)

Druh snídaně	Ingredience	Výrobní náklady	Marže * 125%	Konečná cena
Anglická	1 vejce, fazole, žampiony, klobásy, grilované rajče, 2 bagety	38,38	86,36	87
Americká	2 vejce, slanina, malé klobásy, palačinka s javorovým sirupem	36,85	82,91	83
Kontinentální	3 míchaná vejce, 2 tousty, máslo, marmeláda, 3 klobásy, müsli s bílým jogurtem	42,48	95,58	96
Vídeňská	1 vejce naměkko ve skle, 3 bagety, uzenina, marmeláda	38,29	86,15	87

Zdroj: RUNŠTUK, Jaroslav, Antonín PILAŘ a Růžena WAGNEROVÁ. Receptury studených pokrmů. 3. vyd. Dívec: Radek Runštuk - R plus, 2008. ISBN 978-80-902492-9-5.; vlastní zpracování, 2019

Zákazník si objedná vybraný druh snídaně vždy den dopředu a bude mít na výběr z těchto čtyř pokrmů, viz tabulka č. 8. K snídaním bude vždy zdarma podáván nápoj

v neomezeném množství, a to džus, čaj a káva. Ceny jednotlivých ingrediencí jsou zjišťované z aktuálních cen obchodních řetězců MAKRO Cash & Carry ČR a Tesco Stores ČR a.s.

Ceny snídaně u konkurence se pohybují od 100 – 260 Kč/porci. Podle vlastních zkušeností člověk není schopný sníst větší množství jídla, než je uvedeno v tabulce ingrediencí k jednotlivému druhu snídaně, proto se vyplatí připravovat pouze jednotlivé porce, než tvořit snídaně formou neomezených švédských stolů, která je pro zákazníky drahá a všeobecně neekonomická.

Polední menu

Jak již bylo uvedeno, polední menu bude zahrnovat jednu polévku a výběr ze dvou hlavních chodů, z něhož jeden pokrm bude vegetariánský. Snahou kuchařů bude příprava výživově pestrých, lehce stravitelných a zdravých pokrmů za nízké náklady, které se nebudou tak často opakovat, jak je zvykem v jiných stravovacích zařízeních. Cena za polední menu bude pevně dána a to 130 Kč za jeden oběd, jejíž součástí bude polévka, hlavní chod a jeden libovolný nealkoholický nápoj.

Tabulka 9: Příklad poledního menu

Gramáž	Pokrm	Suroviny	Náklady	Cena včetně marže
0,22 l	Hovězí vývar s domácími nudlemi	voda, hovězí, sůl, pepř, kořenová zelenina, cibule	8,82 Kč	19,85 Kč
300 g	Lasagne alla Bolognese	lasagne, bešamel, parmazán, sugo, olivy, cibule, česnek, koření	32,70 Kč	73,58 Kč
0,33 l	Libovolného nealko nápoje	Coca cola, Pepsi, Cappy, Sprite, Fanta, Nestea, Tonic, Bonaqua	15,67 Kč	35,25 Kč
C e l k e m				128,68 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V tabulce č. 9 je vytvořený výběr poledního a jeho propočet, zda je cena ve výši 120 Kč za polévku, hlavní chod a nealkoholický nápoj reálná a pro podnik výdělečná. Z tabulky je vidět, že cena pokryje náklady na uvaření ucházejícího poledního menu bez ztrát pro restauraci.

Stálá nabídka

Snahou spoluvlastníků bude výchova občanů ke zdravějšímu stravování. Proto i stálá nabídka se bude skládat z lehce stravitelných a výživově pestrých pokrmů, tzn. pestře

upravené různé druhy mas a zeleniny. Lidé ale stejně budou, aspoň jako přílohu, vyžadovat smažené, které z vlastního zájmu zachováme.

4.9.2 Distribuce

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, distribuce se člení na přímý a nepřímý prodej, jež řeší, jakou cestou se dostávají produkty a služby k zákazníkovi. Restaurace Na Vršku přímou distribucí podává zhotovené pokrmy vytvořené ze surovin a nepřímou cestou dodává svým hostům nápoje zakoupené od dodavatele.

4.9.3 Propagace

Pro zviditelnění restaurace bude opakovaně podána reklama v místním měsíčníku a vytištěny vizitky. Hlavní marketingovou komunikací bude zařizovat provozní restaurace prostřednictvím reklamy a profilem na sociálních sítích. Zřídí se tedy profil restaurace na Facebooku a Instagramu, který napomůže oslovit větší množství potencionálních zákazníků. Provozní se bude věnovat sociálním sítím aktualizací fotografií, denních nabídek, společenských akcí a bude reagovat aktivním zákazníkům na jejich dotazy ohledně restaurace.

Zřídí se webové stránky www.navrsku.cz, na kterých budou poskytnuty veškeré informace ohledně restauračního zařízení a ubytování včetně odkazů na sociální sítě. Prostřednictvím online formuláře na internetových stránkách si budou moci hosté rezervovat místo v restauraci nebo v apartmá.

Restaurace také naváže spolupráci s rezervačními a hodnotitelskými portály, jako je tripadvisor.cz, restu.cz, www.ceske-hospudky.cz, booking.com nebo trivago.cz. Tyto hostinské a hodnotitelské portály se věnují recenzemi a typy ohledně cestování a turismu. Samotný obsah, vytvářejí přímo uživatelé, kteří mají k dispozici na stránkách vlastní uživatelské účty.

4.10 Finanční plán

Úkolem finančního plánování je zjištění, na základě prognózy budoucího vývoje podnikových financí s ohledem na jeho cíle a aktuálního vývoje trhu, zda podnik bude životaschopný. Finanční plán, který se zpracovává v optimistické a pesimistické variantě obsahuje plán tržeb, nákladů a zisku.

4.10.1 Vstupní rozpočet

Zakladatelský rozpočet obsahuje veškeré vstupní výdaje, které budou zapotřebí při rozjezdu podniku. Veškeré ceny jsou včetně DPH.

Drobné opravy objektu	700 000 Kč
Hygienické prostředky	5 000 Kč
Koupě budovy (včetně daně z prodeje nemovitosti, odměna notáři)	5 000 000 Kč
Mobilní telefony (8 372 Kč) a tarif (2 781 Kč/měsíc)	13 934 Kč
Nákup surovin (proviant kuchyně + raut)	210 000 Kč
Nákup zásob vč. nápojů (jednorázový)	258 830 Kč
Odpad (700 Kč/měsíc)	2 100 Kč
Peníze v hotovosti/v pokladně	20 000 Kč
Pohonné hmoty do automobilu	5 000 Kč
Pojištění majetku (667 Kč/měsíc)	1 334 Kč
Propagace	6 079 Kč
Splátka úvěru	48 391 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	100 Kč
Výpis z rejstříku trestů (za oba spolumajitele)	100 Kč
Záloha na energii a vodu (24 000 Kč/měsíc)	48 000 Kč
Záloha OSVČ na SP (2 388 Kč/měsíc)	7 164 Kč
Záloha OSVČ na ZP (2 208 Kč/měsíc)	6 624 Kč
Živá hudba v den otevření restaurace	20 000 Kč
Živnostenské oprávnění	1 000 Kč
Celkem vstupní investice	6 353 656 Kč

Kupní cena budovy ve výši 5 000 000 Kč, je vyčíslena podle jiných podobných restauračních zařízení v okolí, s ohledem na její technický stav a vybavení, s níž souhlasí majitel. Co se týče vybavení restaurace, tak aktuální majitel uvnitř objektu za kupní cenu nemovitosti zanechá veškeré vybavení restaurace, tzn. spotřebiče a pracovní plochy v kuchyni, stoly s židlemi, postele a ostatní nábytek v apartmánech, venkovní sezení na zahradě, pokladní systém, vinotéku a další inventář.

Položka založení živnosti se skládá z poplatku za živnostenské oprávnění v hodnotě 1 000 Kč, z poplatku za výpis z živnostenského rejstříku a výpis rejstříku trestů ve výši 200 Kč.

Drobné opravy nemovitosti zahrnují opravu a vymalování zdí v celém objektu, přemalování loga bývalé restaurace za nové, úprava barového pultu do modernějšího designu a nákup vzduchotechniky do kuchyně. Další, větší, do budoucna nutné přestavby a úpravy, jako například nové podlahy ve značné části objektu, úprava apartmánů na menší pokoje s koupelnami, nové restaurační toalety, ve staré části objektu okna a jiné, se budou realizovat postupně během provozu, až si na ně restaurace vydělá.

V prvním měsíci, těsně před otevřením provozu, bude na suroviny k vaření a zakoupení nápojů vynaložena částka v odhadované výši 468 830 korun. V den slavnostního otevření bude podáváno občerstvení v podobě rautu. Za částku 210 tisíc korun budou pořízeny zásoby, jako například mléčné výrobky, vejce, koření, rýže a další suché suroviny, a dle potřeby každý druhý den čerstvá masa, ovoce, zeleniny. Restaurace si bude zakládat na čerstvosti, na minimálním používání polotovarů a mražených výrobků. Položka nákup zboží obsahuje alkoholické a nealkoholické nápoje, jídelní ubrousky a párátko celkem za 258 830 Kč.

Ohledně propagace budou finanční prostředky využity na tisk 2 000 kusů letáků a na reklamu ve zdejším deníku za 3 200 Kč/měsíc.

Oblečení pro zaměstnance, které bude uhrazeno z finančních prostředků restaurace, nechá podnik ušít zástěry s logem a zakoupí se kvalitní pohodlná obuv. Ostatní části vhodného oblečení, tzn. černé tričko a kalhoty, si zaměstnanci zajistí sami.

Jako poskytovatel internetu, televize a mobilních tarifů byla vybrána společnost O2 Czech Republic a.s. na základě dlouholetých pozitivních zkušeností majitelky. Internet s televizí bude k dispozici především pro návštěvníky. Mobilní tarify bude využívat OSVČ a provozní s neomezeným voláním, SMS a s velkým množstvím dat. Třetí tarif bude k dispozici servírkám, aby mohly přijímat hovory ohledně rezervací od zákazníků.

4.10.2 Rozpočet měsíčních provozních nákladů

Nejvyšší složka měsíčních provozních výdajů se předpokládá v nákupu zboží a surovin na pokrmy, nákladech na mzdy zaměstnanců, nákup zásob a z pravidelné splátky úvěru.

Nákup zboží	237 583 Kč
Nákup surovin	257 583 Kč
Záloha na energii a vodu	24 000 Kč
Provoz automobilu	3 500 Kč
Čisté mzdy (7 zaměstnanci)	182 500 Kč
Pojistné zaměstnavatel ZP (18,7 %)	16 425 Kč
Pojistné zaměstnavatel SP (6,7 %)	45 625 Kč
Odměna pro brigádníka	2 999 Kč
Minimální záloha OSVČ na ZP	2 208 Kč
Minimální záloha OSVČ na SP	2 208 Kč
Splátka úvěru (5,3 % p.a. na 15 let)	48 391 Kč
Propagace (tisk vizitek, reklama v deníku)	6 079 Kč
Pojištění majetku	667 Kč
Internet, TV, mobil	2 781 Kč
Rozhlasový poplatek	225 Kč
Hygienické prostředky	1 963 Kč
Celkem měsíční výdaje	834 557 Kč

4.10.3 Odpisy

V tabulkách č. 10, 11 a 12 jsou zaneseny daňové odpisy počítače, osobního automobilu a budovy restaurace. Bylo zvoleno u každého majetku rovnoměrný způsob odepisování, z důvodu potřeby postupného odepisování nákladů:

Název majetku:	počítač
Vstupní cena:	6 000 Kč
Rok pořízení:	2019
Odpisová skupina:	1
Životnost:	3 roky
Způsob odepisování:	rovnoměrný
Odpisový vzorec:	$1. rok = vstupní\ cena * \left(\frac{20}{100}\right)$ $2. rok = vstupní\ cena * \left(\frac{40}{100}\right)$

Tabulka 10: Plán daňových odpisu hmotného movitého majetku - počítač

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2019	4 800 Kč	1 200 Kč	1 200 Kč
2020	2 400 Kč	2 400 Kč	3 600 Kč
2021	0 Kč	2 400 Kč	6 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Název majetku osobní automobil

Vstupní cena 80 000 Kč

Rok pořízení 2019

Odpisová skupina 2

Životnost 3 roky

Způsob odepisování rovnovážný

$$1. rok = vstupní\ cena * \left(\frac{11}{100}\right)$$

Odpisový vzorec

$$2. rok = vstupní\ cena * \left(\frac{22,25}{100}\right)$$

Tabulka 11: Plán daňových odpisů hmotného movitého majetku – osobní automobil

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2019	71 200 Kč	8 800 Kč	8 800 Kč
2020	53 400 Kč	17 800 Kč	26 600 Kč
2021	35 600 Kč	17 800 Kč	44 400 Kč
2022	17 800 Kč	17 800 Kč	62 200 Kč
2023	0 Kč	17 800 Kč	80 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Název majetku budova restaurace

Vstupní cena 5 000 000 Kč

Rok pořízení 2019

Odpisová skupina 6

Životnost 3 roky

Způsob odepisování rovnovážný

$$1. rok = vstupní\ cena * \left(\frac{1,02}{100}\right)$$

Odpisový vzorec

$$2. rok = vstupní\ cena * \left(\frac{2,02}{100}\right)$$

Tabulka 12: Plán daňových odpisů hmotného nemovitého majetku – budova restaurace

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávký celkem
2019	4 949 000 Kč	51 000 Kč	51 000 Kč
2020	4 848 000 Kč	101 000 Kč	152 000 Kč
2066	202 000 Kč	101 000 Kč	4 798 000 Kč
2067	101 000 Kč	101 000 Kč	4 899 000 Kč
2068	0 Kč	101 000 Kč	5 000 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.10.4 Rozpočet měsíčních příjmů

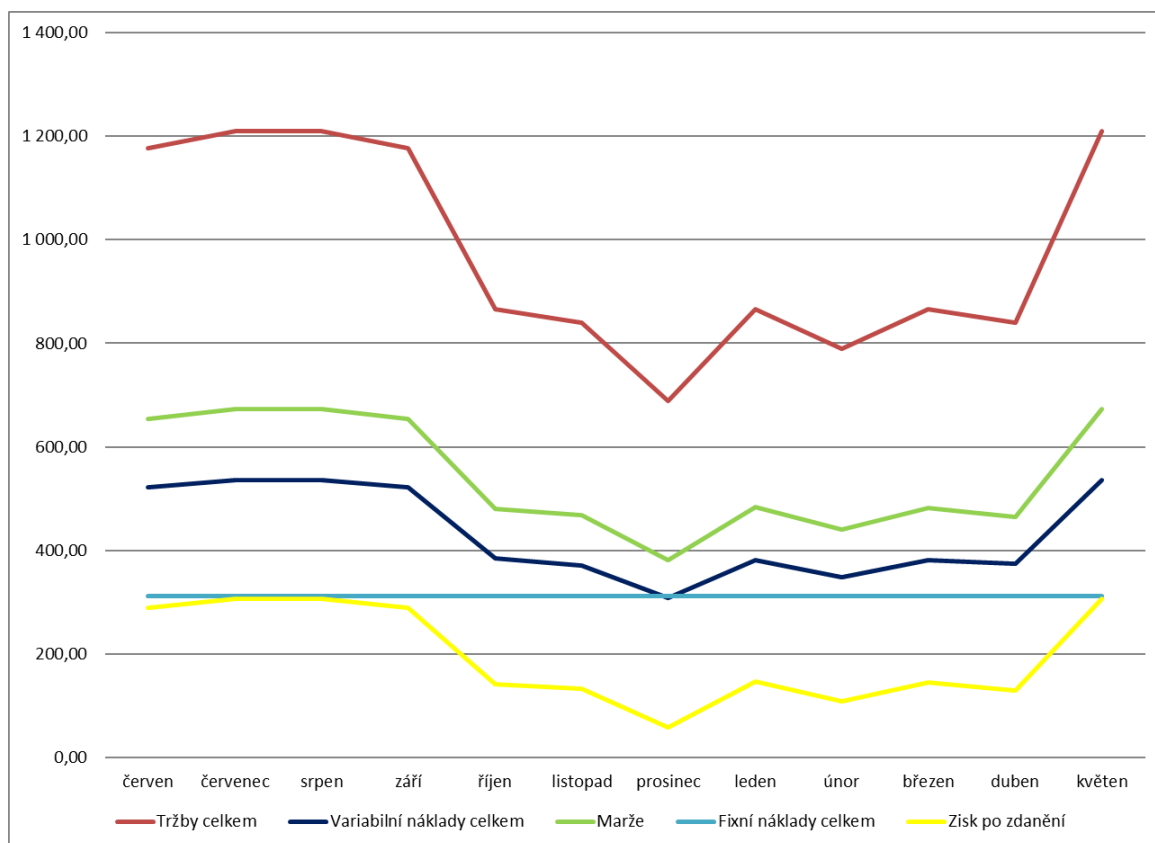
V této podkapitole podrobně rozpracovány jednotlivé varianty finančního plánu příjmů, to znamená varianta realistická, pesimistická a optimistická. Každá z variant bude rozepsána po šesti jednotlivých měsících.

Realistický finanční plán

V realistické variantě tržeb, viz obrázek č. 13 (v příloze č. 9), bude počítáno s 60% možnou obsazeností restauračního zařízení, která vychází ze zkušenosti získané z dlouhodobé praxe v pohostinském zařízení v Děčíně a ze zkušeností hostinských podnikatelů (Pizzeria Ciao Ciao, Restaurace Na Rybníčku) se kterými byla konzultována tato problematika. Maximální kapacita objektu je 80 klientů, ale z důvodu nepravděpodobnosti plného stavu je počítáno pouze se 48 obsazenými místy pro letní měsíce i 48 místy pro zimní období. Pro výpočet realistické varianty bude bráno v úvahu koeficient **3,5**, jenž znázorňuje počet návštěvníků restaurace, kteří obsadí jednu židli za jeden den. Otevírací dobu pro zákazníky jsem rozdělila na 2 poloviny z důvodu, že dopoledne bude zisk za osobu menší a to odhadem 100 Kč a v odpoledních hodinách si zas klient objedná večeři s pitím v zimních měsících v odhadované průměrné výši 200 Kč a 300 Kč v letních měsících.

Obrázek číslo 13 přehledně zobrazuje finanční vyjádření realistické varianty přenesený do spojnicového grafu. Na vodorovné ose jsou znázorněny měsíce v čase a na svislé - hodnota nákladů a tržeb v tisících korunách.

Obrázek 12: Realistická varianta při 60% obsazenosti (v tisících)

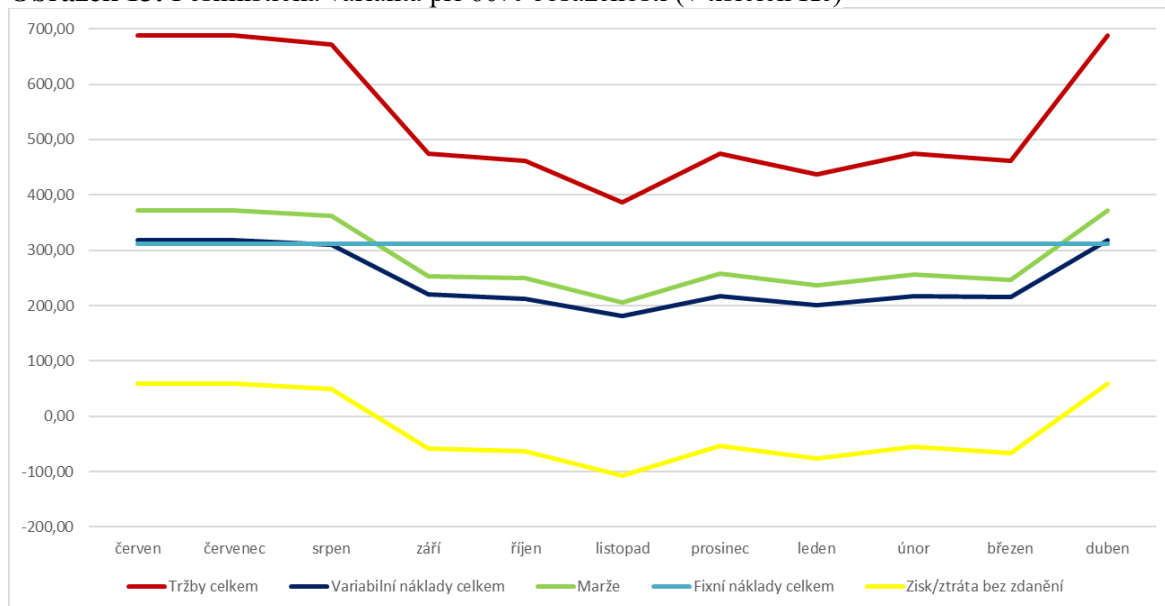


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Pesimistická varianta finančního plánu

V pesimistické variantě tržeb, viz tabulka v příloze č. 10, bude počítáno s 60% možnou obsazeností restauračního zařízení. Maximální kapacita objektu je 80 zákazníků, ale z důvodu nepravděpodobnosti plného stavu je počítáno pouze se 48 obsazenými místy pro letní měsíce i 48 místy pro zimní období. Pro výpočet pesimistické varianty bude brán v úvahu koeficient **1,75**, jenž znázorňuje počet návštěvníků restaurace, kteří obsadí jednu židli za jeden den. Otevírací dobu pro zákazníky jsem rozdělila na 2 poloviny z důvodu, že dopoledne bude výdělek za osobu menší a to odhadem 100 Kč a v odpoledních hodinách si zas klient objedná večeři s pitím v zimních měsících v odhadované průměrné výši 200 Kč a 300 Kč v letních měsících.

Obrázek 13: Pesimistická varianta při 60% obsazenosti (v tisících Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

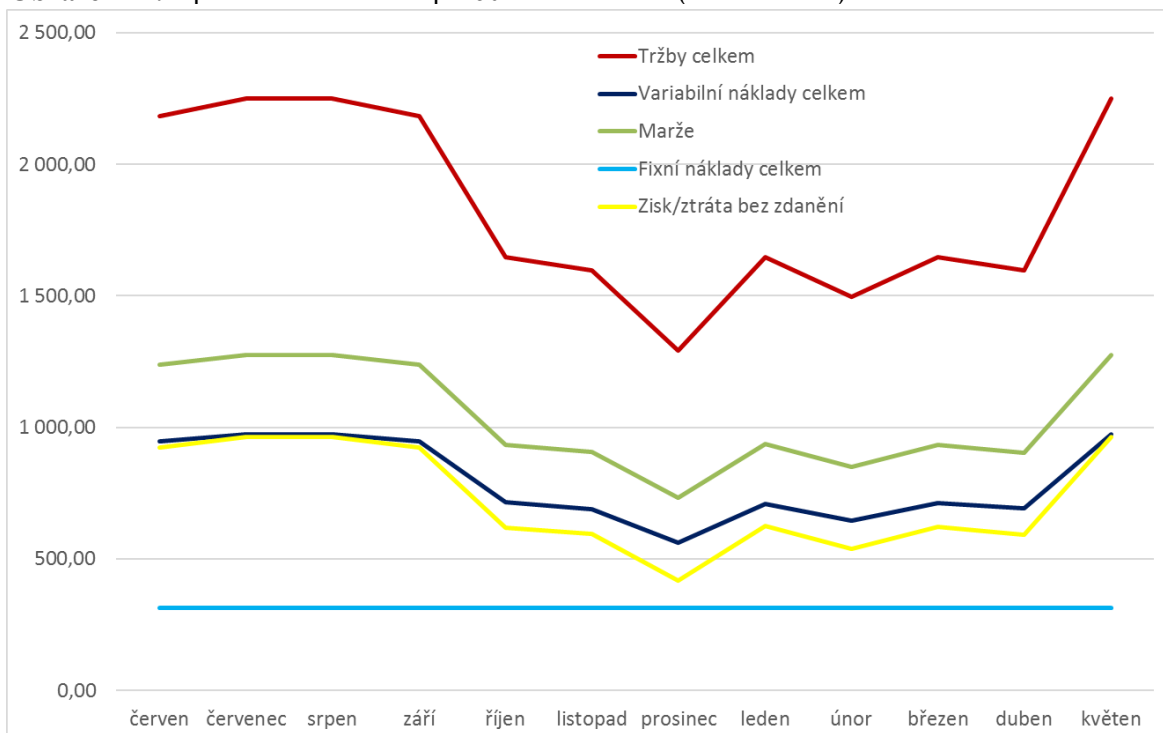
Obrázek číslo 14 přehledně zobrazuje finanční vyjádření pesimistické varianty přenesený do spojnicového grafu. Na vodorovné ose jsou znázorněny měsíce v čase a na svislé hodnotě nákladů a tržeb v tisících korunách.

Optimistická varianta finančního plánu

V pesimistické variantě tržeb, v tabulce v příloze číslo 11, bude počítáno s 60% možnou obsazeností restauračního zařízení. Maximální kapacita objektu je 80 zákazníků, ale z důvodu nepravděpodobnosti plného stavu je počítáno pouze se 48 obsazenými místy pro letní měsíce i 48 místy pro zimní období. Pro výpočet pesimistické varianty bude brán v úvahu koeficient 7, jenž znázorňuje počet hostů, kteří obsadí jedno místo u stolu za jeden den. Otevírací dobu pro zákazníky jsem rozdělila na 2 poloviny z důvodu, že dopoledne bude výdělek za osobu menší a to odhadem 100 Kč a v odpoledních hodinách si zas klient objedná večeři s pitím v zimních měsících v odhadované průměrné výši 200 Kč a 300 Kč v letních měsících.

Obrázek číslo 15 přehledně zobrazuje finanční vyjádření pesimistické varianty přenesený do spojnicového grafu. Na vodorovné ose jsou znázorněny měsíce v čase a na svislé hodnotě nákladů a tržeb v tisících korunách.

Obrázek 14: Optimistická varianta při 60% obsazenosti (v tisících Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

4.10.5 Výkaz cash flow

Cash flow analýza bude sestavena přímou metodou, která vychází přímo z vynaložených peněžních příjmů a výdajů restaurace. Přímá metoda cash flow se spočítá přičtením příjmů k počátečnímu stavu finančních prostředků a následným odečtením výdajů, přičemž výsledkem je konečný stav finančních prostředků restaurace, viz v tabulce č. 11. Vychází se z realistické varianty finančního plánu za celý první rok podnikání.

V tabulce v příloze číslo 12 je zohledňován počáteční a konečný stav finančních prostředků. Od počátečního stavu jsou odečteny veškeré provozní výdaje restaurace. Veškeré počáteční výdaje, koupě nemovitosti, prvotní nákup zboží a surovin a jiné, byly uhrazeny již před začátkem prvního měsíce. Díky tomu, že měla OSVČ dostatek vlastních prostředků na běžném účtu a pokladně, byl od prvního měsíce peněžní tok v plusu, tedy celkem 446 344 Kč.

Z přílohy číslo 12 je patrné, že má restaurace dostatek finančních prostředků k uspokojení veškerých výdajů.

4.10.6 Poměrové ukazatelé

Ukazatel rentability

Všechny výpočty ukazatele rentability, viz tabulka č. 13, byly spočítány pro tři varianty finančního plánu. Rentabilita aktiv (ROA), znázorňující poměr hospodářského výsledku restaurace k jejím aktivům. Jak se dalo očekávat, rentabilita aktiv v pesimistické variantě dostala záporných hodnot, tedy podnikání v této finanční variantě vykazuje ztrátovost.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) zobrazuje vztah mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem - kolik 1 investovaná koruna vlastních zdrojů generuje čistého zisku. Nejnížší hodnoty představuje samozřejmě pesimistická varianta, ale pozitivní je, že všechny finanční varianty vykazují kladné hodnoty rentability. Vysoký procentuální výsledek má na svědomí fakt, že majitel má vysoké vlastní finanční prostředky na běžném účtu.

Stejnou tendenci představuje také ukazatel rentability tržeb, jež představuje, kolik čistého zisku přinese jedna koruna tržeb.

Tabulka 13: Ukazatelé rentability

Ukazatel rentability	Vzorec	Realistická varianta	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
ROA	$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$	42,39 %	- 3,10 %	133,37 %
ROE	$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%]$	295,40 %	21,60 %	929,40 %
ROS	$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100 [\%]$	20,14 %	2,63 %	33,73 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Ukazatel likvidity

Vzhledem k tomu, že restaurace nemá žádné krátkodobé závazky a současně disponuje s vysokými vlastními zdroji financování provozu podnikání, není racionální sestavovat ukazatel likvidity. Je nutno konstatovat, že dle výkazu cash flow je podnik okamžitě schopen dostát svým závazkům v každém případě.

Ukazatel zadluženosti

Celková zadluženost znázorňuje míru krytí majetku firmy cizími zdroji. Úrokové krytí je hodnota, která definuje, kolikrát jsou úroky s poskytnutých dlouhodobých úvěrů

kryty výsledkem hospodaření firmy za dané účetní období. Čím vyšší je ukazatel úrokového krytí, tím lepší finanční situace v podniku.

Tabulka 14: Výpočet ukazatelů zadluženosti

Ukazatel zadluženosti	Vzorec	Výsledek
Celková zadluženost	$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%]$	89,69 %
Úrokové krytí	$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Celkové nákladový úrok}}$	4,79

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Výsledek celkové zadluženosti restaurace v tabulce č. 14 ukazuje, že necelých 90 % majetku je zatíženo dluhy, což znamená, že zadluženost restaurace je vysoká a proto riziko pro věřitele je vysoké. Naopak pozitivní výsledek byl vypočten u ukazatele úrokového krytí necelých 5, přičemž doporučená hodnota je větší než 4,5.

4.11 Analýza SWOT

SILNÉ STRÁNKY

- Poloha restaurace
- Prostor restaurace
- Přijatelé ceny
- Kvalitní suroviny na výrobu pokrmů
- Jediná restaurace v lokalitě
- Kvalifikovaný personál
- Pestrá nabídka pokrmů
- Organizační struktura
- Osobní angažovanost zaměstnanců

PŘÍLEŽITOSTI

- Rozvoj turismu
- Dravý životní styl
- Noví dodavatelé
- Rozšíření služeb o nové produkty
- Zvyšující se poptávka

SLABÉ STRÁNKY

- Nulové zkušenosti s řízením restaurace
- Propagace
- Vzdálenost od centra města
- Nedostatek parkovacích míst
- Slabá pozice na trhu
- Vysoké provozní náklady

HROZBY

- Ztráta dodavatelů
- Nespolehlivost dodavatelů
- Velká konkurence restaurací ve městě
- Malá návštěvnost
- Vstup nové konkurence v této lokalitě

Smyslem SWOT analýzy bylo po vytipování silných stránek, tyto udržet a slabé stránky postupně eliminovat. Vnější prostředí restaurace, příležitosti a hrozby ukazují, co využít ke svému prospěchu a na hrozby se připravit tak, aby neohrozily podnikání.

Z tabulky č. 15 vyplynul pozitivní výsledek, že převažují silné stránky restauračního zařízení nad těmi slabými. Velkou nevýhodou majitele provozovny je naprosto nulová

zkušenost s vedením podniku, ale také s vedením a organizací podřízených zaměstnanců. Slabé stránky je možné postupně odstraňovat získanými zkušenostmi již v průběhu provozu restauračního zařízení. Další slabou stránkou je samozřejmá začáteční špatná pozice restaurace na lokálním trhu, kterou je cílené postupně posilovat kvalitními a pestrými službami a sortimentem. Hrozby působící na restaurace se mohou často měnit, proto je důležité je pravidelně analyzovat a připravovat se na ně, tzn. mít nasmlouváno více spolehlivých dodavatelů a být vždy o krok napřed od konkurenčních podniků ve městě.

Tabulka 15: Analýza rizik

Stránky podniku	Intenzita působení (1-5)	Význam pro budoucnost (1-5)	Nejdůležitější stránky
SILNÉ STRÁNKY			
Poloha restaurace	4	4	x
Prostor restaurace	5	5	x
Přijatelné ceny	4	3	
Kvalitní suroviny na výrobu pokrmů	4	4	x
Jediná restaurace v lokalitě	5	3	x
Kvalifikovaný personál	4	4	x
Pestrá nabídka pokrmů	4	3	
Reakce na požadavky zákazníků	5	5	x
Osobní angažovanost zaměstnanců	5	5	x
SLABÉ STRÁNKY			
Nulové zkušenosti s řízením restaurace	4	3	x
Propagace	4	4	
Vzdálenost od centra města	3	2	
Nedostatek parkovacích míst	3	4	
Slabá pozice na trhu	5	3	x
Vysoké provozní náklady	4	3	
PŘÍLEŽITOSTI			
Rozvoj turismu	3	4	x
Zdravý životní styl	2	3	
Noví dodavatelé	2	3	
Rozšíření služeb o nové produkty	3	4	
Zvyšující se poptávka	4	5	x
HROZBY			
Špatné počasí	3	3	
Ztráta dodavatelů	2	3	x
Nespolehliví dodavatelé	3	3	x
Velká konkurence restaurací ve městě	5	4	x
Malá návštěvnost	4	3	x
Vstup nové konkurence v této lokalitě	5	4	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Cílem této práce bylo zjištění, zda je reálné otevření Restaurace Na Vršku v části obce Děčín. Stanoveny byly dílčí otázky, řešící jakou zvolit nejvhodnější právní formu, co nabídnout potencionálním zákazníkům, aby restauraci navštěvovali a zda bude restaurace schopná prosperovat. Podnikatelský záměr se zakládá na vyhodnocení podnikatelského plánu týkající se obnovení restauračního provozu. Následující text popisuje poznatky, výsledky a doporučení pro hostitelskou a stravovací činnost.

Realizátorkou projektu je samotná autorka. Podnikatelská činnost spočívá v poskytování služeb a prodeje zboží klientům restaurace, jejíž podmínkou bylo získání živnostenského oprávnění, ke kterému autorka měla předpoklady. Předností podnikání na živnostenský list je účetní a administrativní jednoduchost, s vědomím náročného majetkového ručení. OSVČ totiž musí ručit celým majetkem, ale jestliže nastane situace, že by restaurace zkrachovala, prodá se nemovitost sloužící k podnikatelské činnosti.

Jak již bylo zmíněno, k provozování restaurace je zapotřebí koupě nemovitosti, která se nabídla včetně veškerého zařízení v kupní ceně 5 milionů korun českých.

Jako cílová skupina klientů byla určeno obyvatelstvo z blízkého okolí města Děčína a současně přeshraniční turisté z nedalekého Německa ale také z celé České republiky. Důležitou aktivitou pro zviditelnění provozovny a získání klientely bude účinná propagace restaurace prostřednictvím sociálních sítí i klasické reklamy v děčínských zpravodajích. Zároveň se zapojí do sponzorské činnosti zejména pro místní školy a městské divadlo.

Z uvedeného vyplývá doporučení, že je nutno se zaměřit se svými produkty a službami jednak na obyvatele města Děčín, ale také je nutné neopomenout na početnou cílovou skupinu německy mluvících turistů, k čemuž musí být vybaven obsluhující personál.

Teoretická část diplomové práce nastolila podmínky a cesty k rozjezdu podnikání, došlo k volbě právní formy podnikání, kdy byla vybrána fyzická osoba OSVČ vykonávající samostatnou výdělečnou činnost na základě oprávnění k výkonu hostinské činnosti. Hlavním důvodem výběru této právní formy byla jednoduchost vedení účetnictví s uvědoměním rizik spojených ručením svým majetkem.

Dále byl zpracován časový postup projektu formou analýzy a syntézy, kdy bylo reálně nastaveno financování, časový průběh, disponibilní a materiální zdroje nutné pro podnikání. Tento rozbor a plán ukázal, že zvolený postup je reálný a objektivně podnikání

realizovatelné zejména z hlediska finančního, to znamená, že ve výstupu je dosaženo zisku, což je nejdůležitější ukazatel pro podnikání.

S pomocí PEST analýzy nebyly shledány zásadní překážky, které by výrazně zabránily rozjezdu a budoucímu rozvoji podnikatelského záměru. Analýza ekonomických faktorů potvrdil celkový růst, který má příznivý vliv na projekt. Rozbor hrubého domácího produktu potvrdil růstovou tendenci, i přestože nemá přímý vliv na restaurační zařízení, přímo ovlivňuje ostatní makroekonomické ukazatele, např. maloobchodní tržby ubytovacích a stravovacích zařízení, nezaměstnanost, minimální a průměrnou hrubou mzdu, inflaci a úrokové sazby. Tyto ukazatelé mají kromě jiného vliv na výši výdajů domácností za služby, které restaurace nabízí.

Sestavena Porterova analýza ukázala, že riziko vstupu konkurence je zásadní, i když nové konkurenční podniky by musely vstoupit na lokální trh s minimálně úplně novým přístupem k přípravě pokrmů. Z toho je nutno konstatovat, že konkurence je existující a reálná, ale tato hrozba je předcházena odlišnou koncepcí pohostinské činnosti a nižšími cenami pokrmů a služeb, které zajišťuje jistou úspěšnost restaurace. Velký vliv na úspěch má i jasně zvolená marketingová strategie, zejména volba poskytovaných pokrmů i služeb a také tvorba konkurenční ceny produktů. Úspěšnost dané podnikatelské hostinské činnosti zaručuje uplatnění poznatků v pohostinském podnikání v Evropské unii, zejména saských příhraničních oblastech Děčína.

Z provedené vnitřní SWOT analýzy, jejíž cílem bylo zjistit silné a slabé stránky provozovny, vyplynulo, že zásadním nedostatkem je nezkušenost s jejím provozem, vedením zaměstnanců a vysoká vstupní finanční náročnost z důvodu koupě nemovitosti, vkladu počítače a osobního automobilu. Dalším vysokým nákladem restaurace je úhrada odměn sedmi zaměstnanců, byť některých pouze na poloviční úvazek.

V oblasti gastronomie je důležité se specializovat na zdravou, lehce stravitelnou výživu a připravovat pokrmy pouze z kvalitních surovin s tím, že cílová skupina bude za provozu podrobena dotazníkovým šetřením pro získání názoru na pestrost nabízeného sortimentu a jeho kvalitu. Výstupy dotazníků budou následovně uplatněny v nabídce pokrmů a nápojů.

Na začátku zahájení podnikatelské činnosti vložila OSVČ finanční hotovost ve výši 1 714 000 Kč a na pořízení nemovitosti si sjednala půjčku v hodnotě 5 000 000 Kč. Celkové zřizovací výdaje se vyšplhaly na 6 353 656 Kč, zbylých 446 344 Kč majitelka

využila na rozjezd v prvním měsíci provozu restaurace a také jako rezervu, které lze například využít na nepředvídatelné výdaje a výplatu zaměstnanců v případě zániku činnosti.

Cash flow analýza prokázala, že má během prvního roku podnikání stoupající kladnou hodnotu toku peněz. Zároveň toto tvrzení ověřila také nejpravděpodobnější realistická varianta finančního plánu, která také potvrdila kladný zisk. Pokud by byla brána v úvahu pesimistická varianta finančního plánu, tak by se restaurace ocitla v záporných číslech zisku před zdaněním pouze v měsících od listopadu do dubna, které by ale negativně ovlivnily výsledek za celý rok.

Podstatným zdrojem příjmů restaurace jsou i akce pro uzavřenou společnost (firemní slavnosti, svatby, pohřby aj.), které budou koncipovány na klíč pro objednavatele, jež si podnik může dovolit nabízet díky velkým venkovním i vnitřním prostorům restauračního zařízení. V letních měsících lze kromě jiného také využít venkovní prostor pro obsluhu zákazníků s možností poskytnutí dětského koutku pro rodiče s dětmi. Do budoucna by bylo příležitostí naplánovat možnost rozvážky pokrmů v dostupné lokalitě. V cenové nabídce produktů je nezbytné důsledně prověřovat konkurenční podniky restaurace a pružně reagovat v rámci ekonomických možností na konkurenční nabídky produktů a služeb. Ukazatel rentability všech finančních variant vykazoval kladné hodnoty, což je pro podnik pozitivní. Vysoký procentuální výsledek má na svědomí fakt, že majitelka má vysoké vlastní finanční prostředky na běžném účtu. Druhým zkoumaným ukazatelem byla zadluženost, ze které vyplynulo, že je restaurace velmi zadlužená, a proto riziko pro věřitele je vysoké. Naopak pozitivní výsledek byl vypočten u ukazatele úrokového krytí - necelých 5.

Na základě těchto zjištění, i přesto, že je tento podnikatelský plán finančně náročný, je považován za životaschopný.

6 Závěr

Úkolem diplomové práce bylo sestavit a vyhodnotit podnikatelský záměr a zjistit, zdali se investice do obnovení Restaurace Na Vršku ve městě Děčín vyplatí.

Práce se skládala ze dvou částí. První teoretická část, která je sestavena na základě čerpání z odborné literatury, se skládala ze základní problematiky při tvorbě podnikatelského plánu. Kromě vysvětlení samotného významu a funkce projektu, byla zde nastíněna jeho struktura, které je nutné se při sestavování držet a na co by tvůrce neměl v žádném případě opomenout.

Jako další část diplomové práce je koncipován vlastní podnikatelský plán, který byl sestaven z teoretických poznatků předchozí části. Byl představen projekt na otevření restauračního zařízení s názvem Na Vršku v městské části Děčín IV-Podmokly v městské části Škrabky a definovány dílčí cíle k jeho dosažení.

K ověření proveditelnosti byla vytvořena analýza a syntéza klíčových aktivit, tzn. jejich časový průběh a financování potřebné ke zjištění reálnosti podnikání. Tato analýza ukázala, že zvolený postup je reálný a objektivně podnikání realizovatelné, že ve výstupu je dosaženo zisku, což je nejdůležitější ukazatel pro podnikání.

Další částí podnikatelského plánu byl rozbor vnitřního a vnějšího prostředí restaurace. Analýza PEST, která zkoumá politicko-legislativní, ekonomické, společenské a technologické faktory působící na podnik, neshledala zásadní neřešitelné překážky bránící k provozu a rozvoji restauračního zařízení. Ekonomický růst České republiky je v posledních letech příznivý a má pozitivní vliv na nízkou nezaměstnanost, růst mezd, maloobchodní tržby v pohostinství a celkově mírný pokles úrokových sazeb.

Porterova analýza ukázala, že konkurence uvnitř odvětví v Děčíně je vysoká. Této hrozbě je možno čelit a klienty přilákat na cenově přijatelnou kvalitní kuchyni v příjemném prostředí restaurace a také na pořádání soukromých i veřejných společenských akcí. Velkou výhodou Restaurace Na Vršku je značný venkovní a vnitřní prostor s největší kapacitou míst pro hosty ve městě. Riziko vstupu potencionální nové konkurence je vysoké, vzhledem nízkým zřizovacím a provozním nákladům, ale vstupující restaurace na trh musí počítat s loajalitou zákazníků k již zavedeným provozovnám.

Silnou stránkou restaurace, jak již bylo zmíněno, jsou velkokapacitní prostory nemovitosti, proto zákazníci za provozu původního majitele nejčastěji vyhledávali Restauraci Na Vršku k pořádání svých svatebních, firemních i smutečních událostí. Další

výhodou restaurace se jeví velice výhodné umístění restaurace, které je lákadlem pro české a zahraniční turisty, ale také pro občany města a širokého okolí.

Slabostí podniku je fakt, že autorka dosud nemá žádné zkušenosti s vedením provozovny a podřízených zaměstnanců. Ze zhodnocení projektu vyplývá, že nejslabší stránkou jsou značné počáteční výdaje vynaložené na koupi nemovitosti.

V rámci marketingového mixu byl sestaven model 4P a odhalil, že autorka využila konkurenční tvorbu cen zboží a služeb, přičemž i přesto dosáhne vysokých tržeb z prodeje. Před začátkem otevření provozovny byly vytisknuty vizitky a dána reklama do městských zpravodajů. V průběhu podnikání se provozní zaměstnanec zaměří na propagaci prostřednictvím sociálních sítí především Facebooku a Instagramu.

Nejdůležitějším bodem praktické části bylo zajisté finanční vyjádření projektu, při jehož sestavení nastává největší problém získat relevantní údaje o návštěvnosti restaurace a odhadnout jeho tržby. Pro autorku projektu bylo výhodou získání podkladů několika již zavedených restauračních podniků, byť v jiné oblasti České republiky, ale které odpovídají svou kapacitou a konceptem jako tento záměr. Pomocí těchto poskytnutých údajů se závěr finančního plánu stává věrohodnější a do určité míry reálný. Nejpravděpodobnější realistická varianta finančního plánu predikuje kladný čistý zisk. Výkaz cash flow, díky tomu, že měla OSVČ dostatek vlastních prostředků na běžném účtu a pokladně, byl od prvního měsíce peněžní tok v kladných hodnotách.

Vysoký procentuální výsledek vykázaných ukazatelů rentability má na svědomí fakt, že majitelka má vysoké vlastní finanční prostředky. Druhým zkoumaným ukazatelem byla zadluženost, z které vyplynulo, že je podnik velmi zadlužený z poskytnutého úvěru na koupi nemovitosti v hodnotě 5 mil. Kč, a proto riziko pro věřitele je vysoké. Naopak pozitivní výsledek byl vypočten u ukazatele úrokového krytí, to znamená, že restaurace je schopná dosáhnout svých závazků vůči bance.

Ukázalo se, že podnikatelský plán je realizovatelný a životaschopný, jež bylo od začátku cílem diplomové práce.

Seznam použitých tištěných zdrojů

- FRIEND, Graham a ZEHLE, Stefan. *Guide to Business Planning*. London: Profile Books, 2004. ISBN 13: 978-1576603284.
- GENERÁLNÍ ŘEDITELSTVÍ PRO KOMUNIKACI. *Průmysl – Podnikání – Služby*. 2018. ISBN 978-92-79-82215-5.
- HARNA, Lubomír, REZKOVÁ, Jiřina, BŘEZINOVÁ, Hana. *Finanční analýza: včetně softwaru*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Bilance, 2007. ISBN 80-86371-49-2.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- MCCARTHY, E. Jerome a D. PERREAULT, William. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
- RUNŠTUK, Jaroslav, PILAŘ, Antonín a WAGNEROVÁ, Růžena. *Receptury studených pokrmů*. 3. vyd. Divec: Radek Runštuk - R plus, 2008. ISBN 978-80-902492-9-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel a ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- WALKER, John. *The restaurant: from concept to operation*. Hoboken, New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc., 2008. 5. ISBN 978-0-471-74057-5.

Seznam použitých online zdrojů

- *70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis* [online]. 2017 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <http://m.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- *Bez vize a strategie se špatně podniká* [online]. 2007 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/clanky/bez-vize-a-strategie-se-spatne-podnika/>
- *Definice podniku* [online]. Praha, 2013 [cit. 2018-06-26]. Dostupné z: https://www.cuni.cz/UK-3994-version1-definice_podniku_tacr.pdf. Univerzita Karlova.
- *Jak napsat podnikatelský plán aneb kudy vede cesta k úspěchu.* [online]. 2013 [cit. 2018-06-26]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/podnikatelsky-plan-48-cz.pdf>
- *Jak si vytvořit finanční plán v 5 krocích* [online]. 2016 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2016/02/5-prakticky-rad-jak-si-vytvorit-financi-plan/>
- *Metodika sestavování výkazu cash flow* [online]. 2019 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ucetnictvi-a-dane/danova-evidence/metodika-sestavovani-vykazu-cash-flow>
- *Občanský zákoník - nový* [online]. 2014 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
- *Odpisy dlouhodobého hmotného majetku* [online]. 2018 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.jakpodnikat.cz/odpisy-majetku.php>
- *Okolní prostředí* [online]. 2015 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/okolni-prostredi>
- *Porter's Five Forces* [online]. 2016 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/porters-five-forces/>
- *Porterův model* [online]. 2014 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>
- *Právní formy podnikání* [online]. 2019 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Pravni+formy+podnikani&IdPojPass=36>
- *Projektový plán v Excelu* [online]. 2014 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://machacek.consulting/category/projektove-rizeni/>
- *Průmysl 4.0 je pro MSP neznámé téma – shodli se zástupci asociací MSP Visegrádské 4* [online]. 2017 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <http://amsp.cz/prumysl-4-0-je-pro-msp-nezname-tema-shodli-se-zastupci-asociaci-msp-visegradske-4/>
- *Strategický management* [online]. 2012 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management>
- *Ukazatelé likvidity* [online]. 2011 [cit. 2019-11-19]. Dostupné z: <http://m.financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity>

- *Živnostenský zákon* [online]. 1992 [cit. 2019-11-13]. Dostupné z: <https://businesscenter.podnikatel.cz/pravo/zakony/zivnost/>

7 Seznam příloh

Příloha č. 1: Prostory restauračního zařízení

Příloha č. 2: Žádost o úvěr

Příloha č. 3: Žádost o výpis z rejstříku trestů

Příloha č. 4: Jídelní lístek restaurace

Příloha č. 5: Pracovní smlouva

Příloha č. 6: Platový výměr

Příloha č. 7: Dohoda o bezhotovostní výplatě mzdy

Příloha č. 8: Balíček mobilních tarifů O2 Spolu

Příloha č. 9: Realistická varianta finančního plánu

Příloha č. 10: Pesimistická varianta finančního plánu

Příloha č. 11: Optimistická varianta finančního plánu

Příloha č. 12: Výkaz cash flow

Příloha č. 1: Prostory restauračního zařízení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha č. 2: Žádost o úvěr

K

Žádost o podnikatelský úvěr

PODNIKATELSKÝ ÚVĚR

Číslo žádosti: XXXXXXX

Žádost o poskytnutí úvěru poskytnutí příslibu úvěru změnu podmínek

Smlouvy o XXXXXXX ze dne 12.3.2020 reg. číslo 665622

Identifikace klienta

Fyzická osoba - podnikatel (dále jen „Žadatel“)

Příjmení, jméno, titul:	Landovská Klára, Bc.
Adresa (trvalý pobyt):	Děčín
Rodné číslo (datum narození, není-li rodné číslo):	dd.mm.rrrr
Druh, číslo a doba platnosti průkazu totožnosti a orgán / stát, který jej vydal:	občanský průkaz
Obchodní firma* / jméno a příjmení (včetně dodatku či dalšího označení)**:	Restaurace Na Vršku
Místo podnikání:	Děčín
IČ:	12345678
Zápis v obchodním rejstříku či jiné evidenci, včetně spisové značky:	XXXXXXXX

*je-li Žadatel zapsán v obchodním rejstříku; **není-li Žadatel zapsán v obchodním rejstříku

Požadovaný úvěr

Účel úvěru: Koupě nemovitosti

Výše úvěru: 5 000 000,00 Měna: Kč

slovy: =====Pětmilionůkorunčeských=====

Typ úvěru:

- úvěr na oběžné prostředky úvěr revolvingový kontokorentní úvěr
 úvěr na provozní a investiční potřeby úvěr na investice hypoteční úvěr

Způsob čerpání: jednorázově postupně opakovaně (pouze kontokorent a revolving)

a úvěr bude použit na úhrady závazků vůči prodávajícímu(cím)/dodavateli(lům)

připsán na BÚ Žadatele č. 456456456/0100

použit jiným způsobem, a to

Termín čerpání od 16.4.2020 do 16.4.2020

Splácení úvěru

Konečný den splatnosti úvěru: 11.4.2035

Splácení jistiny: jednorázové splacení postupně anuitou postupně

Splátkový kalendář (pouze v případě postupného splácení) – buď vyplňte níže uvedený nebo uveďte formou přílohy žádosti:
(v případě potřeby lze při sestavení splátkového plánu požádat o pomoc zaměstnance Komerční banky, a.s.)

pořadí splátek	termín splátky	výše splátky
první splátka	11.5.2020	48 391,00
dále vždy k	11. v měsíci	48 391,00

Komerční banka, a.s., se sídlem:
Praha 1, Na Příkopě 33, čp. 969, PSČ 114 07, IČ: 45317054
ZAPISANÁ V OBCHODNÍM REJSTŘÍKU (VČETNĚ MÍSTNOSTI SÍDLA) V PRAZE, 0001 G, VLOŽKA 1540

1/10
DOPPLŮVČENÍ ŽÁDOSTI 04.2008
VER. 2 ŽADOVÉR.DOT 15.8.2016 11:03 DOP

Zdroj: Komerční banka, a.s., 2011

Příloha č. 3: Žádost o výpis z rejstříku trestů

Žádosti zasílejte na adresu: Rejstřík trestů, nám. Hrdinů 1300, 140 66 Praha 4

ŽÁDOST O VÝPIS Z REJSTŘÍKU TRESTŮ

Místo pro kolkovou známku		Adresu žadatele	
100 Kč		Děčín	
Výplň žadatel			
Jméno a původní (rodné) příjmení Klára Landovská		Nynější příjmení Landovská	Rodné číslo
			X X X X X X X X X X
Den, měsíc, rok narození dd.mm.rrrr	Místo narození Děčín	Okres Děčín	Pohlaví * Muž Žena
			Státní Občanství ČR
Jméno a příjmení otce		Jméno a příjmení matky	Rodné příjmení matky
Trvalý pobyt žadatele Děčín		Podpis žadatele	
Výplň ověřovací orgán:		ZÁZNAM Z REJSTŘÍKU TRESTŮ	
Razítko orgánu, který ověřil správnost údajů a totožnost žadatele			
Ověřeno dne:			
Účel žádosti **			
Spisovná značka -č.j **			
Datum a podpis zodpovědného pracovníka			

* Nehodící se škrtněte

** Poučení (§ 11, § 12, zákona č. 269/1994 Sb., o Rejstříku trestů)

- 1) Na písemnou žádost osoby, jejíž totožnost byla ověřena, se vydá výpis z evidence Rejstříku trestů (dále jen výpis) týkající se této osoby. Za vydání výpisu se platí poplatek podle zákona o správních poplatcích kolkovou známkou. Správnost údajů uvedených v této žádosti a totožnost žadatele bezplatně ověřují okresní státní zastupitelství, obecní úřad, v hl. m. Praze obvodní úřad nebo místní úřad, v územně členěných statutárních městech úřad městského obvodu nebo úřad městské části, který vede matku. Ověření se provede podle občanského průkazu, rodného listu nebo jiného dokladu. Tyto orgány po ověření správnosti údajů žádost žadatelů nevracejí, ale zasílají jí Rejstříku trestů.
- 2) Výpis se dále vydává na žádost soudu pro potřeby jiného než trestního řízení a orgánu veřejné správy pro potřeby řízení o přestupku. Pro jiné účely lze výpis vydat, stanoví-li tak zvláštní zákon. Organ, který žádá o výpis, uvede účel žádosti a spisovou značku

Příloha číslo 1

Zdroj: Czech POINT, 2017

Příloha č. 4: Jídelní lístek restaurace

	
Restaurace Na Vršku	
PŘEDKRMY	
Paštika z kuřecích jater s plátky selského chleba	149 Kč
Hovězí tatarák s kapary, smetanou s koňakem s opečenými tousty	219 Kč
Rybí hranolky z kapra s citronovo koprovou majonézou	169 Kč
Dim sum knedlíčky s mletým masem a sójovou omáčkou	89 Kč
Club sandwich s kuřecím masem, vejcem a anglickou slaninou	99 Kč
Nadívané žampiony balkánským sýrem a pestem	119 Kč
SALÁTY	
Celerový salát s kuřetem	139 Kč
Mix salátů s kozím sýrem krutony a slaninou	129 Kč
Řecký salát s černými olivami, fetta sýrem a červenou cibulí	109 Kč
Grilované Haloumi na salátu z rukoly, červené řepy a římských listů a s bagetou	139 Kč
POLÉVKA	
Dle denní nabídky	
VEGETARIÁNSKÁ JÍDLA	
Palačinka s žampiony a cibulkou	
JÍDLA Z MAS	
Smažený kapr v pivním těstíčku s vídeňským bramborovým salátem	209 Kč
Kuřecí prsní kotletka se zeleninou (cuketa, lilek, paprika)	159 Kč
Kuřecí prsa s kuskusem a konfitovanými rajčaty s česnekem	159 Kč
Smažený kuřecí řízek s polníčkovým salátem	149 Kč
Konfitované kachní stehno červené zelí a karlovarský knedlík	239 Kč
Konfitovaný králík se salátem z rukoly	249 Kč
Vepřová panenka s opečenými bramborami	249 Kč
Grilovaná vepřová krkovička s glazovanou cibulkou	169 Kč
Kořeněná žebírka na zázvoru a chilli	179 Kč
Hovězí roštěnec s žampiony portobello a pestem	289 Kč
Solené hovězí maso s fazolemi	279 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 5: Pracovní smlouva

PRACOVNÍ SMLOUVA

Zaměstnavatel: **Restaurace Na Vršku**
Pomezí 1569/1, 405 02 Děčín IV
IČ: 12345678

zaměstnanec: **Š é f k u c h a ř** a datum narození: **dd.mm.rrrr**
trvalé bydliště: **Děčín**

uzavírají tuto
pracovní smlouvu:

1. Pracovní poměr vzniká dne: **01. 06. 2020,**
se dnem nástupu do práce dne 01. 06. 2020
2. Sjednaný druh práce: **š é f k u c h a ř**
3. Místem výkonu práce bude: **Restaurace Na Vršku**
Pomezí 1569/1, 405 02 Děčín IV
4. Pracovní poměr se sjednává na dobu: **u r ě t o u, nejdéle do 30. 04. 2020**
5. Sjednává se zkušební doba: **3 – měsíční**
6. Dvoutýdenní pracovní doba: **100,5 hodin**
7. Před uzavřením pracovní smlouvy byl zaměstnanec seznámen s právy a povinnostmi a s pracovními a platovými podmínkami.
8. Práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance se řídí ustanoveními zákoníku práce a dalšími pracovněprávními předpisy.
9. Zaměstnanec souhlasí s tím, že bude v případě potřeb zaměstnavatele vyslán na pracovní cesty.

Tato smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnanec a druhé zaměstnavatel

V Děčíně dne: 04. 05. 2020

Š é f k u c h a ř

.....
zaměstnanec

Landoušková

.....
zaměstnavatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 6: Platový výměr

Restaurace Na Vršku

PLATOVÝ VÝMĚR

Zaměstnanec **Šéfkuchař**

Pracovní zařazení **šéfkuchař**

Podle uvedeného zařazení Vám přiznávám měsíční plat při čtrnáctidenním pracovním úvazku 100,5 hodin:

měsíční mzda: **35 000 Kč**

osobní příplatek: **0 Kč**

plat celkem ve výši **35 000 Kč**

slovy: **třicetpěttisíckorunčeských**

Tento plat Vám bude vyplácen po odečtení zákonných srážek ve stanovených platebních termínech s účinností od **01. 06. 2020**

V Děčíně dne 04. 05. 2020

Landovská

.....
Bc. Klára Landovská
OSVČ

Platový výměr převzal a se změnami byl seznámen:

04. 05. 2020 *Šéfkuchař*

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 7: Dohoda o bezhotovostní výplatě mzdy

Dohoda o bezhotovostní výplatě mzdy

Zaměstnavatel: **Restaurace Na Vršku**
Pomezí 1569/1, 405 02 Děčín IV

zaměstnanec: **Šéfkuchař**

trvalé bydliště: **Děčín**

uzavírají tuto dohodu:

1. Zaměstnavatel se zavazuje, že zaměstnancův plat, popřípadě jiné peněžní plnění, po provedení zákonných srážek bude poukazovat na svůj náklad a nebezpečí nejpozději v pravidelném termínu výplaty mzdy na účet určený zaměstnancem, a to počínaje

výplatou za měsíc **červen**

číslo účtu **123456789** kód banky **0123**

vedeného u **České banky, a.s.**

2. Zaměstnanec se zavazuje, že případnou změnu čísla účtu neprodleně oznámí zaměstnavateli.
3. Tato dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno převzal zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

V Děčíně dne 04. 05. 2020

Šéfkuchař











.....
podpis zaměstnance

Landouská

.....
zaměstnavatel

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 8: Balíček mobilních tarifů O2 Spolu

1		Neomezené volání a SMS*	10 GB dat	1099 Kč 966 Kč	Vybrat 
+					
2		Neomezené volání a SMS*	10 GB dat	1099 Kč 966 Kč	Vybrat 
+					
3		Neomezené volání a SMS	1,5 GB dat	598 Kč 499 Kč	Vybrat 
+					
4		O2 TV M	92 TV kanálů	399 Kč 1 Kč	Vybrat 
+					
5		Sleva 100 Kč Internet Aktiv HD	Rychlost až 50 Mb/s	549 Kč 349 Kč	Vybrat 
Slevu 100 Kč získáte, když si pořídíte nový internet HD do 31. 8. 2019. Sleva platí 24 měsíců.					
Běžná cena samostatných tarifů bez výhodného balíčku O2 Spolu:				3744 Kč	
Cena v balíčku O2 Spolu:				2781 Kč	
Chci nabídku O2 Spolu					

Zdroj 1: O2.cz, 2019

Příloha č. 9: Realistická varianta finančního plánu

Měsíc	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	suma za rok
Tržby z ubytování	168,00	168,00	168,00	168,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	168,00	1 428,00
Tržby z restaurace	1 008,00	1 041,60	1 041,60	1 008,00	781,20	756,00	604,80	781,20	705,60	781,20	756,00	1 041,60	10 306,80
Tržby celkem	1 176,00	1 209,60	1 209,60	1 176,00	865,20	840,00	688,80	865,20	789,60	865,20	840,00	1 209,60	11 734,80
Nákladů surovinn	237,58	244,66	244,66	237,58	172,15	166,85	135,01	172,15	156,23	172,15	166,85	244,66	2 350,53
Nákladů zboží	257,58	264,66	264,66	257,58	192,15	186,85	155,01	192,15	176,23	192,15	186,85	264,66	2 590,53
El. energie	18,00	18,00	18,00	18,00	15,00	12,00	12,00	11,00	11,00	12,00	15,00	18,00	178,00
Záloha na vodň	6,00	6,00	6,00	6,00	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	6,00	54,50
Provoz automobilů - PHM	3,50	3,50	3,50	3,50	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00	2,50	2,50	3,50	34,00
Varaňbí náklady celkem	522,67	536,81	536,81	522,67	385,30	371,69	308,03	380,80	348,97	382,30	374,69	536,81	5 207,55
Marže	653,33	672,79	672,79	653,33	479,90	468,31	380,77	484,40	440,63	482,90	465,31	672,79	6 527,25
Mzdy pro zaměstnance	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	2 190,00
Soc. a zdr. pojištění	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	744,60
Odměna pro brigádníka	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	35,99
Záloha OSVČ na ZP	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	26,50
Záloha OSVČ na SP	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	28,66
Splátka úvěru	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	580,69
Propagace	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	72,95
Pojištění majetku	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	8,00
Internet, TV, mobil	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	33,37
Rozhlasový poplatek	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	2,70
Hygienické prostředky	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	23,55
Odpis počítače													1,20
Odpis osobního automobilu													8,80
Odpis restaurační budovy													51,00
Fixní náklady celkem	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	3 808,01
Náklady celkem	834,92	849,06	849,06	834,92	697,55	683,94	620,28	693,05	661,22	694,55	686,94	849,06	9 015,56
Zisk/ztráta bez zdanění	341,08	360,54	360,54	341,08	167,65	156,06	68,52	172,15	128,38	170,65	153,06	360,54	2 719,24
Daň ze zisku													407,89
Zisk po zdanění													2 311,35

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 10: Pesimistická varianta finančního plánu

Měsíc	červen	červenec	srpen	zář	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	suma za rok
Tržby z ubytování	168,00	168,00	168,00	168,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	168,00	1 428,00
Tržby z restaurace	504,00	520,80	520,80	504,00	390,60	378,00	302,40	390,60	352,80	390,60	378,00	520,80	5 153,40
Tržby celkem	672,00	688,80	688,80	672,00	474,60	462,00	386,40	474,60	436,80	474,60	462,00	688,80	6 581,40
Nákap surovin	131,48	135,01	135,01	131,48	89,92	87,26	71,35	89,92	81,96	89,92	87,26	135,01	1 265,58
Nákap zboží	151,48	155,01	155,01	151,48	109,92	107,26	91,35	109,92	101,96	109,92	107,26	155,01	1 505,58
El. energie	18,00	18,00	18,00	18,00	15,00	12,00	12,00	11,00	11,00	12,00	15,00	18,00	178,00
Záloha na vodň	6,00	6,00	6,00	6,00	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	6,00	54,50
Provoz automobilů - PHM	3,50	3,50	3,50	3,50	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00	2,50	2,50	3,50	34,00
Variabilní náklady celkem	310,45	317,53	317,53	310,45	220,83	212,53	180,70	216,33	200,42	217,83	215,53	317,53	3 037,66
Marže	361,55	371,27	371,27	361,55	253,77	249,47	205,70	258,27	236,38	256,77	246,47	371,27	3 543,74
Mzdy pro zaměstnance	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	2 190,00
Soc. a zdt. pojištění	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	744,60
Odměna pro brigádnika	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	35,99
Záloha OSVČ na ZP	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	26,50
Záloha OSVČ na SP	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	28,66
Splátka úvěru	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	580,69
Propagace	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	72,95
Pojištění majetku	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	8,00
Internet, TV, mobil	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	33,37
Rozhlasový poplatek	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	2,70
Hygienické prostředky	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	23,55
Odpis počítače													1,20
Odpis osobního automobilu													8,80
Odpis restaurační budovy													51,00
Fixní náklady celkem	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	3 808,01
Náklady celkem	622,70	629,78	629,78	622,70	533,09	524,78	492,95	528,59	512,67	530,09	527,78	629,78	6 845,67
Zisk/ztráta bez zdanění	49,30	59,02	59,02	49,30	-58,49	-62,78	-106,55	-53,99	-75,87	-55,49	-65,78	59,02	-264,27
Daň ze zisku													-39,64
Zisk po zdanění													-224,63

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 11: Optimistická varianta finančního plánu

Měsíc	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	suma za rok
Třzby z ubytování	168,00	168,00	168,00	168,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	84,00	168,00	1 428,00
Třzby z restaurace	2 016,00	2 083,20	2 083,20	2 016,00	1 562,40	1 512,00	1 209,60	1 562,40	1 411,20	1 562,40	1 512,00	2 083,20	20 613,60
Třzby celkem	2 184,00	2 251,20	2 251,20	2 184,00	1 646,40	1 596,00	1 293,60	1 646,40	1 495,20	1 646,40	1 596,00	2 251,20	22 041,60
Náklup surovín	449,80	463,94	463,94	449,80	336,62	326,01	262,34	336,62	304,78	336,62	326,01	463,94	4 630,41
Náklup zboží	469,80	483,94	483,94	469,80	356,62	346,01	282,34	356,62	324,78	356,62	346,01	483,94	4 650,41
El. energie	18,00	18,00	18,00	18,00	15,00	12,00	12,00	11,00	11,00	12,00	15,00	18,00	178,00
Záloha na voďu	6,00	6,00	6,00	6,00	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	6,00	54,50
Provoz automobilů - PHM	3,50	3,50	3,50	3,50	2,50	2,50	2,50	2,00	2,00	2,50	2,50	3,50	34,00
Varašbní náklady celkem	947,09	975,39	975,39	947,09	714,23	690,01	562,68	709,73	646,07	711,23	693,01	975,39	9 547,33
Marže	1 236,91	1 275,81	1 275,81	1 236,91	932,17	905,99	730,92	936,67	849,13	935,17	902,99	1 275,81	12 494,27
Mzdy pro zaměstnance	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	182,50	2 190,00
Soc. a zdr. pojištění	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	62,05	744,60
Odměna pro brigádníka	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	35,99
Záloha OSVČ na ZP	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	2,21	26,50
Záloha OSVČ na SP	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	2,39	28,66
Splátka úvěru	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	48,39	580,69
Propagace	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	6,08	72,95
Pojištění majetku	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	0,67	8,00
Internet, TV, mobil	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	2,78	33,37
Rozhlasový poplatek	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	2,70
Hygienické prostředky	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	23,55
Odpis počítače													1,20
Odpis osobního automobilu													8,80
Odpis restaurační budovy													51,00
Fixní náklady celkem	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	312,25	3 808,01
Náklady celkem	1 259,35	1 287,64	1 287,64	1 259,35	1 026,48	1 002,26	874,93	1 021,98	958,32	1 023,48	1 005,26	1 287,64	13 355,34
Zisk/ztráta bez zdanění	924,65	963,56	963,56	924,65	619,92	593,74	418,67	624,42	536,88	622,92	590,74	963,56	8 686,26
Daň ze zisku													1 302,94
Zisk po zdanění													7 383,32

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Příloha č. 12: Výkaz cash flow

Výkaz cash flow	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc	9. měsíc	10. měsíc	11. měsíc	12. měsíc
Počáteční stav	446,344	792,727	447,344	1 322,493	448,344	618,792	449,344	520,667	450,344	581,524	451,344	607,203
Průvazní příjem	1176,0	1209,6	1209,6	1176,0	865,2	840,0	688,8	865,2	789,6	865,2	840,0	1209,6
Průvazní výdaje	-829,617	-843,76	-334,451	-334,45	-694,752	-681,14	-617,477	-690,25	-658,420	-691,75	-684,141	-843,76
Nákap surovin	-247,58	-254,66	-254,66	-247,58	-182,15	-176,85	-145,01	-182,15	-166,23	-182,15	-176,85	-254,66
Nákap zásob	-247,58	-254,66	254,66	247,58	-182,15	-176,85	-145,01	-182,15	-166,23	-182,15	-176,85	-254,66
Pohonné hnomy	-3,500	-3,500	-3,500	-3,500	-2,500	-2,500	-2,500	-2,000	-2,000	-2,500	-2,500	-3,500
Energie	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-15,000	-12,000	-12,000	-11,000	-11,000	-12,000	-15,000	-18,000
Úvěř	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391	-48,391
Mzdy	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500	-182,500
Soc. a zdt. pojištění	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050	-62,050
Zaloha OSVČ na SP	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388	-2,388
Zaloha OSVČ na ZP	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208	-2,208
Odměna pro brigádníka	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999	-2,999
Pojištění	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667	-0,667
Internet, TV, mobily	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781	-2,781
Rozhlasový poplatek	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225	-0,225
Propagace	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079	-6,079
Hygienické prostředky	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963	-1,963
Odpad	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700	-0,700
Průvazní cash flow	346,383	365,835	875,149	841,549	170,448	158,859	71,323	174,948	131,180	173,448	155,859	365,835
Koneční stav peněžních prostředků	792,727	1 158,562	1 322,493	2 164,042	618,792	777,651	520,667	695,615	581,524	754,972	607,203	973,038

Zdroj: vlastní zpracování, 2019