

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Zpracování podnikatelského plánu**

Lýdie Horová

**Bakalářská práce  
2016**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lýdie Horová**  
Osobní číslo: **E13413**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Název tématu: **Zpracování podnikatelského plánu**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

Cílem práce je vypracování podnikatelského plánu pro nově vznikající podnikatelský subjekt v konkrétní oblasti podnikání.

#### Osnova:

- Podnikatelský plán - definice základních pojmů a metod.
- Výběr vhodných metod pro zpracování podnikatelského plánu.
- Zpracování konkrétního podnikatelského plánu.
- Závěrečné. Návrhy doporučení pro budoucí vývoj.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KORÁB, V. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J. a kol. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠIMAN, J., PETERA, P. Financování podnikatelských subjektů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce:

*Matějová*  
Ing. Mgr. Pavlína Matějová

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 29. dubna 2016

*Matějová*  
doc. Ing. Pavlína Matějová, Ph.D.  
děkanka

L.S.

*Kučmá*  
doc. Ing. Marek Kučmá, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Fardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 5. 2016

Lýdie Horová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing., Mgr. Pavlíně Matějové za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala panu Jovanu Tláskalovi za poskytnuté informace, které jsem využila při zpracování praktické části bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Cílem této bakalářské práce je vytvořit podnikatelský plán pro nově vznikající subjekt v oblasti pohostinství. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a na ní navazující praktické. Teoretická část objasňuje základní pojmy související s podnikáním fyzických osob a s hostinskou činností. Následně pojednává o podnikatelském plánu a jeho struktuře. Praktická část se zabývá aplikací teoretických poznatků do podoby konkrétního podnikatelského záměru. Závěr bakalářské práce hodnotí rizika a efektivnost popisované podnikatelské příležitosti.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Podnikatel, podnikání fyzických osob, hostinská činnost, podnikatelský plán*

## **TITLE**

Business plan creation

## **ANNOTATION**

*The aim of this bachelor thesis is to create a business plan for newly established entity in the field of hospitality industry. The thesis is separated into two parts – theoretical and subsequent practical part. Theoretical part clarifies key concepts relating to the business of natural persons and hospitality industry. It also covers business plan and its structure. Practical part of the thesis concerns with the application of theoretical knowledge into the concrete business plan. Finally there is an evaluation of the risks and efficiency of described business opportunity.*

## **KEYWORDS**

*Businessman, business of natural persons, hospitality industry, business plan*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1. ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
1.1 PODNIKÁNÍ .....	11
1.2 PODNIKATEL.....	12
<b>2. PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB .....</b>	<b>14</b>
<b>3. HOSTINSKÁ ČINNOST A JEJÍ PROVOZOVÁNÍ.....</b>	<b>16</b>
<b>4. PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>18</b>
4.1 ZÁSADY TVORBY PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	18
4.2 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	19
4.2.1 Titulní strana.....	20
4.2.2 Exekutivní souhrn.....	20
4.2.3 Popis společnosti .....	21
4.2.4 Popis produktu.....	21
4.2.5 Analýza trhu.....	21
4.2.6 Marketingový plán .....	24
4.2.7 Personální zdroje.....	25
4.2.8 Finanční plán.....	26
4.2.9 Hodnocení efektivnosti projektu.....	27
4.2.10 Rizika projektu .....	28
4.2.11 Přílohy .....	29
<b>5. VYTVOŘENÍ KONKRÉTNÍHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....</b>	<b>30</b>
5.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN.....	31
5.3 POPIS SPOLEČNOSTI .....	31
5.4 POPIS PRODUKTU .....	33
5.5 ANALÝZA TRHU .....	33
5.5.1 PEST analýza.....	34
5.5.2 Porterův model pěti sil.....	36
5.6 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	40
5.6.1 Produkt.....	41
5.6.2 Cena.....	41
5.6.3 Distribuce.....	42
5.6.4. Marketingová komunikace.....	42
5.7 PERSONÁLNÍ ZDROJE .....	44
5.8 FINANČNÍ PLÁN.....	44
5.8.1 Zakladatelský rozpočet.....	45
5.8.3 Předpokládané příjmy.....	48
5.8.4 Hospodářský výsledek.....	50
5.9 ZHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI PROJEKTU .....	51
5.10 RIZIKA PROJEKTU .....	53
<b>6. DOPORUČENÍ PRO BUDOUCÍ VÝVOJ.....</b>	<b>56</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>58</b>
<b>ZDROJE.....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>63</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatele stávajících konkurentů.....	38
Tabulka 2: Ukazatele potencionálních konkurentů.....	38
Tabulka 3: Ukazatele dodavatelů.....	39
Tabulka 4: Ukazatele kupujících.....	39
Tabulka 5: Ukazatele substitutů.....	40
Tabulka 6: Výdaje na propagaci.....	43
Tabulka 7: Jednorázové pořizovací výdaje.....	45
Tabulka 8: Provozní výdaje.....	46
Tabulka 9: Personální výdaje za měsíc a první půlrok činnosti.....	46
Tabulka 10: Personální výdaje za měsíc a druhý půlrok činnosti.....	47
Tabulka 11: Personální výdaje ve 2. a 3. roce činnosti.....	47
Tabulka 12: Zásobovací výdaje v prvním roce.....	47
Tabulka 13: Přehled výdajů za první rok činnosti.....	48
Tabulka 14: Přehled výdajů v dalších letech činnosti.....	48
Tabulka 15: Pesimistická prognóza příjmů v prvním roce.....	49
Tabulka 16: Optimistická prognóza příjmů v prvním roce.....	49
Tabulka 17: Reálná prognóza příjmů v prvním roce.....	50
Tabulka 18: Prognóza příjmů v dalších letech.....	50
Tabulka 19: HV v prvním roce podnikání.....	50
Tabulka 20: HV ve druhém a třetím roce podnikání.....	51
Tabulka 21: ROA v %.....	51
Tabulka 22: ROE v %.....	52
Tabulka 23: ROS v %.....	52
Tabulka 24: Doba návratnosti.....	53
Tabulka 25: SWOT analýza.....	54

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Logo restaurace.....	30
Obrázek 2: Prognóza inflace v ČR.....	35
Obrázek 3: Graf nezaměstnanosti v ČR.....	35



## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
č.	číslo
HV	hospodářský výsledek
kol.	kolektiv
odst.	odstavec
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SWOT	metoda k provádění analýzy prostředí
Sb.	Sbírka zákonů

## ÚVOD

Předložená bakalářská práce se zabývá problematikou zpracování podnikatelského plánu v oblasti hostinské činnosti. Důvodem, pro který si autorka práce zvolila tento obor pro psaní bakalářské práce je vlastní zkušenost a praxe z oblasti hostinské činnosti a zájem o tuto sféru podnikání.

V dnešní době, kdy na trhu výrobků a služeb působí velké množství podnikatelských subjektů, není zahájení podnikání pro začínajícího podnikatele nic snadného. Podnikatel musí disponovat znalostmi z mnoha oblastí, vhodně a včas umět reagovat na změny v legislativě, ekonomických otázkách a na další úskalí ovlivňující jeho podnikatelskou činnost. Klíčovým faktorem úspěchu podnikatelské příležitosti je myšlenka něčeho nového a neotřelého, co zákazníka zaujme a podnikateli zajistí uznání a přinese mu trvale udržitelný zisk. Tato idea musí být podložena reálnými základy a podnikatel ji musí podporovat svým nadšením a vytrvalostí. Ne každý podnikatel je schopen svůj nápad správně uchopit a převést do reálných měřítek. Tomu, aby v začátcích i během podnikání nenastaly vážnější komplikace, může napomoci vhodně formulovaný podnikatelský záměr.

Zpracování podnikatelského plánu by nemělo být bráno jako nucené zlo, protože dobře zpracovaný plán nám ve svých výsledcích ukáže, zda je náš záměr dobrý či nikoliv. Špatné načasování, financování nebo predikce hospodářských výsledků může být likvidační nejen pro právnickou osobu, ale i pro rodinu živnostníka, který hostinskou činnost provozuje nebo chce s provozem začít. Podnikatelský plán je dobré vytvořit pro jakýkoliv nový záměr – vstup do odvětví, ale i rozvíjení již existující společnosti či živnosti. V mnohých případech podnikatelé nevhodně pouze s vlastními prostředky, ale i s půjčenými a to jak finančními, tak i nefinančními. U vlastních finančních prostředků je míra rizika ztráty a ohrožení do výše prostředků, které máme k dispozici. U půjčených prostředků dochází mnohdy k ohrožení prostředků, které na první pohled do podnikání nevstupují, ale jsou velmi úzce spjaty s osobou podnikatele – vlastníka.

Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro nově vznikající subjekt poskytující služby v oblasti pohostinství.

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou hlavních částí a to na část teoretickou a na část praktickou. Teoretická část bude definovat a popisovat základní pojmy v oblasti podnikání, osoby podnikatele, hostinské činnosti a podnikatelského plánu. Praktická část již konkrétně představí relevantní podnikatelský záměr pana Jovana Tláškala na provozování rodinné Restaurace Pod lípou v městě Nasavrky, Pardubický kraj.

# 1. ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI PODNIKÁNÍ

V úvodní části bakalářské práce budou specifikovány základní pojmy, které úzce souvisí s podnikatelským plánem, podnikáním a podnikatelem.

## 1.1 Podnikání

Teorie podnikání se stala v osmdesátých letech 20. století samostatnou vědní disciplínou a později byly zformulovány tři přístupy k výzkumu podnikání (Srpová, Řehoř a kol., 2011):

- *Ekonomický přístup*, zaměřený zejména na studium role podnikatele v ekonomickém rozvoji.
- *Psychologický přístup*, který se zabývá především hledáním typických vlastností podnikatele. Jejich nalezení přispěje k identifikaci potenciálně úspěšných podnikatelů.
- *Sociálně – ekonomický přístup* hledá spojitost vlivu sociálně-ekonomického prostředí a úspěchu v podnikání.

Jiné pojetí přístupů nacházíme v knize Vebera a Srpové (2012). Zde je nahlíženo na podnikání z ekonomického, psychologického, sociologického a právního pohledu. Podnikání je podle ekonomického pojetí dynamickým procesem zapojujícím ekonomické zdroje a ostatní aktivity k tvorbě přidané hodnoty. Psychologické pojetí hovoří o podnikání jako o činnosti motivované potřebou člověka něco získat, něčeho dosáhnout nebo něco nového si vyzkoušet. Smyslem podnikání podle sociologického pojetí je vytváření blahobytu pro každého, kdo se na podnikání podílí. Právní pojetí definuje podnikání podle platné legislativy.

Podnikání se prostřednictvím hledání, nacházení a využívání podnikatelských příležitostí snaží vyplňovat objevené mezery na trhu. Důležitou součástí podnikání jsou rozhodnutí podnikatele o přerozdělení disponibilních zdrojů, zavádění nových postupů a řešení. Podnikatel musí být ochoten a připraven nést podnikatelské riziko vyplývající z možného ekonomického úspěchu či neúspěchu. Podnikání prostřednictvím uspokojování cizích potřeb vede k uspokojení potřeb podnikatele. Člověk, který se chce stát úspěšným podnikatelem, musí disponovat podnikavostí – schopností nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro prosperování podniku (Martinovičová a kol., 2014).

Přeměna vstupů na výstupy je základním principem podnikatelské činnosti vedoucí k uspokojování potřeb zákazníků. Rozdíl mezi hodnotou prodaných výstupů a spotřebovaných vstupů je pro podnikatele ziskem. Zhodnocování vloženého kapitálu

je prioritou každého podnikatele. Smyslem podnikání je snaha o navyšování hodnoty podniku. Z toho vyplývá, že zásadním prvkem každého podnikatelského záměru je volba správného předmětu podnikání. Dlouhodobě úspěšné podnikání musí respektovat skutečné požadavky a přání zákazníků a podnikateli, i za cenu podstoupení rizika, přinášet požadovaný finanční benefit (Mulačová, Mulač a kol., 2013).

Z definic podnikání vyplývají obecné rysy platné pro jakýkoliv druh podnikání:

- zhodnocení vloženého kapitálu,
- uspokojování potřeb zákazníků,
- uvědomění si rizika a snaha o jeho minimalizaci,
- iniciativní, kreativní přístupy a cílevědomá činnost,
- opakování, cyklický proces (Synek a kol., 2015; Veber, Srpová a kol., 2012).

## 1.2 Podnikatel

Platná definice podnikatele je uvedena v § 420 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku a zní takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Srpová a Řehoř (2011) charakterizují podnikatele jako hlavního hybatele v podnikání a nositele podnikavosti.

Kocmanová (2013) považuje podnikatele za hlavní faktor podniku. Poukazuje na to, že úkolem podnikatele je zpracování podnikatelského záměru, určení strategií, získávání zdrojů a předurčování velikosti hodnoty, kterou podnik vytváří.

Podnikatel je vůdčí osobnost se schopností řídit, má specifické osobnostní rysy a vlastnosti. Díky kvalifikovanosti, odbornosti, informovanosti a systematickému cílevědomému úsilí může být jeho podnikatelská činnost úspěšná. Podnikatel rozhoduje o předmětu podnikání, o množství a struktuře produktů, o potenciálních trzích a zákaznících, o zdrojích a jejich alokaci a o samotném podnikání (Martinovičová a kol., 2014).

Schopný a tvořivý podnikatel přichází s novými myšlenkami, je schopen využít slabých stránek svého podniku pro vytvoření konkurenční výhody (Synek a kol., 2015).

Veber a Srpová (2012) považují za typické rysy podnikatele jeho dlouhodobé zaměření se na podnikatelskou aktivitu, podnikavost rozdělenou na dispozice (schopnosti, vědomosti a dovednosti) a osobní vlastnosti (bezúhonnost, důvěryhodnost, rozhodnost, sebevědomí), motivaci k úspěšnému podnikání, iniciativu a aktivitu, ochotu podstupovat riziko a dobrý zdravotní stav.

Podnikatelem může být fyzická osoba, která získá v souladu s aktuálním zněním zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání povolení k podnikání nebo právnická osoba, která podniká formou obchodní společnosti v souladu se zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech, v platném znění (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

## 2. PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB

Podnikání fyzických osob patří mezi základní právní formy podnikání. V českých zákonech (např. zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, v platném znění; zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, v platném znění) se v souvislosti s podnikáním fyzických osob setkáváme s pojmem osoba samostatně výdělečně činná. Podrobné vymezení osoby samostatně výdělečně činné je součástí zákona č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, v platném znění. Jde o osobu, které plynou příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti, jako je živnostník, samostatný zemědělec, umělec nebo soudní znalec. K provozování podnikatelské činnosti musí každá fyzická osoba získat živnostenské nebo jiné oprávnění (Srpková, Řehoř a kol., 2011).

Náplní zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ve znění pozdějších předpisů je úprava podmínek živnostenského podnikání a kontrola jejich dodržování. Podle §9 živnostenského zákona se živnosti dělí na ohlašovací a koncesované. Živnosti ohlašovací vznikají při splnění stanovených podmínek a jsou provozovány na základě ohlášení. V §19 živnostenského zákona jsou živnosti ohlašovací rozděleny na řemeslné, vázané a volné. Živnosti koncesované specifikuje § 26 a §27 živnostenského zákona.

Vochozka a Mulač (2012) spatřují výhody podnikání fyzických osob:

- ve velmi nízkých nákladech na založení společnosti, nulové vkladové povinnosti,
- v možnosti zahájení podnikatelské činnosti ihned po ohlášení (kromě koncesovaných živností a činností vyžadujících zvláštní povolení),
- v samostatnosti a volnosti při rozhodování a připadnutí celého zisku po zdanění podnikateli,
- ve snadném založení, přerušení nebo ukončení činnosti,
- v možnosti vedení daňové evidence místo podvojného účetnictví (pokud není podnikatel zapsán v obchodním rejstříku, popř. mu nevyplynuly povinnosti přejít na podvojný účetnictví),
- v možnosti uplatnění výdajů paušální částkou z dosažených příjmů při zjišťování dílčího základu daně (pokud je to výhodnější),
- v možnosti přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu, přerozdělit na ni kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání a tím využít možnost daňové úspory.

Nevýhody lze spatřovat:

- ve vysokém riziku vyplývajícím z neomezeného ručení podnikatele za závazky společnosti (riziko lze omezit změnou podílu na společném jmění manželů),
- v omezeném přístupu k bankovním úvěrům spojeném např. i s vysokou úrokovou mírou,
- ve vysokých požadavcích na odborné a ekonomické znalosti podnikatele (podnikatel si většinou sám provádí veškerou administrativu týkající se podnikání),
- ve velikosti, kdy v obchodních vztazích může podnikatel působit jako malý a nevýznamný partner (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Následující kapitola bude pojednávat o konkrétním typu podnikání fyzických osob, který souvisí s tématem bakalářské práce.

### 3. HOSTINSKÁ ČINNOST A JEJÍ PROVOZOVÁNÍ

Příloha č. 1 živnostenského zákona řadí hostinskou činnost mezi živnosti ohlašovací řemeslné (Zákon č. 455/1991 Sb.).

Náplň hostinské činnosti je vymezena v příloze č. 1 nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností v aktuálním znění. Podstatou hostinské činnosti jsou aktivity založené na přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. Podnikatel může v rámci této živnosti nabízet ubytovací služby ve všech typech ubytovacích zařízení. Jako ubytovací zařízení může sloužit hotel, motel, kemp, ubytovna, bytový nebo rodinný dům, či stavba určená pro rodinnou rekreaci. Při zachování povahy živnosti je povoleno provádět prodej pomocí automatů (nápojové, občerstvovací) a také zařadit doplňkový prodej tabákových výrobků, upomínkových předmětů nebo základních hygienických potřeb. Povoleno je i prodej pokrmů a nápojů přes ulici. V rámci hostinské činnosti je možné půjčovat noviny, časopisy, stolní společenské hry nebo provozovat hry jako je kulečnický nebo bowling (Nařízení vlády č. 278/2008 Sb.).

Fyzická osoba, která chce provozovat hostinskou činnost, musí splňovat všeobecné i zvláštní podmínky nezbytné pro provozování živností podle §6 a §7 živnostenského zákona. První všeobecnou podmínkou je plná svéprávnost. U nezletilého je možné svéprávnost nahradit přivolením soudu k souhlasu jeho zákonného zástupce k samostatnému provozování podnikatelské činnosti. Druhou všeobecnou podmínkou je bezúhonnost, kterou podnikatel prokazuje výpisem z evidence Rejstříku trestů. Zvláštní podmínkou je odborná nebo jiná způsobilost. §21 živnostenského zákona vymezuje doklady pro prokázání odborné způsobilosti (např. výuční list v oboru, maturitní vysvědčení v oboru atd.). Jestliže nemá fyzická osoba požadované vzdělání, je možné předepsané doklady nahradit podle §22 živnostenského zákona vzděláním v příbuzném oboru (například pekař, cukrář, řezník a uzenář), rekvalifikačním kurzem nebo kvalifikační zkouškou a zároveň dokladem o vykonané odborné praxi (Zákon č. 455/1991 Sb.).

V oboru hostinská činnost lze podnikat i bez splnění podmínek odborné způsobilosti. Podnikatel v tomto případě může provozovat živnost podle §11 živnostenského zákona prostřednictvím odpovědného zástupce, kterého sám ustanoví. Odpovědným zástupcem se může stát pouze fyzická osoba, která splňuje všeobecné i zvláštní podmínky dané živnostenským zákonem. Odpovědný zástupce, který je ve smluvním vztahu k podnikateli, nese odpovědnost za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů (Zákon č. 455/1991 Sb.).



Zákonem č. 309/2013 Sb., který novelizoval živnostenský zákon, došlo u koncesované živnosti s předmětem podnikání „Výroba a úprava kvasného lihu, konzumního lihu, lihovin a ostatních alkoholických nápojů (s výjimkou piva, ovocných vín, ostatních vín, medoviny a ovocných destilátů získaných pěstitelem pálením)“ k rozšíření o prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. To způsobilo, že podnikatelé, kteří podávají v restauračních zařízeních lihoviny, musí mít koncesní listinu na prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Zákon č. 309/2013 Sb.).

Součástí hostinské činnosti je výroba a uvádění pokrmů do oběhu. Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů v platném znění označuje tyto činnosti jako epidemiologicky závažné a každé fyzické osobě v §19 ukládá povinnost vlastnit zdravotní průkaz a disponovat znalostmi nutnými k ochraně veřejného zdraví (Zákon č. 258/2000 Sb.).

## 4. PODNIKATELSKÝ PLÁN

*„Podnikatelský plán je písemný dokument zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy.“ (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 95)*

Koráb (2007) označuje podnikatelský plán za písemný materiál, který zpracovává podnikatel a popisuje v něm veškeré klíčové vnější i vnitřní faktory, které mají souvislost se založením a chodem podniku.

Srpová a Řehoř (2011) poukazují na existenci řady, ve své podstatě shodných, definic podnikatelského plánu. To dokládají zároveň vlastní definicí podnikatelského plánu. Za autora podnikatelského plánu považují podnikatele, který v dokumentu popíše důležité vnější i vnitřní faktory související s podnikatelskou činností.

Podnikatelský plán je sestavován pro komplexní posouzení reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu. Má odpovědět na otázky typu: kde jsme, kam se chceme dostat a jak se tam dostaneme. Podnikatelský plán slouží podnikateli nejen k interním účelům, ale i k externím účelům - pro banku, pro budoucí společníky nebo investory (Srpová, Řehoř a kol., 2011).

Vochozka a Mulač (2012) nazývají podnikatelský plán podnikatelským projektem. Tento formalizovaný dokument má posuzovat podnikatelský záměr z pohledu reálnosti, proveditelnosti a finanční efektivity s cílem komplexního zhodnocení uvažovaného záměru.

Největší výhodou podnikatelského plánu je, že naučí podnikatele přemýšlet systematicky a detailně o jeho podnikatelské budoucnosti. Napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku, slouží jako nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit. Dobrý podnikatel neváhá modifikovat své plány pro využití příležitosti a odvrácení hrozeb stojících před jeho podnikem (Koráb a kol., 2007).

### 4.1 Zásady tvorby podnikatelského plánu

Účelně zpracovaný podnikatelský plán by měl podrobně, srozumitelně, pravdivě a logicky prezentovat představy podnikatele o budoucím vývoji podnikání. Seznámení zaměstnanců s takovýmto plánem má značný vliv na jejich motivaci a loajalitu, také významně podporuje vztahy mezi managementem a zaměstnanci (Šiman a Petera, 2010).

Respektování obecně platných zásad je základní podmínkou při zpracování podnikatelského plánu. S dodržováním těchto zásad stoupá podnikateli šance oslovit externí subjekty, zapůsobit na ně a získat finanční prostředky. Podnikatelský plán by měl být:

- Inovativní. Zákazníkovi musí služba nebo výrobek přinášet unikátní přidanou hodnotu, být lepší než dosud a převyšovat kvalitu konkurence.
- Srozumitelný a uváženě stručný. Pisatel by se měl v dokumentu vyjadřovat stručně a neměl by prezentovat mnoho myšlenek v jedné větě. Myšlenky a závěry by neměly být stručností zkresleny.
- Logický a přehledný. Myšlenky a skutečnosti na sebe musí navazovat, neodporovat si a musí být podloženy fakty. Pro lepší přehlednost je vhodné zařazovat do dokumentu tabulky a grafy.
- Pravdivý a reálný. Uváděné údaje by měly být pravdivé a predikce vývoje odpovídat realitě.
- Respektující rizika. Důvěryhodnost podnikatelského plánu se zvyšuje respektováním, identifikací, eliminací a zmírněním rizik (Srpová, Řehoř a kol., 2011).

Podnikatelský plán by měl být přesvědčivý, mít zajímavou grafickou úpravu bez gramatických a numerických chyb, měl by pokrývat klíčové otázky a obsahovat veškeré nezbytné informace (Finch, 2006).

## **4.2 Struktura podnikatelského plánu**

Na trhu působí nepřeberné množství firem, které mají různou velikost, právní formu, způsob řízení a další odlišnosti. Z těchto důvodů není možné doporučit ani nařídit pevnou strukturu podnikatelského plánu, který by vyhovoval všem firmám. Komplexnost podnikatelského plánu je ovlivněna i velikostí trhu a konkurencí. Některé části plánu by se v něm měli vyskytovat bez ohledu na to, o jakou konkrétní firmu se jedná. Při zpracování plánu se také přihlíží k tomu, zda je sestavován pro interní nebo externí účely. Nedostatek vstupního kapitálu do podnikání a potřeba jeho získání je častým důvodem pro sestavení podnikatelského plánu (Veber, Srpová a kol., 2012).

Rozsah a struktura je vždy přizpůsobena požadavkům investora nebo banky. Z důvodu nedostatku času požaduje řada investorů zpracování podnikatelského plánu formou prezentace. Opakem jsou banky, které mohou vyžadovat řadu dalších dokumentů a informací (Srpová a kol., 2011).

Koráb člení podnikatelský plán na následující základní části: titulní strana, exekutivní souhrn, analýza trhu, popis podniku, výrobní plán, marketingový plán, organizační plán, hodnocení rizik, finanční plán a přílohy - podpůrná dokumentace (Koráb a kol., 2007).

V bakalářské práci bude použita následující struktura podnikatelského plánu:

- Titulní strana
- Exekutivní souhrn
- Popis společnosti
- Popis produktu
- Analýza trhu
- Marketingový plán
- Personální zdroje
- Finanční plán
- Hodnocení efektivnosti projektu
- Rizika projektu
- Přílohy

#### **4.2.1 Titulní strana**

Úvodní strana by měla obsahovat nejzákladnější informace o podniku, proto je kladen důraz na její provedení. Uvádí se zde obchodní název a logo firmy (jestliže existuje), název podnikatelského plánu, jméno autora, jména klíčových osob a jméno zakladatele, datum založení. Je zde vhodné uvést prohlášení o důvěrnosti informací obsažených v podnikatelském plánu a nemožnosti jakéhokoliv šíření dokumentu bez písemného souhlasu autora (Srpová, a kol., 2011).

#### **4.2.2 Exekutivní souhrn**

Exekutivní souhrn lze charakterizovat jako stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu jako je hlavní myšlenka, silné stránky, očekávání a finanční výhled na několik let. Exekutivní souhrn je zpravidla zpracováván na závěr celého podnikatelského plánu. Úkolem zpracovaného souhrnu určeného investorům je v maximální možné míře podnítit zájem o investici do tohoto projektu. Potencionální investoři se na základě exekutivního souhrnu rozhodují o následném detailním pročítání podnikatelského plánu jako celku. Z tohoto důvodu musí být této části věnována mimořádná pozornost (Koráb a kol., 2007).

Shrnutí lze přirovnat ke zhuštěné informaci, která výstižně charakterizuje to, co je podrobně popsáno na následujících stránkách. Shrnutí nemůže být v žádném případě chápáno jako úvod. Shrnutí by mělo ve čtenáři podnítit zvědavost a zájem o detailní pročtení a ochotu se plánem zabývat (Veber, Srpová a kol., 2012).

### **4.2.3 Popis společnosti**

Popis společnosti přináší veškeré ověřitelné informace o společnosti, o její současné podobě i o její minulosti. Na začátku je vhodné informovat o tom, zda se jedná o společnost již existující a fungující, nebo jestli se společnost připravuje na svůj vznik. Následuje specifikace a popis základních informací, kterými jsou datum založení, sídlo firmy, majitelé, sektor podnikání, trh působnosti, popis produktu. Neměly by chybět důvody k jejímu založení. Fungující společnost uvede informace o dosavadním působení, o případných změnách ve vedení nebo organizaci a o dosaženém pokroku (Veber, Srpová a kol., 2012).

Podrobný popis společnosti by měl obsahovat doložitelná fakta související s jeho založením a s dosaženými úspěchy. V této části se také definují strategie a cíle společnosti a cesty vedoucí k jejich dosažení (Koráb a kol., 2007).

### **4.2.4 Popis produktu**

Popis produktu by měl stručně a výstižně charakterizovat produkt, jeho podstatu a význam pro zákazníka. Neměly by být dopodrobna popisovány technické parametry výrobku, ale spíše jeho funkce a účel, pro který je vyráběn. Důležité je informovat o vlastnictví patentů, ochranných známek, o skutečnostech poukazujících na jedinečnost produktu, o způsobu prodeje a distribuce produktu (Finch, 2006).

Popis produktu by měl informovat čtenáře o všech nabízených produktech i o produktech, které společnost plánuje zařadit do svého portfolia. Nejprve je popisován produkt, který má zajistit největší část obrátu, následně pak ostatní produkty dle významu pro podnik. Vhodné je informovat o hlavních oblastech využití produktu, o typických i unikátních vlastnostech produktu, o jeho základních technických parametrech a zejména o využití produktu pro zákazníka. Produkt by měl být představen i z pohledu své konkurenceschopnosti. To lze provést porovnáním vhodných parametrů a ceny produktu s konkurencí (Veber, Srpová a kol., 2012).

Podnikatelský plán má možnost uspět v případě, že produkt bude zákazníkovi přinášet užitek. Je třeba vyzdvihnout prospěch plynoucí z naší nabídky pro zákazníka a důvod proč by zákazník měl nakupovat právě od nás a ne od konkurence (Srpová a kol., 2011).

### **4.2.5 Analýza trhu**

Analýza trhu je analýzou vnějšího okolí podniku. Podnik, který by nebyl ve spojení se svým okolím, by nebyl schopen existence. Činnost podniku je ovlivňována dodavateli, zákazníky, konkurenty, zaměstnanci, politickou situací země. Analýza trhu je nezbytná k poznání všech vnějších faktorů, které mohou podnik ovlivňovat a které jsou s podnikem

v nějakém vztahu. Podnik, který analyzuje své okolí, se mu může pružně přizpůsobovat a z možných hrozeb vytvářet příležitosti pro svůj prospěch (Tyll, 2014).

Podnikatelský plán by měl obsahovat zejména analýzu konkurenčního prostředí, kde jsou zařazeni všichni významní konkurenti, jejich slabé a silné stránky i jejich vliv na tržní úspěch podniku. Nezbytná je analýza odvětví z hlediska vývojových trendů. Vhodné je zařazení politických, ekonomických, sociálních a dalších vlivů působících na daný podnik. Důležitou součástí je i analýza zákazníků provedená na základě segmentace trhu (Koráb a kol., 2007).

Pro poznání trhu a zvolení správné strategie je třeba:

- vědět, na kterém trhu se pohybujeme,
- vědět, zda je velikost trhu stálá, zda roste nebo zda se naopak zmenšuje,
- znát podíl podniku na trhu, zda je podíl stálý, roste nebo klesá (Slavík, 2014).

Analýza vnějšího okolí podniku se zabývá rozborem faktorů ovlivňujících současné a budoucí strategické postavení podniku. Zaměřuje se na vlivy jednotlivých složek makro a mikro okolí a jejich vzájemné vazby a souvislosti. Mezi metody analýzy makrookolí řadíme PEST analýzu, kterou je možno dále modifikovat například přidáním analýzy ekologického prostředí na STEPE analýzu. Podniky působící v mezinárodním prostředí mohou využívat analýzu „4C“, zaměřující se na faktory globalizace. K analýze mikrookolí podniku lze využít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil nebo konkurenční analýzu (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

K analýze makrookolí podniku bude využita PEST analýza. Tato analýza umožňuje poznat externí okolí podniku, identifikovat změny a trendy trhu, které mohou mít vliv na podnik. Stanoví také reakce podniku na změny okolního prostředí. PEST analýza zkoumá čtyři základní faktory prostředí, které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj podniku. Do PEST analýzy řadíme:

- politicko - právní faktory - např. legislativa regulující podnikání, politika zdanění, pracovní právo, vládní rozhodnutí a další,
- ekonomické faktory - např. HDP, ekonomický růst, nezaměstnanost, zdanění,
- sociální faktory - rozdělení příjmů, demografické faktory, vzdělání, změny životního stylu,
- technologické faktory - vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšování technologií, míra technického opotřebení nebo spotřeba energie a náklady s tím spojené (Blažková, 2007).

V analýze mikrookolí je zahrnuto odvětví s důrazem na konkurenční prostředí, jsou identifikovány síly a faktory, které působí na atraktivitu odvětví. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví. Důležitými částmi jsou vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví, a klíčové faktory úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku v odvětví (Synek, Kislíngerová a kol., 2015).

Dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, je třeba analyzovat pět dynamických faktorů vypovídajících o přitažlivosti odvětví. Porterův model pěti sil pracuje se základními složkami odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. Podnik analyzuje vliv pěti činitelů na jeho ziskovost. Těmito činiteli jsou:

- Hrozba silné rivality. Přitažlivost odvětví se odvíjí od množství silných konkurentů. Vliv na rivalitu má stagnace nebo zmenšování se trhu, výše fixních nákladů, zájem firem setrvat na trhu. Podnik musí hledat cestu, jak zlepšit svou pozici vůči konkurentům.
- Hrozba vstupu nových konkurentů. Vstup nových konkurentů je ovlivněn výší vstupních a výstupních bariér. Neatraktivnějším trhem z pohledu ziskovosti je takový, který má vysoké vstupní a nízké výstupní bariéry. Na takový trh je obtížné vstoupit, ale snadné z něj odejít.
- Hrozba nahraditelnosti (substituce) výrobků. Substitutem je produkt, který může sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkt z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní, jestliže existuje hrozba nahraditelnosti substitutem, který zpravidla snižuje ceny výrobků a zároveň i zisk na trhu.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků. Velká nebo rostoucí moc zákazníků při vyjednávání snižuje přitažlivost trhu. Zákazníci se snaží snižovat ceny, vyžadují vyšší kvalitu a větší množství služeb, čímž staví konkurenty proti sobě a snižují zisk prodávajícího. Podnik se vždy snaží o snižování vyjednávací síly zákazníků.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů. Dodavatelé mohou ovlivňovat atraktivitu odvětví změnou cen, kvality a množstvím dodávek. Jejich síla roste, jestliže poskytují jedinečné produkty, jestliže produkt tvoří zásadní vstup pro odběratele nebo pokud se mohou dodavatelé integrovat. Podniky se vždy snaží o snižování vyjednávací síly dodavatelů (Grasseová a kol., 2012).

#### 4.2.6 Marketingový plán

Marketingový plán zachycuje výsledky marketingového plánování. Cílem tohoto nástroje je zlepšit obchodní výsledky firmy. Marketingový plán by měl:

- být jasný a výstižný, ne příliš rozsáhlý nebo stručný,
- zahrnovat klíčové informace,
- obsahovat pouze uskutečnitelné aktivity,
- mít různou podobu a strukturu - podle konkrétní firmy a její fáze vývoje (Blažková, 2007).

Úkolem marketingu je zjištění neuspokojených potřeb a přání, jejich přeměna do podoby ziskových příležitostí a umění tento zisk realizovat. Mezi důležité funkce marketingu řadíme rozhodování o tom, jaké produkty a komu nabídnout, jak komunikovat se zákazníkem a za jakou cenu mu produkt prodat (Synek, Kislingerová a kol., 2015).

Marketingové plánování je logický sled série činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu, jak těchto cílů dosáhnout. Cílem může být maximalizace příjmu, maximalizace zisku, maximalizace návratnosti investice nebo minimalizace nákladů. Strategický marketingový plán, i přes možnost přínosu mnoha různých výhod, je zaměřován hlavně na konkurenční výhodu, její vytvoření, chránění a udržování (McDonald a Wilson, 2012).

Marketing je řídicím procesem identifikace, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků za účelem dosažení zisku. Řeší otázky:

- Identifikace potřeb zákazníků. Zjišťuje jaké druhy zboží nebo služeb zákazníci kupují, jak, u koho a proč je kupují.
- Vymezení cílových segmentů trhu. Určuje skupiny zákazníků sdružených podle společných charakteristik. I sebekvalitnější produkt bez jasného umístění na trhu je odsouzen k obchodnímu neúspěchu.
- Vytváření konkurenční výhody. Snaha o vymezení podniku vůči svým konkurentům v každém cílovém segmentu a umění z této pozice profitovat (Slavík, 2014).

Marketingový mix je soubor nástrojů utvářející vlastnosti produktů nabízených zákazníkům k uspokojení jejich potřeb a přinášející zisk organizaci. Prostřednictvím marketingového mixu se organizace snaží o dosažení svých marketingových cílů. Základní marketingový mix obsahuje čtyři prvky (z angličtiny 4P). Těmito prvky jsou:

- Produkt (product) představuje vše, co podnik nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Nejdůležitějším prvkem, definujícím produkt,



je jeho kvalita. Produkt posuzujeme z pohledu vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů.

- Cena (price) se v případě produktu stává významným ukazatelem jeho kvality. Při rozhodování o ceně se přihlíží k nákladům, relevantní úrovni ceny, úrovni koupěschopné poptávky a úloze ceny při podpoře prodeje. Cena je jedním ze základních nástrojů komunikace se zákazníkem.
- Distribuce (place), často označována jako místo, je spojena s umístěním produktu na trhu a volbou průběhu dodávky přímo od výrobce k zákazníkovi nebo s využitím případného zprostředkovatele. Distribuce napomáhá ke snadnému přístupu zákazníků k produktům.
- Marketingová komunikace (promotion) je nezbytná při kontaktu se stávajícími i potenciálními zákazníky. Podnik využitím vhodných komunikačních nástrojů rychle, srozumitelně a účelně komunikuje se svým okolím, což mu napomáhá dosahovat stanovené cíle (Vašítková, 2014).

#### **4.2.7 Personální zdroje**

Lidské zdroje jsou nezbytné pro správný chod podniku a fungují jako jeden z prvků konkurence v tržním prostředí. Podnikových cílů je možné dosáhnout pouze s kvalifikovanými a výkonnými zaměstnanci. Cílem personální práce je zajištění dostatečného počtu pracovníků, kteří budou odborně způsobilí, kreativní, spolehliví, výkonní a loajální (Synek a kol., 2015).

Majitelé malých a středních firem musí v důsledku nízkého počtu zaměstnanců řešit řadu zásadních otázek ohledně získávání a výběru vhodných zaměstnanců firmy, jejich motivace k žádoucím výkonům a zajištění jejich rozvoje a vzdělávání. Po zaměstnancích je vyžadována víceoborová kvalifikace pro možnost vykonávání různých pracovních úkolů, práce za nejasných hranic odpovědnosti a časová nebo prostorová flexibilita (Veber, Srpová a kol., 2012).

Část řízení podniku, která se zaměřuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem, je nazývána personální prací. Obsah personální práce vychází z cílů personálního řízení na všech řídicích stupních. Mezi personální práce patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, odměňování, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Důležitým faktorem podnikatelského úspěchu je umění získání, udržení a využití schopných, aktivních a dlouhodobě loajálních zaměstnanců (Kocmanová, 2013).

Loajální zaměstnanci jsou významným faktorem strategického úspěchu podniku, proto se je manažeři snaží pomocí motivačních nástrojů udržet v týmu. Ocenění práce je jedním ze základních motivačních nástrojů. Pro člověka mají různé formy a složky platu zejména instrumentální hodnotu. Plat mu umožňuje cestou směny pořídit výrobky a služby, o které má zájem. Dalším motivačním nástrojem jsou podmínky práce. Ty mohou být materiální nebo společenské. Zajištění vysoce kvalitních materiálních podmínek bývá finančně náročné. Společenskými podmínkami se rozumí vytvoření dobrého pracovního kolektivu, což se ne vždy zcela podaří (Blažek, 2014).

#### **4.2.8 Finanční plán**

Finanční plán prostřednictvím toku peněz ukazuje spojitost mezi představami podnikatele o jeho podnikání a realitou. Slouží k ověření reálnosti podnikatelského plánu a přesvědčuje investory o jeho výnosnosti (Korába kol., 2007).

Při vzniku nové podnikatelské příležitosti je nutné sestavit zakladatelský rozpočet, který vyjádří veškeré plány pomocí čísel. Součástí musí být přehled všech výdajů souvisejících se samotným založením podniku, zahájením a rozjezdem podnikání a zajištěním jeho každodenního chodu. Přehled výše uvedených výdajů je nutné porovnat s podnikatelskými volnými finančními prostředky a zhodnotit nutnost dalšího zdroje financování. Těmito zdroji mohou být půjčky od přátel nebo rodiny, bankovní úvěry, dotační programy a další. V případě využití cizích zdrojů krytí majetku jsou vytvářeny dodatečné výdaje, jako jsou úroky a poplatky. Dalším krokem je odhad předpokládaných příjmů. To lze provést odhadem počtu zákazníků, počtem prodaných produktů a ziskovou marží. Při sestavování zakladatelského rozpočtu je vhodné pracovat s pesimistickou, optimistickou a reálnou variantou (Srpová, Řehoř a kol., 2011).

Šiman a Petera (2010) uvádí, že je finanční plánování prognózou budoucího vývoje podniku, kterého může vedení podniku dosáhnout aktivním, systematickým a racionálním jednáním, finančním řízením a rozhodováním. Finanční plánování se podporou stanovených taktik a plněním cílů podniku spolupodílí na zvyšování tržní hodnoty podniku. Finanční plán je důležitým nástrojem podnikového řízení a významným prostředkem komunikace s externími subjekty. Podle časového hlediska se finanční plány dělí na:

- Dlouhodobé finanční plány. Strategické finanční plány se sestavují na dobu 3 až 5 let a určují strategii k dosažení finančních cílů podniku. Smyslem jejich zpracování je skrze dlouhodobou tvorbu zisku zajistit požadované zhodnocení vloženého kapitálu. Je vhodné je jednou ročně aktualizovat.

- Krátkodobé finanční plány. Taktické finanční plány jsou podrobnější a přesnější, protože jsou sestavovány na dobu jednoho roku. Tvoří prováděcí části dlouhodobého plánu. Jejich účelem je zajištění solventnosti podniku, plánované tvorby vlastních zdrojů financování a snížení potřeby podnikového kapitálu.

Dlouhodobé a krátkodobé finanční plány není snadné ani vhodné jednoznačně oddělovat, protože jsou navzájem propojené (Šiman a Petera, 2010).

Finanční analýza musí být zpracována i s ohledem na to, komu je určena. Vlastníci podniku preferují informace o návratnosti vložených prostředků. Věřitelé se zajímají především o likviditu svých obchodních partnerů a jejich schopnost splácení závazků. Státní instituce upřednostňují informace o schopnosti podniků vytvářet zisk a řádně odvádět daně do státního rozpočtu. Potenciální investoři sledují finanční zdraví podniku s výhledem nové investice. Konkurenti se snaží přebírat od prosperujících podniků dobré praktiky (Knápková a kol., 2013).

#### **4.2.9 Hodnocení efektivnosti projektu**

Hodnocení efektivnosti projektu je velmi důležité nejen pro podnikatele, který použije pouze vlastní kapitál k financování projektu, ale i pro možnost získání případného investora a využití cizího zdroje financování. Cílem této části podnikatelského plánu je poskytnout dostatek informací pro posouzení výhodnosti investice a přesvědčit čtenáře o efektivnosti podnikatelského projektu (Srpová, Řehoř a kol., 2011).

Fotr a Souček doporučují pro rozhodnutí o přijetí a realizaci projektu využít základní ukazatele ekonomické efektivnosti. Těmito ukazateli lze měřit výnosnost zdrojů vložených do realizace projektu. Nejčastěji využívanými kritérii jsou rentabilita kapitálu (vlastního nebo cizího), doba návratnosti nebo doba úhrady, čistá současná hodnota, index rentability nebo vnitřní výnosové procento (Fotr a Souček, 2011).

##### **Ukazatele rentability**

Patří mezi základní poměrové ukazatele nejčastěji využívané při finanční analýze. Podnikateli slouží k posouzení ziskovosti projektu, informují ho o možné výnosnosti jeho vloženého kapitálu. Jsou poměrem dosaženého zisku k hodnotě určitého druhu kapitálu vloženého do podnikání nebo k tržbám, jejich výsledek je udáván zpravidla v procentech. Nejčastěji využívanými ukazateli podle Šimana a Petery (2010) jsou:

- *Rentabilita celkových aktiv* (ROA), která se vypočítá jako podíl zisku před zdaněním a nákladovými úroky (EBIT) a kapitálu (aktiv). Tento vrcholový ukazatel efektivity

podnikání slouží k hodnocení výkonnosti podniku bez ohledu na daňové zatížení a strukturu kapitálu.

- *Rentabilita vlastního kapitálu* (ROE) je vyjádřena poměrem zisku po zdanění (EAT) a vlastního kapitálu. Podnikateli ukazuje míru zhodnocení jeho vloženého kapitálu do podnikání.
- *Rentabilita tržeb* (ROS), vypočtena poměrem čistého zisku a tržeb, informuje podnikatele o ziskové marži.

### **Doba návratnosti**

Doba návratnosti je klasickou metodou měření finanční efektivnosti projektu. Dobou návratnosti je čas, ve kterém se příjmy z investice vyrovnají vynaloženým výdajům. Vypočítáme je jako podíl absolutní výše posuzované investice a ročních příjmů plynoucích z této investice. Nevýhodou doby návratnosti je nezohledňování hodnoty peněz v čase (Slavík, 2013).

#### **4.2.10 Rizika projektu**

K odhalení možného rizika podnikatelského plánu bude využita SWOT analýza. V rámci analýzy budou posouzeny všechny aspekty podnikatelského plánu ze čtyř oblastí, které SWOT analýza využívá. Název SWOT je odvozen z prvních písmen anglických slov:

- **Strengths** - silné stránky,
- **Weaknesses** - slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** - hrozby (Srpková a kol., 2011).

SWOT analyzuje stav podniku z hlediska jeho silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza vychází z rozborů a hodnocení současného stavu podniku a aktuální situace jeho okolí. Silné a slabé stránky jsou vymezeny faktory vycházejícími z vnitřního prostředí, které je firma schopna vlastním působením ovlivnit. Vnější prostředí naopak vymezuje příležitosti a hrozby, které firma ovlivnit nedokáže. Může pouze přijímat opatření pro minimalizaci rizika nebo pro využití příležitosti (Vašítková, 2014).

Po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je nutné vymezit vzájemné vazby, na jejichž základě lze stanovit strategická rozhodnutí, formulovat cíle a přijímat opatření k jejich naplnění. Ze SWOT analýzy vycházejí čtyři typy strategií:

- **WO** strategie – strategie hledání. Využitím příležitostí se snaží překonávat slabé stránky podniku. Pro její realizaci je vyžadováno získávání dalších zdrojů, aby mohla být příležitost využita.
- **SO** strategie – strategie využití. Ke zhodnocení příležitostí vycházejících z vnějšího prostředí jsou využity silné stránky podniku. Tato strategie specifikuje stav, který je pro podnik žádoucí, ale v reálném životě se vyskytuje ojediněle.
- **WT** strategie – strategie vyhýbání. Obranné strategie se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhnutí se vnějšímu ohrožení. Tyto strategie jsou důležité pro zachování základních funkcí podniku pro naplnění poslání.
- **ST** strategie – strategie konfrontace. Jde o přímou konfrontaci s ohrožením, která je možná jen v případě dostatečně silného podniku (Grasseová a kol., 2012).

Každý investiční projekt v sobě nese určité riziko. Možnost vzniku ztráty, výskytu událostí zabraňujících dosažení cílů nebo negativní odchylky od stanovených cílů označujeme jako čisté riziko. Podnikatelské riziko může mít podobu negativních nebo pozitivních odchylek od očekávaných nebo plánovaných výsledků. Při analýze rizik je důležitá identifikace faktorů ovlivňujících výsledek, stanovení a zhodnocení možných dopadů těchto faktorů a vytvoření opatření na snížení možných rizik (Fotr a Souček, 2011).

#### **4.2.11 Přílohy**

Přílohy by měly být nedílnou součástí podnikatelského plánu. Jejich rozsah není pevně stanoven. Závisí na konkrétním typu a účelu podnikatelského plánu. Přílohy by měly zpravidla obsahovat dokumenty s podstatným významem pro daný podnikatelský plán. Přílohami mohou být životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, podklady z finanční oblasti, obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy a jiné důležité dokumenty (Srpková a kol., 2011).

## 5. VYTVOŘENÍ KONKRÉTNÍHO PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Praktická část práce se bude zabývat vytvořením podnikatelského plánu pro obor podnikání v oblasti hostinské činnosti. Podnikatelský plán představí rodinnou Restauraci Pod lípou.

### 5.1 Titulní list

Obrázek 1: Logo restaurace.



Zdroj: pod-lipou.cz

Subjekt:	Restaurace Pod lípou
Právní forma podnikání:	podnikání fyzické osoby na základě živnostenského listu
Předmět podnikání:	hostinská činnost
Adresa:	Náměstí 77, 538 25 Nasavrky
Telefon:	+420 736 606 863
www:	pod-lipou.cz
e-mail:	tlaskal.jovan@gmail.com
IČO:	68461216
Založení podniku:	1. 9. 2015
Zahájení činnosti:	29. 9. 2015
Provozovatel:	Jovan Tláškal
Provozní doba:	Pondělí – Čtvrtek: 11:00 – 22:00 Pátek – Sobota: 11:00 – 24:00 Neděle: 11:00 – 22:00 (říjen– březen: 15:00 - 21:00)
Zpracovala:	Lýdie Horová

Veškeré informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné, proto nesmí být žádná část šířena bez písemného souhlasu autora.

## **5.2 Exekutivní souhrn**

V tomto dokumentu bude popsána podnikatelská příležitost pana Jovana Tláskala, který se v červnu roku 2015 rozhodl zúčastnit výběrového řízení vyhlášeného městem Nasavrky na pronájem prostor a provozování Restaurace Pod lípou a toto výběrové řízení vyhrál. Pan Jovan Tláškal nemá žádného společníka, proto se rozhodl podnikat jako fyzická osoba na základě živnostenského listu na provozování hostinské činnosti. Pro zahájení podnikání měl pan Tláškal vlastní finanční zdroje ve výši 31 800,-Kč a cizí zdroje, které poskytl Městský pivovar Havlíčkův Brod, ve výši 200 000,-Kč.

Základní myšlenkou podnikatelské příležitosti je nabídnout místním lidem i široké veřejnosti kvalitní gurmánský zážitek v moderním nekuřáckém prostředí, posezení a odpočinek v klidné rodinné restauraci v centru města.

Prvotním cílem je proniknutí na místní trh v oblasti poskytování restauračních služeb a vybudování si postavení vyhlášené nekuřácké rodinné restaurace ve městě. Postupně získat stálé zákazníky, kteří budou mít důvod vracet se do restaurace a ocenit kvalitu poskytovaných služeb i příjemné prostředí provozovny a budou šířit dobré jméno restaurace. Podnikatel chce tohoto konceptu dosáhnout čistým a svěžím nekuřáckým prostředím provozovny, vstřícným a profesionálním přístupem všech zaměstnanců k zákazníkům a v neposlední řadě poskytováním čerstvé a kvalitní stravy a nápojů. Zákazník by měl při návštěvě restaurace zažít příjemný pocit odpočinku a vychutnat si připravované speciality i klasickou českou kuchyni.

V podnikatelském plánu je zmapováno vnější prostředí ovlivňující chod restaurace, je zpracována marketingová strategie a marketingový mix. Dále je rozpracován finanční plán. Součástí finančního plánu je zakladatelský rozpočet, předpokládané příjmy a výdaje související s provozem podniku a prognóza výnosů plynoucí z podnikatelské činnosti. Na závěr podnikatelského plánu je zhodnocena efektivnost předkládaného projektu, možná rizika s ním spojená a jsou formulovány strategie, které mohou zjištěná rizika eliminovat.

## **5.3 Popis společnosti**

Restaurace Pod lípou je rodinná nekuřácká restaurace, která nabízí speciality české i mezinárodní kuchyně. Restaurace se nachází v dolní části náměstí města Nasavrky (příloha A). Město Nasavrky, nazývané městem medu, Keltů a jedlých kaštanů,

leží v Pardubickém kraji na hlavní trase z Chrudimi do Havlíčkova Brodu. Od Chrudimi je vzdálené přibližně 8 km. Ve městě trvale žije 1 669 obyvatel.

Současný provozovatel prostory restaurace v září 2015 zrekonstruoval, provedl kompletní modernizaci restaurace, vybavil kuchyň scházejícími spotřebiči a nakoupil nové talíře, příbory a sklenice a další drobné doplňky. Zmodernizované prostory působí na návštěvníky čistě a svěže a tvoří dobrý první dojem při vstupu do provozovny. Provoz hostinské činnosti zahájil dne 29. 9. 2015. V prostorách restaurace je 60 míst k sezení, z toho v samostatném salonku 35 až 50 míst. V letních měsících bude otevřeno nové venkovní posezení s kapacitou 80 míst a grilem. Vybavení předzahrádky bude pořízeno formou sponzorství od hlavního dodavatele nealkoholických nápojů, který poskytne dřevěné stoly, lavice a slunečníky pro možnost zastínění. Provozní doba je upravována podle sezóny a při soukromých akcích je předmětem dohody. K restauraci patří menší parkoviště a v těsné blízkosti je možné parkovat i na veřejných parkovacích místech.

Dostatečné prostory umožňují provozovateli pořádat firemní a soukromé akce, svatby, školní srazy nebo rodinné oslavy. Restaurace kromě stálého jídelního a nápojového lístku nabízí svým zákazníkům i týdenní menu. Lidem pracujícím ve městě a jeho okolí supluje závodní stravování.

V restauraci pracuje provozovatel a dvě brigádnice - servírky. Vzhledem k počtu zaměstnanců se řadí mezi mikro podniky. Pan Jovan Tláskal má však v úmyslu s rozvojem restaurace přijmout větší počet zaměstnanců. I přes malý počet zaměstnanců trvá provozovatel na jednotném a vždy čistém pracovním oděvu pro vytvoření profesionálního prostředí a kladného dojmu na zákazníky.

Provozovatel restaurace podniká na základě živnostenského oprávnění k provozování hostinské činnosti a vlastní živnostenský list na prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Pan Tláskal se rozhodl vést daňovou evidenci, která je jednodušší než podvojně účetnictví, a tuto agendu zvládá vést sám.

Vizí podnikatele je stát se vyhlášenou nekuřáckou restaurací v daném regionu a dosahovat dlouhodobě udržitelného zisku. Posláním je nabídnout domácí i mezinárodní kuchyni ve vysoké kvalitě všem věkovým kategoriím. Naplnění stanovené mise chce podnikatel dosáhnout kvalitní stravou připravovanou převážně z čerstvých regionálních surovin a spolehlivým, kvalifikovaným a profesionálním týmem zaměstnanců. Prvotním cílem podnikatele je proniknutí mezi konkurenci ve městě a získání stálých zákazníků. V letní sezóně je cílem pana Tláskala oslovit zejména turisty, nabídnout jim chutnou a kvalitní stravu



za přijatelnou cenu, posezení v příjemném a klidném prostředí restaurace nebo na předzahrádce na malebném náměstí.

## **5.4 Popis produktu**

Restaurace nabízí svým hostům teplé a studené pokrmy, alkoholické i nealkoholické nápoje v co nejvyšší kvalitě a za přijatelnou cenu. Podnikatel se snaží pestrou nabídkou české i mezinárodní kuchyně oslovit zákazníky všech věkových kategorií. Prioritou u nabízených produktů je zaujmout zákazníka svým vzhledem a chutí. Při nákupu surovin podnikatel využívá nabídek regionálních producentů živočišné i rostlinné výroby. Široký sortiment nápojů (příloha B) preferuje domácí ověřené značky a snaží se reagovat na přání zákazníků.

Sortiment nabízených pokrmů ze stálého jídelního lístku (příloha C) je různorodý, ale ne příliš rozsáhlý, protože pan Tláškal upřednostňuje kvalitu připravované stravy před kvantitou nabídky. Stálý jídelní lístek také pravidelně obměňuje, takže se nemůže stát, že by si i ten nejnáročnější host nemohl vybrat z aktuální nabídky. Pokrmy jsou připravovány převážně z čerstvých a vysoce kvalitních regionálních potravin, jsou dochucovány pomocí bylinek a přírodních produktů.

V restauraci je každodenně nabízeno polední menu za zvýhodněnou cenu. Součástí menu je polévka a hlavní jídlo. Zákazník si může vybrat ze dvou nabízených hlavních jídel a na přání je možno vyměnit přílohu. Tato nabídka je určena pro zaměstnance místních firem, kterým schází stravování na pracovišti, a také pro řidiče a turisty, kteří městem projíždějí.

Pan Tláškal také často připravuje speciální menu podle dostupných sezónních surovin a tradičních českých zvyklostí, jako jsou vepřové hody, zvěřinové hody nebo velikonoční menu. Na letní sezónu připravuje pravidelné venkovní grilování, kdy si zákazníci budou moci vychutnat grilované speciality přímo na venkovní předzahrádce.

## **5.5 Analýza trhu**

V analýze trhu bude popsáno vnější okolí restaurace. Makroprostředí, které může ovlivňovat provoz restaurace, bude popsáno a zhodnoceno pomocí PEST analýzy. Bližší okolí provozovny jako je konkurence, potencionální konkurenti, substituty, dodavatelé a zákazníci budou analyzovány pomocí Porterova modelu pěti sil. Z výše uvedených analýz vyplynou možné hrozby pro podnik, ale i příležitosti, kterých může podnikatel v budoucnu využít.

### 5.5.1 PEST analýza

#### *Politické a legislativní faktory*

V České republice dochází k častým změnám v legislativě a daňové politice. Pohostinství je pod stálým státním dozorem. Kontroly provádějí hygienické stanice, Státní zemědělská a potravinářská inspekce a Státní veterinární správa ČR (Havel, P., 2015).

Jednou z legislativních změn byla v roce 2013 novela zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, která zavedla koncesi na prodej alkoholu. V tomto roce si musel každý provozovatel restaurace, který chtěl i nadále prodávat alkohol, obstarat příslušnou koncesi (Zákon č. 309/2013 Sb.).

V roce 2014 na základě Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (EU) č. 1169/2011, o poskytování informací spotřebitelům, zákona č. 110/1997 Sb., ve znění zákona č. 139/2014 Sb. vešlo v povinnost uvádět informace o alergenech vyskytujících se v nabízených pokrmech i pro provozovatele stravovacích zařízení (Janotová, L. a Čapek, T., 2012).

Další zátěží je navrhovaný Zákon o elektronické evidenci tržeb, který by měl nabýt účinnosti do konce roku 2016 a má ukládat povinnost elektronické evidence tržeb všem podnikatelům bez ohledu na jejich velikost. Podle ministerstva financí by mělo dojít ke snížení daňových úniků a narovnání podnikatelského prostředí v České republice (Žurovec, M., 2016).

Pro restaurátory je také zásadní výše DPH, která se v České republice často mění. Ke změnám došlo v letech 2004, 2008, 2010, 2012, 2013 a v roce 2015 přibyla druhá snížená sazba - 10%. Suroviny jsou v pohostinství nakupovány za sníženou sazbu - 15% a hotové pokrmy prodávány za sazbu základní - 21%, výjimkou jsou pouze alkoholické nápoje a tabákové výrobky, které podléhají základní sazbě DPH (Zákon č. 235/2004 Sb.).

Podnikatel musí sledovat veškeré dění na politické scéně, které by mohlo ovlivnit jeho podnikání na úkor času, který by mohl věnovat práci v podniku. Splnění veškerých legislativních povinností je pro malé podnikatele velkou administrativní a finanční zátěží, může vést až k úplné likvidaci podniku.

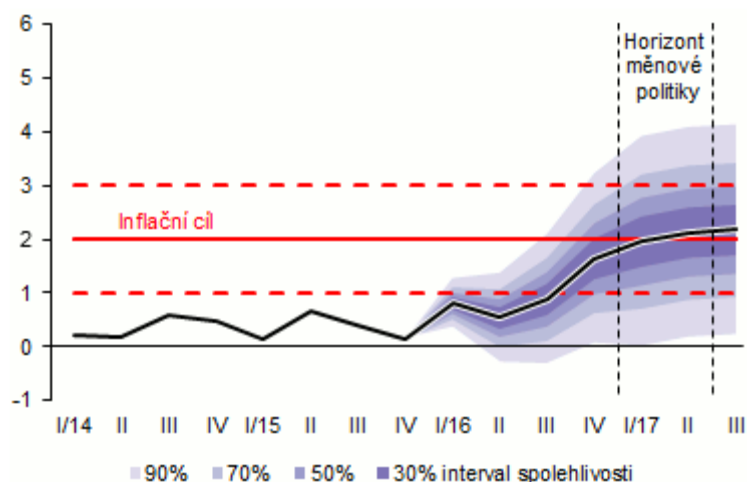
#### *Ekonomické faktory*

Z ekonomických faktorů, které mají vliv na hostinskou činnost lze uvést inflaci, nezaměstnanost a ceny energií.

Inflace je důležitá z hlediska cen produktů a služeb. Udržování nízké hladiny inflace je pozitivní z hlediska zvyšování odbytu a zachování kupní síly peněz. Je ovlivňována růstem

reálných mezd, to umožňuje lidem vynakládat více peněz za volný čas a s ním spojené služby. V roce 2015 se míra inflace vyjádřena přírůstkem spotřebitelských cen dostala na 0,3%, což je nejméně od roku 2003. Podle prognózy České národní banky, by se míra inflace měla mírně zvyšovat, ale nemělo by to výrazně ovlivnit kupní sílu obyvatelstva.

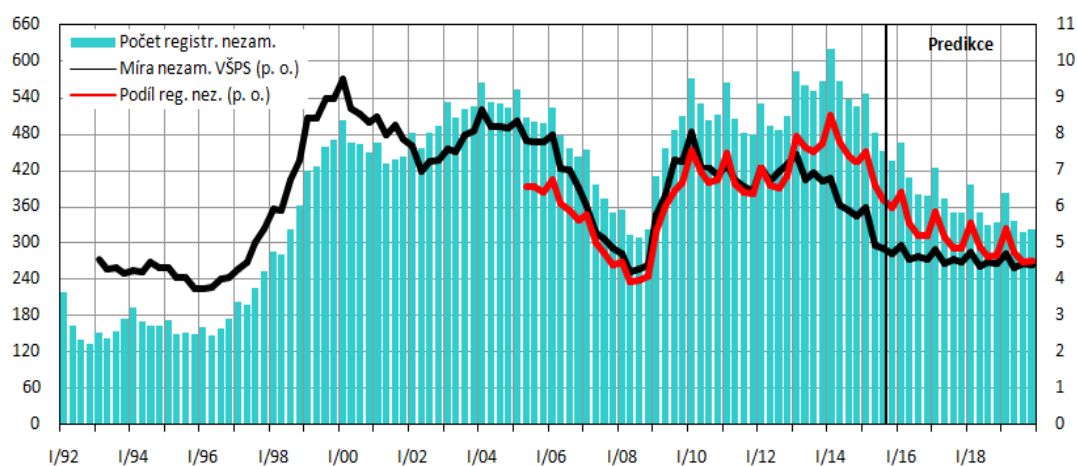
Obrázek 2: Prognóza inflace v ČR.



Zdroj: cnb.cz

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím hostinskou činnost je nezaměstnanost. Lidé, bez stálého příjmu, závislí pouze na státní podpoře, nemají dostatek volných finančních prostředků. Nedostatek těchto prostředků nedovoluje lidem často nebo vůbec navštěvovat restaurace.

Obrázek 3: Graf nezaměstnanosti v ČR.



Zdroj: mfcrcz

Z grafu je patrné, že míra nezaměstnanosti na konci roku 2015 klesla na úroveň 4,8% a podle predikce Ministerstva financí by se i v dalších letech měla pohybovat pod hranicí 5%,

což je pro sektor hotelnictví a turismu příslibem pro zvýšení návštěvnosti a zvyšování tržeb v tomto sektoru.

Zvyšující se ceny energií, jako je plyn, elektřina, vodné a stočné, mají negativní vliv na finanční náročnost provozování restaurace. Rostou náklady spojené s přípravou pokrmů a jejich podáváním. Restauratěři jsou nuceni zvyšovat ceny a to může vést k odlivu zákazníků.

#### *Sociální a kulturní faktory*

Vývoj populace, vzdělanost obyvatelstva a přístup zaměstnanců k práci mají také vliv na návštěvnost restaurací. Restaurace může suplovat ve městě kulturní místo, kde se lidé setkávají se svými přáteli u chutného jídla nebo na odpolední kávu a večerní zábavu. Restaurace může fungovat i jako místo pracovních jednání obchodních partnerů. Vzdělanost obyvatelstva a jeho úroveň příjmů umožňuje vyšší výdaje spojené s návštěvou restaurace.

#### *Technické a technologické faktory*

Technický a technologický pokrok ovlivňuje celý chod restaurace. Jsou vyvíjeny nové komunikační programy, kdy obsluha již nevypisuje ručně účtenky a objednává pokrmy v kuchyni pomocí počítačového programu, současně může majitel využívat takový program pro sledování stavu zásob na skladě nebo výši tržeb v jednotlivých dnech. Kuchaři mají k dispozici nová technologická zařízení na přípravu pokrmů a udržování správné teploty, jako jsou konvektomaty a holdomaty. Zákazníci získávají informace o restauraci prostřednictvím internetu, sociálních sítí, vyžadují připojení k síti i při pobytu v restauraci.

Výše zmíněné faktory ovlivňují zdokonalování jednotlivých činností, které vedou k usnadnění a urychlení práce personálu, zpříjemnění pobytu zákazníků v restauraci při čekání na objednávku nebo jen při posezení u kávy, ale samozřejmě znamenají i finanční zátěž a nutnost investice pro majitele podniku.

### **5.5.2 Porterův model pěti sil**

Ukazatele jednotlivých vlivů jsou hodnoceny v bodové škále od 1 do 10. Ukazatel s nejmenší vahou je hodnocen 1 bodem a 10 bodů je přiděleno ukazateli s největším významem. Vlivy jsou následně porovnány dle poměru součtu dosažených bodů jednotlivých ukazatelů k celkovému počtu možných dosažených bodů.

### ***Stávající konkurenti***

Konkurenci lze spatřovat pouze v místním prostředí města Nasavrky. Hlavními konkurenty podle provozovatele restaurace jsou tři provozovny, které sídlí přímo ve městě.

**Hotel Šustr** je hlavním a největším konkurentem. Provozovna hotelu je umístěna na stejném náměstí jako Restaurace Pod lípou. Jeho velkou výhodou je mnohaletá tradice a prostředí celého objektu upravené do mysliveckého stylu. Další výhodou jsou velké prostory, hotel má restauraci, pivnici, salónek, kongresový sál a terasu. Pro cizího návštěvníka však může být zavádějící název hotel, protože Hotel Šustr nevlastní žádné ubytovací kapacity. Hotel nabízí stálý jídelní lístek, který je obsáhlejší, a ceny se pohybují nad hranicí cen Restaurace Pod lípou. Polední menu hotelu má na výběr ze tří jídel a ceny jsou stanoveny v rozmezí 69,- Kč až 95,-Kč.

Nevýhodu lze spatřovat v tom, že většina prostor restaurace je určena pro kuřáky, u hotelu s velkou kapacitou není adekvátní počet parkovacích míst. I přesto, že hotel nabízí konání soukromých akcí všeho druhu, některým zákazníkům nemusí vyhovovat to, že celý objekt není vyhrazen pouze pro ně. Další skutečností, která může být nevýhodou pro budoucí fungování hotelu je, že hotel v roce 2015 změnil provozovatele a podle informací pana Tláskala je patrný odliv kvalifikovaných zaměstnanců hotelu.

**Motorest U Klokana** je součástí čerpací stanice v Nasavrkách. Nabízí rychlé občerstvení a pokrmy teplé i studené kuchyně formou denního menu. Toto menu se pohybuje v rozmezí 69,-Kč až 100,-Kč a je na výběr z osmi hlavních jídel. Výhodou je jeho poloha u frekventované silnice z Chrudimi do Havlíčkova Brodu a dostatek parkovacích míst. Nevýhodou je otvírací doba, která se řídí otvírací dobou čerpací stanice, malé venkovní posezení a nabídka pouze hotových jídel.

**Hostinec Sokolovna** je součástí sokolovny v Nasavrkách, která leží v těsné blízkosti náměstí. Hostinec se specializuje především na nápoje a nabízí pouze pokrmy studené kuchyně. I přes to, že inzeruje, že má oddělené nekuřácké prostory, není tomu tak. Nevýhodou tedy jsou scházející nekuřácké prostory, omezená pracovní doba. Výhodou je strategické místo. Sportovci, kteří využívají prostor sokolovny raději zajdou na večerní posezení po sportu do tohoto hostince, než aby se přesouvali do trochu vzdálenější restaurace. Ceny nápojů jsou srovnatelné s Restaurací Pod lípou.

Tabulka 1: Ukazatele stávajících konkurentů.

Počet konkurentů	8
Nabízený sortiment	7
Dobré jméno	8
Otvírací doba	4
Prostředí provozovny	9

Zdroj: vlastní zpracování

36 bodů z 50 bodů => 72%

### **Potenciální konkurenti**

Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta na trh není vysoká. Ve městě nejsou vhodné prostory pro vznik další restaurace. Z analýzy stávajících konkurentů lze usuzovat, že v dané lokalitě není velký prostor pro nově vstupující. Zákazníci mají na výběr z více provozoven, mezi kterými jsou nepatrné rozdíly a záleží na prostředí, personálu a kvalitě nabízených pokrmů. Nový subjekt by musel nabízet špičkové služby za velmi výhodné ceny, aby mohl proniknout na stávající trh.

Tabulka 2: Ukazatele potencionálních konkurentů.

Prostředí provozovny	3
Cena služeb	7
Dostatek kvalifikovaných zaměstnanců	4
Umístění provozovny	3
Nabízený sortiment	6

Zdroj: vlastní zpracování

23 bodů z 50 bodů => 46%

### **Dodavatelé**

Na trhu s potravinami a nápoji existuje mnoho firem. Při nespokojenosti s dodavatelem, jeho dodávkami nebo s kvalitou surovin, může provozovatel restaurace snadno nespolehlivého dodavatele vyměnit.

Restaurace Pod lípou spolupracuje s Měšťanským pivovarem Havlíčkův Brod a. s., se kterým má uzavřenu smlouvu o propagaci a na odběr a exkluzivní prodej piv vyráběných v pivovaru.

Společnost Kofola CS a. s. dodává do Restaurace Pod lípou nealkoholické nápoje. Provozovatel vybral tohoto dodavatele z důvodu jeho dobrého jména, tradice v České republice a zájmu zákazníků o tuto značku.

Dále restaurace spolupracuje s firmou Bidvest Foodservice. Bidvest Foodservice se specializuje na distribuci a prodej mražených, chlazených i čerstvých surovin. Firma také dodává nepotravinářský sortiment, jako jsou čisticí prostředky, jídelní a nápojové nádobí a drobné kuchyňské náčiní.

Čerstvé maso, zelenina a pekařské výrobky jsou nakupovány od regionálních dodavatelů, kteří nabízejí kvalitní čerstvé suroviny a umožňují i menší objemy odebraného zboží.

Tabulka 3: Ukazatele dodavatelů.

Počet možných dodavatelů	1
Specifické produkty	7
Rychlost dodávky	6
Šíře sortimentu	3
Obvyklá cena	2

Zdroj: vlastní zpracování

19 bodů z 50 bodů => 38%

### ***Kupující***

Kupujícími jsou zákazníci restaurací, kteří v dnešní době mají vysokou vyjednávací sílu. Zákazník vyžaduje příjemné prostředí, milý a vstřícný personál, kvalitní pokrmy a přijatelné ceny. Jen nepatrná část zákazníků je ochotna za kvalitu zaplatit vyšší cenu. Kupující mají větší přístup k informacím, mohou vybírat mezi konkurenty v daném oboru, kteří nabízejí více služeb.

Tabulka 4: Ukazatele kupujících.

Ochota vstoupit do provozovny	9
Opakované návštěvy	9
Kvalifikovaný personál	8
Nabízený sortiment	6
Prostředí provozovny	6

Zdroj: vlastní zpracování

38 bodů z 50 bodů => 76%

## ***Substituty***

Substituty v rámci restaurací by mohly být vývařovny, které by připravované pokrmy dovážely zákazníkům přímo k nim domů nebo na jejich pracoviště. Zákazníci by ovšem přišli o zážitky spojené s prostředím restaurace jako prezentace a servis pokrmů nebo kontakt s obsluhou. Nahrazení kvalitní restaurací vývařovnou a donáškou domů není v dnešní době úplně reálné.

Tabulka 5: Ukazatele substitutů.

Kvalita substitutů	6
Prodejní místa	3
Šíře sortimentu	4
Velikost provozovny	1
Cena substitutů	5

Zdroj: vlastní zpracování

19 bodů z 50 bodů => 38%

Z hodnocení ukazatelů jednotlivých vlivů působících na Restauraci Pod lípou vyplývá, že největším ohrožením pro chod a prosperitu restaurace jsou zákazníci, kteří mají největší vliv na budoucí vývoj podniku. Hostinská činnost je službou plně závislou na zákaznících. Bez zákaznickovy objednávky nejsou například pokrmy vůbec připravovány.

Velmi důležité pro podnik je také chování konkurence, jejich zaměstnanců a celkový dojem z prostředí provozovny. Tyto všechny faktory působí na zákazníky, kteří si vybírají, jaký podnik pro uspokojení své potřeby zvolí.

Hrozba vstupu nového konkurenta, rostoucí vyjednávací síly dodavatelů ani možnosti substituce poskytovaných služeb restaurace není pro chod, růst a prosperitu Restaurace Pod lípou nijak významná.

## **5.6 Marketingový plán**

Cílem marketingové strategie je v počátečních měsících chodu restaurace informovat zákazníky o nově vzniklé provozovně a postupně se dostávat do širšího povědomí zákazníků, a tím si vytvářet dobrou pověst mezi místními obyvateli, ale i zákazníky z širokého okolí.

Marketingové aktivity musí být zaměřeny jak na obyvatele Nasavrku a zaměstnance, kteří ve městě pracují, tak na lidi, kteří do města zavítají jako turisté nebo budou městem náhodně projíždět.



Z výše uvedeného vyplývá, že se podnikatel bude zaměřovat na dva cílové segmenty:

- místní obyvatelé a zaměstnanci,
- turisté a náhodní zákazníci.

Lidé bydlící ve městě a jeho okolí a zaměstnanci místních organizací ocení možnost každodenního poledního stravování formou chutného poledního menu za přijatelnou cenu. Tato nabídka je cílena na všechny věkové kategorie. Místním zákazníkům jsou určeny i konané akce ve spolupráci s městským úřadem a organizacemi působícími ve městě. Akce nalákají obyvatele k návštěvě centra města a tím i k posezení v restauraci. Pro místní je důležité, že si kdykoliv mohou zajít na kvalitní večeři, či odpolední kávu do moderního nekuřáckého prostředí a mohou využít nabídky konání soukromých akcí na klíč.

Turisté a náhodní zákazníci jsou odlišným segmentem z hlediska geografického. Tito zákazníci nebudou provozovnu s největší pravděpodobností navštěvovat pravidelně, ale pouze při pobytu v dané lokalitě. Snahou je turisty nabídkou lákavých regionálních pokrmů natolik zaujmout hned při první návštěvě, aby si restauraci ihned zapamatovali a chtěli ji znovu navštívit a také aby ji doporučili dalším lidem, kteří do Nasavrk a jeho okolí budou plánovat cestu.

### **5.6.1 Produkt**

Produktem, který restaurace nabízí svým zákazníkům, jsou kvalitní a chutné pokrmy teplé i studené kuchyně a různé druhy alkoholických a nealkoholických nápojů. Podrobnější charakteristika produktů je popsána v subkapitole *5.4 Popis produktu*.

### **5.6.2 Cena**

Podnikatel usiluje o prosazení se mezi konkurenty, čímž je ovlivněna i tvorba ceny produktů. Pan Tláskal vychází při kalkulaci cen z nákladů na suroviny a využívá propočtový koeficient 2,22. Tímto koeficientem vynásobí cenu potřebných surovin a dostane cenu prodejní. Tuto cenu samozřejmě poté porovnává s cenou konkurence a usiluje o to, aby jeho ceny byly v počáteční fázi podnikání na spodní hranici cen konkurence.

Samozřejmostí jsou i různé akce a slevy z ceny. V zimních měsících nabízel podnikatel akci na polední menu, kdy pravidelní zákazníci měli desáté menu zdarma. Při akcích pořádaných podnikatelem jsou vybrané nápoje nebo pokrmy prodávány za zvýhodněnou cenu.

### 5.6.3 Distribuce

Podnikatel si vybral pro své podnikání objekt v centru skoro dvoutisícového města Nasavrky. Tato poloha je výhodná pro místní obyvatele, kteří nemusí chodit na druhý konec města nebo jet autem do vzdálenější restaurace, a samozřejmě pro občany, kteří zde pracují a nemají možnost stravování v zaměstnání. Klidné náměstí s dostatkem parkovacích míst a umístění budovy a předzahrádky v těsné blízkosti místního zámku, vedle kostela a na začátku naučné stezky je příslibem pro zvýšení návštěvnosti v turistické sezóně.

### 5.6.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu. Propagace výrazně napomáhá společnosti dostat se do povědomí veřejnosti. Marketingovým záměrem je pomocí cílené reklamy informovat o vzniku a existenci restaurace co možná největší počet potenciálních zákazníků. Tato reklama bude probíhat prostřednictvím webových stránek, sociální sítě, turistických portálů, jasným a zřetelným označením budovy a vchodu do restaurace, billboardy u silnice, plakátů a letáků do schránek.

Základním a dlouhodobým propagačním nástrojem jsou webové stránky zpracované ve vysoké kvalitě. Pan Tláskal využil k vytvoření těchto stránek odbornou firmu Webnode. Tato společnost poskytuje vytvoření firemních stránek zcela zdarma. Podnikatel poté společnosti platí za pronájem domény a balíček služeb roční paušál ve výši 3 000,-Kč. Webové stránky obsahují veškeré základní informace o restauraci, stálý jídelní a nápojový lístek, každý týden novou nabídku poledního menu, fotogalerii a také informace o připravovaných akcích (včetně programu) a novinkách.

Podnikatel vyvíjí aktivity i na sociální síti facebook, kde založil profil Restaurace Pod lípou. Pravidelně přidával příspěvky a fotografie z průběhu prováděné rekonstrukce a v dnešní době informuje veřejnost především o poledním menu a chystaných nebo již uskutečněných akcích. Hodnotí úspěšnost a případné nedostatky dosavadní práce. Umožňuje veřejnosti nahlédnout do každodenního dění v restauraci a komentovat průběh událostí v restauraci. Majitel se snaží intenzivně komunikovat se stávajícími i potenciálními zákazníky a reaguje na jejich přání a požadavky. Služba této sociální sítě je prozatím pro podnikatele zdarma.

Restaurace se bezplatně prezentuje i na oficiálních stánkách města Nasavrky, na různých informačních portálech jako např. Kudy z nudy, Oficiální turistický portál Pardubického kraje a další. Tyto portály jsou určeny široké veřejnosti, která hledá zajímavosti a místa vhodná k návštěvě v konkrétních regionech. Restaurace prostřednictvím těchto portálů

získává pozornost potencionálních zákazníků nejen z daného regionu, ale i lidí, kteří do města plánují jednorázovou návštěvu.

Na průčelí domu, ve kterém je provozovna umístěna, je vyobrazeno ručně malované logo Restaurace Pod lípou a nad vchodem do podniku je velká cedule s názvem a logem restaurace. Logo a ceduli získal pan Tláskal bezplatně od člena rodiny. Tyto identifikační prvky viditelné i ze vzdálenějšího místa nenechají návštěvníky města na pochybách, kde se Restaurace Pod lípou nachází.

Pan Tláskal si od města pronajal dvě místa na okraji města u hlavní silnice, kde má umístěny billboardy propagující restauraci. Tyto plochy částečně obměňuje. Před zahájením činnosti a v prvních měsících lákaly na nově otevřenou restauraci a v dnešní době jsou na těchto místech základní informace a pravidelně jsou aktualizovány blížící se akce. Za umístění billboardů platí poplatek ve výši 400,-Kč měsíčně.

Plakáty a letáky do schránek před zahájením provozu využil majitel k informaci obyvatel o slavnostním znovuotevření restaurace a o nabízeném sortimentu. Dnes těchto prostředků využívá pro informaci o připravovaných akcích a k nalákání zákazníků na polední menu. Měsíčně za tyto materiály provozovatel zaplatí v průměru 225,-Kč.

Pan Tláskal se snaží o vytvoření konkurenční výhody i podporou prodeje formou nabídky výhod pro zákazníky. Stálým zákazníkům nabízí každé desáté polední menu zdarma. Při pořádaných akcích nabízí jeden nápoj zdarma nebo nabízí vybrané pokrmy a nápoje za zajímavé ceny. Příkladem může být při pořádání velikonočního jarmarku nabídka velikonočního tříchodového menu za výhodnou cenu. Při událostech pořádaných organizacemi ve městě propaguje svou provozovnu přímým stánkovým prodejem, kde má možnost přijít do kontaktu i s lidmi, kteří jeho provozovnu dosud nenavštívili.

Tabulka 6: Výdaje na propagaci

<b>Položka</b>	<b>Cena v Kč/měsíc</b>	<b>Cena v Kč/rok</b>
Webové stránky	250,-	3 000,-
Billboardy	400,-	4 800,-
Plakáty a letáky	225,-	2 700,-
Celkem	875,-	10 500,-

Zdroj: vlastní zpracování

## **5.7 Personální zdroje**

Lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů při provozování restaurace, proto je nutné klást na výběr personálu velký důraz. Podnikatel dbá na odbornost, profesionalitu, příjemné vystupování a pro zákaznické chování při přijímání zaměstnanců. Snaží se svým zaměstnancům vytvářet takové podmínky pro jejich práci, aby byli spokojeni a svou práci vykonávali svědomitě. Personál je v neustálém kontaktu se zákazníkem, je jedním z faktorů, který ovlivňuje zákazníka a jeho rozhodování jestli provozovnu opět navštíví nebo ne. Úkolem personálu je navazovat pozitivní vazby se zákazníkem, aby se zákazník rád vracel a podával kladné reference na podnik. Zaměstnanci musí být milí, vstřícní, profesionální a musí se umět flexibilně přizpůsobit novým skutečnostem.

Provozovatelem restaurace je pan Jovan Tláskal. Pan Tláskal má vystudovanou hotelovou školu v Chrudimi, po studiích dva roky pracoval jako kuchař v zahraničí a posléze v České republice. Má mnohaletou zkušenost s prací i provozem restauračních zařízení. Vlastní podnikání v oboru hostinská činnost provozuje od roku 2014. Všechna živnostenská oprávnění související s provozem Restaurace Pod lípou jsou vedena na jeho jméno. Stará se o celý provoz restaurace, o kontakt s dodavateli a vede veškerou administrativní agendu.

Před samotným zahájením provozu měl majitel představu, že bude zaměstnávat jednoho kuchaře, čtyři servírky, dvě pomocné síly a účetní. Vzhledem k pozvolnému rozjezdu podnikání od této koncepce upustil a prozatím v restauraci pracuje on sám a dvě servírky. Služeb účetního využil pouze jednorázově a to na konci účetního období pro zjištění a splnění jeho daňové povinnosti. Odměna účetnímu činila 1 200,-Kč. Servírky pracovaly v restauraci od začátku října 2015 do konce března 2016 na dohodu o provedení práce s hodinovou mzdou 75,-Kč a počtem odpracovaných hodin 100 za měsíc. Od měsíce dubna začaly obě pracovat na hlavní pracovní poměr s hrubou měsíční mzdou 10 000,-Kč. Od začátku podnikání celý zisk připadal panu Tláskalovi a byl jeho odměnou za vykonanou práci. V prvním půlroce podnikání si majitel stanovil odměnu na 30 000,-Kč. Přáním podnikatele je mít odměnu za práci ve výši 50 000,-Kč měsíčně, s touto částkou je kalkulováno od dubna roku 2016. Vyšší zisk by provozovatel vložil do případných investic do svého podnikání.

## **5.8 Finanční plán**

Pan Jovan Tláskal je fyzickou osobou, podniká podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a není zapsán v obchodním rejstříku. Své účetnictví vede formou daňové evidence. Finanční plán proto bude vytvořen na základě příjmů a výdajů souvisejících se založením restaurace a následně s jejím provozem.

Podnikatel do začátku podnikání vložil 31 800,-Kč z vlastních zdrojů a 200 000,-Kč cizích zdrojů, které poskytl Městský pivovar Havlíčkův Brod na základě smlouvy o propagaci a odběru nápojů na dobu pěti let.

### 5.8.1 Zakladatelský rozpočet

Podnikatel má s městem Nasavrky sepsanu nájemní smlouvu na prostory restaurace a prostranství před restaurací, kde je umístěna předzahrádka. Nájemní smlouva byla uzavřena dne 1. 9. 2015 a je uzavřena na dobu neurčitou, výše nájemného činí 7 894,-Kč měsíčně. Provozovatel nově vymaloval a opravil sociální zařízení. Za tyto práce vynaložil částku 20 000,-Kč. Nakoupil židle, stoly a dekorace do restaurace v celkové hodnotě 50 000,-Kč. Vybavil kuchyň staršími, ale plně funkčními spotřebiči – sporák za 10 000,-Kč, dřez za 15 000,-Kč, dvě fritézy v celkové hodnotě 10 000,-Kč, dvě lednice celkem za 30 000,-Kč, digestoř za 20 000,-Kč a drobné kuchyňské náčiní a nádobí, vše za cenu 15 000,-Kč. Dále pořídil počítač s příslušenstvím za 5 800,-Kč a software určený pro restaurační zařízení za 6 000,-Kč. To vše v hodnotě 181 800,-Kč.

Nakoupil zboží a materiál pro zahájení provozu a to ve výši 50 000,-Kč (nápoje, pochutiny, cigarety, ale i suroviny pro přípravu pokrmů).

Tabulka 7: Jednorázové pořizovací výdaje.

Výdaje	Cena v Kč	Způsob financování
Vybavení kuchyně	100 000,-	Cizí zdroje
Nábytek a dekorace	50 000,-	Cizí zdroje
Počítač s příslušenstvím	5 800,-	Vlastní zdroje
Software	6 000,-	Vlastní zdroje
Modernizace	20 000,-	Vlastní zdroje
Nákup zboží a materiálu	50 000,-	Cizí zdroje
<b>Celkem</b>	<b>231 800,-</b>	

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.8.2 Předpokládané výdaje

### *Provozní výdaje*

Pravidelné měsíční výdaje, které podnik vynakládá na provoz a zajištění chodu restaurace.

Tabulka 8: Provozní výdaje.

<b>Výdaje</b>	<b>Cena za měsíc</b>	<b>Cena za rok</b>
Nájemné	7 894,-	94 728,-
Energie	9 920,-	119 040,-
Telekomunikační služby + OSA	3 180,-	38 160,-
Čistící a hygienické prostředky	1 000,-	12 000,-
Propagace	875,-	10 500,-
<b>Celkem</b>	<b>36 637,-</b>	<b>439 644,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhém a třetím roce provozu restaurace by měly provozní výdaje zůstat na stejné výši. Ke změně by mohlo dojít pouze v případě energií.

### *Personální výdaje*

Personální výdaje budou kalkulovány za první půlrok činnosti, kdy byly servírky zaměstnány na dohodu o provedení práce a druhý půlrok podnikání, kdy majitel bude servírky zaměstnávat již na hlavní pracovní poměr. Jednorázová platba za služby účetnímu bude rovnoměrně rozvržena do celého roku.

Tabulka 9: Personální výdaje za měsíc a první půlrok činnosti.

<b>Výdaje</b>	<b>Cena za měsíc</b>	<b>Cena za ½ rok</b>
Provozovatel	30 000,-	180 000,-
2 servírky	15 000,-	90 000,-
Účetní	100,-	600,-
<b>Celkem</b>	<b>45 100,-</b>	<b>270 600,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Personální výdaje za měsíc a druhý půlrok činnosti.

Výdaje	Cena za měsíc	Cena za ½ rok
Provozovatel	50 000,-	300 000,-
2 servírky	20 000,-	120 000,-
Odvod sociálního a zdravotního pojištění (9%+ 25%)	6 800,-	40 800,-
Účetní	100,-	600,-
<b>Celkem</b>	<b>76 900,-</b>	<b>461 400,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celková částka personálních výdajů činí za první rok činnosti 732 000,-Kč. V dalším roce má podnikatel v úmyslu přijmout jednoho kuchaře na hlavní pracovní poměr s platem 15 000,-Kč hrubého měsíčně. Případnou potřebu dalších zaměstnanců bude majitel řešit prostřednictvím dohod o provedení práce.

Tabulka 11: Personální výdaje ve 2. a 3. roce činnosti.

Výdaje	2. rok	3. rok
Provozovatel	600 000,-	600 000,-
2 servírky	240 000,-	240 000,-
Kuchař	180 000,-	180 000,-
Odvod sociální a zdravotní pojištění	142 800,-	142 000,-
Účetní	1 000,-	1 000,-
<b>Celkem</b>	<b>1 163 800,-</b>	<b>1 163 800,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### ***Výdaje na zásobování***

Výdaje na zásobování zahrnují nutné měsíční výdaje na nákup nápojů a potravin.

Tabulka 12: Zásobovací výdaje v prvním roce.

Výdaje	Cena za měsíc	Cena za rok
Potraviny	30 000,-	360 000,-
Nápoje	20 000,-	240 000,-
<b>Celkem</b>	<b>50 000,-</b>	<b>600 000,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Výdaje na zásobování budou kolísat v závislosti na počtu návštěvníků restaurace a pohybu cen nápojů a potravin. Majitel předpokládá zvýšení výdajů na zásobování každý rok

o 2%. Ve druhém roce podnikání bude tato částka činit 612 000,-Kč a ve třetím roce 624 240,-Kč.

### **Přehled výdajů celkem**

Tabulka 13: Přehled výdajů za první rok činnosti.

Jednorázové pořizovací výdaje		231 800,-		
	Měsíčně		Ročně	
	první ½	druhé ½	první ½	druhé ½
Provozní výdaje	36 637,-	36 637,-	219 822,-	219 822,-
Personální výdaje	45 100,-	76 900,-	270 600,-	461 400,-
Výdaje na zásobování	50 000,-	50 000,-	300 000,-	300 000,-
<b>Celkem</b>	<b>131 737,-</b>	<b>163 537,-</b>	<b>790 422,-</b>	<b>981 222,-</b>
<b>Celkem za rok</b>				<b>1 771 644,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bude vyčíslena predikce celkových výdajů na další dva roky činnosti restaurace.

Tabulka 14: Přehled výdajů v dalších letech činnosti.

Výdaje	2. rok	3. rok
Provozní	439 644,-	439 644,-
Personální	1 163 800,-	1 163 800,-
Zásobování	612 000,-	624 240,-
<b>Celkem</b>	<b>2 215 444,-</b>	<b>2 227 684,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### **5.8.3 Předpokládané příjmy**

Pro stanovení příjmů musíme uvažovat o extrémních případech návštěvnosti a podle těchto propočtů stanovit životaschopnost podniku. Dle výsledku mezních variant podnikatel bude posuzovat finanční stabilitu a také zjistí, zda při průměrných hodnotách bude dosahováno přiměřeného zisku. Pro výpočet příjmů a životaschopnosti podniku bude uvažováno s průměrnou útratou 90,-Kč při návštěvnosti v době oběda a 150,-Kč v době večeří, také bude počítáno s částkou 50,-Kč u zákazníků, kteří se zastaví v odpoledních nebo večerních hodinách pouze na kávu nebo jiné nápoje. Průměrné částky jsou stanoveny dle aktuálních cen na jídelním lístku a podle návštěvnosti konkurence. Pesimistický pohled počítá s 15 zákazníky na polední menu, 20 zákazníky pouze na nápoje a 10 zákazníky na večeře. Do prognózy bude zahrnuto i pořádání akcí. Pesimistická varianta bude uvažovat s jednou akcí měsíčně při účasti 20 lidí a průměrné útratě 250,-Kč. Optimistická prognóza



bude počítat s 50 zákazníky na menu a nápoje, 40 zákazníky na večere a s pořádáním dvou akcí měsíčně při účasti 40 lidí a útratě 250,-Kč. Reálná varianta bude propočtena na 30 zákazníků na menu, 35 zákazníků na nápoje, 20 lidí na večere a pořádání dvou akcí měsíčně při účasti 30 lidí. Prognóza je tvořena pro celoroční provoz a nebude zohledněn vliv sezónnosti.

Tabulka 15: Pesimistická prognóza příjmů v prvním roce.

	Počet zákazníků			Tržby		
	Den	Měsíc	Rok	Den	Měsíc	Rok
Menu	15	450	5 400	1 350,-	40 500,-	486 000,-
Nápoje	20	600	7 200	1 000,-	30 000,-	360 000,-
Večere	10	300	3 600	1 500,-	45 000,-	540 000,-
Akce		20	240		5 000,-	60 000,-
<b>Celkem</b>	<b>45</b>	<b>1 370</b>	<b>16 380</b>	<b>3 850,-</b>	<b>120 500,-</b>	<b>1 446 000,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Optimistická prognóza příjmů v prvním roce.

	Počet zákazníků			Tržby		
	Den	Měsíc	Rok	Den	Měsíc	Rok
Menu	50	1 500	18 000	4 500,-	135 000,-	1 620 000,-
Nápoje	50	1 500	18 000	2 500,-	75 000,-	900 000,-
Večere	40	1 200	14 400	6 000,-	180 000,-	2 160 000,-
Akce		80	960		20 000,-	240 000,-
<b>Celkem</b>	<b>140</b>	<b>4 280</b>	<b>51 360</b>	<b>13 000,-</b>	<b>410 000,-</b>	<b>4 920 000,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17: Reálná prognóza příjmů v prvním roce.

	Počet zákazníků			Tržby		
	Den	Měsíc	Rok	Den	Měsíc	Rok
Menu	30	900	10 800	2 700,-	81 000,-	972 000,-
Nápoje	35	1 050	12 600	1 750,-	52 500,-	630 000,-
Večeře	20	600	14 400	3 000,-	90 000,-	1 080 000,-
Akce		60	720		15 000,-	180 000,-
<b>Celkem</b>	<b>85</b>	<b>2 610</b>	<b>38 520</b>	<b>7 450,-</b>	<b>238 500,-</b>	<b>2 862 000,-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Provozovatel předpokládá, že si v prvním roce činnosti vybuduje dobrou pověst mezi obyvateli Nasavrku a širokého okolí. V dalších letech očekává nárůst spokojených zákazníků a s tím související růst tržeb restaurace. Provozovatel odhaduje růst tržeb ve výši 3% ročně.

Tabulka 18: Prognóza příjmů v dalších letech.

Varianta	2. rok	3. rok
Pesimistická	1 489 380,-	1 534 061,-
Optimistická	5 067 600,-	5 219 628,-
Reálná	2 947 860,-	3 036 296,-

Zdroj: vlastní zpracování

#### 5.8.4 Hospodářský výsledek

V následujících tabulkách je ukázána pesimistická, optimistická a realistická varianta roční prognózy hospodářského výsledku z provozování restaurace v prvních třech letech existence organizace. Z vypočtené částky HV musí podnikatel zaplatit povinné sociální a zdravotní pojištění.

Tabulka 19: HV v prvním roce podnikání.

	Pesimistická varianta	Optimistická varianta	Reálná varianta
Příjmy	1 446 000,-	4 920 000,-	2 862 000,-
Výdaje	1 771 644,-	1 771 644,-	1 771 644,-
HV před zdaněním	-325 644,-	3 148 356,-	1 090 356,-
Daň	0	472 245,-	163 545,-
HV po zdanění	-325 644,-	2 676 111,-	926 811,-

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 20: HV ve druhém a třetím roce podnikání.

	2. rok		3. rok	
	HV před zdaněním	HV po zdanění	HV před zdaněním	HV po zdanění
Pesimistická varianta	-726 064,-	-726 064,-	-693 623,-	-693 623,-
Optimistická varianta	2 852 156,-	2 424 341,-	2 991 944,-	2 543 159,-
Reálná varianta	732 416,-	622 556,-	808 612,-	687 322,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených informací je zřejmé, že při pesimistických prognózách není podnik životaschopný. Tato restaurace by mohla vykazovat stálý zisk, bude-li se počet zákazníků pohybovat na hodnotách reálné prognózy. V tomto případě by restaurace vykazovala kladný výsledek hospodaření již v prvním roce svého působení na trhu. Vzhledem k sezónnosti, kterou provozovatel očekává, mohou tržby v jednotlivých měsících kolísat. V této chvíli lze říci, že podnik je realistický a má velkou šanci stát se životaschopným.

## 5.9 Zhodnocení efektivnosti projektu

Pro zhodnocení efektivnosti projektu budou využita data z finanční analýzy. Bude propočtena rentabilita celkových aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb pro pesimistickou, optimistickou a reálnou variantu a také doba návratnosti investice. Ukazatele rentability nastíní schopnost podniku využívat majetek a své zdroje k tvorbě zisku.

### *Rentabilita aktiv*

Rentabilita aktiv bude vycházet z hospodářského výsledku před zdaněním a z hodnoty počáteční investice do podnikání. Naznačí nám výkonnost podniku bez vlivu daňového zatížení a zadlužení.

Tabulka 21: ROA v %.

Varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Pesimistická	-140,48	-313,23	-299,23
Optimistická	1 358,22	1 230,44	1 290,74
Reálná	470,39	315,97	296,52

Zdroj: vlastní zpracování

Reálná varianta nám naznačuje, že výše rentability aktiv je velice příznivá. I přes mírnou klesající tendenci svědčí o efektivním využívání jednotlivých složek veškerého majetku k tvorbě zisku. Pokles rentability aktiv je zapříčiněn navýšením počtu zaměstnanců a možným růstem nákladů za suroviny a energie.

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Při výpočtu rentability vlastního kapitálu bude vycházeno z hospodářského výsledku po zdanění a z vlastního kapitálu podnikatele, který vložil do této podnikatelské příležitosti.

Tabulka 22: ROE v %.

Varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Pesimistická	-1 024,03	-2 283,22	-2 181,20
Optimistická	8 415,44	7 623,71	7 997,36
Reálná	2 914,50	1 957,72	2 161,39

Zdroj: vlastní zpracování

Výše vypočtený ukazatel ROE je zajímavý zejména pro podnikatele, ukazuje mu zhodnocení jeho vloženého kapitálu. Vzhledem k tomu, že větší část podnikatelské příležitosti byla financována z cizích zdrojů, můžeme pozorovat neúměrně vysoká procenta zhodnocení.

#### *Rentabilita tržeb*

Výpočet rentability tržeb vychází z HV po zdanění a z prognózy tržeb v prvních třech letech podnikání. Prostřednictvím tohoto ukazatele podnikatel zjistí, kolik haléřů zisku připadne na jednu korunu tržeb.

Tabulka 23: ROS v %.

Varianta	1. rok	2. rok	3. rok
Pesimistická	-22,52	-48,75	-45,21
Optimistická	54,39	47,84	48,72
Reálná	32,38	21,12	22,64

Zdroj: vlastní zpracování

Reálná varianta rentability tržeb ukazuje, že již v prvním roce podnikatel dosáhne téměř třetinu zisku z každé jedné koruny tržeb. V dalším roce, sice tento ukazatel mírně klesl z důvodu zvýšených nákladů, ale ve třetím roce ukazatel vzrostl. Pro začínajícího podnikatele a nově vznikající subjekt jsou takovéto hodnoty příslibem dobré prosperity podniku.

### *Doba návratnosti investice*

Finanční efektivnost projektu bude posouzena dobou návratnosti reálné varianty. Podnikatel prostřednictvím této metody predikuje dobu, za kterou se příjmy z investice vyrovnají investičním výdajům. Doba návratnosti bude vycházet z HV po zdanění porovnávaného s celkovými výdaji potřebnými pro zahájení činnosti.

Tabulka 24: Doba návratnosti.

Rok projektu	HV po zdanění	Kumulovaný HV
0		-231 800,-
1	926 811,-	695 011,-
2	622 556,-	1 317 567,-
3	687 322,-	2 004 889,-

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že doba návratnosti je necelé čtyři měsíce provozu restaurace. To lze přisuzovat minimální počáteční investici do podnikání a optimálnímu rozjezdu provozu a chodu restaurace. Vzhledem ke krátké době návratnosti je možné říci, že je projekt výhodný a lze doporučit jeho realizaci.

### **5.10 Rizika projektu**

SWOT analýza je shrnutím předchozích analýz, ukáže nám silné a slabé stránky restaurace, jaké jsou hrozby pro podnik a jaké příležitosti pro uplatnění. Cílem je maximalizovat silné stránky za využití příležitostí a minimalizovat nedostatky a hrozby. Výsledky SWOT analýzy poslouží pro vyvarování se rizik, zdokonalení podnikové strategie a cílů a nastíní možnosti rozvoje.

Tabulka 25: SWOT analýza.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Nekuřácké prostředí Kvalita produktů Moderní a stylové prostředí restaurace Profesionální přístup Příznivé ceny Pořádání jednorázových akcí	Neznámý podnik Nedostatek kvalifikovaného personálu Veškeré kompetence v rukou jedné osoby Zastaralé technologické vybavení kuchyně Nerovnoměrnost tržeb
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Oslovení zákazníků z širokého okolí – propagace prostřednictvím všech komunikačních kanálů Vytvoření dobrého jména Získání kvalifikovaných zaměstnanců (od konkurence) Rostoucí životní úroveň a zvyšující se kupní síla obyvatelstva Spolupráce s místními organizacemi	Nedostatečné povědomí o restauraci a nedostatek zákazníků Riziko navýšení nájemného Zvýšení cen surovin Nárůst konkurence a její posílení na trhu Nová legislativní zátěž

Zdroj: vlastní zpracování

### ***Silné stránky a příležitosti***

Nekuřácké prostředí a kvalita produktů napomohou přilákat zákazníky z širokého okolí, zejména rodiny s dětmi. Moderní a stylové místo, kvalita nabízených služeb a příznivé ceny přispějí k vytvoření dobrého jména a doporučení restaurace dalším zákazníkům. Prostor restaurace a profesionální přístup podnikatele dopomohou získat kvalifikované a loajální zaměstnance. Spolupráce s místními organizacemi může být využívána zejména při pořádání jednorázových akcí.

### ***Slabé stránky a příležitosti***

Propagace a oslovování zákazníků přispěje ke zvýšení povědomí o existenci restaurace. Vyrůstající životní úroveň umožňuje lidem vynakládat více finančních prostředků za jejich volný čas, tedy i za návštěvu restaurace, což může vést ke zmírnění nerovnoměrnosti tržeb. Oslovením a získáním zaměstnanců pracujících v konkurenčních podnicích lze vyřešit problém nedostatku kvalifikovaného personálu. Spolupráce s místními podniky může přispět ke zvýšení tržeb a zisku, který může být posléze použit na modernizaci vybavení kuchyně.

### ***Hrozby a silné stránky***

Profesionálním přístupem s kvalitní propagací, jakostí produktů, nekuřáckým a stylovým prostředím lze zamezit hrozbě nedostatku zákazníků. Pořádáním jednorázových akcí upoutá restaurace pozornost i těch zákazníků, kteří pravidelně nevyhledávají služby restaurací a tím vstoupí podnik do povědomí široké veřejnosti. Příznivými cenami restaurace osloví dostatek zákazníků a vytvoří si i stálé zákazníky, čímž získá potřebné prostředky na případné zvýšení nájemného nebo cen surovin. Vybudováním dobrého jména pomocí kvalitního servisu, pokrmů a personálu se nemusí restaurace obávat ani nárůstu konkurence.

### ***Hrozby a slabé stránky***

Dobrou prací, příjemným prostředím, propagací a vybudováním silného postavení na trhu restaurace bude minimalizovat své slabé stránky a eliminuje případné hrozby z vnějšího prostředí.

Ze SWOT analýzy lze vyvodit závěr, že by se restaurace měla zaměřit na své silné stránky a využít příležitostí nabízených trhem. Prioritou je dostat se do povědomí zákazníků, vytvořit stálou klientelu a udržet vysokou kvalitu produktů a služeb za přijatelné ceny. Neustále sledovat potřeby zákazníků a přizpůsobovat se jim. Zároveň by se měla restaurace snažit minimalizovat své slabé stránky pomocí investic, dostatečné propagace, neustálým reagováním na přání zákazníků a udržení si kvalifikovaného personálu. Sledovat musí možné vnější hrozby podniku a snažit se minimalizovat jejich dopad na podnik.

## 6. DOPORUČENÍ PRO BUDOUCÍ VÝVOJ

Rodinná Restaurace Pod lípou je ambiciózním projektem v oblasti hostinské činnosti ve městě Nasavrky. Podnikatel se již v počátku své činnosti rozhodl provozovat nekuřáckou restauraci, která v tomto městě scházela, a současně předešel často diskutovaným problémům v souvislosti s očekávanou vládní úpravou kouření v restauracích. Z provedených propočtů a analýz vyplývá, že je daný projekt z finančního i ekonomického hlediska projektem, který je reálný a měl by být uskutečněn. Tento názor je podložen výsledky získanými z predikce příjmů a výdajů, hospodářských výsledků a z ukazatelů hodnocení efektivnosti investice. Provoz restaurace je schopen dosahovat dostatečných tržeb na pokrytí nutných provozních výdajů a současně tvořit přijatelný zisk. Jestliže bude podnik naplňovat příjmy reálné varianty alespoň z 70%, je schopen již v prvním roce působení generovat zisk.

Velmi důležitou roli v dané podnikatelské příležitosti tvoří zákazník. Dosažení cíle, kterým je přijatelný a dlouhodobě udržitelný zisk, je závislé na dostatku spokojených zákazníků, kteří budou využívat služeb restaurace. Hlavním zdrojem příjmů je prodej pokrmů a nápojů, velmi důležitou roli hraje i pořádání jednorázových akcí. Podnikatel by měl využít svých konkurenčních výhod, spočívajících v kvalitě a pestrosti nabízených produktů, kultuře prostředí, rodinném duchu a kreativitě při přípravě zvláštních nabídek, k získávání, udržení a k podněcování většího zájmu zákazníků o podnik.

Nezbytné je i sledování změn, které jsou spojeny s podnikáním fyzických osob a hostinskou činností. Majitel musí registrovat veškeré změny legislativy, hygienických norem a předpisů souvisejících s provozováním restaurace, změny v daňové politice a v problematice zaměřené na zaměstnance. Nedůslednost ve sledování a nepřizpůsobování se těmto změnám může podnikateli způsobit potíže spojené se státními kontrolami, negativně ovlivnit průběh podnikání a může dojít i k finančním ztrátám.

Dalším faktorem úspěšnosti podnikání jsou všichni zaměstnanci restaurace. Veškeré pravomoci a odpovědnosti leží na majiteli panu Tláskalovi. Zodpovídá za dodržování všech předpisů, kontroluje veškeré procesy probíhající v restauraci, odpovídá za kvalitu surovin, připravovanou stravu, její chutnost a pestrost. Spolu s týmem spolupracovníků připravuje zvláštní akce pořádané restaurací. Jeho hlavním úkolem směrem k zaměstnancům je jejich zapojení do procesu, vhodnými motivačními prostředky podněcování jejich loajality, míry nasazení a zvyšování jejich zainteresovanosti v podniku. Pan Tláskal musí dbát na to, aby měl ve svém týmu spolehlivé zaměstnance, na které by v případě očekávaného růstu restaurace mohl převelet dílčí pravomoci. Nutností je provádění kontrol zaměstnanců a jejich práce. Kontroly by měly být zaměřeny na vzhled zaměstnanců (čistotu a upravenost), jejich způsob



obsluhy zákazníků, plnění pracovních úkolů, udržování pracovního prostředí a také pracovní morálky zaměstnanců.

Majitel musí neustále sledovat trendy v oblasti gastronomie, pohostinství, věnovat pozornost technologickým a technickým novinkám a snažit se jim přizpůsobovat. Je vhodné hledat a využívat nové tržní příležitosti. Podnikatel může využít SWOT analýzy a z ní plynoucích závěrů k eliminaci zjištěných slabých stránek a hrozeb a k co nejefektivnějšímu využití silných stránek podniku a příležitostí nabízených trhem.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu pro nově vznikající podnikatelský subjekt v oblasti hostinské činnosti.

Vlastní práce byla rozdělena do dvou hlavních částí - na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část se zabývala popisem a výkladem základních pojmů a přístupem k nim. Dále představila podnikatelský plán a to ve všech jeho dílčích krocích - od definice přes zásady tvorby finančního plánu až po hodnocení efektivnosti projektu a rizika projektu. Podle této struktury byla vypracována i praktická část bakalářské práce.

Druhou stěžejní částí bakalářské práce byla její praktická část, která měla své základy v části teoretické. Praktická část již konkrétně zpracovala jednotlivé části podnikatelského plánu a byla zaměřena na rodinnou Restauraci Pod lípou, která se nachází ve městě Nasavrky, Pardubický kraj.

Podnikatelský plán představil podnik a jeho nabízený produkt, analyzoval okolí podniku pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. Dále byla zpracována marketingová strategie včetně marketingového mixu a personální potřeba podniku. Následoval finanční plán, na který byl kladen velký důraz. Veškeré výpočty byly provedeny pro optimistickou, pesimistickou a reálnou variantu, aby podnikatel získal jasnější představu o financích a jejich možném pohybu. Závěr práce se zabýval hodnocením výnosnosti podnikatelského plánu, jeho riziky, která byla analyzována pomocí SWOT analýzy. Byly navrženy strategie řešení eliminace možných rizik a úskalí projektu. V poslední kapitole praktické části bakalářské práce byla navržena doporučení budoucího vývoje podnikatelské příležitosti.

Analýza vnějšího okolí podniku nám naznačila, že hlavním faktorem ovlivňujícím podnikatelskou příležitost jsou zákazníci. Dostatečný počet zákazníků bude mít zásadní vliv na prosperitu restaurace. Podnikatel ovšem nesmí podceňovat ani chování konkurence a musí sledovat veškeré změny legislativy a dalších oblastí působících na jeho podnikatelskou činnost. Podcenění vnějších vlivů by mohlo znamenat značný problém ve fungování restaurace. V rámci marketingového plánu bylo zjištěno, že je pro zajištění dostatečného množství zákazníků velmi důležitá kvalita a cena produktů, marketingová komunikace a s ní spojená reklama a podpora prodeje. Finanční plán byl sestaven se snahou o objektivní pohled na podnikatelskou příležitost. Nastíněný hospodářský výsledek ukázal, že je podnik schopný vytvářet zisk už v prvním roce podnikání. Propočtené ukazatele rentability a doba návratnosti při reálných propočtech vykazovaly kladné hodnoty, v některých případech až enormní, což bylo způsobeno počáteční výší investice. Veškeré získané hodnoty naznačují podnikateli

možnou prosperitu jeho podnikatelé příležitosti. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že nejvhodnější strategií je spojení silných stránek a příležitostí, kdy budou rizika a slabé stránky projektu co nejvíce eliminovány.

V návaznosti na výsledky a propočty podnikatelského plánu lze konstatovat, že podnikatelský záměr pana Jovana Tláškala je realizovatelný a životaschopný. Pokud budou dodržena veškerá vstupní data, investice a podmínky, je zde reálný předpoklad trvalého rozvoje v daném mikroregionu Nasavrcko. Velmi důležitým aspektem, který by měl být zachován je kvalita, profesionalita, cena a budování dobrého jména rodinné Restaurace Pod lípou, která bude i dobrým odrazovým můstkem pro budování tradice a dalšího rozvoje podnikání.

## Zdroje

- [1] Aktuální prognóza ČNB. *cnb.cz*[online]. 4. 2. 2016 [cit. 2016-4-2]. Dostupné z:[http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/index.html#inflace](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#inflace)
- [2] BLAŽEK, L. *Management*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 211s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [3] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd.Praha: Grada, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] FINCH, B. *How to write a business plan*. 2nd ed. Philadelphia: KoganPage Limited, 2006, vii, 151 p. Creatingsuccess. ISBN 074944553X.
- [5] FOTR, J. a SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- [6] GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: ComputerPress, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- [7] HAVEL, Petr. Kontroly restaurací: už zase se bojuje o kompetence.*vitalia.cz*[online]. 10. 8. 2015 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z:<http://www.vitalia.cz/clanky/kontroly-restauraci-uz-zase-se-bojuje-o-kompetence/>
- [8] JANOTOVÁ, L.; ČAPEK, T. Jak budeme ve stravovacích provozech informovat o alergenech. *visplzen.cz*[online]. 2012 [cit. 2016-4-10]. Dostupné z:[http://web.visplzen.cz/object/jak-budeme-ve-stravovacich-provozech-br-informovat-o-alergenech-18400/page\\_3c.htm](http://web.visplzen.cz/object/jak-budeme-ve-stravovacich-provozech-br-informovat-o-alergenech-18400/page_3c.htm)
- [9] KOČMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde a. s., 2013, 368 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- [10] KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: ComputerPress, 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [11] Makroekonomická predikce – leden 2016. *mfcz.cz*[online]. 29. 1. 2016[cit. 2016-4-2]. Dostupné z:<http://www.mfcz.cz/cs/verejnysektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>
- [12] MARTINOVIČOVÁ, D.; KONEČNÝ, M.; VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [13] MCDONALD, M. a WILSON, H.*Marketingový plán: příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
- [14] MULAČOVÁ, V.; MULAČ, P. a kolektiv. *Obchodní podnikání ve 21. Století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

- [15] NÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D.; ŠTEKER, K. *Finanční analýza 2.*, rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 240s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [16] Nařízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností. In: Sbíрка zákonů 14. 8. 2008. ISSN1211-1244
- [17] SLAVÍK, J. *Finanční průvodce nefinančního manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 176 s. ISBN 978-80-247-4593-0.
- [18] SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 192s. ISBN: 978-80-247-4819-1.
- [19] SRPOVÁ, J.; SVOBODOVÁ; I., SKOPAL, P.; ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [20] SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kolektiv. *Základy podnikání*. dotisk. Praha: Grada, 2011, 432s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [21] SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [22] ŠIMAN, J.; PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 192s. ISBN: 978-80-7400-117-8.
- [23] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Vize tržního úspěchu*. 1. vyd. Příbram: PBtisk, 262 s. ISBN 978-80-7431-071-3.
- [24] TYLL, L. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [25] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozšiř. vyd. Praha: Grada, 2014, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [26] VEBER, J. a SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [27] VOCHOZKA, M.; MULAČ, P. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [28] Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů. In: Sbíрка zákonů 14. 7. 2000. ISSN 1211-1244
- [29] Zákon č. 309/2013 Sb., kterým se mění zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů 13. 9. 2013. ISSN1211-1244
- [30] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: Sbíрка zákonů 2. 10. 1991. ISSN1211-1244
- [31] Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. In: Sbíрка zákonů 1. 4. 2004. ISSN1211-1244

- [32] ŽUROVEC, M. Poslanecká sněmovna schválila zákon o evidenci tržeb i snížení DPH v oblasti stravovacích služeb.*mfcz.cz*[online]. 10. 2. 2016 [cit. 2016-3-29]. Dostupné z: <http://www.mfcz.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/eet-schvalena-23957>

## **Seznam příloh**

Příloha A: Umístění provozovny. Zdroj: Google. cz

Příloha B: Nápojový lístek Restaurace Pod lípou. Zdroj: Tláskal, J.

Příloha C: Jídelní lístek Restaurace Pod lípou. Zdroj: Tláskal, J.

Příloha A: Umístění provozovny.

Zdroj: Google.com





Příloha B: Nápojový lístek Restaurace Pod lípou.  
Zdroj: Tláskal, J.

# Nápojový lístek

## Aperitivy

0,10 l Martini Bianco, Rosso 32,-

## Destiláty

0,04 l Slivovice Jelínek 36,-

0,04 l Vodka Božkov 22,-

0,04 l Ballantine's 50,-

0,04 l Jameson 50,-

0,04 l Tullamore 60,-

0,04 l Rum tuzemský 22,-

0,04 l Tequila silver, gold 50,-

0,04 l Beefeater Gin 45,-

0,04 l Metaxa \*\*\*\*\* 55,-

## Likéry

0,04 l Medovina 22,-

0,04 l Becherovka 30,-

0,04 l Pepermint 22,-

0,04 l FernetStock, FernetCitrus 30,-

0,04 l Jelzin – dle nabídky 30,-

0,04 l Vaječný liker (3,7) 22,-

## Pivo – Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod

0,5 l Rebel Tudor – světlé výčepní (1) 24,-

0,3 l Rebel Tudor - světlé výčepní (1) 16,-

0,5 l Rebel Originál Premium- světlý ležák(1) 25,-

0,3 l Rebel Originál Premium- světlý ležák(1) 17,-

0,5 l nealkoholické pivo (1) 22,-

## Nealkoholické nápoje

0,30 l KOFOLA - točená 15,-

0,50 l KOFOLA - točená 25,-

0,30 l Top Topic Malina - točená 15,-

0,50 l Top Topic Malina - točená 25,-

0,33 l RAJEC - sklo 18,-

0,25 l RC cola - sklo 23,-

0,25 l VINEA bílá - sklo 25,-

0,25 l CHITO tonic, bitter, ginger - sklo 24,-

0,20 l RAUCH džus (dle nabídky) - sklo 25,-

0,20 l džus – dle nabídky 22,-

0,20 l Nativa ledový čaj- sklo 30,-

0,25 l Semtex plech – dle nabídky 32,-

## Teplé nápoje

7 g Espresso s mlékem (7) 28,-

7 g Cappucino (7) 32,-

7 g Caffé latte (7) 32,-

7 g Vídeňská káva (7) 27,-

7 g Alžírská káva (3,7) 32,-

7 g Turecká káva 20,-

1 ks Čaj – dle nabídky 20,-

0,2 l Svařené víno 35,-

0,2 l Grog 30,-

0,1 l Horká medovina 55,-

## Víno rozlévané

0,2l bílé dle nabídky (12) 28,-

0,2l červené dle nabídky (12) 28,-

# Jídelní lístek

## Předkrmy

1ks Nakládaný sýr, pečivo (1,3,7) **35,-**

## Polévky

0,33l dle denní nabídky **30,-**

## Hlavní jídla

150g Kuřecí steak se sýrovou krustou, podávaný se zeleninovým salátkem, domácí americké brambory a tatarská omáčka (1,3,7,9) **129,-**

150g Kuřecí kung-pao, smažené hranolky, zeleninový salátek (1,3,5) **129,-**

150g Smažený kuřecí řízeček v sezamu s vařeným petrželovým bramborem a zeleninovým salátkem (1,3,7,11) **125,-**

150g Smažené vepřové řízečky s výsečí citronu, nakládanou okurkou a vařeným petrželovým bramborem (1,3,7,12) **125,-**

200g Vepřový steak s pepřovou omáčkou, smažené hranolky a zeleninový salátek (1,3,7) **149,-**

200g Železnohorský vepřový steak s medovo-hořčicovou omáčkou a domácí americké brambory (10) **149,-**

200g Hovězí steak s vídeňskou cibulkou a sázeným vejcem, domácí americké brambory a zeleninový salátek (1,3,7) **169,-**

200g Minutkový gulášek s cibulkou, podávaný s bramboráčky (1,3,7,9) **169,-**

## Bezmasá jídla

80g Smažený sýr, hranolky, tatarská omáčka (1,3,7,9,10) **94,-**

80g Smažený Hermelín, hranolky, tatarská omáčka (1,3,7,9,10) **94,-**

## Něco k pivu

2ks Topinka s masovou směsí, sypaná sýrem (1,3,7,9,10) **89,-**

200g Domácí americké brambory, kečup nebo tatarská omáčka (1,3,7,9) **40,-**

3ks Domácí bramboráčky s česnekem (1,3,7) **40,-**

## Saláty

300g Mix trhaných salátových listů a čerstvé zeleniny s hořčicovou zálivkou, dekorované vepřovými nudličkami a sázeným vejcem, pečivo (1,3,7,10) **99,-**

300g Mix trhaných salátových listů a čerstvé zeleniny propojené bylinkovým dresinkem, dekorované smaženými kuřecími řízečky, pečivo (1,3,7,12) **99,-**

300g Šopský salát, krájená okurka, paprika, rajče, zakápnuté olivovým olejem a nakládaným balkánským sýrem (1,3,7) **89,-**

## Jídla na objednávku 24h předem

1ks Pečená kachnička, dvadruhyzelí, houskový a bramborový knedlík (1,3,7,12) pro 4 osoby **490,-**

1ks Pečené vepřové kolínko, pečivo – cena dle váhy (1,3,7,10,12) **100g 18,-**

## Dezerty

2ks Palačinky s domácí zavařeninou, zmrzlinou a šlehačkou (1,3,7) **50,-**

Zámecký pohár - vanilková zmrzlina, pyré z jablečnými kaštanů se skořicí, šlehačka, (1,3,7,8) **59,-**

Alergeny: 1.obiloviny obsahující lepek,2.korýši,3.vejce,4.Ryby,5.Podzemnice olejná,6.sojové boby,7.mléko,8.skorápkové plody,9.celer,10.hořčice,11.sezamová semena,12.oxid siričitý,13.vlečí bob,14.měkkýši  
Za poloviční porci účtujeme 70% z ceny daného pokrmu.  
Nevratný menu box 5Kč. Smluvní ceny.