

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Podnikatelský plán pro založení burgrárny

Business Plan to Start a Burgers Restaurant

# **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

# **VEDOUcí PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

KARABELLOVÁ

ELIŠKA

**2021**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Karabellová** Jméno: **Eliška** Osobní číslo: **482519**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Podnikatelský plán pro založení burgrárny**

Název bakalářské práce anglicky:

**Business Plan to Start a Burgers Restaurant**

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení restaurace zaměřené na výrobu burgeru v Benešově u Prahy.

Přínosem práce je posouzení realizovatelnosti záměru a vytvoření podkladu pro založení reálného podniku.

Struktura: 1. Úvod; 2. Teoretická část – přínos a struktura podnikatelského plánu; 3. Praktická část – vytvoření podnikatelského plánu; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

Alena, Šafrová Drážilová. 2019. Základy úspěšného podnikání. Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

Srpová Jitka, Řehoř Václav a kolektiv. 2010. Základy podnikání. místo neznámé : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

Srpová Jitka, Svobodová Ivana, Skopal Pavel, Orlík Tomáš. 2011. Podnikatelský plán a strategie. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Veber Jaromír, Srpová Jitka a kolektiv. 2012. Podnikání malé a střední firmy. místo neznámé : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., institut veřejné správy a regionálních studií MÚ**

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**



Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce



podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



prof. PhDr. Vladimira Dvořáková, CSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

\_\_\_\_\_ Datum převzetí zadání

\_\_\_\_\_ Podpis studentky

KARABELLOVÁ, Eliška. Podnikatelský plán pro založení burgrárny. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za odborné vedení práce, za její rady a za pomoc při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala respondentům, kteří vyplnili online dotazník, který byl vytvořen pro lepší poznání potenciálních zákazníků. V neposlední řadě bych ráda poděkovala mé rodině za její trpělivost a podporu při psaní této práce.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá vytvořením podnikatelského plánu pro nově vznikající Burgrárnu. Cílem této práce bylo zodpovězení otázky, zda by daný podnikatelský plán měl šanci uspět i v reálném světě. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části práci jsou popsány jednotlivé kroky, analýzy a výpočty podnikatelského plánu. V praktické části je již vypracován konkrétní plán podle jednotlivých kroků, které byly popsány v teoretické části. V závěru práce je pak zodpovězena otázka, která byla hlavním důvodem pro tvorbu tohoto plánu.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, konkurence, zakladatelský rozpočet, finanční plán, účetní výkazy, finanční analýza

# **Abstract**

This bachelor's thesis deals with the creation of a business plan for the new emerging Burgrárna. The aim of this work was to answer the question of whether a given business plan would have a chance to succeed in the real world. The work is divided into two parts: theoretical and practical. The theoretical part describes the individual steps, analysis, and calculations of the business plan. In the practical part, a specific plan is already developed according to the individual steps that were described in the theoretical part. At the end of the work, the question that was the main reason for creating this plan is answered.

## **Key words**

Business plan, competition, founding budget, financial plan, financial statements, financial analysis, investments

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Podnikatelský plán a jeho struktura</b> .....	<b>7</b>
1.1    Zahájení podnikatelského plánu .....	9
1.2    Všeobecný popis zakládaného podniku .....	10
1.3    Popis podnikatelské příležitosti .....	10
1.4    Analýza externího a interního prostředí podniku .....	11
1.4.1    SWOT analýza.....	13
1.5    Podniková strategie.....	14
1.6    Marketing.....	15
1.6.1    Segmentace, výběr cílového trhu .....	15
1.6.2    Analýza produktu.....	16
1.6.3    Marketingový mix .....	16
1.7    Procesy a provozní činnost.....	18
1.8    Finanční plán, Zakladatelský rozpočet.....	19
1.9    Finanční analýza .....	20
1.10    Rizika podnikatelského plánu.....	22
1.10.1    Analýza rizik .....	22
1.11    Závěr.....	22
<b>1 Titulní strana</b> .....	<b>24</b>
<b>2 Úvod, účel a pozice dokumentu</b> .....	<b>25</b>
<b>3 Shrnutí</b> .....	<b>25</b>
3.1    Všeobecný popis zakládaného podniku .....	26
3.2    Vznik podniku .....	26
3.2. Prostory a místo .....	26
<b>4 Popis podnikatelské příležitosti</b> .....	<b>27</b>
4.1    Přehled nabízených jídel .....	28
4.2    Popis nabízených nápojů .....	28
<b>5 Analýza externího a interního prostředí podniku</b> .....	<b>29</b>
5.1    PEST Analýza.....	29
5.1.1    Politicko-legislativní faktory .....	29

5.1.2	Ekonomické faktory .....	30
5.1.3	Sociálně-kulturní faktory.....	32
5.1.4	Technologické faktory.....	33
5.2	Porterův model pěti sil.....	34
5.2.1	Dotazníkové šetření.....	38
5.2.2	Velikost trhu.....	41
5.3	SWOT analýza.....	44
<b>6</b>	<b>Podniková strategie .....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Marketing .....</b>	<b>47</b>
7.1	Produkt.....	47
7.2	Služba .....	49
7.3	Distribuce .....	49
7.4	Propagace .....	49
<b>8</b>	<b>Výroba a povozní činnost .....</b>	<b>51</b>
8.1	Organizace a organizační struktura podniku .....	51
8.2	Procesy podniku .....	53
<b>9</b>	<b>Finanční plán, Zakladatelský rozpočet .....</b>	<b>54</b>
9.1	Vybavení a zařízení podniku .....	55
9.2	Náklady na mzdy zaměstnanců .....	58
9.3	Náklady na prostory .....	60
9.4	Náklady na nakupované služby.....	60
9.5	Náklad na rozvoz .....	60
9.6	Náklady na jednotlivé pokrmy .....	62
9.7	Tržby podle odhadu .....	64
9.8	Zakladatelský rozpočet.....	64
9.9	Financování plánu pomocí úvěru od banky.....	65
9.10	Účetní výkazy .....	66
9.10.1	Rozvaha .....	66
9.10.2	Výkaz zisku a ztráty.....	68
9.10.3	Cash flow (Peněžní tok peněz) .....	69
9.11	Vážené průměrné náklady na kapitál – WACC.....	70
<b>10</b>	<b>Hodnocení investice .....</b>	<b>71</b>



10.1	Čistá současná hodnota .....	71
10.2	Doba návratnosti .....	72
10.3	Vnitřní výnosové procento – IRR .....	72
<b>11</b>	<b>Finanční analýza.....</b>	<b>73</b>
11.1	Poměrové ukazatele .....	73
11.2	Bod zvratu zisku.....	77
<b>12</b>	<b>Analýza rizik .....</b>	<b>77</b>
12.1	Analýza rizik.....	77
<b>13</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>79</b>
<b>14</b>	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>81</b>
<b>15</b>	<b>Seznam internetových zdrojů .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam grafů .....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>86</b>

# Úvod

Podnikatelský plán je písemný dokument, který je velmi důležitý jak pro začínající podnik, tak i pro již existující. Je to dáno tím, že tento zpracovaný dokument ukazuje skutečný obraz podniku, ale i nové možnosti podnikání.

Každý podnikatel by si měl před založením nového podniku sepsat tento dokument, aby se mu ukázal skutečný pohled na jeho nápad a případě, aby se vyhnul určitým rizikům, která by se po sepsání jeho nápadu mohla vyskytnout. Podnikatelský plán neslouží jen jako podklad pro podnikatele, ale může sloužit i pro budoucí investory nebo pro bankovní instituce, které bude podnikatel oslovovat, aby mu pomohly profinancovat jeho nápad. Protože právě ony se na základě toho dokumentu rozhodují, zda poskytnou peněžní prostředky či ne.

Tématem této celé bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu na téma založení nové Burgrárny a dále zjištění odpovědi na otázku, zda by tento plán měl šanci uspět i v reálném světě. Jde o plán založení restaurace, která by se zabývala přípravou kvalitních burgerů, jak již z názvu vyplývá. Podnik by byl situován ve městě Benešov, který se nachází 40 km od Prahy.

Výběr a zpracování tohoto tématu nebylo pro mě náhodné, jelikož bych si takovýto podnik chtěla jednou založit. Dále mě pak zajímalo, co všechno obnáší také založení si vlastního podniku v dnešní době, jelikož to na první pohled nevypadá zas tolik složitě.

Tato bakalářská práce bude rozdělena na dvě části: teoretická část a praktická část.

První část práce se bude zabývat teoretickým popisem podnikatelského plánu, kde budou vysvětleny všechny jednotlivé body, výpočty a analýzy, které budou následně aplikovány a zpracovány pro nově vznikající Burgrárnu v praktické části podnikatelského plánu.

V závěru práce bude poté zodpovězena otázka na reálnost provedení vypracovaného podnikatelského plánu a jeho šance na úspěch ve skutečném světě.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán slouží pro posouzení reálnosti a životaschopnosti daného plánu. Jedná se o písemný dokument, který popisuje všechny důležité vnitřní a vnější faktory související se zahájením podnikání.

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodu jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)*

## Účel podnikatelského plánu

Podnikatelský plán slouží ve většině případů pro podnikatele. Často však bývá také sestavován pro externí subjekty, jako jsou banky nebo budoucí investoři či společníci. Ti právě na základě zpracovaného podnikatelského plánu analyzují, zda je podnik schopen plán uskutečnit a zda mu mohou poskytnout nějaké peněžní prostředky na jeho realizaci.

Podniku jde především o to, aby na základě jeho kvalitně zpracovaného plánu, dokázal přesvědčit banku nebo investora o výhodnosti projektu. Uvnitř firmy je podnikatelský plán využíván například pro rozhodování, kontrolu nebo pro další plánování vývoje podniku. Většinou je tento plán využíván, když se jedná o založení zcela nového podniku nebo když dochází k velkým změnám. (SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV, 2010)

## Zásady při zpracování podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl respektovat obecně platné zásady:

- **Inovativnost** – zpracovaný podnikatelský plán by měl ukazovat, že přináší unikátní přidanou hodnotu pro zákazníka a společně s tím i něco inovačního
- **Srozumitelnost** – při sestavování plánu je důležité, aby text byl psán srozumitelně a jednoznačně, tím je myšleno, aby nevznikala příliš dlouhá souvětí s mnoha myšlenkami najednou, ale kratší srozumitelnější věty
- **Logičnost, přehlednost** – myšlenky a skutečnosti by měly na sebe vždy navazovat a měly by být podloženy nějakým tvrzením či faktem; vždy je také vhodné, aby podnikatelský plán obsahoval pro lepší přehlednost grafy a tabulky
- **Pravdivost, reálnost** – pravdivost a reálnost, by pro každý sestavovaný plán měl být samozřejmostí
- **Rizikovost** – každý vytvořený plán vyjadřuje určitou budoucnost, která se sebou určitá rizika; proto je vhodné, aby s každým rizikem bylo počítáno a popřípadě byla vytvořena i opatření proti nim (SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV, 2010)

### Struktura podnikatelského plánu

V Současné době neexistuje pevně daná právní úprava a struktura podnikatelského plánu. Každá banka či investor mají odlišné požadavky na danou strukturu a rozsah. U bankovních institucí se u většiny případů požaduje rozsáhlejší plán. I když neexistuje pevně daná forma, existují základní body podnikatelského plánu, které by měl každý plán bez rozdílu, za jakým účel je sestavován obsahovat.

Jelikož je tato bakalářská práce zpracována pro vlastní účely a částečně i pro bankovní instituce, jednotlivé body podnikatelského plánu budou vycházet ze tří knih. Struktura bude postavena z těchto knih z důvodu, že ne všechny body v jednotlivých knihách jsou stejné, protože každá kniha se zabývá trochu jiným zaměřením podnikatelského plánu. Spojením právě těchto tří knih, vznikne struktura, která je vhodná pro dané účely této práce.

#### Jedná se o tyto knihy:

- Podnikatelský plán a strategie od Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka (2011),
- Základy úspěšného podnikání od Aleny Šafrové Drášilové (2019)
- Podnikání malé a střední firmy od Jaromíra Vebra, Jitky Srpové a kolektiv (2012)

Na základě těchto zmíněných knih vznikla následující struktura podnikatelského plánu, podle které bude zpracována praktická část této bakalářské práce.

#### Jedná se o následující body:

1. Titulní strana
2. Obsah
3. Úvod, účel a pozice dokumentu
4. Shrnutí
5. Všeobecný popis zakládaného podniku
6. Popis podnikatelské příležitosti
7. Analýza externího a interního prostředí podniku, SWOT analýza
8. Podniková strategie
9. Marketing
10. Procesy a provozní činnost
11. Finanční plán, zakladatelský rozpočet
12. Finanční analýza
13. Analýza rizika
14. Závěr

Každý bod této struktury podnikatelského plánu je popsán v následujících podkapitolách.

## 1.1 Zahájení podnikatelského plánu

Podnikatelský plán by měl vždy začínat titulní stranou, dále by měl následovat obsah, úvod a účel dokumentu a v neposlední řadě také shrnutí, které by mělo přilákat a upoutat pozornost čtenáře. Všechny tyto části jsou detailněji popsány níže.

### **Titulní strana**

Na titulní straně podnikatelského plánu by měl být uveden název, popřípadě logo firmy (pokud již existuje), právní forma podnikání, sídlo podniku, jméno autora plánu a zakladatelů, dále pak datum založení. Tato první část plánu by měla být vypracována, co nejlépe, protože utváří první dojem. Pro ochranu autora se doporučuje na titulní stranu zanést i prohlášení o důvěrnosti zprávy.

Prohlášení může znít následovně:

*„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“* (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011, str. 29).

### **Obsah**

Obsah by měl být zařazen v každém plánu, protože díky němu se potom jednotlivé osoby v dokumentu lépe orientují, pokud chtějí najít nějakou konkrétní věc. Obsah by neměl být příliš dlouhý a měl by být rozdělen optimálně na tři úrovně nadpisů z důvodu lepší přehlednosti. (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)

### **Úvod, účel a pozice dokumentu**

Na začátku každého dokumentu by se měl nalézat také úvod, aby se čtenář dozvěděl a seznámil, co se nachází v konkrétním plánu. Také by zde mělo být napsáno pro koho je daný dokument určen. (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)

### **Shrnutí**

Shrnutí by nemělo být chápáno a ztotožňováno s úvodem. Shrnutí má ve čtenáři vzbudit zvědavost si přečíst celý dokument. Mělo by být psáno přehledně a stručně a charakterizovat hlavní body celého podnikatelského plánu. Mělo by se tedy zde psát o nejdůležitějších bodech maximálně na jednu stránku. Měla by se zde také objevit důležitá čísla, která jsou pro daný podnikatelský plán důležitá. Naopak se nedoporučuje, aby ve shrnutí byla popsána nějaká marketingová prohlášení, nebo aby zde byla snaha o určitou senzaci celého dokumentu. I když se shrnutí nachází hned na začátku, píše se až úplně na konci. (DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, 2019)

## 1.2 Všeobecný popis zakládaného podniku

Hlavním cílem toho bodu je podání základních informací o zakládaném podniku. Jsou zde tedy informace o názvu podniku, výběru právní formy podniku, datum založení a také místo, kde by se podnik měl nacházet.

### **Právní forma podnikání**

Právní forma podnikání je jakýmsi obalem podniku, který má usnadnit fungování a také chránit podnikatele, na základě oddělení jeho soukromého majetku od majetku určeného k podnikání.

*Výběr právní formy podnikání může vycházet z následujících otázek:*

- Kolik lidí bude podnik zakládat?
- Čím se bude podnik zabývat?
- Jaká jsou rizika z hlediska ručení a možných závazků?
- Jak velký bude podnik a jak velký bude v budoucnosti?
- Jak je na tom podnik s financemi?

Právní formy podnikání lze dále rozdělit podle několika hledisek. Jedny z nejdůležitějších jsou: počet společníků, kteří se budou na podnikání podílet, dále na výši jejich ručení a na výši základního kapitálu, který bude muset být vložen při zakládání.

Mezi nejobvyklejší právní formy patří:

- Obchodní společnosti
  - Osobní – podnikatelé zde ručí celým svým majetkem
    - Veřejná obchodní společnost
    - Komanditní společnost
  - Kapitálové – podnikatelé zde ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu
    - Akciová společnost
    - Společnost s ručením omezením

(DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, 2019)

## 1.3 Popis podnikatelské příležitosti

Podnikatelská příležitost popisuje, v čem podnikatelský plán spatřuje například mezeru na trhu, nebo zda jde o objevení nějakého nového technického principu. Hlavní podstatou je odůvodnit, proč právě daný plán je ten nejvhodnější.

Tato část by měla obsahovat tři důležité informace:

- Popis produktu (výrobku či služby)
- Konkurenční výhody produktu
- Užitek produktu pro zákazníka

### **Popis produktu**

V popisu produktu se uvádí na prvním místě ten produkt, který je doménou celého plánu. Poté se popisují ostatní produkty podnikatelského plánu. Jsou zde také

zohledněny jeho vlastnosti, vzhled a k čemu bude sloužit. Neměly by zde být úplně popsané technologické podrobnosti, stačí se pouze zmínit o základních parametrech. Pokud se bude jednat o výrobek, mohou zde být napsané i různé doplňkové služby, které budou k výrobku nabízeny. Také by zde mělo být zmíněno, zda se jedná o úplně nový výrobek, který trh ještě nezná nebo naopak, zda jde o výrobek, který je již nabízen.

### **Konkurenční výhody podniku a užitek pro zákazníka**

Produkt by měl mít vždy nějakou konkurenční výhodu. V dnešní době je to velice důležité, protože trh je velmi přesycen. Je důležité, aby začínající podnik, či produkt měly vždy lepší nabídku než konkurence. Důležité je také zmínit, jaký prospěch plyne z nabídky pro zákazníky a čím je tak ojedinělý oproti konkurenci. (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)

## **1.4 Analýza externího a interního prostředí podniku**

Každý podnik je obklopen nějakým okolím, které na něj určitým způsobem působí a zároveň ho i ovlivňuje. V podnikatelském plánu by proto mělo být prokázáno, že ho podnik dobře zná. Právě okolí firmy ukazuje, kde čekají příležitosti, ale také naopak hrozby. Okolí podniku je tvořeno mikroprostředím a makroprostředím. Zásadním rozdílem mezi těmito prostředími je, že makroprostředí podnik nemůže ovlivnit a musí jim přizpůsobit své záměry, ale mikroprostředí již ovlivnit může.

K analýze makroprostředí lze využít PEST analýzu nebo také PEST(LE) analýzu, která je rozšířenější verzí PEST analýzy. Tato metoda zkoumá čtyři (šest) důležitých oblastí.

Každé písmeno v názvu představuje jeden konkrétní faktor:

- **P – politicko-legislativní faktory**
  - Politická situace dané země, právní rámec, podle kterého se stát řídí, daňové a jiné regulace, vliv legislativy EU, místní vyhlášky a regulace
- **E – ekonomické faktory**
  - Ekonomická situace země a její vývoj, tempo růstu ekonomiky, inflační tendence, úrokové sazby, daňové a celní poplatky, nezaměstnanost
- **S – sociálně-kulturní faktory**
  - Demografické trendy (stárnutí obyvatel, single domácnosti atd.), úroveň vzdělání, zvyky a kulturní specifika, životní styl, hodnoty, priority atd.
- **T – technologické faktory**
  - Obecné technologické trendy, vyspělost daného regionu, dopravní a komunikační infrastruktura atd.
- **L – legislativní faktory**
- **E – ekologické faktory**
  - Podnebí, přírodní zdroje, životní prostředí  
(DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, 2019; VEBER, SRPOVÁ A KOLEKTIV, 2012.)

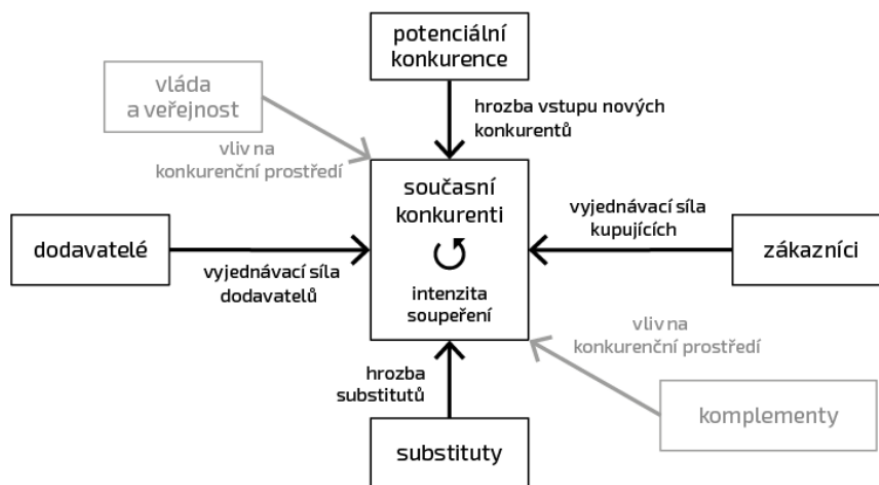


Analýza Mikroprostředí se získává především na základě informací o zákaznících a konkurenci. Nejčastěji se pro tuto analýzu používá analýza 4C nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Oba nástroje jsou velmi podobné, proto je vhodné vybrat pouze jeden z nich. Pro svoji práci jsem si vybrala Porterův model pěti sil.

„Porterův model pěti sil je založený na předpokladu, že intenzita konkurence závisí na charakteru pěti základních skupin subjektů a jejich vzájemném působení.“ (DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, 2019)

Těchto pět sil je znázorněno v následujícím obrázku na další straně.

Obrázek 1 Porterův model pěti sil



ZDROJ: *Základy úspěšného podnikání (2019), Grasserová (2013), upraveno Šafrovou*

- **Současní konkurenti** – jedná se o stávající konkurenci, která řeší problém stejným nebo obdobným postupem;  
Jde o to zjistit odpovědi na tyto otázky:
  - Kdo je konkurent?
  - Kolik jich je a jak velkou mají na trhu sílu, moc?
  - Jak je mezi ně rozdělen trh?
  - V čem jsou dobří a v čem mají mezery?
- **Potencionální konkurence** – jedná se o takovou konkurenci, která se na trhu zatím nevyskytuje, ale může se v budoucnosti objevit
- **Substituty** – jedná se o produkt, který řeší stejný problém jiným způsobem
- **Zákazníci** – v tomto bodě se řeší především:
  - Kolik je zákazníků?
  - Má zákazník velký podíl na tržbách nebo zisku?
  - Má zákazník možnost odejít ke konkurenci?
- **Dodavatelé** – v této části se řeší otázky ohledně dodavatelů:
  - Kolik má podnik dodavatelů?
  - Může si podnik stanovit cenu? (DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, 2019)

## 1.4.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý nástroj, který se zaměřuje na klíčové faktory, které mohou nějakým způsobem ovlivnit strategické postavení podniku. Jde o provázání vnějších a vnitřních faktorů prostředí podniku.

SWOT analýza je rozdělena do čtyř částí:

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

Analýza silných a slabých stránek představuje vnitřní analýzu podniku, oproti tomu příležitosti a hrozby představují vnější analýzu podniku. Celá analýza se zapisuje a porovnává v tabulce. (DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, 2019)

SWOT analýzu je možné také použít na stanovení strategie podniku nebo pro zlepšení jakéhokoliv procesu. Kombinací potencionálních příležitostí a hrozeb společně s předpokládanými silnými a slabými stránkami vznikají čtyři různé kombinace:

- **Strategie SO** – podnik se setkává na trhu s příležitostmi a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které příležitosti podporují; nejvíce žádaná strategie
- **Strategie ST** – tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami, cílem je maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb
- **Strategie OW** – podnik má na trhu velké příležitosti, ale zároveň musí čelit velkému množství svých slabých stránek, v této strategii jde o maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek
- **Strategie WT** – zde převažují slabé stránky podniku a zároveň je velké množství rizikových faktorů z okolí podniku, strategie se zde orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik – jde o především o obranou strategii (SRPOVÁ, ŘEHOŘ A KOLEKTIV, 2010)

Obrázek 2 SWOT analýza

<b>Silné stránky</b> (strengths)  zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> (weaknesses)  zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> (opportunities)  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> (threats)  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Strategický marketing (2013), Jakubíková

## 1.5 Podniková strategie

Dalším důležitým bodem podnikatelského plánu je samotné stanovení podnikové strategie, která říká, jakým směrem se chce začínající podnik ubírat a čeho chce v určitém časovém horizontu dosáhnout. Proto nedílnou součástí této části je stanovení misí a vizí začínajícího podniku, dále pak stanovení podnikových cílů pomocí metody SMART a poté již samotné určení strategie a směru, kterým se bude podnik ubírat. V následujících podkapitolách jsou jednotlivé pojmy vysvětleny.

### Mise a vize

Každý podnik je zakládán za účelem nějakého konkrétního poslání a s určitou vizí do budoucnosti.

Co tyto termíny znamenají je popsáno následovně:

- **Mise** vyjadřuje poslání neboli účel firmy; jinými slovy, proč byla firma založena. Je zde také důležité zmínit, že poslání firmy se může během let měnit, a proto je důležité se k misi vracet a případně ji aktualizovat.
- **Vize** vyjadřuje obraz toho, čeho chce podnik dosáhnout v budoucnosti.  
*„Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.“ (Blažková, 2007, strana 25)*

(BLAŽKOVÁ, 2007, str. 25-26)

### Stanovení cílů podle metody SMART

Při zakládání nového podniku je důležité, aby byly stanoveny v rámci tvoření strategie i podnikové cíle, které představují informace o tom, čeho má podnik dosáhnout v určitém časovém horizontu.

Každý definovaný cíl by měl být takzvaně SMART. Toto slovo je složeno z počátečních písmen anglických slov a představuje kritéria, podle kterých by měl být daný cíl definován:

- **S**pecific (specifický) – každý cíl by měl jednoznačně vyjadřovat, čeho má být dosaženo
- **M**easurable (měřitelný) – cíl by měl být nějakým způsobem měřitelný, aby se dalo říci, zda byl splněn či nesplněn
- **A**chievable (dosažitelný) – stanovené cíle by měly být splnitelné
- **R**elevant (důležité) – cíle musí být důležité
- **T**ime framed (časově vymezený) – každý stanovený cíl by měl mít stanovený časový horizont dokdy má být splněn (BLAŽKOVÁ, 2007)

### Určení samotné strategie

Strategie určuje směr, prostředky a metody na základě kterých dochází k naplnění stanovených podnikových cílů.

*Jaromír Vebera (2000) definuje strategii jako:*

*„Koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a pojetí činnosti organizace a alokace potřebných zdrojů k dosažení zamýšlených záměrů.“ (JAKUBÍKOVÁ, 2013)*

Pro stanovení správné strategie je důležité rozebrat důležité analýzy, které se týkají makroprostředí a mikroprostředí. Tyto analýzy jsou rozebrány v kapitole 1.4. *Analýza externího a interního prostředí (teoretická část)*. Poté dochází k výběru a stanovení strategie. Posledním krokem je implementace, která patří mezi nejtěžší krok. V tomto stádiu dochází k uvedení strategie do praxe a převedení do jednotlivých srozumitelných organizačních akcí. (BLAŽKOVÁ, 2007)

Dobry strategicky plan by mel vypadat nasledovne:

- Měl by být snadno pochopitelný
- Měl by být detailní a přesný
- Měl by být realistický
- Měl by být snadno přizpůsobitelný změnám
- Měl by snadno identifikovat dané úkoly (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

## **1.6 Marketing**

V této části podnikatelského plánu se řeší tři základní problémy. První bod řeší výběr cílového trhu, a to na základě segmentace. Další problém se zabývá, jakou tržní pozici bude produkt (výrobek) zastávat ve srovnání s konkurencí a jak bude výrobek koncipován, aby zaujal zákazníky a dostal se tak do jejich podvědomí. Poslední bod pak řeší otázku marketingového mixu, který je tvořen nástroji, které se navzájem kombinují. (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)

### **1.6.1 Segmentace, výběr cílového trhu**

Pojem segmentace znamená, že si podnik na základě svých určitých kritérií rozdělí všechny potenciální zákazníky do určitých kategorií, ze kterých poté vzniknou segmenty, které zahrnují zákazníky s podobným chováním, potřebou atd.

Podnik si poté vybere skupiny zákazníků (segment/y) na které, se bude chtít zaměřit. A poté se snaží danou skupinu zákazníků oslovit s určitou nabídkou a přizpůsobit daný produkt, jeho cenu a marketingovou komunikaci i distribuci.

Segmentace probíhá zásadně podle čtyř kritérií:

- **Demografické** – zákazníci jsou zde členěni podle věku, pohlaví, příjmu atd.
- **Geografická** – v této kategorii mohou být zákazníci rozděleny podle krajů, regionů, čtvrtí, měst atd.
- **Psycho-grafická** – v tomto bodě, jsou zákazníci hodnoceny podle životního stylu, hodnot a životního postoje
- **Behaviorální** – v poslední kategorii jsou zákazníci členěny podle postoje k danému produktu (KARLÍČEK A KOLEKTIV, 2018)

## 1.6.2 Analýza produktu

V této kapitole je důležité si ujasnit, co je vůbec pro podnik jejich výrobkem, co se vůbec snaží na trhu prodat a jak se produkt liší od ostatních produktů, které jsou na trhu nabízeny. Je vždy důležité, aby podnik nabízel svým zákazníkům více než jeden produkt, protože může tak lehce přijít o své zákazníky. Je vhodné, aby bylo vytvořeno takzvané portfolio výrobků. Podnik pak může nabízet několik odlišných výrobků. Díky tomu pak podnik osloví více potencionálních zákazníků. (BLAŽKOVÁ, 2007)

## 1.6.3 Marketingový mix

Poslední část marketingu je klasický marketingový mix, který se skládá ze čtyř základních nástrojů, kterým se říká „4P“.

Mezi ně tedy patří:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Promotion (propagace)
- Place (místo)

Obrázek 3 Marketingový mix



Zdroj: *Základy marketingu (2018), Karlíček*

Jednotlivé části marketingové mixu jsou detailněji rozebrány níže.

### **Produkt**

Produkt je jádrem celého marketingu a jeho hlavním úkolem je zaujmout zákazníka. V této části jde o popis produktu, který je velmi do detailní. Zároveň je důležité zodpovědět i některé otázky, který se ho týkají.

Otázky zní následovně:

- Jaké produkty budou nabízeny?
  - Jak bude produkt kvalitní?
  - Atributy produktu (balení, vzhled, dodatečné služby)
  - Produktový mix (objemy a v jakém sortimentu se bude produkt nabízet)
- (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011; DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, 2019)

## **Cena**

Cena je dalším důležitým prvkem marketingového mixu, protože vytváří podniku příjmy, které se odráží na existenci a prosperitě. Cena nemusí být fixně daná, ale může se lišit například podle sezóny. Cena je zároveň také velmi citlivý nástroj marketingového mixu, proto je velmi důležité, aby s ní bylo zacházeno s opatrností a s rozumem.

Faktory, ke kterým je důležité přihlížet při tvorbě ceny:

- Náklady
- Poptávka
- Konkurence
- Právní a regulační opatření (například pevně stanovené ceny v některých oblastech)

Jedním z důležitých faktorů pro úspěch na trhu je správné navolení cenové politiky, které vychází z firemních cílů.

Cíle cenové politiky mohou být různé:

- **Orientace na přežití** – pokud podnik musí odolávat velkému množství konkurence
- **Orientace a maximalizaci zisku** – cena je stanovena na základě toho, aby bylo dosaženo maximální množství zisku
- **Orientace na co největší podíl na trhu** – cena je stanovena na základě rozboru konkurenčních cen, což znamená, že v porovnání s konkurencí bude cena průměrná až podprůměrná (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)

## **Distribuce**

V této části se řeší otázka toho, jak se produkt dostane k zákazníkovi. Někdy je tato část, také označovaná jako distribuční politika. Zákazník v tomto bodě představuje klíčovou postavu. Rozhodování o distribuční politice by vždy mělo opět vycházet z podrobného prozkoumání zákazníka, z jeho priorit a jeho nákupním chováním.

Různé možnosti prodeje:

- Samostatné zajištění všech prodejních aktivit až ke konečnému zákazníkovi
- Využití prodejních mezičlánků
- Využití obchodních mezičlánků – spolupráce s velkoobchody, maloobchody (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)

## **Propagace**

Propagace je nejviditelnější složkou marketingového mixu. Díky ní se zákazníkovi dostane do podvědomí firma a bude tak chtít získat informace o produktu. Tato část by proto měla obsahovat údaje o způsobu propagování a odůvodnění tohoto výběru

Jednotlivé způsoby propagace:

- **Reklama** – placená forma komunikace prostřednictvím médií (TV, rádio, internet, tisk apod.)
- **Podpora prodeje** – jedná se o různá cenová zvýhodnění (věrnostní programy, bonusy); dále pak například o poskytnutí vzorků zdarma, ochutnávky, soutěže
- **Public relations** (vztahy s veřejností) – jedná se o vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy (zaměstnanci firmy, média, široká

veřejnost); hlavním cílem je zlepšení image a obrazu celé firmy před veřejností; jedná se například o charitativní dary, sponzoring, pravidelné poskytování informací s veřejností aj.

- **Osobní prodej** – nejefektivnější forma propagace, ale také zároveň finančně nejnáročnější; jedná se o přímý kontakt se zákazníkem a kupujícím, jedná se například o obchodní setkání, veletrhy, výstavy, poradenství, při prodeji, neformální setkání
- **Přímý marketing** – jedná se o bezprostřední poskytování informací a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků pomocí poštovních zásilek, telefonů, e-mailů a dalších (SRPOVÁ, SVOBODOVÁ, SKOPAL, ORLÍK, 2011)

## 1.7 Procesy a provozní činnost

Tato kapitola se zabývá tím, jak bude podnik organizován jako celek. Tedy jakou bude mít organizační strukturu a jaké podnikové procesy zde budou probíhat. Tyto pojmy jsou vysvětleny v následujících bodech.

### Podnikové procesy

„Podnikový proces je souhrn všech činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ (ŘEPA, 2007)

Na následujícím obrázku je znázorněno základní schéma podnikových procesů.

Obrázek 4 Základní schéma podnikového procesu



Zdroj: Podnikové procesy (2007), Řepa

### Organizační struktura

Organizační struktura je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy. Podle rozhodovacích pravomocí se rozlišuje několik druhů organizačních struktur.

Mezi základní se řadí tyto:

- **Liniové (lineární)** – tato struktura je vhodná v malých podnicích přibližně, kde je vedoucí pracovník schopen korigovat své podřízené, tato struktura se doporučuje do padesáti zaměstnanců, jelikož potom už není schopen vedoucí pracovník dohlížet na všechny podřízené

- **Štábní** – štábní útvary řeší především poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích; štábní skupiny jsou tvořeny specialisty různých oborů, například ekonomy, technology, účetními atd.
- **Kombinované** – jde o různé kombinace například liniově štábní, organizační týmy atd. (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010)

## 1.8 Finanční plán, Zakladatelský rozpočet

Velmi důležitou součástí podnikatelského plánu je zakladatelský rozpočet. Jeho hlavním cílem je stanovit specifikaci finančních zdrojů, které budou sloužit k předpokladu vytvoření nového podniku. Aby se nově vznikající podnik vyhol již na začátku svého fungování problémům, je důležité, aby byl zakladatelský rozpočet sestaven důkladně. Je proto vhodné, aby obsahoval veškeré aspekty spojené s financováním.

Jedná se o tyto body:

- Určit předpokládaný odhad výnosů, nákladů a zisku
  - Východiskem pro tento bod je předpokládaný objem prodeje a očekávaná úroveň cen; podobným způsobem se dále provede propočtení nákladů
  - Tyto propočty se provádějí ve třech variantách: pesimistická, realistická, optimistická
  - Nedílnou součástí je i sestavení očekávaného toku peněžní hotovosti - Cash flow
- Druhý bod se zabývá předpokládaným rozsahem dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobým nehmotným majetkem, a i složkou oběžných aktiv, především zásob. Ty totiž také vytváří předpoklad pro bezporuchový výrobní proces.
  - Tento bod také však řeší, jakými zdroji bude daná majetková struktura financována. Jestli se bude jednat o vlastní či cizí zdroje a zda se bude jednat o krátkodobé či dlouhodobé zdroje
- Poslední bod se týká propočtů, očekávané výnosnosti podniku a dalších výpočtů. (SYNEK, 2011)

**Účetní výkazy:**

- **Počáteční (zahajovací) rozvaha** – jedná se o přehled, ve kterém jsou na levé straně zachycena tzv. aktiva – veškerý majetek firmy (dlouhodobá aktiva, oběžná aktiva) a na pravé straně jsou zaznamenány tzv. pasiva – všechny kapitálové zdroje (vlastní kapitál či cizí zdroje). Tyto dvě strany by se měly rovnat tedy: aktiv = pasiva.
- **Plánovaná rozvaha k poslednímu dni účetního období**
- **Plánované cash flow (Peněžní tok peněz)** – ukazuje rozdíl mezi peněžními výdaji podniku (např. výplata mezd, platba faktur, platba daní atd.) a peněžními příjmy podniku (tržby z prodeje, úvěry od bank atd.)
- **Plánovaný výkaz zisku a ztráty (Výsledovka)** – zde jsou zachyceny veškeré výnosy a náklady za určité příslušné účetní období; rozdíl mezi celkovými náklady a celkovými výnosy je hospodářský výsledek před zdanění (EBT –



Earnings Before Taxes), po odečtení daně poté vznikne čistý zisk (EAT – Earnings After Taxes)

- $Výnosy > náklady \Rightarrow zisk$
- $Výnosy < náklady \Rightarrow ztráta$

Důležitým poznatkem této části podnikatelského plánu je, že všechny výpočty jsou prováděny na určitých prognózách, odhadech a předpokladech. Proto se velmi liší verze pesimistické a realistické od optimistických, které jsou především určené pro banky či obchodní partnery, aby přilákaly jejich pozornost. (VOCHOZKA, MULAČ A KOLEKTIV, 2012; SYNEK, 2011)

### **Dynamické metody hodnocení investice**

Dynamické metody hodnocení investice přihlížejí ke třem velmi důležitým faktorům, které by neměly být zapomenuty při rozhodování o budoucích penězích. Jde o faktory: času, rizika a finančních přínosů (Cash flow).

Základní metodou pro dynamické hodnocení investice je výpočet Čisté současné hodnoty (Net Present Value – NPV), která porovnává současné příjmy a výdaje z investice. Jinými slovy diskontuje je podnikovou diskontní mírou, která se nejlépe odhadne pomocí WACC (Vážené průměrné náklady na kapitál – anglicky „Weighted average cost of capital) podniku. Druhá metoda pro tento typ hodnocení je takzvané vnitřní výnosové procento (Internal Rate of Return – IRR), které vyjadřuje relativní procentní výnos, který investice přinese během svého provozu. Třetí dynamická metoda, která bude v této práci rozebrána se zabývá dobou návratnosti (Payback Period – PP). Jde tedy o období, ze kterého Cash flow přinese hodnotu, která se bude rovnat počátečním výdajům na investice.

Všechny tyto tři dynamické metody hodnocení investice budou více rozebrány a vypočítány v praktické části práce. (SCHOLLEOVÁ, STR. 129 – 136, 2017)

## **1.9 Finanční analýza**

V současné době se neustále mění ekonomické prostředí a zároveň s tím dochází ke změnám také uvnitř firmy, které jsou tohoto součástí. Úspěšný podnik se proto bez rozboru finanční analýzy již neobejde. Existuje plná řada způsobů, jak lze definovat pojem finanční analýza.

Definice, která nejužitečněji definuje pojem finanční analýza, zní následovně:

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“* (RŮČKOVÁ PETRA, 2015)

Hlavním cílem finanční analýzy je připravit potřebné podklady pro rozhodnutí o fungování podniku. Mezi finanční analýzou a účetnictvím existuje úzká spojitost, protože

účetnictví dává finanční analýze údaje o peněžních hodnotách, které se však vztahují pouze k jednomu časovému období. Z tohoto důvodu je potřeba tyto zjištěné údaje podrobit finanční analýze, aby bylo správně rozhodnuto o zdraví a fungování podniku.

Finanční analýza má dlouhodobou tradici v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou a také je neoddelitelnou součástí podnikového řízení. V České republice se stala finanční analýza oblíbeným nástrojem při hodnocení reálné ekonomické situace daného podniku.

### ***Analýza poměrovými čísly***

Jedná se o nejčastěji používaný rozborový postup k účetním výkazům. Hlavním důvodem, proč tomu tak je, je fakt, že analýza poměrovými ukazateli vychází z údajů ze základních účetních výkazů. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce.

Lze rozlišovat různé skupiny poměrových ukazatelů:

- Ukazatele struktury majetku a kapitálu – jsou počítány na základě údajů z rozvahy
- Ukazatele tvorby výsledku hospodaření – vychází především z výkazu zisku a ztráty
- Ukazatele na bázi peněžních toků – analyzují pohyb finančních prostředků na základ výkazu Cash flow

Jednotlivé ukazatele, které vycházejí z analýzy poměrových čísel a které lze také vidět na obrázku, budou podrobněji vysvětleny v praktické části práce u konkrétních výpočtů, z důvodu lepší přehlednost pro čtenáře a pro lepší představu o tom, co jaký výpočet znamená.  
(RŮČKOVÁ, 2015)

Obrázek 5 Poměrové ukazatele



Zdroj: Finanční analýza (2015), Růčková

### ***Bod zvratu (Break-even point)***

Tento nástroj je velmi důležitý při rozhodování v krátkodobém horizont, protože zobrazuje vztah nákladů, objemu produkce a zisku. V tomto bodě dochází k rovnováze mezi tržbami a vynaloženými náklady – nevzniká tak ani zisk ani ztráta. Analýza tohoto bodu je velmi důležitým východiskem při rozhodování procesech. (VOCHOZKA, MULAČ A KOLEKTIV, 2012; SYNEK 2011)

## 1.10 Rizika podnikatelského plánu

Riziko je pojem, pro který neexistuje obecně uznaná definice. Riziko je tedy definováno různými způsoby. Jeda z definic například zní: „Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme nebo ho očekáváme.“ Proto je velmi důležité, aby podnik počítal s každým možným rizikem, které se může vyskytnout a na základě toho si připravil analýzu rizik. Tato analýza je z teoretické části popsána následovně. (SMEJKAL, RAIS, 2009, str. 90-91)

### 1.10.1 Analýza rizik

*„Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu na aktiva, tedy stanovení rizik a jejich závažnosti. Řešení jakéhokoliv problému v jakékoliv oblasti by mělo být vždy postaveno na kvalitní analýze rizik, která je základním vstupem pro řízení rizik.“*

Analýza rizik ve většině případech zahrnuje následující kroky.

- **Identifikace rizika** – v prvním kroku je popsáno samotné riziko, které by mohlo nastat a jak velkou hrozbu by pro podnik znamenalo
- **Identifikace slabín** – v tomto bodě dochází k určení slabých míst podniku, které by mohly zapříčinit vznik daného rizika
- **Stanovení závažnosti rizika a míry zranitelnosti** – zde dochází k určení pravděpodobnosti výskytu rizika míry zranitelnosti podniku vůči danému riziku  
(SMEJKAL, RAIS, 2009, str. 93-94)

### 1.11 Závěr

V závěru podnikatelského plánu jsou popsány a shrnuty nejdůležitější body, které byly zjištěny během jeho zpracování. V neposlední řadě, je zde také zodpovězena otázka, zda daný podnikatelský plán je realizovatelný či ne.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 1 Titulní strana

## PODNIKATELKSÝ PLÁN

### Burgrárna „KRMELEC“, s. r. o.“

- **Název:** Burgrárna „KRMELEC“
- **Právní forma podnikání:** Společnost s ručením omezením
- **Sídlo podniku:** Benešov u Prahy, Tyršova 215
- **Zakladatel:** Eliška Karabellová
- **Předmět podnikání:** Hostinská činnost
- **Kontaktní údaje:** email: eliska.karabellova@emial.cz

*„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“*

## 2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Tento podnikatelský plán, který bude vypracován níže se zaměřuje na realizaci Burgrárny ve městě Benešov, jelikož se zde doposud nenachází žádný podnik, který by se zaměřoval především na výrobu a přípravu pouze hamburgerů. Jinými slovy se ve městě nachází mezera trhu, která nebyla ještě nikým doposud využita. Hlavním účelem tohoto dokumentu je ověření realizace daného plánu pro budoucího majitele a případně před vytvořením podkladů pro bankovní instituce, které by byly osloveny v případě nedostatku kapitálu na založení podniku.

## 3 Shrnutí

Jak již bylo zmíněno, tak níže vypracovaný dokument se týká problematiky ohledně podnikatelského plánu pro nově vznikající Burgrárnu ve městě Benešov, kde doposud není zaplněna mezera na trhu, týkající se tohoto druhu podnikání.

Burgrárna by byla otevřena ve městě Benešov u Prahy na jedné z hlavních ulic, kde je vysoká koncentrace lidí a dále se v blízkosti nachází vlakové a autobusové nádraží.

Podle odhadů a propočtů by daný podnikatelský plán měl již v prvním roce vykazovat kladný zisk po zdanění (EAT) ve výši 483 734 Kč. Tento trend by měl dále pokračovat i v dalších dvou letech, kdy by mělo dojít ve třetím roce k navýšení zisku až na 758 111 Kč. Roční tržby by v prvním roce měly dosáhnout 5 523 000 Kč a v dalších letech by se jejich částka měla mírně navyšovat. Celková výše potřebného kapitálu na založení, vybavení, zařízení a na první měsíc fungování podniku byly odhadnuty na 910 572 Kč.

Dále podnikatelský plán počítá s tím, že kapitál podniku bude ze 2/3 tvořen cizím kapitálem a z 1/3 kapitálu vlastního, kdy půjde o vklady společníků. Celková investice do zařízení a vybavení prostor byla odhadnuta na výši 508 647 Kč. Tato částka by se měla vrátit již po prvním roce fungování podle výpočtu doby návratnosti. Vnitřní výnosové procento investice pak bylo přibližně odhadnuto na 128,3433 %.

Celý podnikatelský plán je detailně popsán na následujících stránkách, kde jsou provedeny veškeré důležité analýzy, výpočty a odhady.

### 3.1 Všeobecný popis zakládaného podniku

V této části plánu je popsán samotný vznik a založení podniku, který bude zprostředkovaný pomocí notářské kanceláře, která se nachází v Benešově. Podnik bude zapsán do obchodního rejstříku pod názvem: Burgrárna „KRMELEC“ s. r. o.

Dále jsou zde popsány vklady společníků a odhadnuté poplatky za jednotlivé úkony, které byly odhadnuty na základě více internetových stránek, které se touto službou zabývají. Druhá část této kapitoly se bude zabývat popisem prostor a místem, kde by se Burgrárna v budoucnosti mohla nacházet.

### 3.2 Vznik podniku

Průběh založení a samotný vznik podniku je popsán v následujících bodech společně s odhadnutými poplatky, které jsou spojeny se založením právnické osoby v podobě společnosti s ručením omezením.

Vznik podniku bude probíhat následovně:

1. V prvním kroku bude sepsána společenská smlouva, která bude podepsána všemi společníky a následně bude ověřena u notáře.
  - o Nově vznikající podnik bude založen dvěma společníky
  - o Notářsky bude společenská smlouva ověřena v notářské kanceláři v Benešově u Prahy, která si za své služby účtuje částku od 4 500 Kč včetně DPH a která zároveň provede zápis do Obchodního rejstříku, v nákladech se bude počítat s částkou 8000 Kč.
2. Společníci vloží na peněžní účet – základní kapitál
  - o Základní kapitál společnosti bude stanoven na 300 000Kč, kdy každý ze společníků vloží 150 000Kč
3. Dále bude podána žádost o výpisy z rejstříku trestů a o doklad odborné způsobilosti
  - o Výpis z rejstříku trestů bude vystaven na pobočce České pošty v Benešově, který je vystaven na počkání – 100 Kč za jednu osobu
4. Před posledním bodem bude podání žádosti na místní příslušný živnostenský úřad
  - o Žádost bude podána na živnostenském úřadě v Benešově
5. Poslední část bude podání žádosti o registraci do obchodního rejstříku.
  - o Tento krok bude proveden notářskou kanceláří

Celkové náklady spojené se založením společností s ručením omezeným byly celkem odhadnuty na 8200 Kč (včetně kapitálu pak 308 200 Kč). (SYNEK, 2011)

### 3.2. Prostory a místo

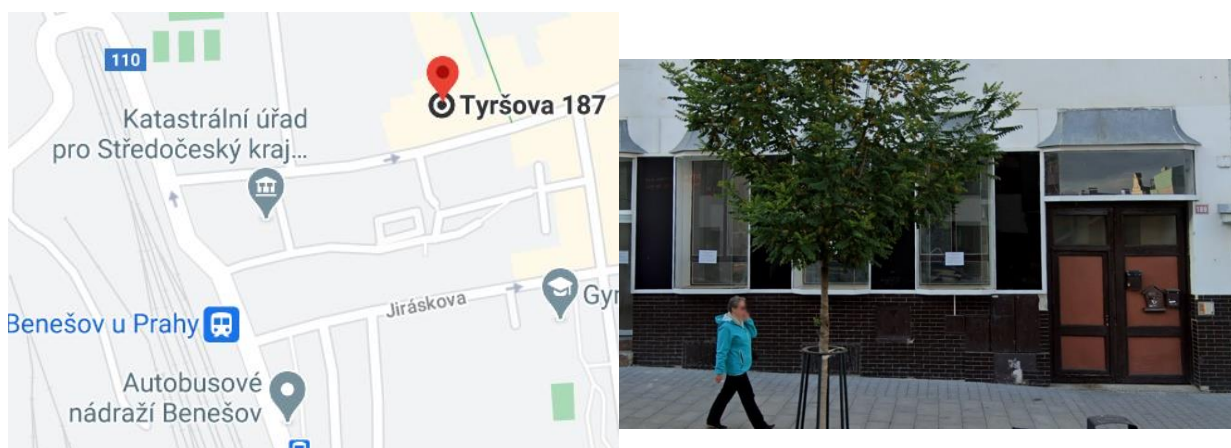
Podnik se bude nacházet ve městě Benešov u Prahy, v ulici Tyršova v pronajímaných prostorech, které jsou vhodné pro založení restaurace či kavárny, jelikož disponují sociálním zařízením, prostorem pro kuchyni a uložení potravin, a i místem pro stoly, kde se zákazníci budou moci usadit. Je to velmi výhodné místo, jelikož se jedná o ulici, která je jednou z nejrušnějších z celého města a zároveň je poblíž vlakové a

autobusové nádraží. Prostory Burgrárny se budou nacházet v přízemí budovy. Ke vstupu bude však zapotřebí vyjít dva nízké schody.

Prostory restaurace budou zařízeny do moderního stylu s prvky minimalismu, což znamená, že prostory budou působit na zákazníka čistě a příjemně. Hlavní barvy v restauraci budou: bílá, hořčicová a černá, které budou doplněny o dřevěné prvky a dekorace. Jak již bylo zmíněno prostory umožní, 10 stolů s různým počtem míst k sezení celková kapacita tedy bude 36 míst:

- 4 stoly po dvou místech
- 4 stoly po čtyřech místech
- 2 stoly po šesti místech

Obrázek 6 Mapa a fotografie venkovních prostor



Zdroj: Google maps (2021)

## 4 Popis podnikatelské příležitosti

Předmětem tohoto podnikatelského plánu je založení restaurace se zaměřením především na výrobu kvalitních hamburgerů, jak s variantou pro masožravce, tak vegetariány. Dále pak bude nabídka doplněna o zeleninové saláty a quasadilly, aby bylo rozšířeno portfolio nabízených pokrmů. Hlavní snahou podniku bude, aby bylo vždy používáno co nejvíce kvalitních regionálních potravin od místních farmářů a zemědělců. Tento podnikatelský plán je vypracován z důvodu, že ve městě Benešov, který se nachází 40 km od Prahy, není doposud vyplněna mezera na trhu, jelikož se zde doposud nenachází žádný podnik se zaměřením především na výrobu kvalitních hamburgerů.

Restaurace se bude nacházet na hlavní ulici v samotném centru města a bude oslovovat všechny věkové kategorie, jelikož kvalitní domácí hamburgery jsou v dnešní době velice populární jak, u dětí, mladých tak i u starších lidí.



## 4.1 Přehled nabízených jídel

Restaurace bude nabízet svým zákazníkům tři druhy hlavních jídel – hamburgery (masové i vegetariánské), quasadilly a zeleninové saláty. Téměř všechny potraviny budou od místních dodavatelů a díky tomu vše bude ve vysoké kvalitě. V následujících bodech je rozepsána škála nabízených pokrmů, ale detailní popis jídel se nachází v podkapitole 7.1 *Produkt (teoretická část)*.

### **1. Hamburgery**

Zákazník si bude moci v restauraci vybrat hned z několika již sestavených variant hamburgerů. Základem každého burgeru bude čerstvě upečená domácí bulka, kvalitní hovězí maso (po případně kuřecí maso podle druhu burgeru), domácí přílohy a domácí dipy a omáčky. Hamburgery budou prodávány samostatně a zákazníci si budou moci podle vlastních preferencí rozhodnout o dokoupení přílohy, dipu či nápoje.

### **2. Quasadilly**

Dalším jídlem v nabídce kromě hamburgerů budou quasadilly. Jedná se o mexické jídlo, které se skládá z jedné přeložené tortillové placky, která je naplněna různými surovinami a poté opečena nebo lehce osmažena na pánvi. V nabídce budou tři varianty, aby byla uspokojena poptávka i pro vegetariány. Jedna varianta bude tedy bez masa a další dvě varianty budou masové.

### **3. Saláty**

Poslední možností z výběru jídel bude zeleninový salát, aby celá nabídka obsahovala lehčí a zdravější jídlo a také proto, aby byla oslovena i větší škála potencionálních zákazníků. V nabídce tedy budou tři druhy zeleninových salátů.

### **4. Přílohy, dipy a domácí omáčky**

Jak již bylo zmíněno, v nabídce budou také nabízeny různé typy příloh. Dále si zákazník bude moci vybrat z různorodé škály domácích dipů a omáček například ke quasadilly nebo k přílohám.

## 4.2 Popis nabízených nápojů

Restaurace bude nabízet svým zákazníkům několik variant nealkoholických ale i alkoholických nápojů. V sekci nealkoholických nápojů budou zahrnuty jak klasické sycené nápoje, tak i zdravější alternativy, jako jsou například domácí limonády. V sekci alkoholických nápojů bude zákazníkům nabízeno klasické pivo, nealkoholické pivo, vína, sekty a jablečný seder. Jednotlivé nápoje jsou popsány v následujících dvou bodech. V sekci nealkoholických nápojů se bude jednat o vodu s citrónem, perlivá voda, jemně perlivá voda, neperlivá voda, domácí limonády (okurková, malinová, rakytníková, citrusová), točená KOFOLA (sycený sladký nápoj) a káva (Lungo, Espresso, Latte macchiato atd.)

V sekci alkoholických nápojů bude nabízen: Birell světlý 0,5 l (lahvové pivo), Birell polotmavý 0,5l (lahvové pivo), Birell ochucené pivo 0,5l (plech), točené pivo značky RA-DEGAST dále pak Kingswood Apple Cider 0,4l (lahvový nápoj), Bohemia Sekt Demi 0,75l (bílé šumivé víno), Rulandské šedé 0,7l (bílé lahvové víno, polosuché), Ryzlink rýnský 0,7l (bílé lahvové víno, suché), Pálava 0,7 (bílé lahvové víno, polosladké), Modrý Portugal 0,7 (červené lahvové víno)

## 5 Analýza externího a interního prostředí podniku

V této praktické části podnikatelského plánu je zpracovaná analýza makroprostředí (externího prostředí) za pomoci PEST analýzy a mikroprostředí (interního prostředí) za využití Portova modelu pěti sil.

### 5.1 PEST Analýza

Stejně jako na všechny podnikatelské subjekty, tak i na Burgrárnu „KRMELEC“ doléhají různé vnější vlivy a faktory. V následující tabulce jsou proto vypsány ty nejdůležitější a nejvýznamnější okolnosti, které by nějakým způsobem mohli ovlivnit založení a celkové fungování nové podniku.

Tabulka 1 PEST analýza

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Hygienické normy	Nezaměstnanost
Vyhlášky a předpisy pro stravovací zařízení	Míra inflace
Daňový systém státu	Minimální mzda
Sociálně-kulturní faktory	Technologické vlivy
Životní úroveň	Internet
Věkové rozložení obyvatelstva	Sociální sítě, aplikace
Oblíbenost restaurací	Elektronická evidence tržeb

*Zdroj: vlastní zpracování*

Veškeré tyto vyjmenované faktory, jsou více rozvinuty a popsány na následujících stránkách.

#### 5.1.1 Politicko-legislativní faktory

První faktory, které budou více rozebrány se zaměřují na politicko-legislativní faktory. Jde o faktory, které by mohly nějakým způsobem ovlivnit fungování a samotné

otevření podniku. Podnik se zaměřil na tyto: hygienické normy, vyhlášky a předpisy pro stravovací zařízení a daňový systém státu.

### **Hygienické normy:**

Pro každý gastronomický podnik platí přísné hygienické vyhlášky a normy, které jsou řešeny s příslušnou Krajskou hygienickou stanicí. Jde o řadu různých norem, které musí každý podnik, nejen začínající, ale i již fungující, v oblasti stravování dodržet, aby mohl být vůbec otevřen a vykonávat svou podnikatelskou činnost. Hygienických norem je celá řada. Týkají se již od zásobování pitné vody, po větrání, kanalizaci, vytápění, odvádění odpadu a osvětlení, až po takové, které se týkají úpravy, přípravy a skladování potravin ale i vybudování hygienického zařízení pro zaměstnance a potencionální zákazníky. Se všemi těmito normami musí nově vznikající Burgrárna počítat, jelikož bez jejich dodržení, Krajská hygienická stanice nedovolí podnik otevřít, až do té doby, kdy nebudou normy splněny. (Gastro Novotný, 2019)

### **Vyhlášky a předpisy pro stravovací zařízení**

Pro stravovací zařízení neplatí pouze hygienické normy, ale i další normy a vyhlášky, které je potřeba dodržovat. Jedná se například o nařízení Evropské unie 1169/2011, kdy musí být host informován o obsahu alergenů. Dále pak je například zakázáno prodávat sudová vína, pokud není subjekt veden jako „výrobce vína“ a „příjemce vína“ a mnoho dalších. Pro začínající Burgrárnu je tedy velmi důležité se o všech těchto normách a vyhláškách informovat, aby vše podle právního hlediska bylo správně dodrženo. (Redakce G&H, 2017)

### **Daňový systém státu**

Poslední faktor, který je zde zmíněn, se zabývá daňovým systémem státu. Tento faktor má vliv na zisk. Protože každý vypočítaný zisk podléhá dani z příjmů právnických osob, která pro rok 2021 činí 19 %. Dále podnik musí za každé zdaňovací období (kalendářní rok) podávat daňové přiznání z příjmu právnických osob. Je proto pro podnik vždy důležité, aby sledoval tyto informace.

## **5.1.2 Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory, které by nějak mohly ovlivnit fungování podniku byly vybrány následující tři faktory, které bylo možné již spatřit v tabulce PEST analýza. Jde o tyto: nezaměstnanost, míra inflace a minimální mzda. Všechny tyto faktory jsou popsány v následujících bodech.

### **Nezaměstnanost:**

Nezaměstnanost je jedním z důležitých ukazatelů, díky kterému může provozovna určit, jaké finanční možnosti lidé mají. Pokud je vysoké procento nezaměstnanosti, tak lidé se snaží více šetřit a pro restaurace to není dobrým ukazatelem, protože díky tomu přicházejí o potencionální zákazníky. Pokud je to však naopak a procento

nezaměstnanosti bude nízké, tak lidé se budou mít lépe a s velkou pravděpodobností budu také více utrácet a chodit i více do restaurací. Podle Českého statistického úřadu byla obecná míra nezaměstnanosti ve 4. čtvrtletí roku 2020 téměř 3 %, což je nízká hodnota nezaměstnanosti. (Český statistický úřad, 2021)

- *Prognóza v oblasti nezaměstnanosti:*

Nezaměstnanost se tak i přes určitý nárůst pohybuje na podstatně nižší úrovni, než by odpovídalo současné cyklické pozici české ekonomiky. Zpožděné efekty ekonomického propadu a postupné omezování opatření udržujících vysokou zaměstnanost by měly v roce 2021 míru nezaměstnanosti zvýšit na 3,3 %. Jde o údaje, které zveřejnilo Ministerstvo financí v lednu 2021. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

### **Inflace**

Jeden z dalších ekonomických faktorů, který může ovlivnit podnikatelskou činnost je inflace. Inflace způsobuje změnu kupní síly peněžní jednotky, což znamená, že může docházet ke zvyšování hladiny cen a zboží. Za předpokladu zvýšení inflace může nastat situace, kdy Burgrárna bude muset zdražit svoji celkovou nabídku, jelikož se jí na základě inflace zvýšily náklady na celkovou přípravu pokrmů. Zároveň se také může stát, že zákazníci odejdou ke konkurenci a tím pádem může přijít o značnou část svých stálých zákazníků. (SYNEK, 2011)

- *Vývoj inflace a její prognóza pro rok 2021*

Ve 4. čtvrtletí 2020 se meziroční růst spotřebitelských cen viditelně zpomalil a vrátil se pod horní 3% hranici tolerančního pásma inflačního cíle České národní banky. Průměrná míra inflace v roce 2020 dosáhla 3,2 %. V roce 2021 by inflace v důsledku poklesu jednotkových nákladů práce a přetrvávající záporné mezery výstupu měla zvolnit na 1,9 %. Údaje jsou převzaty ze stránek Ministerstva financí ČR. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

### **Minimální mzda**

Tento ekonomický faktor může velmi ovlivnit náklady na mzdy zaměstnanců podniku, protože podnik svým zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr, musí vyplácet hrubé mzdy minimálně ve výši takzvané minimální mzdy. Brigádníkům pak musí podnik na základě minimální mzdy platit i minimální možnou sazbu za jednu hodinu práce.

*Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci v pracovněprávním vztahu. Její základní právní úprava je stanovena zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů).*

Od 1. ledna 2021, došlo k navýšení základní sazby minimální mzdy o 600 Kč na 15 200 Kč za měsíc. Znamená to tedy, že došlo také k navýšení minimální hodinové sazby o 3, 20 Kč na 90, 50 Kč za hodinu.

K určitému navýšení minimální mzdy dochází téměř každý rok. Proto je důležité, aby začínající podnik sledoval i informace o minimálních mzdách.

V následující tabulce, která je převzata ze stránek Ministerstva práce a sociálních věcí, je ukázána minimální mzda a minimální hodinová sazba v průběhu několika let a její postupné navyšování. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020)

Tabulka 2 Růst minimální mzdy od roku 2016-2021

2016 leden	9 900	58,70
2017 leden	11 000	66,00
2018 leden	12 200	73,20
2019 leden	13 350	79,80
2020 leden	14 600	87,30
2021 leden	15 200	90,50

*Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí*

### 5.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Další faktory se zabývají sociálním a kulturním vlivem, které by mohly nějakým způsobem ovlivnit chod podniku. Pro tento typ faktorů podnik vybral následující: životní úroveň, věkové rozložení obyvatelstva a oblíbenost restaurací. Každý z těchto faktorů je dále rozepsán.

#### **Životní úroveň:**

Jeden ze sociálně-kulturních faktorů je životní úroveň, která nám vypovídá o kvalitě života daného obyvatelstva. Pokud je životní úroveň vysoká, tak lidé si více užívají kulturního života, a i více chodí například do restaurací.

Aby začínající podnik zjistil, jaká je kvalita v konkrétním městě Benešov použil stránky [www.obcevdtech.cz](http://www.obcevdtech.cz), které se zabývají tématem kvality života v českých obcích. Tato stránka porovnává 205 obcí s rozšířenou působností a Prahu. Data pro porovnání získává automatizovaným robotickým vytěžováním Big Dat a ve spolupráci s veřejnými institucemi a dalšími subjekty (např. Český statistický úřad, CERMAT, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, Úřad práce České republiky atd.)

Město Benešov, ve kterém se bude nacházet nová Burgrárna, získalo 5,9 bodů z možných 10 bodů a dále se umístilo na 34. příčce v ČR. Tyto hodnoty jsou velmi příznivé pro začínající podnik, jelikož to vypovídá o vysoké životní úrovni obyvatelstva. (Obec v datech, 2020)

### **Věkové rozložení obyvatelstva:**

Tento faktor patří mezi nejdůležitější, i když začínající podnik je koncipován pro všechny věkové kategorie. Jde především o to, že Burgrárna s velkou pravděpodobností uspěje více u lidí v mladším a středním věku. Podle Českého statistického úřadu je ve Středočeském kraji k 1. 1. 2019 průměrný věk obyvatel 41,2 let. Což je pro nový podnik celkem přijatelné. (Český statistický úřad, 2019)

Podnik dále zjistil na základě dat ze stránek [www.obcevdtech.cz](http://www.obcevdtech.cz), že město Benešov má celkem vysoké indexy přírůstků obyvatelstva a stěhování mladých lidí. V těchto indexech město obsadilo 32. a 34. příčku v celé České republice. To jsou velmi dobré informace, pro začínající Burgrárnu. (Obec v datech, 2020)

### **Oblíbenost restaurací**

Podle internetového prohlížeče novinky.cz sedm z deseti Čechů si dopřeje oběd v restauraci každý pracovní den. Počet lidí obědvajících mimo zázemí firmy tak za posledních deset let vzrostl o 14 procent, ukázal mezinárodní průzkum společnosti Edenred. Téměř polovina Čechů podle průzkumu pak dává přednost rychlé obsluze. Tyto výsledky by pro nový podnik byly velmi výhodné. Je však důležité zmínit, že tento průzkum proběhl v roce 2019, kdy se svět ještě nečelil celosvětové pandemii COVID-19. (BUŘÍNSKÁ, 2019)

## **5.1.4 Technologické faktory**

Poslední faktory, které mohou ovlivnit chod podniku podle PEST analýzy se zaměřují na technologický vývoj. Podnik proto rozhodnul o těchto faktorech: internet, sociální sítě, aplikace a elektronická evidence tržeb. Opět tyto faktory jsou rozepsány v následujících bodech.

### **Internet:**

Jedním z technologických vlivů je internet, kde si budoucí zákazníci budou moci najít veškeré informace o restauraci a zároveň si pomocí něho i předem objednat svou objednávku. Tento vliv bude však působit na začínající podnik pozitivně, ale i negativně, jelikož na internetových stránkách zákazník narazí i na konkurenční podniky.

### **Sociální sítě, aplikace**

V dnešní době jsou velmi oblíbené sociální sítě, a i různé mobilní aplikace. Jde především o to, aby Burgrárna vystupovala na sociálních sítích a měla zde určitou základnu. Je také důležité, aby byla případně zaregistrovaná i v aplikacích, kde si uživatel může vybrat restauraci s dobrým hodnocením i dobrými recenzemi například ve městě, kde žádnou restauraci nezná. Je proto velmi důležité, aby si podnik tyto platformy hlídal, protože mu mohou ovlivnit fungování Burgrárny, pokud jsou zde psány negativní ohlasy.

### **Elektronická evidence tržeb:**

S rozvojem technologií také vznikla takzvaná elektronická evidence tržeb. Elektronická evidence tržeb je převratný systém, jehož hlavním úkolem je narovnat podnikatelské prostředí v České republice. Díky tomuto systému jsou zjišťovány podniky, které neplatí daně. Hlavním úkolem této evidence je, aby bylo zajištěno takzvané „férové prostředí“. Je proto důležité, aby si podnik obstaral všechny potřebné náležitosti, které jsou k evidenci potřeba. (Finanční správa, 2021)

Tento faktor by mohl patřit i do politicko-legislativních, jelikož je ze zákona povinný. Byl ale zařazen do technologických, jelikož bez vývoje technologií by tato evidence nemohla být zavedena.

## **5.2 Porterův model pěti sil**

Další analýza se bude zabývat mikroprostředím podniku. Mikroprostředí bude zpracováno na základě Porterova modelu pěti sil, který se zajímá o současnou konkurenci, potencionální konkurenci, substituty, zákazníky a dodavatele.

Součástí této kapitoly je také dotazníkové šetření, které se zajímalo o preference potencionálních zákazníků. Dále je pak rozebrána velikost trhu a odhadnut denní prodej nové Burgrárny.

Jednotlivé složky Porterova modelu jsou rozepsány na následujících stránkách, jako první jsou zpracovány současní konkurenti.

### **1. Současní konkurenti:**

Pro nově vznikající podnik se současnou konkurencí stávají všechny restaurace, které se ve městě Benešov nacházejí, jelikož si zákazník může vybrat jídlo z kterékoliv nich. V Benešově se nacházejí čtyři velmi vyhlášené restaurace a jeden celosvětově známý fast food KFC.

Jedná se o tyto restaurace:

- Restaurace U černého koně,
- Restaurace U Švejka,
- Restaurace Na Bejkárně,
- Restaurace Corona

Každá restaurace je dále rozebrána. U každé restaurace je popsána oblíbenost u zákazníků, maximální možná kapacita, výdej jídel během celého týdne, vzdálenost od začínají Burgrárny, a jejich jídelníček z které jsou vytažená jídla a jejich ceny, které bude nový podnik také nabízet.

### Restaurace, Pivnice, Vinárna Černý Kůň

Tato restaurace se zaměřuje především na českou kuchyni, ale v jejich nabídce nechybí ani mezinárodní gastronomie. Na internetovém portálu Google má tato restaurace od svých zákazníků hodnocení 4,1 z možných pěti hvězd s celkovým počtem 453 recenzí. Lidé si v recenzích nejvíce chválili kvalitu jídla, moderní a čisté prostředí a příjemnou obsluhu. Naopak v negativních ohlasech si zákazníci nejčastěji stěžovali na hluk. Maximální kapacita restaurace je kolem 180 lidí. Podle vlastních zkušeností je během pátečního a sobotního večera kapacita z třičtvrtě obsazena. Vydá průměrně 140 porcí jídel. O pondělí do čtvrtka včetně neděle restaurace prodá průměrně 80 až 90 porcí jídla denně. Tato restaurace je od nově začínající Burgrárny vzdálena autem 700 m a pěší chůzí 450 m. Jejich nabídka nabízí i podobná jídla, která budou nabízena v Burgrárně. Jejich ceny se pohybují následovně:

- Hamburger „ČERNÉHO KONĚ“ hranolky 200g – 226,- Kč
- Rozptyl zeleninových salátů je od 180,- do 203,- Kč

(Restaurace U černého koně, 2021)

### Restaurace u Švejka

Tato restaurace se zaměřuje na klasickou českou kuchyni a jejich interiéry jsou laděny do První republiky. Na Google má tato restaurace hodnocení 4,3 z možných pěti hvězd a s počtem recenzí 663. Zákazníci si nejvíce chválili v recenzích příjemnou obsluhu, příjemné prostředí a dobré jídlo. V záporných recenzích lidé nejčastěji psali, že jsou podávány menší porce. Tato restaurace disponuje 60 místy ve vnitřních prostorách a 40 místy na venkovní zahrádce. Podle vlastních odhadů restaurace vydá každý den od pondělí do čtvrtka včetně neděle průměrně 30 až 45 porcí jídel a během pátku a soboty přibližně 60–70 jídel. Od Burgrárny bude tato restaurace vzdálena autem i pěšky 450 m.

V jejich jídelním menu se vyskytují podobná jídla a jejich ceny jsou následující:

- Švejkův hovězí burger, hranolky 200g – 230,- Kč
- 3 druhy zeleninových salátů – 160,- Kč

(Restaurace u Švejka, 2021)

### Restaurace Na Bejkárně

Tato třetí restaurace se opět zaměřuje na klasickou českou kuchyni. Na internetovém prohlížeči Google má hodnocení 4,2 z možných pěti hvězd a s celkovým počtem 1012 recenzí. Zákazníci zde opět chválí především kvalitu jídla, příjemnou obsluhu a přiměřeně velké porce za přijatelné ceny. Maximální kapacita i se salónek je 200 lidí. Jedná se především o obědovou restauraci a místo pro různé firemní večírky či oslavy. Podle vlastních zkušeností restaurace během pracovního týdne, tedy od pondělí do pátku průměrně může vydat 80-100 porcí jídel a během soboty a neděle průměrně kolem 70-80 jídel denně. Tyto odhady se však mohou lišit během turistické sezóny, jelikož restaurace se nachází necelé dva kilometry od známého státního zámku Konopiště. Tento podnik je od nově začínající Burgrárny vzdálen autem 1,5 km a pěšky 1 km. V jejich nabídce jídel se nenachází z žádných jídel, které bude Burgrárna nabízet kromě velkých zeleninových salátů, jejichž ceny se pohybují od 140,- až 170,- Kč.

(Restaurace Na Bejkárně, 2021)



### Restaurace Corona

Tato restaurace se od již zmíněných liší, jelikož se nezaměřuje na českou kuchyni ale na italskou. Na internetovém prohlížeči Google ji zákazníci hodnotí 4,2 body z maximálních 5 a s celkovým počtem 224 recenzí. Zákazníci si zde opět chválí kvalitu jídla a příjemné prostředí. Maximální kapacita ve vnitřních prostorech je přibližně kolem 60 míst a na venkovní terase přibližně 40 míst. Podle odhadů restaurace průměrně každý den od pondělí do čtvrtka včetně neděle vydá okolo 30-40 jídel denně a během pátku a soboty průměrně kolem 45 porcí jídel. Tento podnik je od Burgrárny vzdálen autem 300 m a pěšky také 300 m. V jejich menu se nacházejí jídla, podobná těm, které bude nabízet i Burgrárna.

Jde o tyto pokrmy za tyto ceny:

- Hovězí burger 180 g, hranolky, 0,2L Coca cola –220,- Kč
- 6 druhů velkých zeleninových salátů, jejichž rozptyl cen je od 105,- do 160,- Kč  
(Restaurace Corona, 2021)

### KFC

Pravděpodobně nejsilnějším konkurentem je však pro nově začínající Burgrárnu fast-food KFC, který se specializuje především na prodej smaženého kuřecího masa ve všech možných variantách, ale jejich nabídka také obsahuje různé druhy hamburgerů. KFC na internetovém prohlížeči Google hodnotí zákazníci 3,5 z maximálního počtu 5. Lidé si na tuto pobočku hodně stěžují například z důvodu, že dostali syrové maso, nepříjemná a pomalá obsluha a tak dále. Výhodou pro nově vznikající restauraci však bude, že KFC se nenachází ve středu města, ale na kraji, vedle rychlostní silnice E55 ve směru na Prahu a České Budějovice. Tím pádem je méně dostupné pro většinu obyvatel města Benešov. Burgrárna je od fast foodu vzdálena autem 2,1 km a pěšky 2,3 km. Ceny jejich hamburgerů se pohybují od 100,- Kč do 160,- Kč.

Hlavní nevýhodou pro nově vznikající podnik je, že všechny tyto vyjmenované restaurace jsou ve městě velmi oblíbené a vyhlášené, ale naopak výhodou se může stát fakt, že žádná z těchto vyjmenovaných restaurací se nespecializuje přímo na přípravu hamburgerů, ale na klasická jídla ve formě hotových a minutkových jídel. Ve městě se nacházejí i další restaurace, ale podnik analyzoval jen tyto, protože právě tyto restaurace představují pro Burgrárnu největší konkurenci. (KFC, 2021)

## **2. Potencionální konkurence:**

Vždy je zde hrozba, že na trh vstoupí nový konkurenční podnik, který se bude specializovat na stejný typ pokrmu jako nově vznikající Burgrárna. Kdyby tato situace nastala, podnik se bude snažit zachovat své prvenství a udržet si své stávající zákazníky. Pomocí propagace, kvalitou či různých věrnostních programů.

### **3. Substituty:**

Substitutem pro nabízené pokrmy v Burgrárně, budou všechna ostatní jídla, která budou nabízena u konkurence (restaurace, školní jídelny, závodní jídelny atd.). Substitutem, ale také bude i veškeré jídlo, které si zákazníci připraví doma nebo si hotové jídlo koupí například v supermarketu.

### **4. Zákazníci**

Typ zákazníka není přesně stanoven. Může to být jakákoliv věková skupina, od nejmladší po nejstarší, která má ráda hamburgery, quasadilly a zeleninové saláty. S pravděpodobností se však ale dá říct, že mladší lidé a lidé ve středním věku budou tvořit značnou část zákazníků nové Burgrárny

Pro lepší poznání budoucích zákazníků bylo vypracované dotazníkové šetření, které je popsáno v podkapitole 5.2.1 *Dotazníkové šetření*.

### **5. Dodavatelé**

Nově vznikající Burgrárna bude mít několik dodavatelů. Dodavatelé se budou dělit na dvě části. První část bude zajišťovat dodávky kvalitních surovin a druhá část se bude zaměřovat na nápoje, které budou v Burgrárně nabízeny.

Hlavním dodavatelem kvalitního hovězího maso bude farma s názvem: Hovězí z farmy od Palečků, která se zaměřuje na to, aby jejich maso bylo co nejkvalitnější a nejčerstvější, což je přesně to, co burgery potřebují. Druhým dodavatelem uzenin a masa budou Podblanické uzeniny, kde bude nakupován zbytek masa a uzenin pro další jídla z nabídky. Dodavatelem zeleniny bude Zelenina Chrupa, která se specializuje na velkoobchodní prodej čerstvého ovoce a zeleniny. Jejich nabídka je ale i rozšířena o různé druhy bylinek a jiné suroviny, které budou potřeba například na výrobu různých dipů, omáček, salátu a quasadilly.

Dále bude začínající Burgrárna spolupracovat s velkoobchodním řetězcem Makro, kde bude dokupován zbytek všech surovin, které jsou potřebné na přípravu jídel a které nejsou možné sehnat u regionálních dodavatelů. Dalším zbožím, které bude ve velkoobchodním řetězci nakupováno bude například EKO nádobí, které bude potřeba, pokud si zákazník bude chtít vzít jídlo s sebou. Posledním dodavatelem v oblasti surovin bude rodinná farma, která se zabývá produkcí vajec. Nosnice jsou zde chovány ve volném výběhu. Jedná se o farmu v Jezeře u Benešova.

Dodavatelem alkoholických a nealkoholických nápojů bude společnost A.L.C.Z. Logistic s.r.o., která se zabývá jak prodejem, tak také rovnou i rozvozem objednaného zboží. Dodavatelem kvalitního vína bude společnost VINIUM s. s., která se zabývá výrobou vína ve Velkých Pavlovicích na Moravě. Dodavatelem pro výrobu kvalitních domácích

limonád bude společnost: S láskou k jídlu, v.o.s., která se zabývá výrobou 100 % ovocných šťáv, bez přídavku jakékoliv chemie.

Všichni dodavatelé jsou znázorněny v následující tabulce společně s tím, jaké zboží bude Burgrárna od nich odebírat.

Tabulka 3 Přehled všech dodavatelů

Dodavatelé	Přehled odebíraného zboží
Hovězí z farmy od Palečků	Hovězí maso
Podblanické maso – uzeniny	Uzeniny
Zelenina Chrpa	Zelenina
Prodej vajec	Vajíčka
MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	Suroviny pro přípravu jídla, EKO obaly
A.L.C.Z. Logistic s.r.o.	Alkoholické a nealkoholické nápoje
VINIUM a.s.	Kvalitní bílá a červená lahvová vína
S láskou k jídlu, v.o.s.	Ovocné sirupy a koncentráty pro výrobu domácí limonády

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.1 Dotazníkové šetření

Pro analýzu zákazníků nové Burgrárny byl proto vytvořen krátký dotazník, aby podnik mohl lépe poznat a analyzovat své budoucí zákazníky. Dotazník obsahoval osm otázek a byl vytvořen na internetovém portále [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Poté byl pomocí odkazu rozeslán k respondentům přes sociální sítě. Celkem 84 respondentů otevřelo dotazník a z toho 64 odpovědělo. Celková úspěšnost dotazníku byla tedy 76,2 %. Celé dotazování probíhalo v naprosté anonymitě.

Na následujících stránkách jsou vypsány jednotlivé otázky, které jsou doplněny o výsledky z dotazníkového šetření společně s malým komentářem.

*Jednotlivé otázky:*

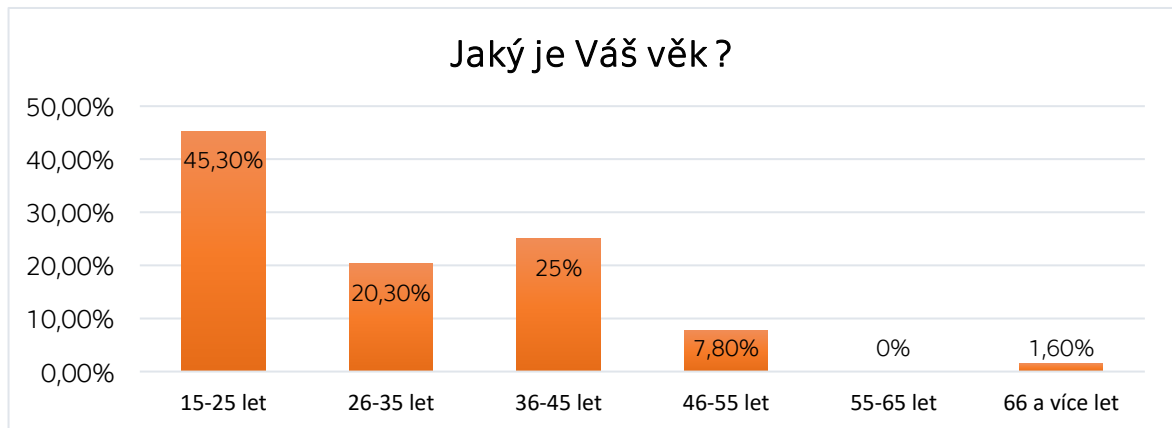
### 1. Jaké je vaše pohlaví?

Odpověď	Responzí	Podíl
Žena	52	81,3 %
Muž	12	18,8 %

První otázka se zabývala pohlavím respondentů. Jak již bylo zmíněno, tak dotazník byl rozeslán přes sociální sítě a jak z výsledků vyplývá, tak ženy byly mnohonásobně aktivnější ve vyplňování dotazníků.

## 2. Jaký je váš věk?

Graf 1 Jaký je váš věk?



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka řešila věkové rozložení respondentů. Většina dotazovaných respondentů byla v mladém až středním věku od 15 do 45 let. Bylo to z důvodů, že právě tato věková skupina by měla tvořit hlavní část potenciálních zákazníků. A dále kvůli tomu, aby dotazník ukázal, jaký vztah mají lidé v těchto letech k hamburgerům.

### 3. Máte rádi hamburger?

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano, mám rád/a hamburger	40	62,5 %
Ano, nevadí mi, ale nevyhledávám je	21	32,8 %
Ne, nemá rád/a hamburger	3	4,7 %

V třetí otázce byl řešen vztah respondentů k hamburgerům, zda je mají rádi či ne. Jak ukázal dotazník, tak větší polovina dotazovaných hamburger mají rádi a jedna třetina je mají rádi, ale nevyhledávají je. Pro novou Burgrárnu je to dobré znamení, jelikož téměř všichni dotazovaní mají hamburgery rádi a pouze necelých pět procent ne.

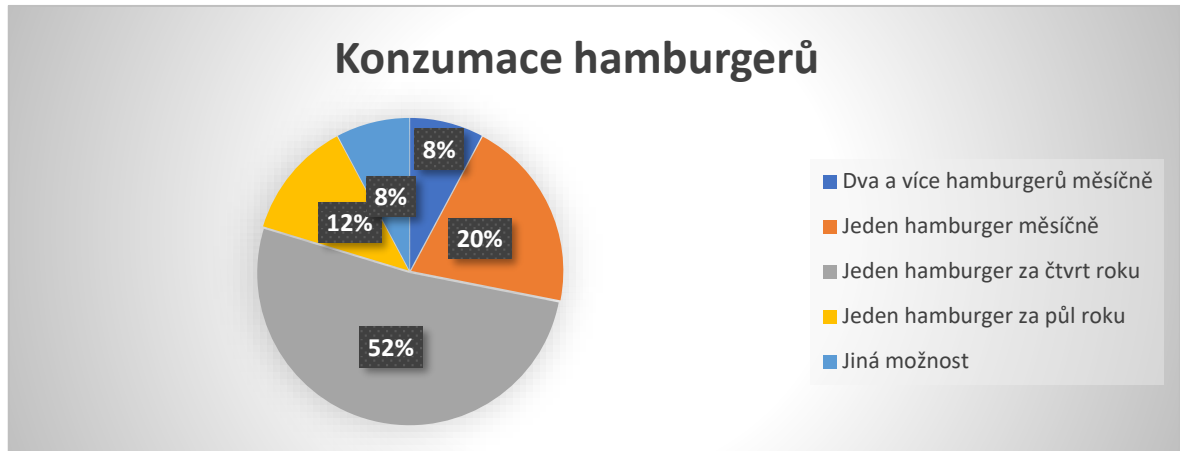
### 4. Kolik jste ochotni utratit za hamburger?

Odpověď	Responzí	Podíl
150 Kč a více	26	40,6 %
100–150 Kč	26	40,6 %
50–100 Kč	12	18,8 %

Další otázka řešila, jakou částku jsou respondenti ochotni utratit za burger. Vyšly překvapivé výsledky, jelikož jak je z tabulky vidět, tak lidé jsou ochotni si připlatit za burger. Díky tomu pak dávají i větší prostor, aby byly použity kvalitní suroviny. Tyto výsledky jsou velice přívětivé pro začínající Burgrárnu, protože jak už bylo několikrát zmíněno, tak právě ona se chce zabývat přípravou kvalitních burgerů z kvalitních surovin.

## 5. Jak často jíte hamburger?

Graf 2 Konzumace hamburgerů



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá otázka zjišťovala, jak často dotazovaní konzumují burger. Více jak polovina odpověděla, že jednou za čtvrt roku. Na základě výsledků této otázky bude později vyhodnocena a odvozena velikost trhu, se kterou bude začínající podnik počítat.

6. Přivítali byste, kdyby nabídka hamburgerů obsahovala bezlepkovou a vegetariánskou verzi?

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano, i když se mě to netýká	51	81 %
Ne, nepovažuji to za důležité	9	14,3 %
Ano, protože se mě to osobně týká	3	4,8 %

Dále byla v dotazníku otázka, která zjišťovala, zda lidé považují za důležité nějakou alternativní verzi burgeru. Celkové výsledky pak ukázali, že lidé jsou pro to, aby Burgrárna nabízela bezlepkové a vegetariánské verze a z celkového počtu všech dotazovaných vyšlo, že 4,8 procenta mají nastavený tento typ stravy.

7. Přivítali byste, kdyby Burgrárna zajišťovala po městě a okolních vesnicích rozvoz za poplatek?

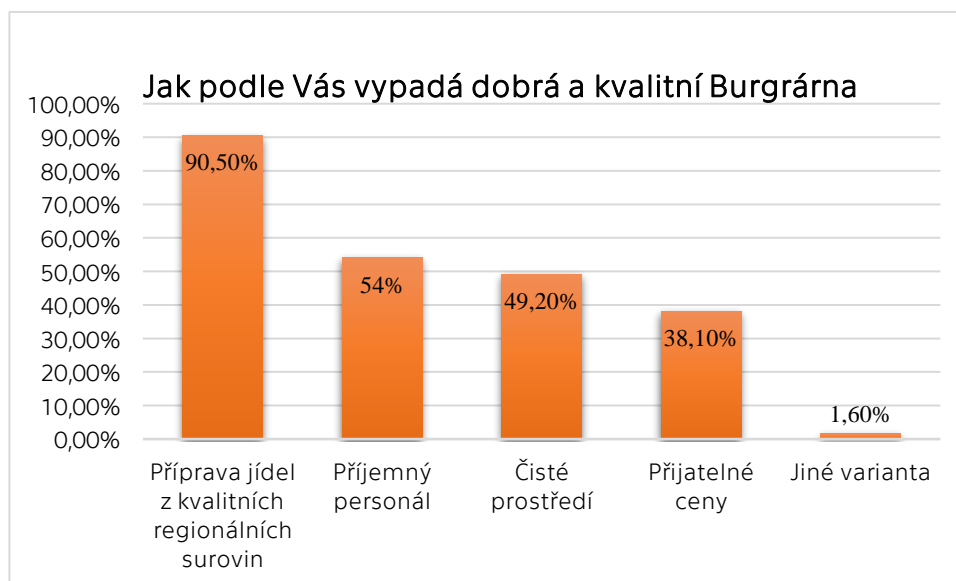
Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	51	81 %
Ne	12	19 %

Předposlední otázka zjišťovala, zda lidé mají zájem o dovoz. Jak se dalo předpokládat, tak téměř většina hlasovala pro ano. Burgrárna se bude proto snažit zajistit rozvoz.

## 8. Jak podle Vás vypadá dobrá a kvalitní Burgrárna?

Poslední otázka dotazníku zjišťovala, jakou představu mají lidé o dobré a kvalitní Burgrárně. Respondenti mohli vybrat více možných odpovědí. Nejčastěji se však objevila varianta, že preferují kvalitní a regionální suroviny a na druhém místě pak příjemný personál.

Graf 3 Jak podle Vás vypadá dobrá a kvalitní Burgrárna



Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2.2 Velikost trhu

Velikost trhu byla odvozena na základě statistických údajů o věkovém rozložení obyvatel ve městě Benešov a zařazením jednotlivých věkových skupin do segmentu. Podnik rozdělil segment na hlavní a vedlejší podle věkových skupin. Tyto údaje byly získány na webových stránkách Českého statistického úřadu.

V následující tabulce je vidět věkové rozložení obyvatelstva města Benešov v roce 2019 a jejich procentuální zastoupení ve městě. Dále lze z tabulky vyčíst, na kterou cílovou skupinu se začínající podnik zaměří a jak velký daný trh bude.

Tabulka 4 Rozložení segmentu

Věkové složení obyvatel podle věkových skupin ve městě Benešov (k 31. 12. 2019)			
Věková skupina	Celkový počet	Procentuální zastoupení	Druh segmentu
0-4	890	5 %	Vedlejší segment
5-9	889	5 %	
10-14	864	5 %	
15-19	725	4 %	Hlavní segment
20-24	740	4 %	
25-29	1004	6 %	
30-34	1135	7 %	
35-39	1195	7 %	
40-44	1410	8 %	
45-49	1213	7 %	
50-54	1099	7 %	
55-59	979	6 %	Vedlejší segment
60-64	1157	7 %	
65-69	1187	7 %	
70 a více	2271	14 %	
Celkem	16758	100 %	---

Zdroj: Český statistický úřad, 2020

### **1. Výpočet reálného odhadu prodeje:**

Pro výpočet předpokládaného odhadu prodeje byl vzatý hlavní segment, na který se Burgrárna bude především zaměřovat. Tento segment by také měl tvořit značnou část všech návštěv (přibližně okolo 90-95 %) a proto bude využit pro výpočet předpokládaného odhadu prodeje jednotlivých produktů. Velikost tohoto segmentu je ve městě Benešov 8 521 a tvoří 51 % z celkového počtu obyvatelstva.

*V následujících bodech je vypočítáván a popisován předpokládaný odhad prodeje:*

- Jak již bylo zmíněno, tento výpočet bude vycházet na základě velikosti hlavního segmentu, který má 8 521 potencionálních zákazníků a z procenta oblíbenosti hamburgerů, která byla zjišťována v dotazníkovém šetření.
- V dotazníkovém šetření vyšlo, že 62,5 % dotazovaných mají hamburgery v oblibě => z toho vyplývá:  $8521 \cdot 0,625 = \mathbf{5\ 388\ potencionálních\ zákazníků}$ .
- Dále podle dotazníků vyšlo, že každý zákazník si průměrně koupí jeden hamburger za čtvrt roku; celkově to za celý rok činí:  $5388 \cdot 4 = \mathbf{21\ 552\ Ks\ burgerů\ ročně}$ .
- V tomto případě by to pro podnik znamenalo, že by průměrně musel denně připravit:  $\mathbf{21\ 552 / 302 = 71,3\ Ks\ burgerů}$ , pokud by si všichni tito zákazníci koupili právě jednou za čtvrt roku jeden hamburger v nové Burgrárně.

(Je počítáno s tím, že Burgrárna bude mít otevřeno 6 dní v týdnu + byly odečteny svátky během celého roku + případné zavření z technických důvodů)

- Tento příklad je velmi nereálný proto začínající podnik počítá s tím, že ve městě existuje konkurence, která také nabízí burgery. Na základě toho potom Burgrárna počítá s tím, že konkurence odhadem vezme 30 % potencionálních zákazníků.
- Na jeden den tedy potom pro Burgrárnu připadá:  $71,3/100=0,713$ ;  
 $0,713*70 = 49,91 \doteq 50$  Ks burgerů; Burgrárna se však nachází v blízkosti autobusového a vlakového nádraží, kde je vysoká koncentrace cestujících, proto svůj odhadovaný prodej zvýší na **60 ks burgerů za den**  
(1/4 budou tvořit malé burgery – 15 a 3/4 pak budou velké burgery - 45)
- Dále podnik počítá s tím, že téměř 50 % zákazníků si objedná nějakou z nabízených příloh nebo si koupí pouze samotnou přílohu. Denně by se tedy v průměru mohlo prodat **30 příloh**.
- Doplňkových jídel by se mohlo průměrně prodat: **10 quasadill a 10 velkých zeleninových salátů**. (Lze těžko odhadnout)
- Poslední produkt, který bude Burgrárna nabízet bude nápoj. Podle odhadů si každý zákazník průměrně ke každému jídlu jeden nápoj objedná. (V praxi je pak možné, že si jeden zákazník žádný nápoj neobjedná, ale druhý zákazník si zase může objednat dva či více nápojů. Díky tomu se pak počty vyrovnávají). Denní prodej **nápojů** by se tedy mohl pohybovat **okolo 70 Ks**.

## **2. Výpočet pesimistického odhadu prodeje**

Tento odhad vychází z výpočtu reálného odhadu prodeje. Liší se pouze v tom, že počítá s tím, že více jak 50 % potencionálních zákazníků bude raději chodit ke konkurenci z jakéhokoliv možného důvodu. Může jít například o špatné zkušenosti s Burgrárnou (například špatná obsluha, nespolehlivost dodání objednávky, studené hamburgery, celkově špatná kvalita jídel atd.).

- Výpočet tedy vypadá následovně:  $71,33/100=0,713$ ;
- $0,713*50 = 35,65 \doteq 36$  Ks burgerů, dále podnik počítá s tím, že prodá více hamburgerů kvůli blízkosti vlakového a autobusového nádraží, celkový prodej na jeden den byl stanoven na 45 Ks burgerů  
(tedy malé hamburgery 10, velké hamburgery 35).
- Příloh by se v průměrně prodalo 23 Ks za jeden den.
- Dále by se prodalo 5 quasadill a 5 velkých zeleninových salátů
- Nápojů by se pak prodalo průměrně okolo 50 Ks ze den

## **3. Výpočet optimistického odhadu prodeje**

Tento odhad bude vypadat obdobně jako pesimistický, akorát bude brán z opačného hlediska. V tomto odhadu bude pouhých 20 % potencionálních zákazníků chodit ke konkurenci. Jelikož restaurace například bude mít velmi vysoké hodnocení od zákazníků a velmi dobře také zapůsobí reklama.



Výpočet denního odhadu bude vypadat následovně:

- Prodej hamburgerů: 60,605  $\pm$  57 Ks hamburgerů + podnik bude počítat s tím, že prodá 13 kusů burgerů kvůli blízkosti vlakového a autobusového nádraží; denní prodej je proto stanoven na 70 Ks burgerů (přibližně 1/4 malých 20 Ks a 3/4 50 Ks velkých)
- Denní prodej příloh 35 Ks
- Prodej doplňkových jídel: 15 quasadill a 15 velkých zeleninových salátů
- Denní prodej nápojů průměrně okolo 90 Ks

### 5.3 SWOT analýza

Podnik sestavil po všech analýzách SWOT analýzu, kde určil silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti začínající Burgrárny. Je důležité zmínit, že této analýze se nemůže přiřkládat velká váha a nelze se na ni moc spolehnout, jelikož každý autor může na jednotlivá kritéria nahlížet odlišně. Proto je tato analýza vhodná jen na doplnění. (BLAŽKOVÁ, 2007)

V následující tabulce je zpracována analýza vnitřního a vnějšího prostředí za pomoci právě SWOT matice, která ukazuje silné a slabé stránky za vnitřní prostředí a hrozby a příležitosti za vnější prostředí.

Tabulka 5 SWOT matice

Silné stránky	Slabé stránky
Specializace na odlišné jídlo – hamburgery	Malá diferenciacie v nabídce jídel
Nové moderní vybavení a zařízení v restauraci	Nová, neznámá restaurace
Příjemná, pohodová atmosféra	Chybějící zkušenosti pro chod restaurace
Používání kvalitních a prvotřídních surovin pro přípravu pokrmů	Dražší ceny jídel na základě používání kvalitních surovin
Příležitosti	Hrozby
Obsazení mezery na trhu ve městě Benešov	Riziko vstupu nových konkurentů
Vhodné umístění restaurace na jedné z hlavních ulic ve městě	Změna legislativních podmínek pro stravovací zařízení
300 m vlakové a autobusové nádraží	Nepopularita u potencionálních zákazníků
Podpora místních a regionálních dodavatelů	Zhoršení kvality surovin u stálých dodavatelů

*Zdroj: vlastní zpracování*

Na základě takto vytvořené SWOT matice byly k jednotlivým kritériím umístěny body 1-5, kdy číslo jedna značilo nejnižší možnou hodnotu a číslo pět naopak značilo nejvyšší možnou hodnotu. Dále tato hodnota byla vynásobena váhou, která v každé části matice musela dát součet jedna. Na základě takto získaných výsledků vznikla jedna ze čtyř možných strategie podniku, které SWOT analýza nabízí. Jednotlivé možnosti jsou vysvětleny v teoretické části v podkapitole 1.4. 1 SWOT analýza.

Celý tento postup je ukázán v následujících tabulkách.

Tabulka 6 Vyhodnocení SWOT matice

SILNÉ STRÁNKY (S)	BODY	VÁHA	VÝSLEDEK	SUMA
Specializace na odlišné jídlo – hamburgery	5	0,4	2	3,9
Nové moderní vybavení a zařízení v restauraci	2	0,2	0,4	
Příjemná, pohodová atmosféra	3	0,1	0,3	
Používání kvalitních a prvotřídních surovin pro přípravu pokrmů	4	0,3	1,2	

SLABÉ STRÁNKY (W)	BODY	VÁHA	VÝSLEDEK	SUMA
Malá diferenciacce v nabídce jídel	4	0,4	1,6	3,7
Nová, neznámá restaurace	5	0,3	1,5	
Chybějící zkušenosti pro chod restaurace	2	0,2	0,4	
Dražší ceny jídel na základě používání kvalitních surovin	2	0,1	0,2	

PŘÍLEŽITOSTI (O)	BODY	VÁHA	VÝSLEDEK	SUMA
Obsazení mezery na trhu ve městě Benešov	5	0,5	2,5	4,3
Vhodné umístění restaurace na jedné z hlavních ulic ve městě	4	0,2	0,8	
300 m autobusové a vlakové nádraží	4	0,2	0,8	
Podpora místních a regionálních dodavatelů	2	0,1	0,2	

HROZBY (T)	BODY	VÁHA	VÝSLEDEK	SUMA
Riziko vstupu nových konkurentů	5	0,5	2,5	3,6
Změna legislativních podmínek pro stravovací zařízení	3	0,1	0,3	
Nepopularita u potencionálních zákazníků	2	0,3	0,6	
Zhoršení kvality surovin u stálých dodavatelů	2	0,1	0,2	

Zdroj: vlastní zpracování

Po uložení bodů a vah ke každému kritériu vyšly následující výsledky: u silných stránek 3,9; u slabých stránek 3,7; u příležitostí 4,3 a u hrozeb vyšla celková suma 3,6. Pro novou restauraci se proto na základě této analýzy jeví jako nejlepší strategie SO. Tato strategie znamená, že se podnik setkává na trhu s příležitostmi a zároveň je schopen nabídnout i silné stránky. (JAKUBÍNKOVÁ, 2013)

## 6 Podniková strategie

Tato kapitola se bude zabývat definováním vize a mise, kterou si Burgrárna pro začátek svého podnikání stanovila. Dále zde pak budou pospány cíle podniku, které byly sestaveny podle metody SMART. Poslední bod této kapitoly se bude zabývat popisem samotné strategie, kterou se bude muset podnik v budoucnu řídit, aby bylo splněny všechny jeho předem nadefinované cíle.

### Mise a vize

*Podnik si stanovil jednu misi a jednu vizi:*

- **Mise:**
  - „Naším posláním je, aby naše hamburgery byly vyráběny z nejkvalitnějších a nejčerstvějších surovin za pomoci podpory regionálních dodavatelů a aby uspokojily chuťové pohárky i toho nejnáročnějšího zákazníka.“
- **Vize:**
  - „Budeme místem první volby v přípravě burgerů pro mladé ve městě.“

### Stanovení krátkodobých podnikových cílů:

- *Aby podnik mohl vůbec otevřít svou provozovnu potřebuje získat následující dokumenty a zajistit určité úkony:*
  - Zajistit všechna potřebná oprávnění od všech potřebných úřadů,
  - Získat úvěr od banky,
  - Provést menší rekonstrukci a úpravu prostor
  - Zařídit a vybavit prostory
  - Udělat výběrové řízení na zaměstnance
  - Obstarat všechny dodavatele, nakoupit suroviny

Všechny tyto vyjmenované kroky by měly být splněny do šesti měsíců od data, kdy se majitelé rozhodnou uskutečnit daný podnikatelský plán.

### Podnikové cíle pro první rok fungování podniku

- Dosáhnout kladného zisku.
- Dosáhnout návštěvnosti Burgrárny minimálně okolo 1800 zákazníků za jeden měsíc s průměrnou útratou okolo 220 Kč.

### Dlouhodobé podnikové cíle

- Dosahovat kladného zisku každý rok.
- Během pěti let splatit dlouhodobý úvěr ve výši 650 000 Kč.
- Udržet si návštěvnost okolo 2000 zákazníků na jeden měsíc s průměrnou útratou 220 Kč.

### **Strategie podniku**

Při plnění podnikových cílů bude podnik uplatňovat strategii, která se zaměřuje na silné stránky podniku a na jeho příležitosti, které byly popsány v podkapitole 5. 4 *SWOT analýza (praktická část)*. Strategie se bude opírat o to, že podnik nabízí odlišné pokrmy od ostatních restaurací, dále o to, že se bude nacházet na velmi frekventované ulici, bude používat regionální suroviny a bude se nacházet v nových zrekonstruovaných prostorách, kde bude obsluhovat příjemný a milý personál.

## **7 Marketing**

Tato kapitola se bude zabývat popisem marketingového mixu, který zahrnuje produkt, cenu, distribuci a propagaci. Každý tento bod bude více rozepsán na následujících stránkách. Jako první bude popsán produkt, který bude nově začínající podnik nabízet svým zákazníkům.

### **7.1 Produkt**

Jak již bylo několikrát zmíněno, tak Burgrárna bude nabízet tři druhy jídel:

- Hamburgery
- Quasadilly
- Zeleninové saláty
- Různé druhy příloh a dipů

V této části práce proto budou jednotlivá jídla z nabídky detailněji popsány.

#### **A) HAMBURGERY:**

Nejdůležitější složkou při výrobě hamburgerů je bulka a kvalitní hovězí maso. Z tohoto důvodu jsou tyto dvě složky více rozepsány v následujících bodech.

##### Bulky:

Každý hamburger se bude skládat z kvalitní domácí bulky, které si podnik bude nechávat péct v místním pekařství. Požádá tedy pekařství Turek a spol, s. r. o. nebo pekařství Beneu s. r. o. o spolupráci na výrobě bulek. Burgrárna bude mít také ve své nabídce možnost volby mezi klasickou bulkou a bezlepkovou bulkou, za kterou si zákazník oproti klasické připlatí. Je to z toho důvodu, že suroviny na přípravu bezlepkové bulky jsou dražší.

##### Hovězí maso

Nejdůležitější součástí burgeru je kvalitní hovězí maso, které by mělo obsahovat minimálně 20-30 % tuku, protože právě tuk zajistí masu šťavnatost a je také nositelem chuti. Na nejlepší burgery se nejvíce doporučuje přední hovězí a nejlépe hovězí krk. Kvalitní hovězí maso bude proto odebíráno přímo z farmy, která se zabývá chovem skotu a získala ocenění: Regionální produkt. Jedná se o farmu s názvem: Hovězí z farmy od Palečků.

Burgrárna bude celkem nabízet deset druhů burgerů. Na ukázkou jsou v následujících bodech popsány tři z nich.

1. Pan KRMELEC Burger – jedná se o ikonický burger, který je pojmenován podle podniku
2. Pan PÁLIVKA Burger – tento burger je vhodný pro zákazníky, kteří mají rádi středně pálivé pokrmy, hlavní složkou jsou zde pálivé papričky jalapeño a chilli dip
3. Pan SLANINA Burger – burger vhodný pro všechny milovníky slaniny, jelikož tento burger obsahuje velké množství kvalitní vypečené slaniny

## **B) QUASADILLY**

Dalším nabízeným pokrmem v Burgrárně budu již zmíněné quasadilly, aby bylo rozšířeno portfolio výrobků.

Budou nabízeny ve třech možných variantách:

1. Sýrová quasadilly – quasadilla, která nebude obsahovat žádné maso (vegetariánská verze)
2. Kuřecí quasadilly – masová verze
3. Vepřová quasadilly – masová verze

## **C) ZELENINOVÉ SALÁTY**

Poslední součástí z hlavních jídel v jídelním menu budou zeleninové saláty.

V nabídce budou tři varianty.

1. Caesar salát – typický salát podávaný téměř v každé restauraci
2. Kuřecí salát s arašídovou omáčkou
3. Salát s pečenou dýní a balkánským sýrem – vegetariánská varianta

## **D) PŘÍLOHY**

Nedílnou součástí každého burgeru jsou různé druhy příloh, který si však zákazník může dát také „jen na chuť“. Burgrárna proto bude svým zákazníkům nabízet škálu několika možných druhů.

Jedná se o následující možnosti:

- Domácí hranolky – nejznámější varianta přílohy k burgeru
- Zeleninové hranolky (mrkev, celer) – v dnešní době velmi oblíbená zeleninová varianta hranolků, mix mrkve a celeru
- Batátové hranolky – jedná se o alternativu klasických hranolek rozdíl je pouze v tom, že batát je odrůda brambory, která je lehce nasládlá
- Cibulové kroužky – velmi oblíbené, kolečko cibule obaleno v trojobale a osmažené
- Bramborové lupínky – tato varianta je velmi podobná klasickým chipsům; tenké plátky čerstvých brambor jsou osmažené v oleji
- Salát coleslaw – jedná se o velmi populární přílohu k burgeru, jde o salát, který se skládá ze zelí, mrkve a dresinku

## **E) DIPY A OMÁČKY**

Poslední složkou jídelního lístku bude variance různých domácích dipů a omáček. Zákazník si bude moci vybrat z následujících možností: bylinkový dip, dip z modrého sýra, BBQ omáčka, chilli omáčka, čedarový dip a kečup

### **Podávání a volba jídel**

Jak již bylo zmíněno, zákazník si bude moci vybrat ze dvou velikostí burgerů: z velikosti malý a velký. Burgery se budou lišit ve velikosti bulky a v gramáži masa. Gramáž masa pro velký burger bude: 160 g a pro malý 80 g.

## **7.2 Služba**

Zákazník si bude moci pomocí telefonu objednat svoji objednávku a nechat si ji doručit na jeho předem stanovené místo. Jelikož ve městě Benešov neexistuje žádná dovážková služba, tak si dovoz bude Burgrárna zajišťovat pomocí vlastních sil. Celkové náklady a cena dovozu bude zpracována v kapitole 9 *Finanční plán, Zakladatelský rozpočet v podkapitole 9. 5 Náklady na rozvoz.*

## **7.3 Distribuce**

Prostory a místo Burgrárny „KRMELEC“ jsou popsány v podkapitole 3.2 *Prostory a místo.*

## **7.4 Propagace**

Propagace pro začínající Burgrárnu bude klíčová. Bude se jednat o nový podnik, který se bude muset dostat do podvědomí lidí. Podnik využije několik možných forem propagace.

Jednotlivé druhy jsou popsány a vysvětleny v následujících bodech.

### Reklamní letáky

Jeden z prvních způsobů reklamy budou reklamní letáky. Ty si podnik nechá vytisknout před otevřením své provozovny a bude je rozdávat lidem na frekventovaných místech ve městě. Jde o místa jako: u obchodního domu Hvězda, dále na Masarykově náměstí a Tyršova ulice, kde bude podnik otevřen.

Podnik si nechá vytisknout 300ks jednostranných reklamních letáčků ve formátu A5 (148 x 210 mm) na papír, který je vyroben z recyklovatelných vláken a ovocných zbytků. Jde o to, že tento typ papíru je nejšetrnější k životnímu prostředí. Náklady na tento druh letáčků se pohybuje v rozmezí 1600–1800 Kč. Podnik bude počítat s průměrem tedy okolo 1700 Kč.

- Sociální síť

V dnešní době jsou velkým hitem sociální sítě. Proto si Burgrárna založí svůj instagramový a facebookový profil, kam bude přidávat různé informace, novinky či fotky svých výrobků, o kterých bude chtít informovat své zákazníky. Také se zde budou moci zákazníci spojit přímo s majitelem, který bude tyto stránky spravovat a psát mu jejich postřehy či požadavky, které by se měly upravit či změnit.

Sociální sítě mají velkou sílu. Mohou podniku pomoci, ale také ho i pošpinit. Pomoci mu mohou ve smyslu, že lidé budou přidávat a sdílet své příspěvky z Burgrárny či fotky servírovaného jídla a díky tomu bude vznikat reklama, která může přilákat i nové zákazníky. Ta druhá, špatná stránka je, že lidé mohou na podnik psát špatné recenze a ohlasy a poté to zveřejňovat na svých profilech, které mohou zapříčinit odchod zákazníků. Je proto velmi důležité, aby se podnik těchto negativních ohlasů vyhnul.

- Webové stránky

Dále si Burgrárna založí své webové stránky, kde budou umístěny všechny důležité informace, jídelní lístek a fotografie prostor a některých jídel na ukázkou. Zřízení základních webových stránek se pohybuje v rozmezí 10 000Kč – 18 000Kč. Podnik bude počítat s náklady spojené s webovými stránkami průměrnou cenou, která činí 16 940Kč.

- Věrnostní program

Poslední forma propagace se bude zabývat přímo podporou prodeje. Burgrárna bude nabízet svým zákazníkům svůj věrnostní program.

*Program bude vypadat následovně:*

Za každý nákup burgeru zákazník obdrží razítko a za každých deset nasbíraných razítek obdrží jeden malý burger podle svého výběru zdarma. Podnik si nechá natisknout 300 ks kartiček, na které budou razítka dáována. Náklady spojené s tímto programem jsou následující: cena za 300 ks natištěných kartiček na recyklovaný papír bude přibližně okolo 1000 Kč + razítko jehož cena se pohybuje okolo 160 Kč.

V následující tabulce jsou shrnuty celkové náklady, které budou při otevření Burgrárny využity. Při sečtení všech jednotlivých bodů cena na propagaci po zaokrouhlení činí 20 000Kč.

Tabulka 7 Celkové náklady na propagaci

Druh propagace	Požizovací cena
Reklamní letáky	1 700 Kč
Webové stránky	16 940 Kč
Věrnostní program	1 160 Kč
Náklady celkem	19 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 8 Výroba a povozní činnost

Tato část se zabývá organizační složkou podniku, tedy jak bude podnik otevřen, kolik zaměstnanců bude potřebovat, jaká bude náplň jednotlivých pracovních míst a popis procesů, které budou v podniku probíhat. Všechny tyto vyjmenované věci jsou popsány na následujících stránkách.

### 8.1 Organizace a organizační struktura podniku

První část této kapitoly se zabývá organizací podniku a s ní spojená otvírací doba, dále pak organizační strukturou a popisem jednotlivých pracovních míst.

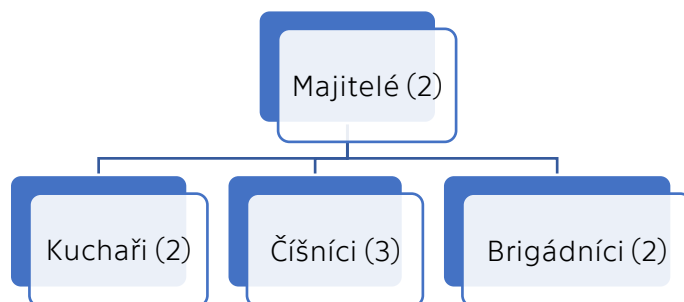
#### **Organizace a otvírací doba**

Organizační struktura podniku bude vyházet z otvírací doby podniku. Burgrárna bude otevřena vždy od úterý do neděle vždy od 10:30 do 20:00. Směny na daný týden bude vždy plánovat jeden z majitelů. Zaměstnanci však budou pravidelně chodit na takzvaný „krátký a dlouhý týden“. V krátkém týdnu budou zaměstnanci chodit v úterý a ve středu a v dlouhém týdnu budou chodit od čtvrtka do neděle.

#### **Organizační struktura**

Nový podnik bude disponovat ze začátku svého provozu celkem pěti stálými zaměstnanci (2 kuchaři, 3 číšníci), dvěma brigádníky a dvěma majiteli, kteří se budou aktivně zapojovat do chodu a fungování Burgrárny. Tento počet zaměstnanců je stanoven z toho důvodu, že se jedná o nový podnik, který se snaží eliminovat případně zbytečně vysoké náklady na zaměstnance. V budoucnosti se může organizační struktura podniku změnit.

Obrázek 7 Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování



Každá tato pracovní pozice a její úkony jsou popsány v následujících bodech:

### **1. MAJITELÉ**

Jak již bylo několikrát zmíněno, podnik bude mít dva majitele. Je to z důvodu toho, že jeden z majitelů má zkušenosti s chodem restaurace a odbornou způsobilostí v této oblasti. Druhý majitel má naopak znalosti z finanční a účetní oblasti.

Rozdělení jednotlivých činností podle majitelů:

*1. Majitel:* Jeho úkolem bude obstarání a nákup veškerých surovin potřebných pro přípravu pokrmů, dále bude mít na starosti účetní a finanční stránku podniku, sociální sítě a v neposlední řadě bude vypomáhat v Burgrárně, když bude potřeba nebo pokud druhý majitel nebude moc nebo bude mít volno.

*2. Majitel* – Úkolem druhého majitele bude zajistit plynulý provoz Burgrárny. To znamená, že bude plánovat nasazení pracovníků na prodejně a dále bude v Burgrárně vypomáhat s tím, co bude v daný moment důležité.

Pokud by druhý majitel nemohl vykonávat svoji činnost, tak ho zastoupí první majitel a naopak.

### **2. KUČAŘI**

Hlavním úkolem kuchařů bude příprava jídel a zajištění čerstvosti připravovaných pokrmů. Dále bude jejich úkolem zajistit přípravu na další den, udržovat prostory kuchyně v čistotě a dbát na čerstvost potravin v chladících zařízeních a ve skladě. Poslední náplní kuchaře bude, aby vždy svého nadřízeného informoval o stavu zásob včas, aby se zabránilo případnému výpadku surovin.

### **3. ČÍŠNÍCI**

Číšník bude velmi důležitou a nezbytnou součástí Burgrárny. Bude muset na zákazníky působit vždy příjemně a mile, jelikož i tento poznatek vyšel v dotazníku na druhém místě, jako důkaz kvalitní a dobré Burgrárny. Náplní práce číšníka bude tedy příjemná a ochotná obsluha zákazníků a přijímání telefonických objednávek.

### **4. BRIGÁDNÍCI**

Dále bude Burgrárna zaměstnávat dva brigádníky. Jejich náplní práce bude buď práce v kuchyni například s přípravou surovin na další den, s mytím nádobím nebo výpomoc při obsluhování zákazníků.

## 8.2 Procesy podniku

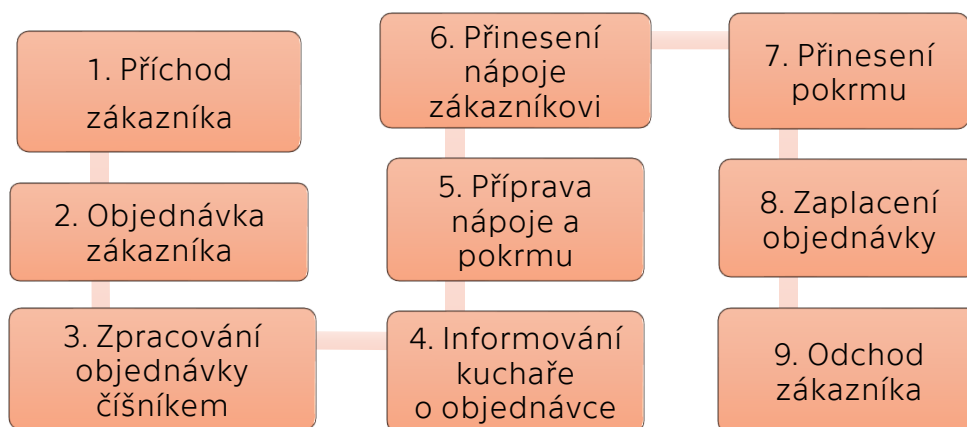
V začínající Burgrárně se bude vyskytovat několik různých procesů. Některé procesy se budou týkat přímo zákazníka, jako je jeho obsluha nebo dovoz jeho objednávky. Další budou souviset například s přípravou jednotlivých pokrmů. Dále se pak bude jednat o procesy spojené s nákupem surovin a jeho dopravování do podniku a v neposlední řadě také zajištění odvozu odpadu.

*Pro vzorovou ukázkou budou popsány dva procesy:*

- Proces obsluhy zákazníka v Burgrárně
- Proces telefonické objednávky a jeho dovoz na určitou adresu

### 1. Proces obsluhy zákazníka v Burgrárně

Obrázek 8 Proces obsluhy zákazníka v Burgrárně



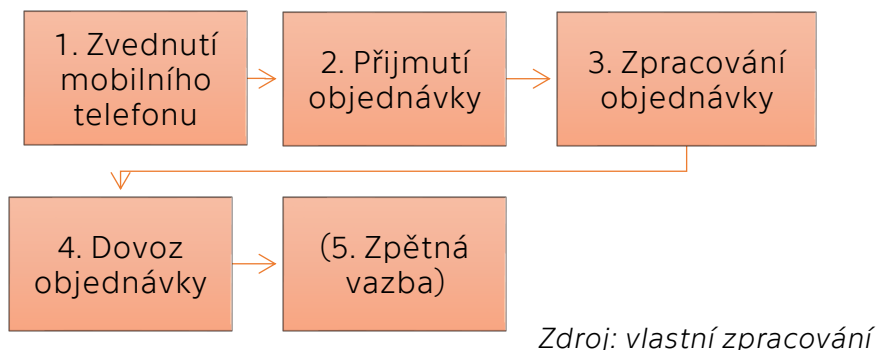
Zdroj: vlastní zpracování

Popis procesu:

- Zákazník přijde do Burgrárny, vybere si stůl a posadí se k němu.
- Obsluha Burgrárny zákazníkovi přinese nabídku jídel a pokrmů a nechá zákazníka vybrat v klidu svou objednávku.
- Po 5-8 minutách přijde obsluha za zákazníkem a zeptá se ho na jeho objednávku.
- Číšník zadá objednávku do elektronického systému a jde připravovat nápoj pro zákazníka a poté mu ho odnese.
- Kuchař pomocí elektronického systému obdrží objednávku a začne ji připravovat.
- Až je pokrm hotový, kuchař zacinká zvonkem na číšníka a ten odnese jídlo danému zákazníkovi.
- Po dojedení jídla číšník odnese špinavé nádobí a zeptá se zákazníka, jestli mu může ještě něco nabídnout; pokud zákazník odpoví, že ne, že chce zaplatit, tak číšník vystaví účtenku a zákazník může svou objednávku zaplatit.
- Celý proces končí platbou a odchodem zákazníka z Burgrárny.

## 2. Proces telefonické objednávky a dovoz na určitou adresu

Obrázek 9 Telefonická objednávka a dovoz objednávky na adresu určenou zákazníkem



### Popis procesu:

- Zákazník pomocí svého mobilního telefonu kontaktuje Burgrárnu, že by měl zájem o dovoz a sdělí pracovníkovi Burgrárny svou objednávku a místo doručení.
- Pracovník zákazníkovi objednávku potvrdí a sdělí mu orientační čas doručení; pokud zákazník bude se vším souhlasit, podnik si zadá objednávku do systému a začne na ni pracovat.
- Kuchař na základě objednávky připraví pokrmy a zabalí je do krabiček, které jsou určené na jídlo s sebou nebo na dovážené pokrmy.
- Jeden z majitelů, který bude rozvoz zařizovat, zkontroluje objednávku, vystaví účtenku a odveze ji zákazníkovi.
- Po příjezdu na domluvené místo rozvozu kontaktuje zákazníka, že se již nachází na domluveném místě.
- Zákazník přijde, zaplatí svou objednávku a poté mu je předána; (Zákazník poté může napsat nějakou recenzi). Celý proces tímto končí.

## 9 Finanční plán, Zakladatelský rozpočet

Tato kapitola se bude zabývat detailním rozpracováním potřebné investice na vybavení a zařízení Burgrárny. Dále budou rozebrány jednotlivé náklady, které budou nezbytné pro chod podniku. Na základě těchto zjištěných skutečností bude vypracován zakladatelský rozpočet pro nově vznikající Burgrárnu. Na zakladatelský rozpočet bude navazovat plánovaný způsob financování celého podnikatelského plánu. Tedy v jakém poměru budou využity vlastní a cizí zdroje financování a popřípadě, jaké možnosti cizího zdroje budou využity. Celá tato kapitola bude zakončena vypracovanými účetními výkazy. Bude se jednat o tyto účetní výkazy: o zahajovací rozvahu, která je sestavována na samotném začátku podnikání, dále o rozvahu na konci prvního roku fungování podniku, výkaz zisku a ztráty, díky kterému podnik zjistí svůj hospodářský výsledek za uplynulý rok a poslední výkaz bude takzvané Cash flow, které slouží k výpočtu výši peněz, které má podnik k dispozici.

## 9.1 Vybavení a zařízení podniku

Aby nová Burgrárna mohla otevřít, je zapotřebí pronajímané prostory vybavit potřebným vybavením, popřípadě dané prostory uspořádat pro dané účely. V následujících třech tabulkách, jsou popsány jednotlivé investice podle prostor v novém podniku.

První tabulka se zaměřuje na zázemí Burgrárny, které bude sloužit pro zaměstnance a majitele firmy. Zaměstnancům firmy je potřeba obstarat šatnu, kde budou mít možnost si uložit své osobní věci a převléknout se do pracovního oblečení. Naopak majitelé podniku přebudují vybavit malou místnost, která bude sloužit jako kancelář. Jak je z tabulky vidět, vybavení těchto prostor se bude přibližně pohybovat okolo částky 51 547 Kč.

Tabulka 8 Investice potřebná na zázemí Burgrárny

Investice potřebná na zázemí Burgrárny				
Popis:		Ks	cena	Celková částka
Majitelé	Notebook	1	14 999 Kč	14 999 Kč
	Mobilní telefon	2	3 499 Kč	6 998 Kč
	Tiskárna se skenerem	1	3 500 Kč	3 500 Kč
	Pracovní místo (stůl, židle, skříň)	1	7 000 Kč	7 000 Kč
	Kancelářské potřeby	1	2 000 Kč	2 000 Kč
	Účetní program Money	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Zamci	Šatní skříňky pro zaměstnance	7	750 Kč	5 250 Kč
	Místo k sezení v šatně	1	800 Kč	800 Kč
	Drobné věci do šatny (koš, zrcadlo, atd)	1	1 000 Kč	1 000 Kč
<b>Celkem pořizovací cena</b>		<b>16</b>	<b>43 548 Kč</b>	<b>51 547 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících dvou tabulkách je vytvořen seznam všech potřebných věcí, které bude potřeba obstarat do kuchyně a samotné restaurace. V obou tabulkách je poté vidět průměrná pořizovací cena věcí. Cena byla zjištěna na základě návštěv několika internetových obchodů, které se zabývají prodejem věcí do gastronomie. Dále jde z tabulek zjistit, které věci budou zařazeny do odpisu. Jelikož žádná nakupovaná věc nespadá přímo do kategorie dlouhodobého hmotného majetku s pořizovací cenou vyšší 40 000 Kč, podnik se rozhodl zařadit některé vybavení do Souboru hmotných movitých věcí, aby je mohl odepisovat. Díky tomu, nebude podnik mít v prvním roce svého fungování velmi vysoké náklady.

. Tabulka 9 Investice potřebná na zařízení kuchyně

Investice potřebná na zařízení kuchyně							
Popis		Pořizovací cena	Celková částka	Odepisování DHM			
				Zařazení do odpisu	Odpisová skupina	Doba odpisu	Náklady celkem (Kč/rok)
Kuchyňské spotřebiče	Plynový gril	29 987	182 732 Kč	Soubor hmotných movitých věcí	2. odpisová skupina	5 let	36 546 Kč
	Dvojitá elektrická fritéza	6 369					
	Chladicí zařízení (pracovní plocha se zabudovanou ledničkou 4 dveře)	34 119					
	Myčka nádobí	23 955					
	Nerezová digestoř	12 712					
	Gastro elektrický sporák - 4 plotny	19 955					
	Kontaktní gril	4 498					
Kuchyně	Nástěnná police - 2 police	2 349	182 732 Kč	Soubor hmotných movitých věcí	2. odpisová skupina	5 let	36 546 Kč
	Police na kořenky	2 719					
	GN nástavba – vč. 6 nádob s víkem	2 995					
	Pracovní stůl z nerez	4 965					
	Pracovní skříň	14 999					
	Police na talíře	3 265					
	Mycí stůl - 3 dřezy	7 500					
	Regálová souprava	12 345					
Kuchyňské vybavení	Nerezové pánve, hrnce	2 500	20 500 Kč				
	Talíře, nádobí na servírování jídel	8 000					
	Kuchyňské potřeby (nože, obracečky, mísy, prkénka, utěrky atd.)	10 000					
Celková pořizovací cena			203 232 Kč				
Náklad na zřízení restaurace (odpisy)			36 546 Kč				
Náklad na zřízení restaurace (bez odpisu)			20 500 Kč				

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Investice potřebná na zařízení restaurace

Investice potřebná na zřízení restaurace									
Věc	Pořizovací cena	Počet Ks	PC celkem	Celková částka	Odepisování DHM				
					Zařazení do odpisu	Odpisová skupina	Doba odpisu	Náklady celkem (Kč/rok)	
Vybavení restaurace	Židle	500	36	18 000	75 890 Kč	Soubor hmotných movitých věcí	2. odpisová skupina	5 let	15 178 Kč
	Stoly pro 4 místa	3 000	4	12 000					
	Stoly pro 6 míst	4 500	2	9 000					
	Stoly pro 2 místa	1 500	4	6 000					
	Židlička pro dítě	1 000	1	1 000					
	Klimatizace	29 890	1	29 890					
	Dekorace na stoly	3 000	1	3 000					
	Doplňky do restaurace	8 000	1	8 000	27 000 Kč				
	Světla	10 000	1	10 000					
	Věci na sociální zařízení	6 000	1	6 000					
Vybavení pro číšníky	LYNX AiO 15" CONTO BASIC - pokladna	21 990	1	21 990	78 279 Kč	Soubor hmotných movitých věcí	2. odpisová skupina	5 let	15 656 Kč
	Mobilní telefon – Maxcom MM134	299	1	299					
	Chladicí vitrína	13 990	1	13 990					
	Výčepní zařízení	15 000	1	15 000					
	Ledovač	7 000	1	7 000					
	Chladnička na víno	5 000	1	5 000					
	Kávovar	15 000	1	15 000					
	Hrnky na kávu a čaj	30	15	450	8 950 Kč				
	Příbory	80	50	4 000					
	Skleničky	30	50	1 500					
	Skleničky na víno	50	20	1 000					
	Skleničky na pivo	50	20	1 000					
	Doplňkové věci	1 000	1	1 000					
Doplňkové věci	Zednické práce	30 000		30 000	40 000 Kč				
	Vymalování prostor	10 000		10 000					
Celková pořizovací cena				194 169 Kč					
Náklad na zřízení restaurace (odpisy)				30 834 Kč					
Náklad na zřízení restaurace (bez odpisu)				35 950 Kč					
Náklad na službu				40 000 Kč					

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.2 Náklady na mzdy zaměstnanců

Tato podkapitola se zaměřuje na náklady, které jsou spojeny se zaměstnanci podniku. Jsou zde rozepsány jednotlivé náklady na mzdy jednotlivých pracovníků podle pracovního místa. Dále pak, kolik si zaměstnanci v průměru za jeden měsíc vydělají v čisté mzdě a jakou výši bude muset podnik odvést za své zaměstnance ve výši sociálního a zdravotního pojištění státu.

Z první tabulky lze vyčíst, jakou hrubou mzdu budou mít jednotlivá pracovní místa, tedy jaký náklad to bude měsíčně znamenat pro podnik. Podnik se rozhodl, že pozice brigádníka bude dostávat na hodinu 115 Kč a že v průměru bude v restauraci pracovat 65 hodin měsíčně. Tedy jeho výplata bude činit 7500 Kč měsíčně. V posledním sloupci je pak vidět celkové roční náklad na mzdy v Burgrárně.

Tabulka 11 Výpočet nákladu na hrubé mzdy

Výpočet nákladu na hrubé mzdy				
Pracovní místo	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda podle pracovního místa	Celkem hrubá mzda za měsíc	Celkem hrubá mzda za rok
1. Majitel	1	32 000	32 000	384 000
2. Majitel	1	32 000	32 000	384 000
Kuchař	2	21 000	42 000	504 000
Číšník	3	21 000	63 000	756 000
Brigádník	2	7 500	15 000	180 000
Celkem	9	113 500	184 000	2 208 000

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá tabulka ukazuje, na jaký typ pracovní smlouvy budou zaměstnanci zaměstnáni a kolik si podle pracovního místa po odečtení daně a sociálního a zdravotního pojištění průměrně vydělají. Jak lze z tabulky dále vyčíst, tak pracovníci Burgrárny budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a brigádníci na dohodu o provedení práce. Hodiňová mzda pro zaměstnance na hlavním pracovním poměru byla stanovena na 135 Kč.

*Dohoda o provedení práce, zní podle paragrafu § 75 z pracovního zákona následovně: „Rozsah práce, na který se dohoda o provedení práce uzavírá, nesmí být větší než 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě o provedení práce musí být uvedena doba, na kterou se tato dohoda uzavírá.“ (Zákony pro lidi, 2021)*

Čistá mzda byla již počítána bez superhrubé mzdy, která je od 1. ledna roku 2021 zrušena a také se slevou na poplatníka 2320 Kč, která byla od 1. ledna 2021 navýšena na 2320 Kč z předešlých 2070 Kč.

Tabulka 12 Výpočet čistých mezd

Výpočet čistých mezd						
Druh pracovní smlouvy	Pracovní místo	Hrubá mzda podle pracovního místa	Daň 15 %	Sleva na poplatníka	Sociální a zdravotní pojištění 11 %	Čistá mzda
Hlavní pracovní poměr	Kuchař	21 000 Kč	3 150 Kč	2 320 Kč	2 310 Kč	17 860 Kč
	Číšník	21 000 Kč	3 150 Kč	2 320 Kč	2 310 Kč	17 860 Kč
Dohoda o provedení práce	Brigádník	7 500 Kč				7 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední tabulka ukazuje, kolik bude muset Burgrárna za své zaměstnance odvádět v podobně sociální a zdravotního pojištění, který činí celkem 34 % z hrubých mezd zaměstnanců. Oba majitelé nebudou vedeni v Burgrárně jako zaměstnanci, ale budou vedeni jako osoby samostatně výdělečně činné, které budou sami za sebe odvádět sociální a zdravotní pojištění. V posledních dvou sloupcích je vidět, jak velký náklad to bude pro Burgrárnu znamenat měsíčně a poté ročně.

Tabulka 13 Výpočet nákladu na sociální a zdravotní pojištění na zaměstnance

Výpočet nákladu na sociální a zdravotní pojištění na zaměstnance						
Pozice	Počet zaměstnanců	Hrubá mzda podle pracovního místa	Celková hrubá mzda	Sociální a zdravotní (zaměstnavatel) 34 %	Celkem za měsíc	Sociální a zdravotní pojištění za rok
1. Majitel	1	32 000	32 000		35 700 Kč	428 400 Kč
2. Majitel	1	32 000	32 000			
Kuchař	2	21 000	42 000	14 280		
Číšník	3	21 000	63 000	21 420		
Brigádník	2	7 500	15 000			

Zdroj: vlastní zpracování



## 9.3 Náklady na prostory

Další náklad pro nový podnik bude souviset s prostory. Burgrárna bude sídlit v pronajímatelných prostorách, jejichž měsíční nájemné je 30 000 Kč. Dále bude muset podnik platit měsíční zálohy za energie a vodu. Celkové částky jsou vidět v následující tabulce. Zálohy na energie a vodu jsou brány na základě odhadu.

Tabulka 14 Náklady na prostory

Náklady na prostory		
Položka	Celkem (Kč/měsíc)	Celkem (Kč/rok)
Nájemné	30 000 Kč	360 000 Kč
Plyn	500 Kč	6 000 Kč
Elektrická energie	6 000 Kč	72 000 Kč
Vodné + stočné	7 000 Kč	84 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>43 500 Kč</b>	<b>522 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.4 Náklady na nakupované služby

Další tabulka se zabývá službami, které si podnik bude měsíčně či ročně platit. Jedná se o balíček Microsoft office, dále o mobilní paušál, internet a v neposlední řadě také údržba webových stránek, pokud by byly například potřeba obměnit nějaké informace během roku. Jednotlivé částky, jsou brány na základě odhadů z různých internetových stránek.

Tabulka 15 Náklady na nakupované služby

Náklady na nakupované služby		
Popis:	Celkem (Kč/měsíc)	Celkem (Kč/rok)
Microsoft Office		1 899 Kč
Údržba webových stránek		3 000 Kč
Mobilní paušál + internet	2 200 Kč	26 400 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 200 Kč</b>	<b>31 299 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.5 Náklad na rozvoz

Jak již bylo několikrát zmíněno podnik bude nabízet svým zákazníkům službu v podobě rozvozu objednávky na předem stanovené místo do 5 km od Burgrárny. V následující tabulce je ukázána potřebná investice, která bude potřeba vynaložit na to, aby podnik mohl provozovat tuto službu.

Jak je z tabulky patrné, podnik si pořídí na rozvoz starší auto v hodnotě 30 000 Kč. Dále si na auto nechá udělat reklamní polepy, aby podnik na sebe upozorňoval během rozvozu či stání na parkovišti. Poslední složkou, která bude potřeba obstarat je roční povinné pojištění auta, které je pro všechny auta povinné. Jednotlivé částky jsou opět odvozeny na základě odhadu. V neposlední řadě lze také z tabulky vyčíst, že automobil bude zařazen do odpisu k Souboru hmotných movitých věcí, aby byla splněna podmínka pro odepisování.

Tabulka 16 Investice potřebná na zajištění rozvozu

Investice potřebná na zajištění rozvozu					
Popis:	Pořizovací cena	Náklady + odpis			
		Zařazení do odpisu	Odpisová skupina	Doba odpisu	Náklady celkem (Kč/rok)
Auto – Škoda Fabia	30 000 Kč	Ano	2.	5 let	6 000 Kč
Polep na auto (zadní ono, levý a pravý bok)	3 000 Kč				3 000 Kč
Roční pojistka na auto	5 000 Kč				5 000 Kč
Celková pořizovací cena	38 000 Kč	Celkové náklady			14 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V druhé tabulce je vypočten předpokládaný náklad na 1 km cesty. Ve výpočtu je zahrnut pouze náklad na palivo a amortizace (opotřebení) vozu na 1 km, která od 1. ledna 2021 činí 4,40 Kč/km. Při výpočtu se vycházelo z průměrné ceny benzínu, která se v březnu 2021 pohybovala okolo 28 Kč/l. Dále byla stanovena průměrná spotřeba na 100 km a na základě toho byl odvozen průměrný náklad na benzin na 1 km. Mzda pro řidiče zde nebyla zahrnuta, protože rozvoz budou zajišťovat majitelé firmy a jejich mzdy jsou rozkalkulovány v podkapitole 9.6 *Náklady na jednotlivé pokrmy*.

Tabulka 17 Výpočet nákladu na 1km cesty

Výpočet nákladu na 1km cesty		
Palivo	Spotřeba benzínu na 100 km (litr)	6
	Průměrná cena benzínu	28 Kč
	Náklady na 1 km (benzín)	1,7 Kč
	Amortizace osobního vozu na 1 km	4,4 Kč
Průměrný náklad na 1 km cesty		6,1 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední tabulce této kapitoly je vypočítán odhadovaný výnos za 1. rok rozvozu. Byla pevně stanovena jednotná cena za rozvoz a to 40 Kč, která vychází z toho, že průměrná vzdálenost k zákazníkovi bude 2,5 km až 3 km (s cestou zpět tedy najede 5-6 km). Podnik si také stanovil podmínky, při kterých bude rozvoz umožněn.

Podmínky jsou následující:

- okruh 5 kilometrů od Burgrárny
- objednávka bude muset přesahovat částku 400Kč

Tyto podmínky byly stanoveny z důvodu, aby se zamezilo případným ztrátám. Jde například o následující případ: Zákazník si objedná pouze jeden burger a rozvoz vzdálený od Burgrárny 5 km. Díky tomu je pak rozvoz ztrátový, protože celková ujetá vzdálenost bude 10 km (náklad na cestu pak:  $6,1 \cdot 10 = 61$  Kč, tedy 21 Kč ztráta)

Pro výpočet výnosnosti byl stanoven odhadovaný počet rozvozů za jeden týden. Podnik počítá s tím, že ve dnech od úterý do čtvrtka v průměru rozveze 3 objednávky za den a ve dnech od pátku do neděle průměrně 4 objednávky za den. Celkem za týden to pak je 21 objednávek rozvozu. Tato čísla je velmi obtížné odhadnout, proto podnik raději vychází z menšího počtu rozvozů za týden. Dále byly stanoveny průměrné vzdálenosti a na základě nich vypočítán náklad na cestu. Od těchto výsledků byla poté odečtena tržba za celkový počet rozvozů. Konkrétní čísla a konečné výsledky lze vyčíst z tabulky.

Tabulka 18 Výpočet výnosnosti rozvozu

VÝPOČET VÝNOSNOSTI ROZVOZU				
Popis:	Průměrný počet rozvozů přes týden (út-čt)	Průměrný počet rozvozů přes víkend (pá-ne)	Celkem za týden	Celkem za rok (50 týdnů)
Počet rozvozů	9	12	21	1050
Náklad na cestu 2,5km (5 km)	30,4 Kč		273,6 Kč	13 680 Kč
Náklad na cestu 3 km (6 km)		36,5 Kč	437,8 Kč	21 888 Kč
Celkem náklad			711,4 Kč	35 568 Kč
Tržba za rozvoz při jednotné ceně 40Kč			840,0 Kč	42 000 Kč
Výnos z rozvozu			128,6 Kč	6 432 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: Podnik s těmito čísly bude počítat i v následujících třech letech.

## 9.6 Náklady na jednotlivé pokrmy

V této podkapitole jsou rozkalkulovány veškeré náklady, které vycházejí z realistického odhadu tržeb. Podnik vychází z přírážkové kalkulace, která se používá pro kalkulování režijních nákladů při různorodé výrobě. Náklady se zde rozdělí do dvou skupin: na náklady přímé a náklady režijní. Přímé náklady se vypočítávají na kalkulační jednici, režijní náklady se zjišťují pomocí zvoleného základu a zúčtovací přírážky k přímým nákladům. Přírážka je stanovena procentem, které zjistíme jako podíl režijních nákladů na nákladový druh zvolený za rozvahovou základnu. (SYNEK 2011, str. 108)

### Konkrétní postup při výpočtu:

Na základě stanoveného odhadu počtu prodaných kusů jednotlivých pokrmů, bylo vypočítáno procentní zastoupení jídel, které jsou připravovány kuchařem (nejsou zde zahrnuty nápoje). S přílohami bylo počítáno o polovinu méně (jejich příprava je méně pracná), aby se vyrovnaly ostatním připravovaným jídlům. Na základě toho byly vypočteny jednicové přímé náklady na mzdy kuchařů, dále jednicové přímé náklady na suroviny podle druhu pokrmu a na konec byly rozpočítány přímé jednicové náklady na ostatní přímé náklady, které budou potřeba pro přípravu. Byly zde tedy náklady na elektřinu, plyn, vodu a nájemné. Celková částka ostatních nákladů byla 17 000 Kč. Dále byly vypočteny režijní náklady na jeden rok, které jsou tvořeny veškerými náklady, které nebyly rozpočteny v jednicových nákladech. Jde o náklady zbylých zaměstnanců na mzdy a náklady na prostory.

Dále podnik určil celkové přímé náklady na suroviny za celý rok, které vypočetl vynásobením odhadnutého počtu prodaných pokrmů (za den, měsíc a rok) a jeho požadovaným množstvím na suroviny, podle jednotlivých druhů pokrmů. Celkové náklady na suroviny poté vyšly na 1 578 000 Kč.

Dalším bodem přírážkové kalkulace je stanovení samotné přírážky. Přírážka byla vypočtena vydělením režijních ročních nákladů celkovými náklady na suroviny ( $1\,578\,000 / 2\,741\,040 = 1,57 \Rightarrow 157\%$ ). Tímto procentem potom byl vynásoben přímý náklad na suroviny každého pokrmu a vznikla reálie na každý kus výrobků. Na závěr se sečetly všechny přímé náklady a reálie. Konkrétní čísla jsou vidět v následující tabulce.

V posledním řádku tabulky, lze pak vidět, jaké ceny podnik stanovil na základě přírážkové kalkulace pro jednotlivé pokrmy a průměrné ceny za nápoje.

Tabulka 19 Přírážková kalkulace

PŘIRÁŽKOVÁ KALKULACE NÁKLADŮ						
Výrobek	Burger malý	Burger velký	Quasa-dilly	Saláty	Přílohy	Nápoje
Průměrné mzdové náklady Ks	23,7 Kč	23,7 Kč	23,7 Kč	23,7 Kč	11,8 Kč	
Průměrné náklady na suroviny Ks	43 Kč	58 Kč	53 Kč	50 Kč	4,5 Kč	12 Kč
Průměrné ostatní náklady Ks	7,16 Kč	7,16 Kč	7,16 Kč	7,16 Kč	3,58 Kč	
Režijní náklady na rok	2 741 040 Kč					
Počet vyrobených Ks/rok	4 500	13 500	3 000	3 000	9 000	21 000
Suroviny na rok Kč	193 500	783 000	159 000	150 000	40 500	252 000
Celkem suroviny na rok	1 578 000 Kč					
Přírážka	174 %					
Reálie na Ks	75 Kč	101 Kč	92 Kč	87 Kč	8 Kč	21 Kč
Celkem náklady na Ks	148,5 Kč	189,6 Kč	175,9 Kč	167,7 Kč	27,7 Kč	32,8 Kč
Konečná cena	159 Kč	195 Kč	185 Kč	175 Kč	40 Kč	35 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.7 Tržby podle odhadu

Podnik vytvořil v podkapitole **5. 2. 2 Velikost trhu**, která je součástí Porterova modelu pěti sil tři scénáře vývoje prodeje jednotlivých pokrmů a nápojů. Šlo o scénáře: pesimistický, reálný a optimistický. Podnik si však pro následující výpočty zvolil pouze reálný scénář prodeje.

V následující tabulce jsou popsány tržby, kterých by podnik mohl dosáhnout během prvních tří let fungování Burgrárny. Z tabulky lze vyčíst jednotlivé ceny za pokrmy a průměrné ceny za přílohy a nápoje, které bude podnik nabízet svým zákazníkům. Dále pak odhadovaný prodej jednotlivých produktů za každé tři roky. Podnik předpokládá, že dojde ke stabilizaci zákazníků během let, proto se počty téměř nenavýšily. V posledních třech sloupcích jsou již vidět tržby za jednotlivé pokrmy a nápoje a v posledním řádku jsou pak sečteny celkové tržby za jednotlivé tři roky.

Tabulka 20 Tržby podle reálného odhadu

TRŽBY podle odhadu na následující tři roky							
Pokrm	Cena	Počet - 1. rok	Počet - 2. rok	Počet - 3. rok	Tržby 1. rok	Tržby 2. rok	Tržby 3. rok
Malý hamburger	159 Kč	15	17	17	715 500 Kč	810 900 Kč	810 900 Kč
Velký hamburger	195 Kč	45	47	47	2 632 500 Kč	2 749 500 Kč	2 749 500 Kč
Quasadilly	185 Kč	10	10	11	555 000 Kč	555 000 Kč	610 500 Kč
Zeleninové saláty	175 Kč	10	12	11	525 000 Kč	630 000 Kč	577 500 Kč
Přílohy	40 Kč	30	33	35	360 000 Kč	396 000 Kč	420 000 Kč
Nápoje	35 Kč	70	70	70	735 000 Kč	735 000 Kč	735 000 Kč
<b>CELKEM</b>					<b>5 523 000 Kč</b>	<b>5 876 400 Kč</b>	<b>5 903 400 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.8 Zakladatelský rozpočet

Na základě všech zjištěných skutečností byl vytvořen zakladatelský rozpočet pro začínající Burgrárnu. Zakladatelský rozpočet obsahuje všechny výdaje, které bude muset podnik vynaložit, aby mohl svoji provozovnu vůbec otevřít. Rozpis jednotlivých výdajů je rozepsán v podkapitolách: *Vybavení a zařízení restaurace*, *Náklady na rozvoz*, *Náklady na nakupované služby* a *Náklady na propagaci*. Celková částka této investice bude 918 772 Kč. Dále bude potřebovat Burgrárna finance na zajištění 1. měsíce fungování. Bylo proto vypočteny průměrné měsíční výdaje, které vyšly po zaokrouhlení na 400 000 Kč. Celková výše potřebného kapitálu na zahájení podniku je po zaokrouhlení přibližně 919 00 Kč.

Tabulka 21 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet	
Potřebné investice	Částka
Výdaje na zařízení kuchyně, restaurace	397 401 Kč
Výdaje na zázemí Burgrárny	51 547 Kč
Nákup automobilu + polepy na auto+ pojištění	38 000 Kč
Propagace	19 800 Kč
Poplatky spojené se založením právnické osoby	8 200 Kč
Nakupované služby (Microsoft office)	4 099 Kč
<b>Celková částka investice</b>	<b>519 047 Kč</b>
Výdaje potřebné na měsíční chod Burgrárny	Částka
Energie + voda	13 500 Kč
Pronájem prostor	30 000 Kč
Mzdy zaměstnanců	219 700 Kč
Nákup materiálu a zboží	133 525 Kč
Nákup paliva (rozvoz)	800 Kč
Platba mobilního paušálu + internet	2 200 Kč
<b>Průměrné měsíční výdaje</b>	<b>399 725 Kč</b>
<b>Celková výše potřebného kapitálu</b>	<b>918 772 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ze zakladatelského rozpočtu vyplývá, že potřebná investice na založení Burgrárny je přibližně 918 000 Kč. Rozložení potřebného kapitálu bude následovné: přibližně z 1/3 vloží kapitál majitelé zakládajícího podniku a 2/3 budou dotovány pomocí úvěru pro začínající podnikatele od Komerční banky. V následující tabulce je udělán přehled.

Tabulka 22 Rozložení potřebného kapitálu

Rozložení potřebného kapitálu	Částka
Vlastní kapitál	300 000 Kč
Cizí kapitál (úvěr od Komerční banky)	650 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>950 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.9 Financování plánu pomocí úvěru od banky

Jak již bylo zmíněno, podnikatelský plán bude ze 2/3 financován pomocí úvěru od Komerční banky. Jedná se o úvěr, který je přímo určený pro začínající podnikatele na rozjezd podnikání.

Tento úvěr je tedy vhodný na financování zásob, materiálů, strojů, vybavení podniku atd. Tento úvěr je se zárukou Evropského investičního fondu (EIF). Znamená to tedy, že EIF ručí za úvěry ve dvou programech: Microfinance a COSME. Na základě podnikatelského plánu banka rozhodne, zda poskytne podniku podnikatelský úvěr či ne.

### Charakteristika Profi úvěru Start:

- Půjčka na podnikání vhodná pro rozjezd start-upu nebo podnikatelského projektu
- Úrok maximálně 9,9 % p. a.
- Peníze do 2 týdnů
- Maximální doba splácení 5 let

(Komerční banka, 2021)

Následující tabulka reprezentuje, jak by mohl vypadat splátkový kalendář úvěru na 650 000 Kč. Ve splátkovém kalendáři je počítáno s úrokovou mírou = 7,1 % (odhadnutá úroková míra), dobou splatnosti 5 let a placení splátky na konci období. Pro výpočet anuity byl použit následující vzoreček:  $A = PV * \frac{i*(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$ , kdy  $i = 0,071$ ,  $n = 5$  let,  $PV = 650\,000$  Kč. Anuita představuje pravidelnou splátku, kterou bude podnik během pěti let pravidelně platit, každý rok vždy na konci období. Úrok představuje peněžní poplatek bance za půjčení úvěru a úmor představuje částku o kterou se skutečně snižuje výše dlužné částky. Vypočtené částky, lze potom sledovat v tabulce.

Tabulka 23 Splátkový kalendář

Splátkový kalendář					
Rok	Dluh na počátku	Anuita	Úrok	Úmor	Dluh na konci
1.	650 000 Kč	158 954 Kč	46 150 Kč	112 804 Kč	537 196 Kč
2.	537 196 Kč	158 954 Kč	38 141 Kč	120 813 Kč	416 384 Kč
3.	416 384 Kč	158 954 Kč	29 563 Kč	129 390 Kč	286 993 Kč
4.	286 993 Kč	158 954 Kč	20 377 Kč	138 577 Kč	148 416 Kč
5.	148 416 Kč	158 954 Kč	10 538 Kč	148 416 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.10 Účetní výkazy

Poslední důležitou částí této kapitoly jsou účetní výkazy, které byly vytvořeny na základě odhadů a propočtů pro první tři roky fungování podniku. Mezi účetní výkazy patří: zahajovací (počáteční) rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz Cash flow (v češtině „Peněžní tok peněz“). Všechny tyto vyjmenované výkazy jsou rozpracovány na následujících stránkách.

### 9.10.1 Rozvaha

Rozvaha byla sestavena na počátku založení podniku a dále na další tři roky. Z tabulky lze vyčíst, že v prvním roce došlo ke korekci dlouhodobého majetku, což znamená, že se hodnota dlouhodobého majetku snížila o jeho roční odpisy. Po odečtení této korekce vzniká takzvaná netto hodnota, která představuje výslednou čistou hodnotu dlouhodobého majetku. Tato korekce proběhla i v následujících dvou letech. Dále na straně aktiv lze vidět, že každým rokem se zvyšují finanční prostředky a že zásoby a pohledávky kolísají.

Na straně pasiv je vidět rozložení kapitálu, kterým podnik disponuje. Za první rok došlo ke snížení závazku k úvěrovým institucím, tedy došlo k první splátce dluhu, podle splátkového kalendáře. Dluh se tedy snížil o 158 954 Kč. Splátky dále proběhly i v dalších letech. Naopak vznikly nové krátkodobé závazky v podobě nezaplacené daně z příjmů, nezaplacení měsíčního zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance a neproběhla platba v podobě mezd všem zaměstnancům. Dále byla navýšena část vlastního kapitálu o výsledek hospodaření běžného účetního období (EAT), protože podnik po prvním roce vykázal zisk. K růstu vlastního kapitálu došlo i v dalších letech, jelikož podnik tvořil kladný zisk pod zdanění (EAT).

Tabulka 24 Rozvaha

ROZVAHA				
AKTIVA	Počáteční rozvaha	1. rok	2. rok	3. rok
Dlouhodobý majetek	463 898	390 518	317 137	243 757
Dlouhodobý hmotný majetek	463 898	390 518	317 137	243 757
o Dlouhodobý majetek korekce		73 380	73 380	73 380
Dlouhodobý finanční majetek				
Oběžná aktiva	486 102	1 217 431	1 922 351	2 600 965
Zásoby	90 000	100 000	80 000	100 000
Pohledávky		1 000	8 000	6 000
Finanční prostředky	396 102	1 116 431	1 834 351	2 494 965
<b>AKTIVA celkem</b>	<b>950 000</b>	<b>1 607 949</b>	<b>2 239 488</b>	<b>2 844 721</b>
PASIVA	Počáteční rozvaha	1. rok	2. rok	3. rok
Vlastní kapitál	300 000	783 734	1 515 943	2 274 054
Základní kapitál	300 000	300 000	300 000	300 000
Výsledek hospodaření z minulých let			483 734	1 215 943
Výsledek hospodaření běžného účetního období		483 734	732 209	758 111
Cizí zdroje	650 000	824 215	723 545	570 668
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>650 000</i>	<i>491 046</i>	<i>332 093</i>	<i>173 139</i>
Závazky k úvěrovým institucím	650 000	491 046	332 093	173 139
<i>Krátkodobé závazky</i>		<i>333 168</i>	<i>391 453</i>	<i>397 528</i>
Závazky ze zdravotního a sociálního pojištění		35 700	35 700	35 700
Závazky k zaměstnancům		184 000	184 000	184 000
Závazek ke státu – daň z příjmu právnických osob		113 468	171 753	177 828
<b>PASIVA celkem</b>	<b>950 000</b>	<b>1 607 949</b>	<b>2 239 488</b>	<b>2 844 721</b>

Zdroje: vlastní zpracování



## 9.10.2 Výkaz zisku a ztráty

Druhým účetním výkazem je Výkaz zisku a ztráty (zkratka VZZ), který je sestavován vždy na konci účetního období. Tento výkaz se zaměřuje na výpočet výsledku hospodaření za uplynulý rok, který vychází z celkových tržeb, které jsou poté sníženy o veškeré náklady, které podnik musel vynaložit.

Pro výpočet celkových tržeb byly použity tabulky z podkapitol 9.7. *Tržby podle odhadu* a 9.5 *Výpočet výnosnosti rozvozu*, kde jsou vypočítány tržby za prodej a tržby za rozvoz, které podnik podle odhadů utrží. Dále tyto tržby byly sníženy o celkové náklady na výkon, celkové mzdové náklady a o roční odpisy z dlouhodobého majetku. Po tomto odečtení těchto veškerých nákladů může podnik zjistit takzvaný Čistý provozní zisk po zdanění – NOPAT – anglicky „Net Operating Profit After Taxes“, který vyjadřuje zisk vytvořený hlavní činností. V prvním roce je tento zisk 521 116 Kč.

Vedle provozního výsledku hospodaření se také zjišťuje finanční výsledek hospodaření, který zahrnuje veškeré náklady, které jsou spojené s financemi. V případě Burgrárny se jedná pouze o úroky z úvěrů. Finanční výsledek proto v tomto případě vyjde pokaždé se záporným znaménkem.

Po sečtení provozního a finančního výsledku hospodaření vyjde výsledek hospodaření před zdaněním – anglicky „Earnings before Taxes“ proto zkratka EBT. Ještě před ním může podnik vypočítat takzvaný Zisk před zdaněním a odečtení úroků – anglicky „Earnings before Interest and Taxes“, zkratka EBIT. Tento výpočet posuzuje výkonnost podniku bez ohledu na zvolený způsob financování a zdanění. V tomto případě by EBIT vyšel stejně jako Provozní výsledek před zdaněním, jelikož podnik nemá jiné finanční náklady.

Po odečtení samotné daně, která činí pro právnické osoby 19 % vznikne samotný výsledek po zdanění – EAT – anglicky „Earnings After Taxes“. Jednotlivé výsledky lze vidět v posledním řádku tabulky.

Tabulka 25 Výkaz zisku a ztráty

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY			
Položky:	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby za prodej	5 523 000 Kč	5 876 400 Kč	5 903 400 Kč
Tržby za rozvoz	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
<b>Celkem tržby</b>	<b>5 565 000 Kč</b>	<b>5 918 400 Kč</b>	<b>5 945 400 Kč</b>
Náklad na suroviny, energie, nájemné	2 100 000 Kč	2 194 650 Kč	2 198 250 Kč
Náklad na rozvoz	35 568 Kč	35 568 Kč	35 568 Kč
Náklad na služby (internet, mobilní telefon, zednické práce atd.)	76 299 Kč	36 299 Kč	36 299 Kč
<b>Celkem náklady</b>	<b>2 211 867 Kč</b>	<b>2 266 517 Kč</b>	<b>2 270 117 Kč</b>
Mzdové náklady	2 208 000 Kč	2 208 000 Kč	2 208 000 Kč
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	428 400 Kč	428 400 Kč	428 400 Kč
<b>Celkem mzdové náklady</b>	<b>2 636 400 Kč</b>	<b>2 636 400 Kč</b>	<b>2 636 400 Kč</b>
Odpisy dlouhodobého majetku	73 380 Kč	73 380 Kč	73 380 Kč
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>643 353 Kč</b>	<b>942 103 Kč</b>	<b>965 503 Kč</b>
Úroky z úvěru (7,1 %)	46 150 Kč	38 141 Kč	29 563 Kč
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-46 150 Kč</b>	<b>-38 141 Kč</b>	<b>-29 563 Kč</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním – EBT</b>	<b>597 203 Kč</b>	<b>903 962 Kč</b>	<b>935 939 Kč</b>
Daň z příjmů 19 %	113 468 Kč	171 753 Kč	177 828 Kč
<b>Výsledek hospodaření po zdanění – EAT</b>	<b>483 734 Kč</b>	<b>732 209 Kč</b>	<b>758 111 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### 9.10.3 Cash flow (Peněžní tok peněz)

Posledním účetním výkazem je výkaz Cash flow v češtině také Peněžní tok peněz. Tento výkaz představuje rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji. Také jinak představuje skutečné peníze, které se v podniku opravdu nacházejí. Pro výpočet toho výkazu se používají dvě metody: metoda přímá a nepřímá. Následující Cash flow bylo vypočítáno metodou nepřímou. Tato metoda koriguje hospodářský výsledek o rozdíly mezi příjmy a výnosy a mezi výdaji a náklady.

Z tabulky lze vidět, že cash flow rozlišuje tři činnosti podniku: CF z provozu (například změny pohledávek, změny zásob, odpisy a atd.), CF z finanční činnosti se zaměřuje například na splátky úvěrů a další finanční činnosti a poslední CF z investiční činnosti se soustřeďuje na změny investičního majetku a jeho zdroje.

V následující tabulce je počítáno CF podle nepřímé metody za první tři roky fungování Burgrárny. Jak je vidět celý výpočet stojí na výsledku hospodaření po zdanění – EAT, ke kterému jsou přičítány nebo odečítány jednotlivé položky. V poslední řádce jsou

zaznamenány finance na konci každého roku, kde dochází k sečtení financí na začátku roku a celkového CF za daný rok. Tato částka je pak zapsána do rozvahy.

Tabulka 26 Cash flow

CASH FLOW	1. rok	2. rok	3. rok
Finance na začátku roku	396 102	1 116 431	1 834 351
EAT	483 734	732 209	758 111
+odpisy	73 380	73 380	73 380
-přírůstek zásob	-10 000	20 000	-20 000
-přírůstek pohledávek	-1 000	-7 000	2 000
+přírůstek krátkodobých závazků	333 168	58 284	6 076
CF z provozu	879 283	876 874	819 567
-splátka dluhu	158 954	158 954	158 954
CF z finanční činnosti	-158 954	-158 954	-158 954
CF z investiční činnosti	0	0	0
CF celkem	720 329	717 920	660 613
Finance na konci roku	1 116 431	1 834 351	2 494 965

Zdroj: vlastní zpracování

## 9.11 Vážené průměrné náklady na kapitál – WACC

Tato hodnota se počítá za účelem optimalizace nákladů a vyjadřuje, kolik procent ze zpoplatněného podnikem využívaného kapitálu stojí podnik právě užívání kapitálu. Tento ukazatel je používán se zkratkou WACC, která pochází z anglického spojení slov: „Weight Average Cost of Capital“.

*Hodnota WACC se spočítá následujícím vzorcem:*

1.  $WACC = r_d * (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$ ;
  - o  $r_d$  = představuje úrokovou míru, která vyplývá z cizího kapitálu (7,1 %)
  - o  $r_e$  = požadovaná výnosnost vlastního kapitálu (pro výpočet podnik vycházel ze stránek [MPO | Panorama zpracovatelského průmyslu ČR](#), kde si našel tuto hodnotu pro výrobu ostatních potravinářských výrobků, tato hodnota v roce 2019 byla 11,84 %)
  - o  $t$  = sazba daně z příjmu právnických osob (19 %)
  - o  $C$  = celkový kapitál, kterým podnik disponuje
  - o  $D$  = cizí kapitál, který je úročený
  - o  $E$  = celkový vlastní kapitál

(SCHOLLEOVÁ, 2017)

Výpočet této hodnoty je proveden v následující tabulce pro první tři roky fungování podniku. Z tabulky lze pozorovat každoroční nárůst hodnoty WACC.

Tabulka 27 Hodnota WACC

WACC	1. rok	2. rok	3. rok
Cizí kapitál – D	824 215	723 545	570 668
Vlastní kapitál – E	783 734	1 515 943	2 274 054
Celkový kapitál – C	1 607 949	2 239 488	2 844 721
Výnosnost vlastního kapitálu - $r_e$	11,86 %	11,86 %	11,86 %
Úroková míra – $r_d$	7,10 %	7,10 %	7,10 %
Daň z příjmu právnických osob – t	19 %	19 %	19 %
<b>WACC</b>	<b>8,7 %</b>	<b>9,9 %</b>	<b>10,6 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## 10 Hodnocení investice

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, tak tato kapitola se bude zabývat výpočtem a hodnocením investice pomocí dynamické metody, pomocí Čisté současné hodnoty (Net Present Value – NPV), Vnitřním výnosovým procentem (Internal Rate of Return – IRR) a Dobou návratnosti (Payback Period – PP).

Jako první bude počítána Čistá současná hodnota.

### 10.1 Čistá současná hodnota

Toto je základní metoda, která porovnává příjmy a výdaje z investice vždy v jejich současných hodnotách. Znamená to tedy, že je diskontuje pomocí podnikové diskontní míry, která se nejlépe odhadne od hodnoty WACC. Hlavním kritériem pro přijetí investice je, aby  $NPV > 0$  a dále aby docházelo k její největší maximalizaci.

Vzoreček pro tento výpočet vypadá následovně:

$$NPV = -IN + \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}$$

Do tohoto vzorečku byly přeneseny všechny hodnoty a celý výpočet je znázorněn v následující tabulce, z které lze vidět, že Čistá současná hodnota po třech letech fungování podniku by mohla být na hodnotě 1 236 255 Kč. Což je velmi přijatelné.

(SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 28 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota – NPV				
Rok – i	Investice – IN	Cash flow – CF	WACC	$\frac{CF_i}{(1 + WACC)^i}$
0	508 647			
1		720 329	8,7 %	662 502
2		717 920	9,9 %	594 551
3		660 613	10,6 %	487 838
<b>Součet diskontovaných Cash flow</b>				1 744 891
<b>Čistá současná hodnota – NPV</b>				1 236 244

Zdroj: vlastní zpracování

## 10.2 Doba návratnosti

Jde o takové období, za které se hodnota Cash flow bude rovnat počátečním výdajům na investici. Doba návratnosti se počítá pomocí postupného kumulování diskontovaného Cash flow. Je zde důležité, aby doba návratnosti byla nižší než doba životnosti dané investice. Cílem všech investic je, aby doba návratnosti byla co nejnižší. Výpočet je proveden v následující tabulce. Podle výpočtů a odhadů by se investice mohla vrátit již po prvním roce fungování podniku. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 29 Doba návratnosti

Doba návratnosti – PP		
Rok	Diskontované Cash flow	Postupné kumulování diskontovaných CF
0	- 508 647	- 508 647
<b>1</b>	<b>662 502</b>	<b>153 855</b>
2	594 551	748 406
3	487 838	1 236 244

Zdroj: vlastní zpracování

## 10.3 Vnitřní výnosové procento – IRR

Poslední výpočet této kapitoly se bude zabývat vnitřním výnosovým procentem. Jde také o výnosové procento, které investice přinese během svého provozu. Také jde o takovou diskontní sazbu, při které se  $NPV = 0$ . Dále je investici možno přijmout, pokud  $IRR \geq WACC$ . Snahou je zde opět maximalizace.

Pro výpočet se používá téměř stejný vzoreček jako pro výpočet Čisté současné hodnoty, akorát je zde vyměněna hodnota WACC za hodnotu IRR, která je neznámá.

$$IRR = -IN + \sum_{i=0}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i}$$

Výpočet hodnoty byl hledán ručně pomocí dosazování různých čísel. Konečný výsledek je znázorněn v tabulce. Vnitřní výnosové procento splňuje podmínku, že je vyšší než hodnota WACC a dále pak, že Čistá současná hodnota je téměř nulová. (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Tabulka 30 Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento – IRR				
Rok – i	Investice – IN	Cash flow – CF	IRR	$\frac{CF_i}{(1 + IRR)^i}$
0	508 647			
1		720 329	<b>128,3433 %</b>	315 459
2		717 920	<b>128,3433 %</b>	137 689
3		660 613	<b>128,3433 %</b>	55 486
Součet diskontovaných Cash flow				508 634
Čistá současná hodnota – NPV				- <b>13</b>

Zdroje: vlastní zpracování

## 11 Finanční analýza

Na následujících stránkách je zpracována finanční analýza, ve které jsou použity poměrové ukazatele, do kterých patří: ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Druhá část této kapitoly se bude zabývat výpočtem bodu zvratu, který ukazuje, kdy dochází k rovnosti celkových nákladů a tržeb (T=N).

### 11.1 Poměrové ukazatelé

V následujících bodech budou rozpracovány ukazatele, které patří mezi poměrové. Jde o ukazatel rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatel aktivity. Co jednotlivé ukazatele ukazují a jak se počítají bude popsáno u každého z nich.

Jako první je vypočítán ukazatel rentability.

#### **Ukazatel rentability**

Tento první ukazatel je měřítkem toho, jak je podnik schopen vytvářet nové efekty, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Rentabilitu lze také přeložit jaké výnosnost kapitálu. Ve všech ukazatelích rentability toková veličina za období poměruje stavovou hodnotu.

Ukazatele rentability jsou následující:

- *Rentabilita aktiv – ROA*
  - Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje z pohledu aktiv jejich výnosnost; jde o klíčové měřítko rentability.
  - $ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$

- *Rentabilita vlastního kapitálu – ROE*
  - Ukazuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovanou vlastníky společnosti
  - $ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$
- *Rentabilita tržeb – ROS*
  - Tento ukazatel vyjadřuje, kolik korun zisku podnik utvoří z jedné koruny tržeb
  - $ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$  (SCHOLLEOVÁ, 2017)

Po dosažení výše zmíněných ukazatelů vyšly výsledky, které jsou zaznamenány v tabulce. Jak lze z tabulky vidět, tak ROA během tří let kleslo, dochází tedy k poklesu výnosnosti aktiv. Obdobně jako u ROA dochází k postupnému poklesu i u ROE. Pro firmu to neznamena nic špatného. Naopak ROS každým rokem roste. Podniku tedy každým rokem roste procento, které vyjadřuje kolik procent z tržeb představuje skutečný zisk po zdanění.

Tabulka 31 Rentabilita

Rentabilita	1. rok	2. rok	3. rok
ROA	40,0 %	42,1 %	33,9 %
ROE	61,7 %	48,3 %	33,3 %
ROS	9,0 %	12,5 %	12,8 %

Zdroje: vlastní zpracování

### **Ukazatel likvidity**

Ukazatelé likvidity vyjadřují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a díky tomu také platit včas všechny své nesplácené závazky.

Likviditu dělíme do tří stupňů:

- *Běžná likvidita – 1. stupeň*
  - Tato likvidita ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva vyšší než krátkodobé závazky. Jinak řečeno, kolikrát je podnik schopen zaplatit svým věřitelům, kdyby proměnil všechna oběžná aktiva na peněžní prostředky
  - $\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$
- *Rychlá likvidita – 2. stupeň*
  - Rychlá likvidita občas také nazývána jako pohotová představuje zpřísněnou oběžnou likviditu, jelikož se od oběžných aktiv odečtou ještě zásoby.
  - $\text{Rychlá likvidita} = \frac{(\text{obežná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$
- *Pohotová likvidita – 3. stupeň*
  - Třetí stupeň likvidity je někdy také nazýván jako okamžitá likvidita, protože výpočet vychází z poměru celkového finančního majetku a krátkodobých závazků.
  - $\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$

(SCHOLLEOVÁ, 2017)

Jednotlivé stupně likvidity byly vypočítány podle popsaných vzorečků a jejich výsledky jsou zapsány v následující tabulce. Z tabulky lze vidět, že podnik ve všech třech letech disponuje vysokou likviditou. Jednotlivé likvidity se každým rokem navyšují, protože podnik disponuje velmi vysokými oběžnými aktivy.

Tabulka 32 Likvidita podniku

Likvidita	1. rok	2. rok	3. rok
Běžná - 1. stupeň	3,65	4,91	6,54
Rychlá - 2. stupeň	3,35	4,71	6,29
Pohotová - 3. stupeň	3,35	4,69	6,28

Zdroj: vlastní zpracování

### **Ukazatel zadluženosti**

Tyto ukazatele se především zaměřují na vlastní a cizí zdroje podniku a také na schopnost podniku hradit své náklady na dluhy. V této části se proto provádějí tři druhy výpočtů.

Jde o tyto výpočty:

- Celková zadluženost
  - $celková\ zadluženost = \frac{celkové\ dluhy}{celkový\ kapitál}$
- Dlouhodobá zadluženost
  - $dlouhodobá\ zadluženost = \frac{dlouhodobý\ cizí\ kapitál}{celkový\ kapitál}$
- Úrokové krytí
  - Poslední výpočet informuje podnik o tom, jak je schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku. Proto výpočet vychází ze zisku před zdaněním a odečtením úroků a vydělením celkovou sumou nákladových úroků.
  - $úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{nákladové\ úroky}$

(SCHOLLEOVÁ, 2017)

Všechny tyto zmíněné ukazatele byly vypočítány a jejich výsledky jsou ukázány v následující tabulce. Doporučené hodnoty pro dlouhodobé zadlužení se uvádí mezi 30–40 % přes 50 % to pro podnik může představovat určité riziko. Z tabulky je vidět, že dlouhodobá míra zadlužení po prvním roce fungování podniku činí 31 % a každým rokem se snižuje. Poslední řádek tabulky zaznamenává úrokové krytí podniku, které se každým rokem navyšuje. To je pro podnik dobré, protože je schopen krýt úroky z cizího kapitálu.

Tabulka 33 Zadluženost podniku

Zadluženost	1. rok	2. rok	3. rok
celková zadluženost	51 %	32 %	20 %
dlouhodobá zadluženost	31 %	15 %	6 %
Úrokové krytí	13,94	24,70	32,66

Zdroje: vlastní zpracování



### **Ukazatele aktivity**

Dalším ukazatelem je ukazatel aktivity. Ten zachycuje to, jak je podnik schopen využít jednotlivé majetkové části. Tyto ukazatelé mohou buď ukazovat dobu obratu nebo celkovou obratovost. Doba obratu vyjadřuje průměrnou dobu trvání jedné obrátky. Snahu je, co nejvíce zkrátit tuto dobu a maximalizovat počet obrátek. Ukazatel obratovosti naopak informuje o počtu obrátek za určité období. Čím vyšší je jejich počet, tím kratší dobu je majetek vázán a někdy díky tomu dochází i k nárůstu zisku.

Ukazatele obratovosti:

- $obrat\ aktiv = \frac{tržby}{aktiva}$ 
  - Tento ukazatel udává kolikrát se během roku otočí celková aktiva. Aktiva by se měla během jednoho roku otočit minimálně jednou.
- $obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby}$
- $obrat\ krátkodobých\ závazků = \frac{tržby}{krátkodobé\ závazky}$

Ukazatelé doby obratu:

- $doba\ obratu\ aktiv = \frac{aktiva}{\left(\frac{tržby}{360}\right)}$
- $doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\left(\frac{tržby}{360}\right)}$
- $doba\ obratu\ krátkodobých\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{\left(\frac{tržby}{360}\right)}$

(SCHOLLEOVÁ, 2017)

Výš popsány ukazatelé jsou vypočítány a zaznamenány v tabulce.

Obrat aktiv se během tří let snížil, ale stále se podniku podařilo je otočit víckrát jak jednou za rok, jak se minimálně doporučuje. Dále se doba obratu zásob v jednotlivých letech pohybovala průměrně okolo 5,5 dní, což odpovídá na nákup čerstvých surovin. Doba obratu krátkodobých závazků také nevykazovala velké výkyvy, jelikož se hodnota v průměru udržuje okolo 23 až 24 dní. To opět odpovídá k výplatám mezd zaměstnanců a k platbě sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance.

Tabulka 34 Ukazatelé aktivity

Obraty	1. rok	2. rok	3. rok
Doba obratu aktiv	104,8 dní	137,2 dní	173,5 dní
Doba obratu zásob	6,5 dní	4,9 dní	6,1 dní
Doba obratu krátkodobých závazků	21,7 dní	24,0 dní	24,2 dní
Obrat aktiv	3,4	2,6	2,1
Obrat zásob	55,2	73,5	59,0
Obrat krátkodobých závazků	16,6	15,0	14,9

Zdroj: vlastní zpracování

## 11.2 Bod zvratu zisku

Dalším bodem této kapitoly je výpočet bodu zvratu. Tento výpočet řekne podniku, kolik zákazníků by za den mělo navštívit v průměru Burgrárnu, aby se tržby rovnaly vynaloženým nákladům na jeden den provozu. V tomto bodě dochází tedy k nulovému zisku. Pro výpočet byla stanovena průměrná útrata na jednoho zákazníka na 220 Kč. Dále měsíční variabilní náklady, které zahrnují náklady na suroviny 131 500 Kč. Fixní náklady jsou tvořeny z měsíčních nákladů na zaměstnance a na prostory. Výpočet byl proveden na základě předpokladu, že bude provozovna otevřena 25 dní v měsíci.

Výpočet je proveden níže:

- $T = N$
- $p \cdot Q = FN + (v_n * Q)$
- $220 * Q = 263\,200 + 131\,500$
  
- $Q = \frac{394\,700}{220}$
- $Q = 1794,09 \doteq 1794$  zákazníků
  
- $Q = \frac{1794,09}{25} = 71,76 \doteq 72$  zákazníků

Z výpočtu tedy vyšlo, že za jeden den by Burgrárnu mělo navštívit minimálně 72 zákazníků a jejich útrata by měla být průměrně okolo 220 Kč. Za jeden měsíc provozu to pak činí 1794 zákazníků.

## 12 Analýza rizik

Poslední částí podnikatelského plánu nově vznikající Burgrárny je kapitola, která se zabývá analýzou rizik a SWOT analýzou. V analýze rizik byly vybrána rizika, které se mohou vyskytnout před otevřením podniku, ale i během samotného fungování. Na závěr kapitoly pak bude zpracovaná SWOT analýza, které se zaměřuje na silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti podniku.

### 12.1 Analýza rizik

V následující podkapitole jsou rozpracována potenciální rizika, které by mohly ovlivnit otevření Burgrárny a také samotné fungování. Rizika byla zpracována v tabulce, v které je dané riziko popsáno, dále je určena jeho velikost. Velikost rizika může být: malé -1, střední - 2 a velké - 3. Další částí tabulky je míra pravděpodobnosti, že se dané riziko doopravdy vyskytne. Zde jsou zachyceny následující míry: nepravděpodobná - 1, málo pravděpodobná - 2, pravděpodobná - 3, velmi pravděpodobná - 4, téměř jistá - 5. Dále tabulka ukazuje míru ovlivnitelnosti. Tedy jak může samotný podnik výskyt daného rizika ovlivnit. Tedy dané riziko může podnik ovlivnitelnosti následovně: ovlivnitelná - 1, částečně ovlivnitelná - 2, neovlivnitelná - 3. Další sloupec ukazuje součet: velikosti rizika, míry pravděpodobnosti a míry ovlivnitelnosti rizika.

Poslední dva sloupce se zabývají dopadem daného rizika na podnik a preventivním opatřením, jak se danému riziku vyhnout.

Vše je ukázáno a popsáno v následující tabulce.

Tabulka 35 Analýza rizik

ANALÝZA RIZIK NOVÉHO PODNIKU						
Druh rizika:	Velikost rizika	Míra pravdě. rizika	Míra ovliv. rizika	Výsledek	Dopad	Preventivní opatření před rizikem
Nezískání potřebného úvěru	3	3	3	9	Neotevření provozovny z důvodu nedostatku kapitálu	Důkladná příprava podnikatelského plánu pro bankovní instituce
Nezkušenosti majitelů v oblasti podnikání a gastronomie	2	3	1	6	V nejhorším případě zavření podniku	Důkladné nastudování všech potřebných dokumentů, případě zeptat se některé z osob, která se v tomto podnikání pohybuje
Nesplnění všech hygienických a legislativních vyhlášek pro tento sektor	2	2	1	5	Neotevření provozovny, zavření provozovny	Sledování a studování různých vyhlášek
Nesprávný výběr personálu	3	2	1	6	Nespokojenost zákazníků, špatná kvalita obsluhy, jídel atd.	Při výběru personálu koukat na zkušenosti v oboru, dále jestli působí sympaticky (důležité pro číšníky)
Nesprávný výběr lokality	1	1	1	3	Nižší počet zákazníků	Průzkum lokality
Zvýšení nájmu	2	3	3	8	Vyšší náklady na nájem, nižší zisk	Uzavřít vhodnou smlouvu o nájmu prostor
Výskyt nového přímého konkurenta	3	3	3	9	Snížení počtu zákazníků, stanovení, popřípadě i jiných levnějších cen než konkurence	Vhodná propagace podniku, vždy podávat jen kvalitní pokrmy, příjemnost personálu
Dodávání nekvalitních surovin	1	2	1	4	Nekvalitní pokrmy, odchod zákazníků ke konkurenci	Kontrola kvality dodávaných surovin

Zdroj: vlastní zpracování

# 13 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského plánu, který bude obsahovat všechny potřebné náležitosti, analýzy, průzkumy, odhady a mnoho dalších parametrů. Úkolem tohoto dokumentu také bylo odpovědět na otázku, zda by tento plán měl šanci uspět i v reálném světě, a nejen na papíře. Tématem celé práce bylo založení nové Burgrárny ve městě Benešov, která se zde doposud ještě nenachází.

Pro vytvoření podnikatelského plánu bylo nezbytné si nastudovat všechny potřebné znalosti, pojmy a vybrat správnou strukturu plánu, podle které byl samotný plán vytvořen v praktické části práce. Celá první část práce byla zaměřena pouze na teoretické poznatky.

Druhá část práce se již zabývala vytvořením konkrétního plánu. Tato část byla zpracována podle bodů, které byly definovány a popsány v teoretické části.

V první polovině praktické části se práce zaměřovala především na analýzy a popis různých faktorů, které by mohly stát v cestě při samotném založení a fungování podniku. Podle zjištění, Burgrárna bude čelit pěti hlavním konkurentům, které bude muset porazit.

Dále v této části byla zpracována velikost trhu. Podle odhadů a propočtů by téměř polovina obyvatel města Benešov mohla tvořit hlavní segment, na který se podnik bude zaměřovat. V přepočtu to je 8 521 potencionálních zákazníků. V dotazníkovém šetření pak vyšlo, že si lidé kupují burger přibližně jednou za čtvrt roku. Z těchto poznatků byl pak odhadnut denní prodej jednotlivých pokrmů. Na základě toho pak odvozeny tržby, které pro první rok vyšly 5 523 000 Kč a v druhém a třetím roce mírně vzrostly.

Druhá část práce se zaměřovala na finanční záležitosti. Byl zde sestaven zakladatelský rozpočet, který byl složen z potřebné investice na zařízení a vybavení prostor nového podniku a dále na náklady spojené s prvním měsícem fungování podniku. Potřebná částka pro začátek podniku byla stanovena na 519 047 Kč. Kapitál podniku byl rozdělen na 2/3 cizího kapitálu a na 1/3 z vkladů majitelů. Podnik dále předpokládá, že požádá bankovní instituci o bankovní úvěr ve výši 650 000 Kč, který by měl splacen do pěti let. Podle stanovených odhadů, analýz a výpočtů by podnik mohl již v prvním roce dosáhnout kladného zisku po zdanění ve výši 483 734 Kč. Kladného zisku by podnik měl dosáhnout i během dalších dvou let sledování. Podle výpočtů dynamické metody hodnocení investice by se měla částka investovaná do vybavení a zařízení prostor vrátit již po prvním roce fungování podniku. Vnitřní výnosové procento této investice bylo odhadnuto na 128,3433 %.

Odpovědí na otázku, zda by daný podnikatel plán mohl být realizovatelný, zní ano. Podle všech zjištěných poznatků by daný plán měl šanci uspět ve městě Benešov.

Tento plán by mohl být použit jako podklad pro založení podniku nebo také jako podklad pro oslovení bankovní instituce, která by byla ochotna nabídnout podniku potřebný kapitál ve výši 650 000 Kč.

## 14 Seznam použité literatury

1. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. CEJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
3. FOTR, Jiří. VACÍK, Emil. SOUČEK, Ivan. ŠPAČEK, Miroslav. HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing, a s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
5. JANIŠOVÁ, Dana. KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.
6. KARLÍČEK, Miroslav. a kolektiv. *Základy marketingu*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
7. KNÁPKOVÁ, Adriana. PAVELKOVÁ, Drahomíra. REMEŠ, Daniel. ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza, Komplexní průvodce s příklady*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
8. RŮČKOVÁ, Martina. *Finanční analýza – 5. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
9. ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy, Procesní řízení a modelování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
10. SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha : Grada Publishing, a.s, 2017. ISBN 978-80-271-9869-6 (pdf).
11. SMEJKA, Vladimír. RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-3051-6
12. SRPOVÁ, Jitka. ŘEHOŘ, Václav. a kolektiv. *Základy podnikání; Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
13. SRPOVÁ, Jitka. SVOBODOVÁ, Ivana. SKOPAL, Pavel. ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

14. SVOBODOVÁ, Ivana. MICHAL, Andrea. *Od nápadu k podnikatelskému plánu, Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 2017 : Grada Publishing, a. s., Praha. ISBN 978-80-271-0407-9.
15. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
16. ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha : Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.
17. VEBER, Jaromír. SRPOVÁ, Jitka. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. místo neznámé : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
18. VOCHOZKA, Marek. MULAČ, Petr. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

## 15 Seznam internetových zdrojů

1. Benešov. *Obce v datech*. [Online] 2020. <https://www.obcevdtech.cz/benesov>.
2. BUŘÍNSKÁ, Barbora. *Oběd v restauraci si odepře málokdo. Češi šetřit na jídle odmítají*. *Novinky.cz*. [Online] 31. 5 2021. <https://www.novinky.cz/finance/clanek/obed-v-restauraci-si-odepre-malokdo-cesi-setrit-na-jidle-odmitaji-40284903>.
3. Časové řady věkového složení obyvatel za vybraná města Středočeského kraje. *Český statistický úřad*. [Online] 30. 4 2019. [https://www.czso.cz/csu/xs/casove\\_rady\\_vekoveho\\_slozeni\\_obyvatel\\_za\\_vybrana\\_mesta\\_stredoceskeho\\_kraje](https://www.czso.cz/csu/xs/casove_rady_vekoveho_slozeni_obyvatel_za_vybrana_mesta_stredoceskeho_kraje).
4. Denní obědové menu. *Restaurace Na Bejkárně*. [Online] 2021. <http://nabejkarne.cz/denni-obedove-menu/>.
5. Dohoda o provedení práce. *Zákony pro lidi*. [Online] 2021. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=dohoda%20o%20proveden%C3%AD%20pr%C3%A1ce>
6. Etržby (EET). *Finanční správa.cz*. [Online] <https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/eet>.
7. G&H, Redakce. Paragrafy v restauraci: rozhovor s Ing. Tomášem Čapkem, CSc. *Gastro & Hotel*. [Online] 4. 9 2017. <https://gastroahotel.cz/paragrafy-restauraci-rozhovor-ing-tomasem-capkem-csc/>.
8. Jídelní lístek. *Restaurace u Švejka*. [Online] 2021. <https://www.svejkbenesov.cz/jidelni-listek/>.
9. Jídelní menu. *U černého koně*. [Online] 2021. <http://www.ucernehokone.cz/jidelni-menu>.
10. Makroekonomická predikce - leden 2021. *Ministerstvo financí České republiky*. [Online] 25. 1 2021. <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>.
12. Menu. *KFC.cz*. [Online] 2021. <https://kfc.cz/main/home/menu>
11. Menu. *Restaurace Corona*. [Online] 2021. <https://www.coronabenesov.cz/>.



13. Minimální mzda. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* . [Online] 14. 12 2020. <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>.
14. Novotný. Doporučení, jak založit gastro podnik a řešit v něm gastro vybavení. *Gastro Novotný*. [Online] 29. 8 2019. <https://www.gastronovotny.cz/inspirace-pro-vas-gastro-provoz/doporuzeni-jak-zalozit-gastro-podnik-a-resit-v-nem-gastro-vybaveni>.
19. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [Online] 2021. <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
15. Profi úvěr start. *Komerční banka* . [Online] 2021. <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/podnikatelske-uvery/na-cokoli/profi-uver-start>
16. Přehled o vývoji částek minimální mzdy. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* . [Online] 14. 12 2020. <https://www.mpsv.cz/web/cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy> .
17. Věkové složení obyvatelstva - 2019. *Český statistický úřad*. [Online] 30. 4 2020. <https://www.czso.cz/documents/10180/121768532/1300642001.pdf/da7bdf5-ad23-44cf-8b3a-be2aac420a62?version=1.1>.
18. Zaměstnanost, nezaměstnanost. *Český statistický úřad*. [Online] 8. 2 2021. [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace).

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model pěti sil.....	12
Obrázek 2 SWOT analýza .....	13
Obrázek 3 Marketingový mix.....	16
Obrázek 4 Základní schéma podnikového procesu .....	18
Obrázek 5 Poměrové ukazatele .....	21
Obrázek 6 Mapa a fotografie venkovních prostor .....	27
Obrázek 7 Organizační struktura .....	51
Obrázek 8 Proces obsluhy zákazníka v Burgrárně .....	53
Obrázek 9 Telefonická objednávka a dovoz objednávky na adresu určenou zákazníkem .....	54

## Seznam grafů

Graf 1 Jaký je váš věk? .....	39
Graf 2 Konzumace hamburgerů .....	40
Graf 3 Jak podle Vás vypadá dobrá a kvalitní Burgrárna? .....	41

# Seznam tabulek

Tabulka 1 PEST analýza.....	29
Tabulka 2 Růst minimální mzdy od roku 2016-2021 .....	32
Tabulka 3 Přehled všech dodavatelů.....	38
Tabulka 4 Rozložení segmentu.....	42
Tabulka 5 SWOT matice.....	44
Tabulka 6 Vyhodnocení SWOT matice.....	45
Tabulka 7 Celkové náklady na propagaci.....	50
Tabulka 8 Investice potřebná na zázemí Burgrárny .....	55
. Tabulka 9 Investice potřebná na zařízení kuchyně .....	56
Tabulka 10 Investice potřebná na zařízení restaurace .....	57
Tabulka 11 Výpočet nákladu na hrubé mzdy .....	58
Tabulka 12 Výpočet čistých mezd .....	59
Tabulka 13 Výpočet nákladu na sociální a zdravotní pojištění na zaměstnance.....	59
Tabulka 14 Náklady na prostory .....	60
Tabulka 15 Náklady na nakupované služby .....	60
Tabulka 16 Investice potřebná na zajištění rozvozu .....	61
Tabulka 17 Výpočet nákladu na 1km cesty .....	61
Tabulka 18 Výpočet výnosnosti rozvozu .....	62
Tabulka 19 Přirážková kalkulace.....	63
Tabulka 20 Tržby podle reálného odhadu .....	64
Tabulka 21 Zakladatelský rozpočet.....	65
Tabulka 22 Rozložení potřebného kapitálu.....	65
Tabulka 23 Splátkový kalendář .....	66
Tabulka 24 Rozvaha.....	67
Tabulka 25 Výkaz zisku a ztráty.....	69
Tabulka 26 Cash flow .....	70
Tabulka 27 Hodnota WACC.....	71
Tabulka 28 Čistá současná hodnota .....	72
Tabulka 29 Doba návratnosti .....	72
Tabulka 30 Vnitřní výnosové procento.....	73
Tabulka 31 Rentabilita .....	74
Tabulka 32 Likvidita podniku.....	75
Tabulka 33 Zadluženost podniku .....	75
Tabulka 34 Ukazatelé aktivity .....	76
Tabulka 35 Analýza rizik.....	78

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Eliška Karabellová

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

<b>Jméno</b>	<b>Oddělení/ Pracoviště</b>	<b>Datum</b>	<b>Podpis</b>