

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

**MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vytvoření podnikatelského plánu pro gastronomické  
zařízení**

**Creating a Business Plan for a Catering Facility**

**2023**

**Tomáš Junek**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Junek** Jméno: **Tomáš** Osobní číslo: **492818**  
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**  
Zadávající katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**  
Studijní program: **Ekonomika a management**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Vytvoření podnikatelského plánu pro gastronomické zařízení**

Název bakalářské práce anglicky:

**Creating a Business Plan for a Catering Facility**

Pokyny pro vypracování:

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu za účelem posouzení, zda se ve střednědobém horizontu vyplatí založení malého podniku v oblasti pohostinství, a to na základě komplexních analýz a kalkulací.

Seznam doporučené literatury:

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.  
KOŠTAN, Pavol a Oldřich ŠULER. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7228-657-8.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.  
VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.  
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.  
HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. Manažerské účetnictví. Praha: Grada, 2008. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-2471-3.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Lucie Plzáková, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze**

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

Datum zadání bakalářské práce: **09.12.2022** Termín odevzdání bakalářské práce: **27.04.2023**

Platnost zadání bakalářské práce: \_\_\_\_\_

Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

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

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Student bere na vědomí, že je povinen 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 studenta

**Studijní program:** Podniková ekonomika a management

**Vedoucí práce:** Ing. Lucie Plzáková, Ph.D.

JUNEK, TOMÁŠ. *Vytvoření podnikatelského plánu pro gastronomické zařízení*. Praha: ČVUT 2023.

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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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:

Podpis:

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat své vedoucí práce Ing. Lucii Plzákové, Ph.D. za věnovaný čas strávený vedením bakalářské práce, užitečnou odbornou pomocí, a hlavně za ochotu při vedení práce.

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro otevření restauračního zařízení na Praze 2, které se zabývá přípravou brunchu a kávy. Samotná práce je podklad pro budoucí podnikání autora po dokončení studia. Teoretická část bakalářské práce vysvětluje pojmy potřebné k podnikání a popisuje strukturu podnikatelského plánu. V praktické části bakalářské práce je zhotoven konkrétní podnikatelský plán podle použité odborné literatury, průzkumů, výzkumů a analýz. V závěru práce je uvedeno, zda by byl podnik v případě založení udržitelný a jestli se podnikání autorovi vyplatí.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský plán, zakladatelský rozpočet, marketingový plán, finanční plán, stravovací zařízení, hostinská činnost

## **Abstract**

The purpose of bachelor's thesis is elaboration of a business plan for opening a catering facility at Prague 2, which deals with preparation of brunch and coffee. This writing is a background for future author's business after completing the studies. The theoretical part of the bachelor's thesis is explaining concepts needed for running a business and describing structure of the business plan. In the practical part of the bachelor's thesis is created a specific business plan according to professional literature, explorations, researches and analysis. At the end of the writing is stated if the company was in case of establishment sustainable and if it was worth creating.

## **Keywords**

Business plan, founding budget, marketing plan, financial plan, catering facilities, hospitality services

## Obsah

<b>1. Základní pojmy .....</b>	<b>7</b>
1.1 Podnikání.....	7
1.2 Podnikatel .....	7
1.3 Podnik.....	8
1.4 Podnikatelský plán .....	9
<b>2. Struktura podnikatelského plánu .....</b>	<b>10</b>
2.1 Shrnutí.....	10
2.2 Charakteristika produktu a vlastníka .....	11
2.3 Analýza trhu a zákazníků .....	12
2.4 Analýza konkurence .....	12
2.5 Analýza dodavatelů .....	13
2.6 Personální zabezpečení.....	14
2.7 Marketingový plán .....	14
2.7.1 Marketingový mix.....	15
2.8 Finanční plán .....	19
2.8.1 Financování podniku .....	20
2.8.2 Náklady.....	20
2.8.3 Zakladatelský rozpočet.....	21
2.8.4 Výnosy .....	21
2.8.5 Zisk.....	21
2.8.6 Bod zvratu .....	22
2.8.7 Výkaz zisků a ztrát .....	22
2.8.8 Výkaz cash-flow .....	22
2.8.9 Počáteční a konečná rozvaha.....	23
2.9 Analýza rizik.....	23
2.10 Vyhodnocení projektu.....	24
2.10.1 Návratnost.....	24
2.10.2 Ukazatele rentability .....	24
<b>3. Podnikatelský plán .....</b>	<b>27</b>
3.1 Shrnutí.....	27
3.2 Charakteristika produktu a vlastníka .....	27
3.3 Analýza trhu a zákazníků .....	29
3.4 Analýza konkurence .....	30



3.5	Analýza dodavatelů .....	35
3.5.1	Dodavatelé .....	35
3.5.2	Analýza vstupů .....	35
3.6	Personální zabezpečení .....	38
3.7	Marketingový plán .....	39
3.7.1	Marketingový mix.....	39
3.8	Finanční plán .....	45
3.8.1	Náklady.....	45
3.8.2	Zakladatelský rozpočet.....	48
3.8.3	Výnosy .....	50
3.8.4	Výkaz zisků a ztrát .....	53
3.8.5	Výkaz cash-flow .....	54
3.8.6	Rozvaha .....	55
3.9	Analýza rizik.....	56
3.10	Vyhodnocení projektu.....	58
3.10.1	Doba návratnosti.....	58
3.10.2	Ukazatele rentability .....	58
<b>Závěr</b>	.....	<b>60</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>62</b>
<b>Seznam obrázků</b>	.....	<b>65</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>66</b>

# Úvod

Existuje mnoho důvodů, proč podnikat. Jedním z nich může být určitá svoboda. Jednoduše se někdo rozhodne, že už nechce pracovat pro druhé a založí si tak podnikání vlastní. Někdo také může vidět v podnikání určitý sen, který si splní tak, že si například založí vlastní pekárnu. Někdo zase dostane jedinečný nápad a může v podnikání vidět vidinu zisku, kterého by v zaměstnaneckém poměru nedosáhl.

Podnikatelský plán je podklad právě pro takové podnikání. V podnikatelském plánu jsou popsány informace, které jsou pro založení podniku důležité, a to jak pro samotného podnikatele, tak pro případné investory.

Cílem této práce je sestavení co možná nereálnějšího podnikatelského plánu pro založení hostinského zařízení v centru Prahy. Podnik se bude zaměřovat na prodej takzvaného brunchu. Jedná se o spojení oběda i večeře. Podnik bude také působit jako kavárna, kam si každý může zajít na dobrou kávu.

Toto téma jsem si vybral z důvodu obliby vaření, sledování trendů v gastronomii a konzumaci jídla a kávy v restauračních zařízeních. Další důvod, proč jsem si vybral právě toto téma je, že uvažuji o založení vlastního restauračního zařízení.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První z nich je teoretická část, ve které je čtenář seznámen se všemi potřebnými informacemi pro sestavení podnikatelského plánu. V první části je také uvedena a popsána struktura, kterou se bude autor v následující části práce řídit. V druhé části, tedy praktické, je dán důraz na sestavení konkrétního podnikatelského plánu jakožto podklad pro budoucí podnikání a pro investory, bez kterých by založení podniku nebylo možné.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. Základní pojmy

V následujících podkapitolách si vysvětlíme základní pojmy, které budou potřeba k sestavení podnikatelského plánu. Definujeme si podnikatelský plán, vysvětleny budou i pojmy, které s podnikatelským plánem úzce souvisí, jako je podnikání, podnikatel a podnik.

## 1.1 Podnikání

Pojem podnikání byl definováno do roku 2014 obchodním zákoníkem, tedy takto.

*„Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“* (Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, §2.)

Oproti zaměstnaneckému poměru má podnikání celou řadu výhod a nevýhod. Každý budoucí podnikatel by si měl jasně rozmyslet, zda mu za to podnikání stojí. Mnoho lidí vidí v podnikání realizaci vysokých zisků, ačkoliv už nevidí práci a úsilí vložené právě do podnikání. Nejen že je podnikání velmi finančně a časově nákladné, je také velmi riskantní. Ne vždy se může stát, že se vložený čas i kapitál navrátí. (Srpková, Řehoř, 2010, str. 21-22)

## 1.2 Podnikatel

*„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, §420)

Podnikatel také musí být zapsán v obchodním rejstříku. Podnikatel musí mít k podnikání živnostenské, nebo jiné oprávnění.

Veber popsal typické rysy, které by měl mít každý začínající podnikatel. Mezi tyto rysy patří dlouhodobé zaměření, protože podnikatelská činnost je ve většině případů dlouhodobý proces, podnikavost, motivaci, protože by podnikatel měl mít dostatečnou vůli dosáhnout předem stanoveného cíle, iniciativu, jelikož podnikatel musí být proaktivní, dynamický a optimistický, podstupování rizika, protože podnikatel musí

umět rozhodovat a nebát se podstoupit riziko a dobrý zdravotní stav, jelikož podnikatel by měl být v dobrém fyzickém, ale hlavně duševním stavu. (Veber, Srpová, 2012, s. 160)

### **1.3 Podnik**

V České republice existují různé druhy podniků. Soukromé podniky se mohou rozdělit na živnosti, obchodní společnosti a družstva. Živnosti se dále dělí na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti se ještě dále dělí na živnosti řemeslné, vázané a volné.

*„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*  
(Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání, §2)

Obchodní společnosti se dále dělí na společnosti osobní a kapitálové. Mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Kapitálové společnosti se dále dělí na společnost s ručeným omezeným a akciovou společnost. Každá obchodní společnost má jiná pravidla, a to z hlediska základního kapitálu, ručení za závazky a počtu společníků.

Veřejná obchodní společnost musí mít minimálně dva společníci, kteří ručí rovným dílem a celým svým majetkem. Pokud společenská smlouva nestanoví jinak, základní vklad není nutný. (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, §95, §100)

Komanditní společnost musí mít minimálně dva společníky, komanditistu a komplementáře. Komplementář ručí celým svým majetkem a nemá vkladovou povinnost. Komanditisté ručí do výše svého nesplaceného vkladu. Zisk se dělí mezi komanditisty a komplementáři na polovinu. Komanditisté si poté rozdělí zisk v poměru jejich vkladů. (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, §118, §122, §126)

Společnost s ručeným omezeným musí mít minimálně jednoho zakladatele. Zakladatelé ručí do výše nesplaceného vkladu, který je u společnosti s ručeným omezeným minimálně 1 Kč. Pokud společenská smlouva neurčí jinak, podíl ve

společnosti s ručeným omezeným se odvozuje od výše vkladů každého ze společníků. (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, §132, §133, §142)

Akciová společnost má za majitele společnosti akcionáře, kteří vlastní akcie, které udávají velikost podílu ve společnosti. Výše základního kapitálu je minimálně 2 000 000 Kč. Zakladatel společnosti je ten, který podílí na úpisu akcií a přijal zakladatelské stanovy. (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích, §243, §246, §250)

## **1.4 Podnikatelský plán**

*„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.“ (Orlík, 2011, cit. Srpová, 2011, str. 24)*

Podnikatelský plán je podklad podnikatelského záměru. Měl by obsahovat veškeré informace a studie potřebné k založení podniku a následném chodu.

Podle Srpové patří mezi základní body podnikatelského plánu:

- 1. Titulní list**
- 2. Obsah**
- 3. Úvod, účel**
- 4. Shrnutí**
- 5. Popis podnikatelské příležitosti**
- 6. Cíle firmy a vlastníků**
- 7. Potencionální trh**
- 8. Analýza konkurence**
- 9. Marketingová a obchodní strategie**
- 10. Realizační projektový plán**
- 11. Finanční plán**
- 12. Předpoklady úspěšnosti projektu**
- 13. Přílohy**

(Srpová, 2011, s. 26)

Naopak Ivana Svobodová, ekonomka působící na Katedře podnikání Vysoké školy ekonomické v Praze, uvádí ve své knize následující strukturu podnikatelského plánu:

- 1. Shrnutí**
- 2. Charakteristika produktu a vlastníka**
- 3. Analýza trhu a zákazníků**
- 4. Analýza konkurence**
- 5. Analýza dodavatelů**
- 6. Personální zabezpečení**
- 7. Marketing**
- 8. Finanční plán**
- 9. Analýza rizik**
- 10. Vyhodnocení projektu**
- 11. Přílohy**

(Svobodová, Andera, 2017, s. 279-285)

Podnikatelský plán slouží nejen pro podnikatele, ale i pro případné investory. Jelikož není plán stanoven přesnou osnovou, může být sestaven právě pro potřeby daného účelu. Nejčastěji se podnikatelský plán sestavuje pro externí investory, nebo pro poskytovatele úvěrů. (Srpová, 2011, s. 24)

## **2. Struktura podnikatelského plánu**

Druhá kapitola se bude zabývat strukturou podnikatelského plánu. Pro účely bakalářské práce byla zvolena šablona podnikatelského plánu paní doktorky Ivany Svobodové, kterou popisuje ve své knize Od nápadu k podnikatelskému plánu. V této kapitole budou vysvětleny všechny kapitoly podnikatelského plánu pro účely praktické části bakalářské práce, jež bude přímo navazovat na tutéž strukturu.

### **2.1 Shrnutí**

Úvod dokumentu by měl obsahovat všechny potřebné informace o podniku, účelu podnikání a popisu podnikání. Dále je dobré v úvodní části dokumentu podrobně popsat kapitoly, kterým se podnikatelský plán zabývá a je důležité vysvětlit na základě jakého účelu je podnikatelský plán sestavený. Může být určený například pro investora,

pro samotného podnikatele jakožto podklad pro začátek podnikání nebo pro banku, u které se podnikatel snaží o poskytnutí úvěru. (Srpková, 2011, s. 31-33)

Podle Svobodové by shrnutí podnikatelského dokumentu mělo obsahovat charakteristiku produktu a popřípadě konkurenční výhodu, velikost a popis cílového trhu, způsob vydělávání, nebo anglicky business model a požadovaný cizí kapitál k podnikání a jeho návratnost. Shrnutí by mělo být co nejvíce obsáhlé, ale stručné a mělo by se vejít na jednu stránku. Podle Svobodové by se mělo právě shrnutí podnikatelského plánu psát až jako poslední, a to pro potřebnou výstižnost a přesvědčivost. (Svobodová, Andera 2017, s. 297-300)

## **2.2 Charakteristika produktu a vlastníka**

Tato kapitole se věnuje charakteristice produktu a vlastníka firmy. Svobodová ve své knize člení kapitolu na šest podkapitol.

Nejdříve popisuje produkt jako takový. Produkt může být jak výrobek, tak služba. Popis produktu by měl být stručný, a hlavně jednoduše pochopitelný.

Další podkapitolu věnuje konkurenční výhodě. Mezi konkurenční výhody může patřit například cena, kvalita produktu, servis, ale i nová inovace na trhu. Právě konkurenční výhoda je velmi důležitá pro vymezení našeho produktu od konkurence.

Třetí podkapitola se zabývá legislativním požadavkům vstupu na trh. Často se může stát, že podnik při výrobě produktů musí dodržovat nejrůznější zákony a normy. Jak bylo zmíněno v předchozí kapitole, může se také jednat o koncese u koncesovaných živností.

Ve čtvrté podkapitole se Svobodová věnuje podnikateli. Podkapitola by měla uvádět, jaký má zakladatel vztah s daným produktem a podnikáním a zda má nějakou kvalifikaci. Také může být přiložen například životopis.

V další části kapitoly se pojednává o právní normě. Znamená to, zda chce podnikatel podnikat podle živnostenského zákona, tedy pojednává o založení ohlašovací či koncesované živnosti, nebo podle zákona o obchodních korporacích a plánuje založení společnosti se společníkem. Může se jednat již o výše zmíněné osobní či kapitálové společnosti.



Poslední podkapitola se věnuje časovému harmonogramu realizace projektu. Jedná se naplánování od začátku realizace projektu do zahájení podnikání a prodeje.

(Svobodová, Andera, 2017, s. 309-333)

## **2.3 Analýza trhu a zákazníků**

Podle Svobodové je analýza trhu jedna z nejdůležitějších analýz pro vstup do odvětví.

Na trhu se nacházejí zákazníci, kterým bude nová firma nabízet své produkty k uspokojení jejich potřeb. Dále se na trhu nachází konkurence, která může bránit vstupu do odvětví a také se na trhu nachází dodavatelé. Pomocí analýzy trhu a zákazníků by měl začínající podnikatel zjistit, zda se vůbec na trhu nachází pro jeho podnik místo, jak je trh velký a jak velké příjmy dokáže trh přinést. V praxi se analýza trhu může provádět pomocí veřejně známých informací, nebo pomocí externích specialistů. Podle Svobodové jsou při analýze trhu důležitá specifika odvětví, popis specifíků typických pro odvětví, poptávkové podmínky, výnosnost v odvětví a trendy v oboru. (Svobodová, Andera 2017, s. 334-336)

Nejdůležitějším subjektem na trhu jsou zákazníci. Analýza zákazníků definuje cílového zákazníka a určí co, kde a kdy zákazník kupuje. Kromě klasických spotřebitelů nakupujících výhradně pro své potřeby se na trhu nachází také výrobci, jenž potřebují produkt k další výrobě, obchodníci, kteří zakoupené zboží prodávají dalším nakupujícím a statní instituce. Podle Kozla se také mezi další segment zákazníků řadí turisté ze zahraničí, kteří jsou pro obor gastronomie a pohostinství velmi důležití. Kromě definice samotného zákazníka také do analýzy patří předmět koupě, místo koupě a čas koupě. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 147-149)

## **2.4 Analýza konkurence**

Důležitost analýzy konkurence se u různých ekonomů liší. Někteří, jako například Svobodová tvrdí, že analýza konkurence není zejména pro investory příliš důležitá. Jsou segmenty, jako například restaurační zařízení a maloobchody s rychloobrátkovým zbožím u kterých by provedení analýzy konkurence trvalo velmi dlouho a nepřinesl by velkou přidanou hodnotu, a proto zaleží na každém trhu, zda se analýza konkurence v dlouhodobém hledisku vyplatí. Svobodová také říká, že spousta začínajících

úspěšných podnikatelů by na základě analýzy konkurence své podnikání nerealizovala. (Svobodová, Andera, 2017, s. 359-361)

Srpová avšak tvrdí, že je analýza konkurence pro úspěšnost podnikání důležitá. Zejména se jedná o podnikání, ve kterém si je podnikatel jistý, že neexistuje žádná konkurence.

Samotná analýza konkurence se sestavuje následovně. Nejdříve se naleznou konkurenti skuteční. To jsou konkurenti, kteří na stejném trhu nabízejí zákazníkům samé nebo podobné produkty. V případě, že se na trhu nachází velmi mnoho firem, se díky časové náročnosti a vysoké nákladnosti konkurence rozlišují na hlavní a vedlejší. Hlavní konkurenti by měly pokrývat podstatnou část trhu a vedlejší konkurencí se tedy není třeba příliš zabývat.

Ve druhém kroku se vyšetří přednosti a nedostatky konkurenčních firem podle stanovených kritérií. Mezi takové kritéria patří například cena, servis, lokalita, jméno. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 57-60)

## **2.5 Analýza dodavatelů**

Analýza dodavatelů je další z nutných analýz pro vstup na trh. Dodavatelé jsou externí subjekty, které firmě dodávají výrobky nebo služby. Nejedná se tedy jen o poskytovatele potřebných materiálů a surovin pro výrobu produktů, ale i o poskytovatele služeb nutných pro podnikání, a i například o poskytovatele nutného vybavení provozovny. Nejčastěji se při analýze dodavatelů zkoumá spolehlivost a závislost na dodavatelích. Svobodová ve své knize říká, že pro podnikatelský plán je nejdůležitější analýza vstupů. Analýza vstupů zahrnuje všechny náklady spojené s nákupem výrobků a služeb potřebných pro podnikání. Tato analýza se poté promítne ve finančním plánování, proto je velmi důležité do analýzy zahrnout veškeré vstupy. Vstupy se dají analyzovat prostřednictvím jednoduchých tabulek. Celý seznam vstupů se rozčlení do tabulek rozdělených podle účelu vstupu. Může jít například o náklady vybavení, náklady na provoz, náklady na výrobky. Následně se k nim přiřadí cena a jednotliví dodavatelé. (Svobodová, Andera 2017, s. 377-379)

## 2.6 Personální zabezpečení

Kapitola personálního zabezpečení by měla obsahovat nejen plánování zaměstnanců potřebných k dosažení firemních cílů, ale také by měla uvádět členy týmu, ve kterém se členové snaží podnikat. Vhodný popis týmu by měl obsahovat role každého z týmu, znalosti, které může každý z členů nabídnout, dovednosti, zkušenosti s danou problematikou a předmětem podnikání, kompetence členů týmu a podíly ve firmě. Podle Svobodové je dobrý tým a popis týmu pro investory velmi důležitý. (Svobodová, Andera, 2017, s. 382-385)

Svobodová shrnuje personální zabezpečení do tabulky. Tabulka popisuje název pracovní pozice, počet zaměstnanců na dané pozici, druh pracovní smlouvy, hrubá hodinová mzda a počet odpracovaných hodin u pracovníků na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti, hrubá mzda u zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, odvod sociálního a zdravotního pojištění a celkové osobní náklady na jednoho zaměstnance za měsíc. Z grafu tímto způsobem vidět celkové měsíční náklady za zaměstnance, které jsou také důležité zahrnout v podnikatelském plánu. (Svobodová, Andera, 2017, s. 386-388)

## 2.7 Marketingový plán

Marketing je nedílnou součástí každého podniku. Pojem marketing nemá ustálenou definici a skoro každý významný marketér definuje pojem trochu jinak. Kotler definoval marketing jako:

*„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 38)

Marketingový plán je velmi důležitým výstupem marketingu. Obsah marketingového plánu popisuje, jakým způsobem podnik dosáhne svých cílů pomocí marketingové taktiky a strategie. Marketingový plán by tedy měl obsahovat informace o produktu, ceně, za kterou se bude produkt prodávat, distribuci a komunikačním mixu. Této části se říká taktický marketing. Také nesmí v marketingovém plánu chybět informace o zákaznících, trhu a konkurenci. Tomuto segmentu marketingu se říká strategický marketing. Podle Kotlera bývají nejčastější chyby v marketingových plánech

nedostatečná reálnost, absence analýzy konkurence a příliš krátkodobý výhled. (Kotler, Keller, 2013, s. 87; Jakubíková, 2013, s. 350-353)

### **2.7.1 Marketingový mix**

Marketingový mix je jeden ze základních nástrojů marketingu. Marketingový mix do detailu rozebírá produkt a jeho vrstvy, cenu, za který se daný produkt prodává, propagaci produktu a distribuci ke konečnému spotřebiteli. Původcem marketingového mixu 4P je významný americký marketingový teoretik Edmund Jerome McCarthy. Kotler však vzal tradiční marketingový mix a aktualizoval ho podle novodobých potřeb. Kotler marketingový mix 4P dělí na lidi (people), procesy (process), programy (programs) a výkon (process). (Kotler, Keller, 2013, s. 56)

Srpová ještě popisuje marketingový mix 7P, který je moderní modifikací klasického mixu 4P a zahrnuje ještě navíc prvky politika (politics), veřejné mínění (public opinion) a lidské zdroje (people). (Srpová, 2011, s. 63)

#### **2.7.1.1 Produkt**

Z pohledu podnikatelského plánu se musí vymezit, co se bude prodávat. Produkt nemusí být pouze výrobek, může to být i služba. Produkt přímo uspokojuje přání zákazníka. Produkt může také jasně vymezit firmu od konkurence a získat tak konkurenční výhodu například osobitým designem, nebo mimořádnou kvalitou.

Blažková popisuje produktové strategie podle životního cyklu. Životní cyklus výrobku se časově dělí do čtyř částí, které jsou zavedení, růst, zralost a pokles. Pro zavedení produktu na trh je typický nízký objem prodejů, podnik se může dostat i do ztrát. Také je dán důklad na propagaci, která může být velmi nákladná. Cena výrobku bývá vysoká. Růst definuje střední objem prodejů, díky kterým mohou růst zisky podniku. Ceny produktu mohou klesat. Pro zralost produktu je typický velký objem prodejů, které mohou vyústit i ve větší zisky společnosti. Dále je pro ni typický pokles ceny. V poslední etapě produktu poklesu klesají objemy produktů a cena, klesá také zisk společnosti. Již není nutné vynaložit velké náklady na propagaci. (Blažková, 2007, s. 111)

### **2.7.1.2 Cena**

Cena je nejpružnější částí marketingového mix a jako jediná tvoří příjmovou složku podniku. Cena je částka, ze kterou se daný produkt na trhu prodává. Existují různé druhy cen a cenových strategií. Pro celistvou marketingovou strategii je nutné, aby všechny části marketingového mixu byly vyvážené. Tzn., aby cena odpovídala kvalitě výrobku a nabízených služeb. Cena nesmí být příliš nízká, aby nezkazila dojem z produktu a aby pokryla náklady podniku, ale také nesmí být příliš vysoká, aby si produkt lidé kupovali. Srpová uvádí faktory, na které se musí při sestavení ceny přihlížet. Mezi zásadní faktory patří cenová politika firmy, náklady, konkurence, poptávka, fáze životního cyklu výrobku nebo regulace cen. (Srpová, 2011, s. 67)

Blažková ve své knize popisuje bezpočet cenových strategií. Pro účely podnikání v gastronomii byly vybrány tyto cenové strategie:

- Prémiová cenová strategie – Jedná se o cenovou strategii, při které se prodává výrobek za poměrně vysokou cenu. Na druhou stranu produkt vyniká svou kvalitou.
- Ekonomická cenová strategie – Produkt je na trhu umístěn za relativně nízké ceny, ale disponuje nízkou kvalitou.
- Penetrační cenová strategie – Produkt se na trhu nabízí za nízkou cenu za účelem zvýšení tržního podílu podniku. Po utržení podílu se cena zvýší.
- Konkurenční cenová strategie – Podnik se snaží konkurovat cenou výrobků, a to za zvýšení objemů výroby a nižší vstupní náklady.
- Psychologická cenová strategie – Cena produktu je může být vyšší za předpokladu, že ho zákazník vnímá tak, že si za něj chce připlatit.

(Blažková, 2007, s. 122)

#### **2.7.1.2.1 Test cenové citlivosti**

Test cenové citlivosti, někdy také označovaný jako Holandský test, a to podle polohy jeho vzniku. Test cenové citlivosti patří mezi cenové marketingové výzkumy a slouží k optimalizaci cenové politiky. Získané výsledky slouží jako podklad pro ocenění produktu. Cenové testy nejsou vhodné pouze při zavedení produktu na trh, ale i

v ostatních fázích jeho životnosti. Holandský test má jasně stanovené otázky a jejich pořadí. Oslovené respondenty se ptáme na tyto otázky:

1. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat jako levný?“
2. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat jako drahý?“
3. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak drahý, že si jej v žádném případě nekoupíte?“
4. „Při jaké ceně vám bude výrobek připadat tak levný, že budete pochybovat o jeho kvalitě?“ (Kozel, Mynářová, 2011, s. 1186)

Cenová stupnice by měla obsahovat nejméně třicet hodnot, a to z důvodu, aby měl respondent dostatečně na výběr. Z kumulativních hodnot se následně sestaví křivky a jejich průsečíky se nazývají bod cenové nezaopatosti, optimální cenový bod, bod marginální láce, bod marginální drahoty. (Kozel, Mynářová, 2011, s. 1186)

### **2.7.1.3 Propagace**

Komunikační strategie je pro podnik velmi důležitá. Propagace informuje zákazníky o produktech, a tak podporuje jejich prodej. Komunikace se rozděluje do takzvaného komunikačního mixu. Komunikační strategie se liší podle toho, zda firma cílí na trh B2B (Business to business), nebo na trh B2C (Business to customer). Mezi komunikační mix patří reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. (Kotler, Keller, 2013, s. 544)

#### **2.7.1.3.1 Reklama**

Spousta lidí si pod slovem marketing představí právě reklamu. Reklama má sama o sobě spoustu výhod i nevýhod. U některých výrobků, zejména spotřebního rychloobrátkového zboží má přímý vliv na množství prodejů. Jedná se tedy o nástroj, který masově zvyšuje informovanost o produktu nebo značce a pozitivně ovlivňuje jejich vnímání. Reklamou se také dá velmi dobře zvýšit image značky. Mezi hlavní nevýhody reklamy patří velká konkurence a zahlcenost zákazníků, kteří mohou mít o reklamě negativní smýšlení. Mezi další nevýhody reklamy patří obtížná měřitelnost a vysoká nákladovost. Podnik musí také brát v úvahu, které reklamní médium je pro podnik optimální. Každé reklamní médium má své výhody i nevýhody a hodí se pro

různé druhy produktů. Mezi reklamní média patří televizní reklama, rádiová reklama, venkovní reklama a internetová reklama. (Karlíček, 2016, s. 214-217)

### **2.7.1.3.2 Podpora prodeje**

Podpora prodeje, na rozdíl od reklamy, podporuje okamžitý nákup. Nástrojů podpory prodeje je spousta, například slevy, výhodná balení, kupony. Některé podniky také mohou ke svým produktům nabízet různé dárky a soutěže či nabízet vzorky. Karlíček ve své knize popisuje podporu prodeje jakožto přidanou hodnotu k produktu. (Karlíček, 2016, s. 431)

### **2.7.1.3.3 Public relations**

Karlíček definuje public relations, někdy se používá zkrácený výraz PR, jako nástroj, kterým firma:

*„Cíleně a dlouhodobě prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a výsledcích a snaží se přispívat k dobrému jménu organizace.“* (Karlíček, 2016, s. 540)

Jedná se tedy o nástroj, díky kterému podnik komunikuje se zaměstnanci, akcionáři, ale i se širokou veřejností.

Kotler ve své knize popisuje hlavní nástroje public relations. Mezi hlavní nástroje PR patří publikace, události, sponzoring, zprávy, proslovy, aktivity v oblasti veřejných služeb a firemní média. (Kotler, Keller, 2013, s. 570)

### **2.7.1.3.4 Osobní prodej**

Největší výhodou osobního prodeje je přímý kontakt se zákazníkem. Jde o metodu, při které firma osobně komunikuje s možnými zákazníky prostřednictvím obchodníků.

Mezi největší výhody osobního prodeje patří okamžitá zpětná vazba a vysoká přesvědčivost ze strany prodávajícího. Osobní prodej také přispívá k věrnosti zákazníka.

Hlavní nevýhoda osobního prodeje nastává v prodejním modelu B2C. Zákazníci často nebývají moc rádi, když za nimi osobní prodejci přijdou neohlášení. Při své cenové a časové nákladovosti se osobní prodej perfektně hodí do prodejního modelu B2B.

(Karlíček, 2016, s. 730-732)

### **2.7.1.3.5 Přímý marketing**

Přímý marketing je levnější metoda osobního prodeje. S potencionálními zákazníky firma komunikuje přímou formou. Mezi přímý marketing se řadí marketingová sdělení zasílána poštou, sdělení prostřednictvím telefonu a internetová sdělení, která jsou zasílána například prostřednictvím emailu. (Karlíček, 2016, s. 331)

### **2.7.1.4 Distribuce**

Distribuční strategie rozhoduje o tom, jak se dopraví produkt ke konečnému spotřebiteli, jedná se tedy o nalezení nejvhodnější cesty. V gastronomii je distribuce, dá se říct, jednoduchá. Jednoduše se prodává v místě prodeje, popřípadě podniky nabízí rozvoz svých produktů. Distribuční strategie je rozdílná podle povahy produktu. Řada jiných podniků využívá distribuční články. Distribuce ke konečnému spotřebiteli by teda měla být pro podnik co nejméně nákladná a pokrýt potřebný trh.

Obecně se rozlišuje distribuce přímá a nepřímá. U přímé distribuce putuje produkt od výrobce rovnou ke konečnému spotřebiteli. Pokud produkt putuje přes alespoň jeden distribuční článek, jedná se o distribuci nepřímou.

Blažková ve své knize popisuje tři strategie distribuce. Jedná se o strategii intenzivní distribuce, strategii exkluzivní distribuce a strategii selektivní distribuce. Každá ze strategií se liší podle pokrytí trhu, kontrolou nad produkty a vynaloženými náklady na distribuci. (Blažková, 2007, s. 122)

## **2.8 Finanční plán**

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je finanční plán. Před začátkem založení podniku by měl finanční plán obsahovat veškeré vstupní náklady, které souvisí s pořízením dlouhodobého i krátkodobého majetku a měl by také zahrnovat veškeré prostředky potřebné pro financování zahájení podnikání, jako například náklady na nájemné, zaměstnance a energie. Finanční plán nepočítá jen s náklady a peněžními prostředky nutné pro začátek podnikání, počítá také s předpokládanými zisky. Podle Srpové je také důležité rozlišit výnosy, které firma většinou realizuje prodejem výrobků a služeb a příjmy. Finanční plán by také měl obsahovat všechny důležité výkazy, jako jsou počáteční rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow a konečná rozvaha. (Srpová, 2011, s. 75-77, Svobodová, 2017, s. 404-406)



### **2.8.1 Financování podniku**

Financování je činnost, bez které by nemohl podnik vůbec vzniknout. Existují dva druhy financování. Vnitřní, to znamená, že podnikatel vloží své peněžní prostředky ve smyslu vložení základního kapitálu společnosti a financování vnější. Vnější financování může být například poskytnutý bankovní úvěr, leasing nebo investice od investorů. (Veber, Srpová, 2012, s. 299)

### **2.8.2 Náklady**

Náklad se dá definovat jako spotřeba výrobních faktorů vyjádřená v peněžních jednotkách za účelem zhodnocení a tvorbě podnikových výnosů. Mezi náklady mohou patřit například spotřebované nákupy, náklady na služby, osobní náklady, daně a poplatky, ale také opotřebení dlouhodobého majetku. (Nováková, 2018, s. 1)

Náklady můžeme rozdělit do dvou kategorií, a to jsou náklady fixní a náklady variabilní. Fixní náklady jsou náklady, jež s objemem produkce nerostou. Variabilní náklady naopak rostou s objemem produkce. Popesko ve své knize přidává k nákladům fixním a variabilním také náklady smíšené. Odlišení nákladů variabilních a fixních je velmi důležité, a to zejména pro výpočet bodu zvratu. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 133-135)

#### **2.8.2.1 Fixní náklady**

Jak již bylo zmíněno výše, fixní náklady s objemem produkce nerostou. Naopak, jednotkové fixní náklady s objemem produkce klesají. Mezi fixní náklady může patřit například nájemné, odpisy dlouhodobého majetku nebo mzdy. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 137)

#### **2.8.2.2 Variabilní náklady**

Variabilní náklady se s objemem produkce zvyšují. Většinou jde o takové náklady, které přímo vstupují do produkce. Variabilní náklady se ještě dělí na náklady proporcionální a nadproporcionální a podproporcionální. Proporcionální náklady jsou takové náklady, které se zvyšují přímo úměrně objemu produkce. Mezi takové náklady patří například spotřebovaný materiál, úkolová mzda nebo energie výrobního stroje. V případech, ve kterých náklady s objemem produkce rostou či klesají neúměrně, se jedná o nadproporcionální či podproporcionální. Příkladem takových nákladů jsou množstevní

slevy na materiál, při kterých podnik zaplatí za odběr většího množství materiálu nižší cenu. (Popesko, Papadaki, 2016, s. 136)

### **2.8.3 Zakladatelský rozpočet**

Důležitým výstupem podnikatelského plánu je zakladatelský rozpočet. Zakladatelský rozpočet uvádí všechny výdaje, které podnik realizuje při založení podniku. Mezi výdaje patří například nájemné a jiné služby, ale také výdaje dlouhodobý a oběžný majetek potřebný pro podnikání.

(Svobodová, Andera, 2017, s. 404-406)

### **2.8.4 Výnosy**

Výnos znamená finanční částku, kterou firma utrží z prodejů výrobků či služeb. Je velký rozdíl mezi pojmem výnos a příjem. Příjem znamená utržení dlužné částky například po uhrazení vystavené faktury. Bez výnosů podnik nemůže realizovat zisk. Zisky podniku jsou následně zahrnuty v účetním výkazu zisků a ztrát. Mezi výnosy můžou patřit například tržby z prodeje zboží, služeb a materiálu, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a také finanční výnosy. Mezi finanční výnosy patří například výnosy z úroků, prodeje cenných papírů a podílů, kurzové zisky a výnosy z krátkodobého a dlouhodobého finančního majetku. (Taušl, Procházková Jelínková, 2018, s. 163-168)

### **2.8.5 Zisk**

Zisk by měl být výsledkem hospodaření všech podniků které podnikají za účelem realizace zisku. Výsledek hospodaření se zjistí pomocí účetního výkazu zisků a ztrát. Pokud jsou již výše zmíněné výnosy větší než náklady, podnik realizuje zisk. V opačném případě, pokud jsou náklady větší než výnosy, podnik realizuje ztrátu. Jak už je z jednoduchého vzorce vidět, pokud chce podnik realizovat vyšší zisk musí buď zvýšit utržené zisky, nebo snížit náklady. Zisk se rozděluje do několika kategorií. První kategorií je EAT, což znamená zisk po zdanění. Jedná se tedy o zdaněný zisk a říká se mu výsledek hospodaření za účetní období. Následně je zde EBT (zisk před zdaněním), EBIT (zisk před úroky a zdaněním), EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy) a NOPAT (operativní zisk po zdanění). (Taušl, Procházková, Jelínková, 2018, s. 171-174)

### **2.8.6 Bod zvratu**

Analýza bodu zvratu patří mezi základní nástroje podnikové ekonomiky. Jedná se o analýzu, při které podnik zjistí objem produkce, při které není podnik ve ztrátě, ale ani nerealizuje žádný zisk. Analýza bodu zvratu se také může použít pro zjištění nejnižší ceny, za který se může produkt prodávat. Vzorec bodu zvratu  $Q=FN/(p-vn)$  obsahuje celkový objem produkce Q, celkové fixní náklady FN, cenu p a variabilní náklady na výrobu jednoho výrobku vn. Vzorec bodu zvratu lze také aplikovat pro zjištění potřebného objemu výroby pro realizaci stanoveného zisku, a to připočtením stanoveného zisku k celkovým fixním nákladům. (Taušl, Procházková, Jelínková, 2018, s. 188-191)

### **2.8.7 Výkaz zisků a ztrát**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, je rozdíl mezi výnosy a příjmy a mezi náklady a výdaji. Výkaz zisků a ztrát, na rozdíl od výkazu peněžních toků sleduje výsledek hospodaření, tedy rozdíl mezi náklady a výnosy za účetní období, většinou za jeden rok. Do výkazu zisků a ztrát se tedy příjmy a výdaje podniku nepromítají. Výkaz zisků a ztrát rozdělujeme na výsledky hospodaření z činnosti provozní a z činnosti finanční. Výsledek výkazu zisků a ztrát, nejlépe zisk, předchází výpočet právě sečtení provozních výnosů a nákladů, sečtení finančních výnosů a nákladů a následné zdanění. (Šteker, Otrusinová, 2021, s. 250-251)

### **2.8.8 Výkaz cash-flow**

Na rozdíl od výkazu zisků a ztrát, který sleduje náklady a výnosy, výkaz cash-flow sleduje příjmy a výdaje. Sestavuje se hlavně pro hlubší poznání jednotlivých položek a tím pádem pro lepší řízení peněžních toků. Hlubší poznání jednotlivých toků také pomáhá k zamezení negativních událostí. Cash-flow znamená tedy tok peněžních prostředků, rozdíl příjmů a výdajů za určité období. Výkaz peněžních toků se sestavuje ve třech kategoriích, a to z provozní činnosti, investiční činnosti a finanční činnosti. Výkaz cash-flow se dá sestavit metodou přímou, která je jednodušší, ale vhodná jen pro menší podniky a metodou nepřímou, která se hodí pro střední a velké podniky. (Taušl, Procházková, Jelínková, 2018, s. 440-446)

### **2.8.9 Počáteční a konečná rozvaha**

Stejně jako účetní výkaz zisků a ztrát je struktura rozvahy stanovená. Jedná se o účetní výkaz, který sleduje na jedné straně aktiva podniku, což znamená jak dlouhodobý, tak oběžný majetek a na druhé straně pasiva, což znamená financování podniku. Sestavuje se, jako výkaz zisků a ztrát, za jedno účetní období. Rozvaha zachycuje přesný obraz podniku ve smyslu jeho majetku a zdrojů financování. Aktiva, tedy majetek podniku se dělí na dlouhodobý majetek a majetek oběžný. Pasiva se na druhé straně rozvahy dělí na vlastní zdroje financování majetku a zdroje cizí, například úvěry či závazky vůči třetím stranám. (Růčková, 2019, s. 70)

Počáteční neboli zahajovací rozvaha je rozvaha sestavována ke vzniku podnikání. Zahajovací rozvaha obsahuje tedy všechna aktiva v momentu vzniku podnikání, například dlouhodobý majetek vložený do podnikání. Také se do aktiv musí promítnout výše základního kapitálu, a to například ve formě peněz na bankovním účtu. Jelikož se musí souhrn aktiv rovnat souhrnu pasiv, peníze na bankovních účtech a dlouhodobý majetek se musí v pasivech odrazit je výši vlastního kapitálu nebo v cizích zdrojích. (Veber, Srpová, 2012, s. 299-301).

## **2.9 Analýza rizik**

Pro úspěšnost podnikatelské příležitosti je velmi důležité analyzovat rizika spojená s podnikáním. Vyhodnocení rizik je důležité nejen pro případné investory, ale i pro samotný chod podnikání. Podle Svobodové je tedy důležité na možná rizika přijít dříve, než nastanou a naplánovat protipatření, díky kterým bude mít daný problém na podnikání co nejmenší vliv. Svobodová popisuje způsob analýzy rizik následovně. Rizika se podle podobností segmentují a každému riziku se přiřadí významnost a pravděpodobnost výskytu rizika. Dále se také ke každému uvedenému riziku uvede opatření, které danému problému předchází a opatření, které napomohou ke snížení škod v podniku. Typickým příkladem rizika v malém podniku může být nemoc či zranění podnikatele. V takovém případě je vhodné určit kompetentní osobu, která bude vykonávat činnost podnikatele do doby uzdravení. (Svobodová, 2017, s. 435-436)

## 2.10 Vyhodnocení projektu

Jedna z nejdůležitějších informací jak pro zakladatele společnosti, tak pro investory je, zda se podnikání do budoucna vyplatí. K vyhodnocení plánu se používají výpočty a ukazatele, které zjistí například dobu, za kterou se investice vložená do podnikání vrátí, nebo jaké zisky projekt vygeneruje za dobu jeho životnosti. Vyhodnocení projektu je velmi důležité jak pro investory, kteří tak uvidí návratnost investice do podnikání, tak pro podnikatele, který vidí kolik by jeho podnikatelská příležitost mohla vygenerovat finančních prostředků. (Svobodová, Andera, 2017, s. 435-436)

### 2.10.1 Návratnost

Ukazatel doby návratnosti ukazuje, jak dlouho trvá, než se navrátí vložená investice. Pro výpočet návratnosti je potřeba znát hodnotu celé investované částky a roční příjem nebo roční cash flow. Podle Svobodové je důležité dobu návratnosti investice porovnat s životností daného projektu, tedy podnikání. Pokud je životnost projektu kratší než doba návratnosti investice, pak se projekt realizovat nevyplácí.

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{\text{investice}}{\text{roční cash} - \text{flow}}$$

(Svobodová, Andera, 2017, s. 437-440)

### 2.10.2 Ukazatele rentability

Rentabilita patří mezi poměrové ukazatele finanční analýzy. Jedná se o procentuální výnosnost investovaných prostředků, tedy o míru zhodnocení investice. Výsledné procento se dá porovnat například s investicemi do cenných papírů. Pokud je výnosové procento malé, bylo by vhodné přemýšlet o jinou metodu zhodnocení peněžních prostředků. Existuje mnoho ukazatelů rentability. Pro potřebu vyhodnocení podniku byly vybrány tyto ukazatele rentability.

$$\text{Rentabilita investice} - \text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{investice}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} - \text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} - \text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

(Svobodová, Andera, 2017, s. 441-444., Pavelková, Knáповá, Šteker, Remeš, 2017, s. 428-432)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## **3. Podnikatelský plán**

### **3.1 Shrnutí**

Podnikatelský plán slouží jako podklad pro investory, ale i jako podklad pro realizaci projektu. Jedná se o otevření restauračního zařízení na Praze 2. Koncept podnikání spočívá v nabídce brunchu, kvalitní výběrové kávy, nealkoholických nápojů a alkoholických koktejlů. Zákazníci si mohou vychutnat plnohodnotné jídlo z kvalitních surovin, výběrovou kávu, kvalitní čaje, nebo v pozdějších hodinách alkoholické koktejly. To vše v klidném a přátelském prostředí.

Jako jednu z konkurenčních výhod autor vidí pokrmy a nápoje z kvalitních surovin za rozumnou cenu, osobité prostředí restauračního zařízení a diverzifikaci nabídky. Zákazník může buď přijít na rychlé jídlo například v pracovní pauze, zdržet se u kávy nebo přijít s kamarády na koktejl do klidného prostředí.

Podnik se zaměřuje na dospělé lidi žijící v Praze a na turisty ze zahraničí, kteří si chtějí dát rychlé a kvalitní jídlo kdykoliv od rána do odpoledne. Podnik se také zaměřuje na konzumenty kávy a alkoholických nápojů.

Celková investice do podnikání činí 1 076 930 Kč. Čistý obrat v prvním roce činí - 449 204 Kč, ve druhém roce 141 788 Kč a ve třetím roce 370 363 Kč. Při průměrném ročním cash-flow činí doba návratnosti investice 5,1 let.

V následujících kapitolách budou více přiblíženy nabízené produkty a zakladatel společnosti. Součástí podnikatelského plánu bude také analýza trhu, konkurence, zákazníků a dodavatelů. Déle bude následovat personální plán potřebný pro chod společnosti, marketingový plán a finanční plán. Na závěr budou vyhodnoceny rizikové faktory projektu a následné vyhodnocení celého projektu.

### **3.2 Charakteristika produktu a vlastníka**

Tato kapitola se bude výhradně věnovat produktu, konkurenčním výhodám, legislativním požadavkům, vlastníkovi podniku, právní formě a časovému plánu realizace projektu.



Firma se bude zabývat přípravou snídaní, obědů, kávy, nealkoholických nápojů a alkoholických koktejlů v kamenné prodejně. V případě snídaní se jedná o relativně rychlé občerstvení z kvalitních surovin za rozumnou cenu. Zákazník bude mít na výběr z různých druhů pokrmů. Jedná se například o přípravu vajec na více způsobů, toasty, sezónní polévky, smoothie, jogurty nebo sladké palačinky, lívance a vafle. V nápojovém lístku se bude nacházet výběrová káva, čaje, nealkoholické nápoje a alkoholické drinky. Celá nabídka je uvedena v kapitole **3.7.1.1 Produkt**.

Jako hlavní konkurenční výhodu vidí autor projektu diverzifikaci nabídky. Zákazník může přijít na kompletní snídani i s nápojem, jen na kávu nebo šálek čaje, ale i třeba jen na víno s příteli či jiný alkoholický nápoj z nabídky. Mezi další konkurenční výhody patří také cena a kvalita potravin.

Provoz gastronomického zařízení se musí řídit vyhláškami a zákony. V první řadě se jedná o živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.), který definuje provoz gastronomického zařízení a hostinskou činnost jako řemeslnou živnost. K získání oprávnění pro provoz hostinské činnosti je třeba splnit odbornou způsobilost doložením výučního listu s vykonáním tříleté praxe nebo dokladem s vykonáním šestileté praxe v oboru. V případě prodeje tvrdého alkoholu je také potřeba získat koncesované oprávnění na prodej alkoholu. Pro založení obchodní společnosti je důležitý zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/1992 Sb.), který definuje založení, chod a zánik obchodních korporací. Pro kolaudaci provozovny a další změny ve výstavbě provozovny je důležitý stavební zákon (zákon č. 183/2006 Sb.). Vzhledem k tomu, že pro provoz zařízení budou potřeba zaměstnanci, je třeba se v těchto ohledech řídit zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.), který vymezuje práva a povinnosti jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Dále je potřeba zajistit řádnou bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kterou vymezuje stejnojmenný zákon. (zákon č. 309/2006 Sb.). Při hostinské činnosti je důležité se řídit hygienickými požadavky, který určuje vyhláška o hygienických požadavcích na stravovací služby (vyhláška č. 137/2004 Sb.) a zákon o potravinách a tabákových výrobcích (zákon č. 110/1997 Sb.). Z daňového hlediska je velmi důležitý zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.) a zákon o dani z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.). Velmi důležitý je také

zákon o účetnictví (zákon č.563/1991 Sb.) a zákon o ochraně spotřebitele (zákon č.634/1992 Sb.).

Autor realizace projektu je studentem ekonomického zaměření s maturitou z ekonomie a účetnictví. V oboru gastronomie má několikaleté zkušenosti z provozu restaurace, avšak mu chybí potřebná šestiletá praxe v oboru k získání odborné způsobilosti v oboru. Autor by měl šestiletou praxi splnit v roce 2025, do té doby bude vedena jiná odpovědná osoba.

Podnik ponese právní formu s.r.o., tudíž se bude jednat o založení společnosti s ručením omezeným, a to hlavně kvůli dvěma jednatelům. Hlavní výhody firmy s ručením omezeným autor vidí hlavně ručení za závazky, které jsou v případě s.r.o. jen do výše nesplaceného vkladu.

Investiční fáze projektu by měla začít začátkem roku 2024. Jedná se o fázi přípravy, ve které bude autor hledat prostory pro realizaci projektu a následnou přeměnu prostor vhodnou pro provoz, hledat zaměstnance potřebné pro chod restauračního zařízení, nakupovat potřebné zařízení a připravovat prodejnu pro otevření. Následné otevření restauračního zařízení by mělo proběhnout na jaře roku 2024.

### **3.3 Analýza trhu a zákazníků**

Restaurační zařízení zaměřené na prodej brunchu a kávy spadá pod obor hostinské činnosti. Hostinská činnost se věnuje přípravě jídla a pití v místě provozovny, které je určeno ke spotřebě v provozovně. Z hlediska kavárenského trhu a trhu hostinské činnosti je velká konkurence u velkých franšizových firem Starbucks, McDonald a u již zajatých kaváren a restaurací, které velmi často nabízí již zajaté výběrové kávy a kvalitní produkty. Z hlediska restauračních zařízení se na Praze 2 a v blízkém okolí podle vyhledávání Firmy.cz nachází kolem 250 restauračních zařízení všech druhů nabídky (Firmy.cz, 2023). Hostinský trh je specifický svou poptávkou. Vzhledem k tomu, že jde o relativně levné produkty, které jsou určeny ke spotřebě na místě je velmi velký prostor pro získání více zákazníků. Je velmi běžné, že zákazníci pravidelně navštěvují několik různých podniků v tomto odvětví. Protože se potenciální zákazník může vrátit i několikrát je nutné dbát na celkovou spokojenost zákazníka s produktem. Na Praze 2 podle českého statistického úřadu žije lehce přes 46 000 obyvatel a v přilehlých

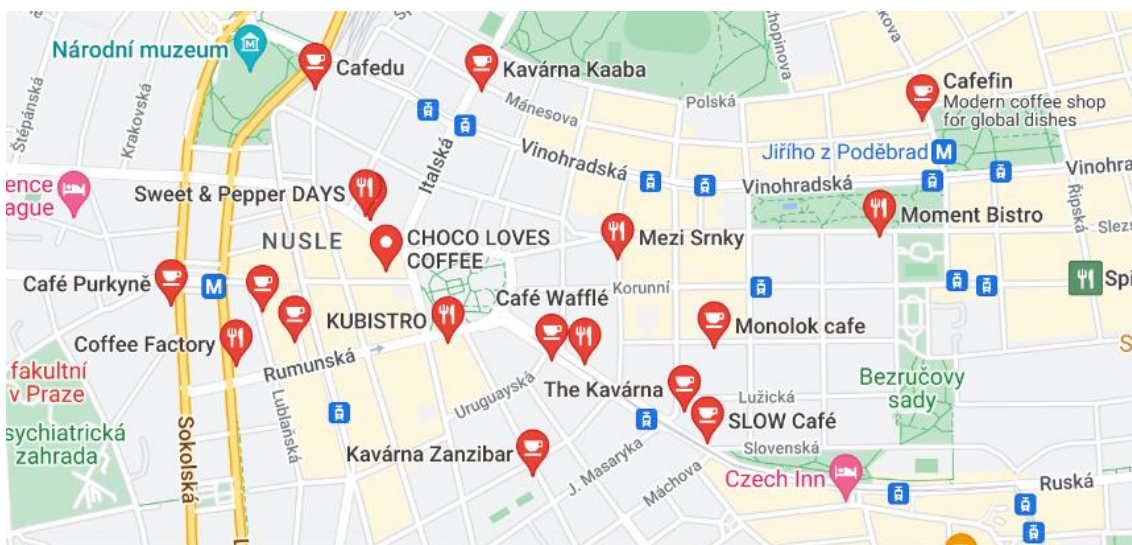
oblast je počet obyvatel ještě větší. Podle ČSÚ se návštěvnost ubytovacích služeb v Praze od roku 2022 zlepšuje a je na vzestupu. V roce 2022 přijelo do Prahy skoro 6 000 000 zahraničních i republikových hostů. Právě cestovní ruch je s hostinskou činností silně propojený (Czso, 2023).

Podnik bude cílit na všechny koncové zákazníky v dojezdové vzdálenosti, kteří si chtějí vychutnat dobré jídlo a nealkoholické nápoje. Jedná se například o studenty, rodiny s dětmi, nebo pracující lidi. Průměrný zákazník by měl být pracující muž nebo žena středního věku žijící v centru Prahy, který si jednou za čas zajde na snídani do restaurace. Mezi další cílovou skupinu zákazníků jsou turisté z Čech a ze zahraničí, kteří přijeli do Prahy.

### **3.4 Analýza konkurence**

Na Praze 2 se nachází velmi mnoho kaváren a restauračních zařízení. Vzhledem k velikosti konkurenčního trhu bude uvedena jen skutečná konkurence. Jedná se o konkurenty, kteří nabízejí stejné nebo podobné produkty. Mezi skutečnými konkurenty budou následně vybráni konkurenti hlavní. Jedná se o tu největší konkurenci s největším podílem na lokálním trhu. Vedlejší konkurence pro podnik jsou restaurační zařízení, které nabízejí výhodná obědová menu. U skutečné hlavní konkurence bude následně uvedeno cenové rozpětí jídel a nápojů, kapacita provozovny, zákaznická spokojenost s podnikem a výhody a nevýhody podniku. Cenové rozpětí kávy bude uvedeno od ceny za espresso až po cenu nejdražší nabízené kávy, ve většině podniků to je káva flat-white. Cenové rozpětí pokrmu bude odvozeno od nejlevnějšího pokrmu v jídelním lístku určeného pro konzumaci v ranních hodinách až po ten nejdražší pokrm a cenové rozpětí nápojů ukazuje nejlevnější nápoj vhodný ke konzumaci k pokrmu až po nápoj nejdražší. Kapacita udává počet osob, kteří se mohou v podniku usadit při sto procentní obsazenosti podniku. Dále je uvedena zákaznická spokojenost, která byla vyměřena prostřednictvím recenzí na vyhledávači Google. Nejvyšší vytíženost podniku je také odvozena od statistik Google. Dále jsou uvedeny výhody a nevýhody podniku vyplývající z ceny, kapacity, prostředí a recenzí daných podniků. Hlavní konkurenti byly vybráni na základě podobnosti nabízeného sortimentu, počtu recenzí na platformě Google a obecné známosti v lokalitě.

Obrázek 1 Poloha konkurenčních podniků



Zdroj: Google Maps (Google, 2023)

### Mezi Srnky

Cena za snídani: Nenalezeno

Cena za kávu: Nenalezeno

Cena za nápoje: Nenalezeno

Kapacita: 15 míst k sezení

Recenze Google: 4,7 / 1439 recenzí

Vytíženost podniku: Mezi 10:00 – 12:00

Výhody: Kladné recenze, počet recenzí, sezónní nabídky, kvalita potravin

Nevýhody: Stísněné prostory, kapacita, úzká nabídka, čekací doba

(Mezi srnky, 2023)

### Marthy's Kitchen U Míráku

Cena za snídani: 175-285 Kč

Cena za kávu: 55-105 Kč

Cena za nápoje: 68-120 Kč

Kapacita: 20 míst k sezení

Recenze Google: 4,3 / 1742 recenzí

Vytíženost podniku: Mezi 9:00 – 11:00

Výhody: Počet recenzí, široká nabídka, lokalita  
Nevýhody: Stísněné prostory, kapacita, horší recenze, cena  
(Marthy's Kitchen U Míráku, 2023)

### **IPPA Café Tylovo Náměstí**

Cena za snídani: 225-245 Kč  
Cena za kávu: Nenalezeno  
Cena za nápoje: Nenalezeno  
Kapacita: 42 míst k sezení  
Recenze Google: 4,5 / 2099 recenzí  
Vytíženost podniku: Mezi 15:00 – 17:00

Výhody: Vysoká kapacita, počet recenzí, široká nabídka, lokalita  
Nevýhody: Cena  
(IPPA Café Tylovo Náměstí, 2023)

### **Café Modi**

Cena za snídani: 159-209 Kč  
Cena za kávu: 53-89 Kč  
Cena za nápoje: 45-69 Kč  
Kapacita: Nenalezeno  
Recenze Google: 4,4 / 695 recenzí  
Vytíženost podniku: Mezi 11:00 – 13:00

Výhody: Relativně kladné recenze, frekventované místo, průměrná cena  
Nevýhody: Úzká nabídka snídaní  
(Café Modi, 2023)

### **Coffee factory**

Cena za snídani: 120-230 Kč  
Cena za kávu: 60-85 Kč  
Cena za nápoje: 45-60 Kč  
Kapacita: 17 míst k sezení

Recenze Google: 4,5 / 768 recenzí  
Vytíženost podniku: Mezi 9:00 – 11:00  
Výhody: Široká nabídka, cena snídaní, prostředí  
Nevýhody: Kapacita, cena kávy, lokalita  
(Coffee factory, 2023)

### **Cafedu**

Cena za snídani: Nenalezeno  
Cena za kávu: Nenalezeno  
Cena za nápoje: Nenalezeno  
Kapacita: 90 míst k sezení  
Recenze Google: 4,6 / 1686 recenzí  
Vytíženost podniku: Mezi 14:00 – 16:00  
Výhody: Kapacita podniku, počet recenzí, lokalita,  
Nevýhody: Úzká nabídka  
(Cafedu, 2023)

### **Cafefin**

Cena za snídani: 159-249 Kč  
Cena za kávu: 60-89 Kč  
Cena za nápoje: 59-99 Kč  
Kapacita: 34 míst k sezení  
Recenze Google: 4,4 / 1924 recenzí  
Vytíženost podniku: Mezi 13:00 – 15:00  
Výhody: Kapacita, počet recenzí, kvalita potravin, lokalita, prostředí  
Nevýhody: Cena, čekací doba, personál  
(Cafefin, 2023)

### **Moment Bistro**

Cena za snídani: Nenalezeno  
Cena za kávu: Nenalezeno

Cena za nápoje:	Nenalezeno
Kapacita:	36 míst k sezení
Recenze Google:	4,4 / 1321 recenzí
Vytíženost podniku:	Mezi 15:00 – 17:00
Výhody:	Prostředí
Nevýhody:	Úzká nabídka

(Moment Bistro, 2023)

### **Kavárna Zanzibar**

Cena za snídani:	170-245 Kč
Cena za kávu:	60-90 Kč
Cena za nápoje:	65-80 Kč
Kapacita:	40 míst k sezení
Recenze Google:	4,4 / 955 recenzí
Vytíženost podniku:	Mezi 15:00 – 17:00
Výhody:	Široká nabídka, počet recenzí, kapacita, kvalita potravin
Nevýhody:	Cena, lokalita

(Kavárna Zanzibar, 2023)

Pro dobrou konkurenceschopnost podniku autor vidí hlavně cenu produktů, prostory podniku, širokou nabídku, kvalifikovaný personál a kvalitní produkty. Cena snídaňové nabídky by se měla pohybovat kolem 170-210 Kč. Cena kávy by se měla pohybovat od 50-80 Kč. Z hlediska lokality by se podnik měl vyskytovat na frekventovaném místě. Prostor provozovny by neměl být stísněný, měl by být osobitý a klidný. Z hlediska spokojenosti zákazníků by se nemělo zřizovat velký počet míst na úkor krátké vzdálenosti stolů a na úkor čekání zákazníků na obslužení a přípravu jídla. Podnik by také měl disponovat kvalifikovaným a příjemným personálem. Kvalita surovin by měla být co největší, ale na druhou stranu adekvátní ceně nabízených produktů.

## 3.5 Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů bude rozdělena na dvě části. V první části budou uvedeni dodavatelé surovin, které budou potřebné pro výrobu snídaní a nápojů. Druhá část kapitoly se bude věnovat analýze vstupů, v níž budou zahrnuty všechny vstupy potřebné k podnikání, které budou následně zahrnuty ve finančním plánování. Bude se kromě dodavatelů surovin jednat například o nákup zařízení, poskytovatele internetu, nájemné a rekonstrukce provozovny.

### 3.5.1 Dodavatelé

Podnik bude nabízet kávu doubleshot. Jedná se o výběrovou kávu z české pražírny, která působí od roku 2009. Jedná se o kvalitní a časem prověřenou kávu, která se nachází v desítkách podniků v Čechách i v zahraničí, včetně kavárny Můj Šálek Kávy, která se nachází na většině žebříčků nejlepších kaváren v Praze. Autor má navíc s přípravou této kávy dlouholeté zkušenosti.

Nabízené čaje budou odebírány od společnosti Harney & Sons, které nabízí více než 300 druhů kvalitních čajů z nejlepších čajových oblastí. Firma se také snaží o podporu ochrany životního prostředí, udržitelné živobytí a dobré pracovní podmínky.

Podnik bude dále odebírat suroviny, alkoholické a nealkoholické nápoje od dodavatelů Fany Gastroservis s.r.o. a Makro Cash & Carry ČR s.r.o., které disponují velmi širokým sortimentem a možnostmi dovážky zboží až do prodejny.

### 3.5.2 Analýza vstupů

Druhá část analýzy dodavatelů je již zmíněná analýza vstupů, ve které budou zahrnuty veškeré vstupy potřebné pro podnikání. Bude se jednat o dlouhodobý majetek potřebný pro výrobu, drobný hmotný majetek a služby. Všechny vstupy budou následně zahrnuty ve finančním plánování v kapitole **3.8.2 Zakladatelský rozpočet**.

Ceny jednotlivých položek byly stanoveny na základě průzkumu cen na internetu. V případě drobného hmotného majetku byly ceny stanoveny na základě ceny nového vybavení ale i opotřebeného, tzv. z druhé ruky. Ceny služeb také stanoveny na základě průzkumu. Pronájem prostor byl stanoven podle aktuálních nabídek nebytových prostor k pronájmu. Cena za energie byla stanovena odhadem, cena za pojištění,



internet a účetnictví byla stanovena na základě nabízených produktů obchodních bank, pojišťoven, poskytovatelů telekomunikačních služeb a externích účetních společností.

Tabulka 1 Drobný hmotný majetek

Drobný hmotný majetek			
Název	Počet kusů	Cena za kus (bez DPH)	Cena celkem (bez DPH)
Kuchyňské potřeby	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Mixér	1	2 000 Kč	2 000 Kč
Talíře	20	80 Kč	1 600 Kč
Sklenice	40	50 Kč	2 000 Kč
Notebook	1	11 000 Kč	11 000 Kč
Tiskárny	2	3 500 Kč	7 000 Kč
Mobilní telefon	1	2 000 Kč	2 000 Kč
Tablet	1	6 000 Kč	6 000 Kč
Rychlovarná konvice	1	1 000 Kč	1 000 Kč
Reproduktory	2	3 000 Kč	6 000 Kč
Příbory	7	450 Kč	3 150 Kč
Stoly a židle	10	5 000 Kč	50 000 Kč
Sporák	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Trouba	1	35 000 Kč	35 000 Kč
Lednice	2	12 000 Kč	24 000 Kč
Mrazák	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Nerezový stůl	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Závěsné police	3	3 500 Kč	10 500 Kč
Klimatizace	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Myčka nádobí	1	30 000 Kč	30 000 Kč
Webové stránky	1	15 000 Kč	15 000 Kč
Pokladna	1	1 500 Kč	1 500 Kč
<b>Celkem</b>			<b>287 750 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 Služby

Služby		
Název	Cena celkem (bez DPH) za měsíc	Cena celkem (bez DPH) za rok
Pronájem	35 000 Kč	420 000 Kč
Energie	10 000 Kč	120 000 Kč
Pojištění	1 050 Kč	12 600 Kč
Internet	1 500 Kč	18 000 Kč
Účetnictví	4 000 Kč	48 000 Kč
Zřizovací výdaje	14 300 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>65 850 Kč</b>	<b>618 600 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek			
Název	Počet kusů	Cena za kus (bez DPH)	Cena celkem (bez DPH)
Kávovar	1	100 000 Kč	100 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>100 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 Rekonstrukce

Rekonstrukce	
Název	Cena celkem (bez DPH)
Klimatizace a instalace	40 000 Kč
Stěhování	10 000 Kč
Malování	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>65 000 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.6 Personální zabezpečení

Kapitola personální zabezpečení se bude věnovat potřebným zaměstnancům pro chod podniku. Podnik bude zaměstnávat mimo majitelů podniku dva kuchaře a dva baristy, kteří se budou střídat na tzv. krátký a dlouhý týden. Zaměstnanci budou do práce v krátkém týdnu chodit v úterý, ve středu a ve čtvrtek, v dlouhém týdnu pondělí, pátek, sobotu, neděli. Podnik bude mít otevřeno sedm dní v týdnu. Otevírací doba podniku bude od neděle do čtvrtka 8:00-17:00 a od pátku do soboty 8:00-24:00. V pátek a v sobotu se v časech od 17:00-24:00 budou podávat pouze nápoje. Kuchyně bude otevřena každý den od 8:00 do 16:30. V pátek a v sobotu bude v časech od 17:00 do přítomen majitel podniku, tyto časy nejsou předmětem podnikatelského plánu.

Pro hladký chod podniku bude zapotřebí zaměstnat celkem 9 zaměstnanců. Jedná se o 4 zaměstnance kuchyně a 4 zaměstnance provozu restaurace, kteří se v práci budou střídat na tzv. krátký a dlouhý týden a jednoho z majitelů podniku. Kuchaři hlavní a pomocní se budou zabývat přípravou jídel. Barista se bude zabývat výhradně přípravou nápojů a číšníci obsluhou zákazníků. Majitelé podniku se budou zabývat chodem podniku. Jeden z majitelů bude v podniku zaměstnán jako řídicí pracovník, který se bude starat o zásobování podniku, řídit a kontrolovat chod společnosti. Celkové měsíční náklady na zaměstnance činí 386 880 Kč, roční náklady 4 642 560 Kč.

Tabulka 5 Personální zabezpečení

Personální zabezpečení						
Pozice	Počet pracovníků	Typ úvazku	Hrubá mzda v Kč za měsíc	Odvod SP a ZP	Náklady na zaměstnance za měsíc	Náklady na zaměstnance za rok
Majitel podniku	1	HPP	40 000 Kč	9 920 Kč	49 920 Kč	599 040 Kč
Kuchař	2	HPP	40 000 Kč	9 920 Kč	99 840 Kč	1 198 080 Kč
Pomocný kuchař	2	HPP	30 000 Kč	7 440 Kč	74 880 Kč	898 560 Kč
Barista	2	HPP	35 000 Kč	8 680 Kč	87 360 Kč	1 048 320 Kč
Číšník	2	HPP	30 000 Kč	7 440 Kč	74 880 Kč	898 560 Kč
<b>Celkem</b>					<b>386 880 Kč</b>	<b>4 642 560 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako u analýzy vstupů i náklady na zaměstnance se následně zahrnou ve finančním plánování v kapitole **3.8.2. Zakladatelský rozpočet** a ve všech účetních výkazech.

## **3.7 Marketingový plán**

Marketingové plánování bude realizováno výhradně prostřednictvím marketingového mixu. V následující kapitole budou popsány produkty nabízené zákazníkům, cenu jednotlivých produktů, způsob propagace produktu a společnosti a způsob doručení koncovému zákazníkovi.

### **3.7.1 Marketingový mix**

Pro potřebu analýzy marketingového mixu byl zvolen klasický marketingový mix 4P, tzn. analýza produktu, ceny, propagace a distribuce.

#### **3.7.1.1 Produkt**

V této kapitole bude více přiblížen jídelní a nápojový lístek. Podnik bude nabízet ze dvou rozdílných menu. První menu bude obsahovat jídla, kávu, čaje a nealkoholické nápoje. Toto menu bude nabízeno každý den pouze do 17:00. Druhé menu bude obsahovat nápoje jako kávu, čaje, nealkoholické nápoje, alkoholické nápoje, lihoviny a míchané alkoholické nápoje a bude nabízeno v pátek a v sobotu po sedmnácté hodině až do zavírací doby.

#### **Jídelní lístek**

Míchané vejce s lanýžovým olejem, chlebem, avokádem a salátkem	219 Kč
Volské oko s parmazánovým chipsem, chlebem a avokádem	219 Kč
Vejce benedikt s opečeným pečivem, uzeným lososem a klíčky	259 Kč
Avokádový toast s žitno pšeničným chlebem, ředkvičkami a vejcem	199 Kč
Jogurt s domácí granulou, oříšky, kokosem a čerstvým ovocem	149 Kč
Lívance s marmeládou, šlehačkou, javorovým sirupem a ovocem	199 Kč
Zapékané toasty s čedarem, rajčaty, vejcem a slaninou	199 Kč

#### **Káva**

Espresso	55 Kč
Espresso doppio	75 Kč
Espresso lungo	59 Kč
Cappucino	65 Kč
Flat White	79 Kč
Caffè latte	69 Kč

### Čaje

Čaj z čerstvého zázvoru	79 Kč
Čaj z čerstvé máty	79 Kč
Čaj z čerstvé meduňky	89 Kč
Sypané čaje	69 Kč

### Nealkoholické nápoje

Voda neperlivá	49 Kč
Voda perlivá	49 Kč
Domácí limonáda	89 Kč
Domácí ledový čaj	89 Kč
Coca Cola	59Kč
Coca Cola Zero	59 Kč
Kinley Ginger	59 Kč
Tonic Fever Tree	59 Kč
Granini	59 Kč
Fresh	99 Kč

### Alkoholické nápoje

Bílé víno	85 Kč
Červené víno	85 Kč
Prosecco	85 Kč
Lahvové pivo	55 Kč
Nealkoholické pivo	55 Kč
Mimosa	69 Kč

### Alkoholické míchané nápoje

Cuba libre	149 Kč
Gin Tonice	149 Kč
Mojito	159 Kč
Daiquiri	159 Kč
Aperol Spritz	149 Kč
Moscow Mule	149 Kč
Tequila Sunrise	179 Kč
Caipirinha	159 Kč
Margarita	159 Kč

### Destiláty

Rum	89 Kč
Vodka	89 Kč
Whiskey	99 Kč
Gin	89 Kč
Likéry	89 Kč
Slivovice	89 Kč
Hruškovice	89 Kč

#### 3.7.1.2 Cena

Cena, za kterou budou produkty na trhu nabízeny se bude odvíjet od několika faktorů. Za prvé, cena musí pokrýt jak variabilní náklady na daný produkt, tak při dostatečných prodejkách pokrýt náklady fixní a generovat zisk. Tato cenová strategie se nazývá nákladově orientovaná, a hlavně v posledních letech, kdy je průměrná míra inflace velmi vysoká, velmi důležitá (czso, 2023). Dále bude aplikována takzvaná konkurenční cenová strategie, při které se bude brát ohled na ceny, za které své produkty nabízejí hlavní konkurenti. Ceny by tak neměla být příliš vysoká, aby zákazník nedal z finančních důvodů přednost konkurenčním podnikům. Za třetí bude aplikována prémiová cenová strategie. Díky prémiové cenové strategii podnik dá zákazníkovi najevo, že se jedná o produkty z kvalitních a čerstvých surovin a že stojí za to si za daný produkt připlatit. V poslední řadě bude proveden průzkum cenové elasticity, díky kterému podnik blíže

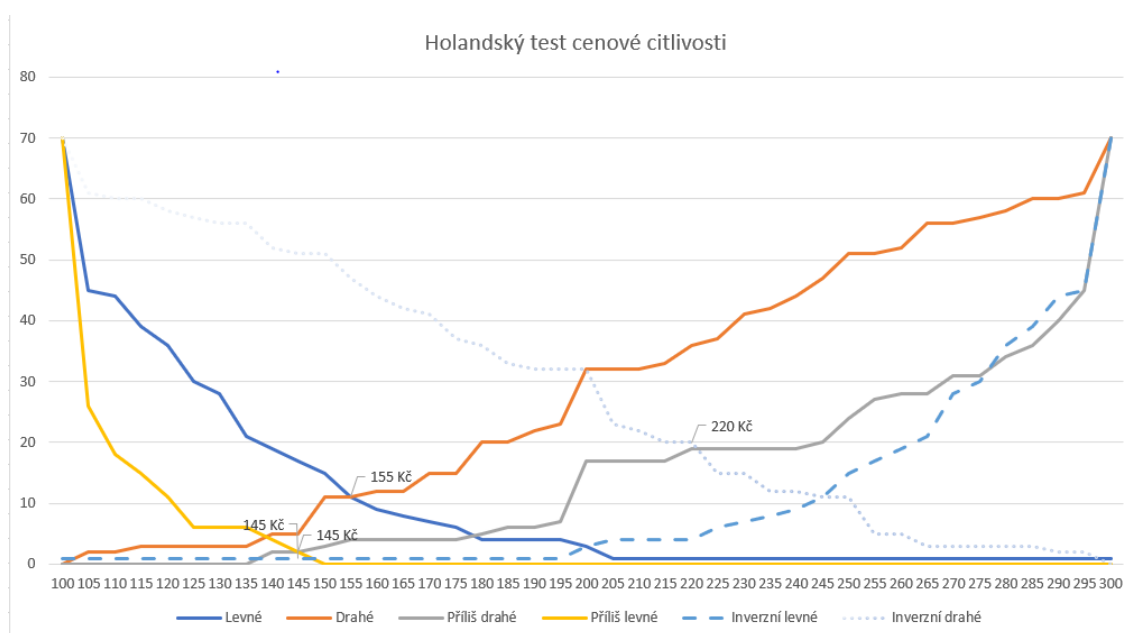
nahlédne do cenového smýšlení zákazníků. V šetření bude analyzováno, jaká ceny přijde zákazníkovi levná, jaká cena přijde zákazníkovi drahá, jaká cena zákazníkovi přijde příliš vysoká, aby si produkt nekoupil a jaká cena bude zákazníkovi připadat příliš malá, aby zákazník pochyboval o kvalitě produktu. Finální ceny jsou již zahrnuty v kapitole **3.7.1.1 Produkt**.

#### **3.7.1.2.1 Holandský test cenové citlivost**

Pro potřebu stanovení finální ceny produktu a zjištění zákaznické ochoty zaplatit za produkty nabízené podnikem byl zhotoven holandský test cenové citlivost.

Zadání testu cenové citlivosti bylo zadáno dotazníkem. Dotazník se skládá ze čtyř otázek, jejichž pořadí je pevně stanoveno. Předmětem testu cenové citlivosti byl zvolen produkt snídaně. Jedná se tedy jen o pokrm, nikoli celkovou cenu, za kterou zákazník zaplatí i s kávou či jiným nápojem. Test cenové citlivosti má tedy za úkol zjistit optimální cenu snídaňového pokrmu z pohledu zákazníka. Test cenové citlivosti vyplnilo 70 respondentů. Cenová škála byla zvolena od 100 do 300 korun s pětikorunovými rozestupy, jedná se tedy o 41 hodnot, které může respondent pod každou otázkou zvolit. Cílovou skupinou jsou zvoleni osoby žijící v Praze, jak studenti, tak pracující lidé, kteří navštěvují restaurační či kavárenská zařízení. Cílová skupina vychází ze strategie samotného podniku, který cílí na všechny osoby žijící na Praze 2 ale i v okolí. Výsledným výstupem je spojnicový graf, který byl zhotoven prostřednictvím MS Excel po vyplnění zjištěných dat.

Obrázek 2 Holandský test cenové citlivosti



Zdroj: Vlastní zpracování

První otázka zněla: „Při jaké ceně vám bude snídaně v restauraci (pouze pokrm) připadat jako levná?“. Zhruba 35 % respondentů odpovědělo nejnižší možnou hodnotu a to je 100 Kč. Druhá hodnota s největší četností byla hodnota 130 Kč. Nejvyšší hodnota, kterou vyplilo zhruba 3 % respondentů byla hodnota 200 Kč.

Druhá otázka: „Při jaké ceně vám bude snídaně v restauraci (pouze pokrm) připadat jako drahá?“ byla otázka s největším rozptylem odpovědí. Zhruba 13 % respondentů vyplnilo hodnotu 200 Kč a stejný počet respondentů vyplnilo hodnotu 300 Kč. Nejnižší hodnota byla 105 Kč.

Při třetí otázce: „Při jaké ceně vám bude snídaně v restauraci (pouze pokrm) připadat tak drahá, že si ji v žádném případě nekoupíte?“ vyplnilo zhruba 35 % respondentů nejvyšší možnou hranici 300 Kč. Lze tedy předpokládat, že by horní hranice mohla být ještě vyšší. Kolem 15 % respondentů by si nekoupili snídani v restauraci za 200 Kč a dva respondenti za 140 Kč, což byla nejmenší vyplněná hodnota.

Čtvrtá otázka zněla: „Při jaké ceně vám bude snídaně v restauraci (pouze pokrm) připadat tak levná, že budete pochybovat o její kvalitě?“. Až 63 % respondentů uvedlo



nejnižší možnou hranici 100 Kč. Nejvyšší vyplněná hodnota byla 145 Kč se zastoupením 3 % hlasů.

Bod cenové nezaujatosti je průsečík levné a drahé křivky. Je to cena, který pro zákazníka není ale drahá ani levná. V tomto konkrétním případě je to cena 155 Kč.

Optimální cenový bod je průsečík křivek příliš drahé a příliš levné. Jedná se o cenu 145 Kč.

Bod marginální láce je cena 145 Kč a bod marginální drahoty je cena 220 Kč. Podle Kozla by se měla ceny pohybovat mezi 145–220 Kč. (Kozel, Mynářová, 2011, s. 1192)

### **3.7.1.3 Propagace**

Propagace je velmi důležitý a také velmi nákladný marketingový nástroj. Mezi hlavní nástroje propagace bude podnik využívat osobní prodej v místě provozovny. Podnik se bude snažit o profesionální a příjemné vystupování zaměstnanců a brigádníků a podpořit tak spokojenost zákazníků. Další marketingový nástroj úzce spojený se spokojenosti zákazníků je takzvaný word-of-mouth. Jedná se o slovní šíření mezi zákazníky o produktu nebo značce. WOM může být jak pozitivní, tak negativní, a proto by se mělo usilovat o co největší spokojenost zákazníků. (Karlíček a kol., 2016, s. 180-183)

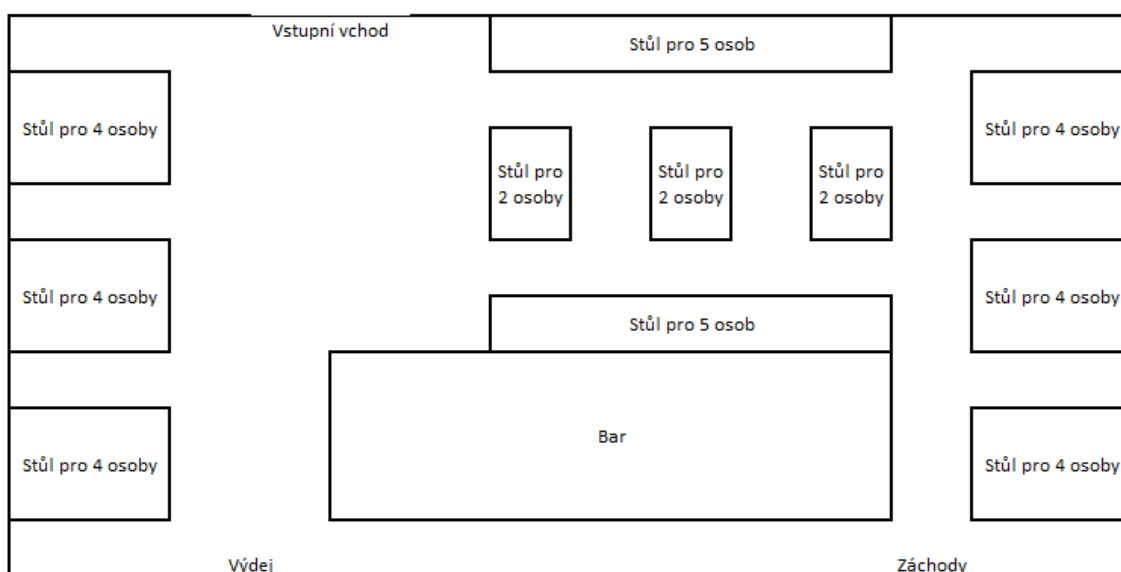
Podnik bude také volit hlavně internetové nástroje jako jsou sociální sítě a webové stránky. Z nabídky sociálních sítí bude podnik využívat hlavně Instagram, který se velmi dobře hodí pro propagaci restauračních zařízení. Sociální síť Instagram funguje na bázi příspěvků ve formě fotek s komentáři. Na stránkách podniku tak budou uvedeny atraktivní fotky pokrmů, které budou nabízeny zákazníkům, sezónní či speciální nabídky a akce. Zákazník tak může na sociální síti předem vidět, jak vypadá produkt, který si objednává. Dalším internetovým nástrojem podniku budou webové stránky. Webové stránky budou obsahovat všechny potřebné informace o podniku, jako například nabídka, cena, otevírací hodiny, ale například i zajímavé recepty, trendy ve stravování, informace o dodavatelích a podobě. Hlavním cílem podniku bude optimalizace webových stránek pro vyhledavače tak, aby se webové stránky podniku nacházely co možná nejvýše v internetovém vyhledávači a přilákaly tak co nejvíce nových zákazníků.

Další již zmíněný komunikační nástroj bude podpora prodeje. V případě podpory prodeje se bude jednat o limitované sezónní nabídky nebo různé akce, které se budou konat v pátek nebo v sobotu v pozdních hodinách. Podnik také bude nabízet například zákusek a kávu s sebou za akční cenu nebo slevové kartičky pro stálé zákazníky.

### 3.7.1.4 Distribuce

Distribuce podniku bude velmi jednoduchá. Bude se jednat o přímou distribuci, při které bude produkt dopraven rovnou ke konečnému spotřebiteli k okamžité spotřebě. Dále se bude jednat o takzvanou intenzivní distribuční strategii. Jedná se o strategii, při které bude produkt dostupný pro kohokoliv po celou dobu otevírací doby. Podnik má v plánu pronajmout prostor na frekventované ulici na Praze 2. Prostory by měly mít kapacitu okolo 40 osob.

Obrázek 3 Plán provozovny



Zdroj: Vlastní zpracování

## 3.8 Finanční plán

Kapitola finanční plán se bude věnovat finančnímu řízení podniku. V kapitole jsou uvedeny náklady podniku a výnosy podniku, zakladatelský rozpočet a účetní výkazy, jako je výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow a rozvaha.

### 3.8.1 Náklady

V této kapitole budou uvedeny všechny účetní náklady, které jsou spojené s podnikáním. Uvedeny budou všechny náklady podniku jako je nájemné, osobní

náklady ve formě mezd nebo například náklady na opravu provozovny. V druhé části kapitoly budou uvedeny variabilní náklady, tedy cenu pořízení surovin a zboží.

### 3.8.1.1 Fixní náklady

Podnik eviduje tyto fixní náklady. Jsou to jak náklady jednorázové, například náklady na rekonstrukci, tak náklady, které je nutné hradit každý měsíc, jako je například nájemné. Veškeré náklady jsou evidovány v prvním roce podnikání.

Tabulka 6 Náklady na služby

Náklady na služby		
Název	Cena celkem (bez DPH) za měsíc	Cena celkem (bez DPH) za rok
Pronájem	35 000 Kč	420 000 Kč
Energie	10 000 Kč	120 000 Kč
Pojištění	1 050 Kč	12 600 Kč
Internet	1 500 Kč	18 000 Kč
Účetnictví	4 000 Kč	48 000 Kč
Zřizovací výdaje	14 300 Kč	14 300 Kč
Stěhovací práce	10 000 Kč	10 000 Kč
Malování	15 000 Kč	15 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>90 850 Kč</b>	<b>657 900 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Náklady na drobný hmotný majetek

Náklady na drobný hmotný majetek			
Název	Počet kusů	Cena za kus (bez DPH)	Cena celkem (bez DPH)
Kuchyňské potřeby	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Mixér	1	2 000 Kč	2 000 Kč
Talíře	20	80 Kč	1 600 Kč
Sklenice	40	50 Kč	2 000 Kč
Notebook	1	11 000 Kč	11 000 Kč

Tiskárny	2	3 500 Kč	7 000 Kč
Mobilní telefon	1	2 000 Kč	2 000 Kč
Tablet	1	6 000 Kč	6 000 Kč
Rychlovarná konvice	1	1 000 Kč	1 000 Kč
Reproduktory	2	3 000 Kč	6 000 Kč
Příbory	7	450 Kč	3 150 Kč
Stoly a židle	10	5 000 Kč	50 000 Kč
Sporák	1	10 000 Kč	10 000 Kč
Trouba	1	35 000 Kč	35 000 Kč
Lednice	2	12 000 Kč	24 000 Kč
Mrazák	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Nerezový stůl	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Závěsné police	3	3 500 Kč	10 500 Kč
Klimatizace	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Myčka nádobí	1	30 000 Kč	30 000 Kč
Webové stránky	1	15 000 Kč	15 000 Kč
Pokladna	1	1 500 Kč	1 500 Kč
Klimatizace	1	40 000 Kč	40 000 Kč
<b>Celkem</b>			<b>327 750 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.1.2 Variabilní náklady

Jak již bylo zmíněno v teoretické části bakalářské práce, variabilní náklady jsou takové náklady, které se mění s objemem prodaného množství. V následující tabulce budou ukázány všechny průměrné variabilní náklady na jednu skupinu prodávaných výrobků nebo zboží. Odhad měsíční a roční sumy variabilních nákladů navazuje na realistický scénář tržeb z kapitoly **3.8.3.1 Realistický scénář**. Realistický scénář vývoje tržeb předpokládá, že 75 % lidí si objedná pokrm, 50 % lidí si objedná kávu, 25 % lidí si objedná čaj a 25 % lidí si objedná nealkoholický nápoj. Roční součet variabilních nákladů v prvním roce je 2 057 400 Kč, ve druhém roce 2 160 270 Kč a ve třetím roce 2 268 284 Kč. Každoroční zvýšení variabilních nákladů počítá s odhadovaným růstem počtu zákazníků.

Tabulka 8 Variabilní náklady

Variabilní náklady (v Kč)			
Rok 1			
Produkt	Náklady na jednici	Měsíční	Roční
Snídaně	65	131 625	1 579 500
Káva	14	18 900	226 800
Čaj	17	11 475	137 700
Nápoje	14	9 450	113 400
<b>Celkem</b>		<b>171 450</b>	<b>2 057 400</b>
Rok 2			
Produkt	Náklady na jednici	Měsíční	Roční
Snídaně	65	138 206	1 658 475
Káva	14	19 845	238 140
Čaj	17	12 049	144 585
Nápoje	14	9 923	119 070
<b>Celkem</b>		<b>180 023</b>	<b>2 160 270</b>
Rok 3			
Produkt	Náklady na jednici	Měsíční	Roční
Snídaně	65	145 117	1 741 399
Káva	14	20 837	250 047
Čaj	17	12 651	151 814
Nápoje	14	10 419	125 024
<b>Celkem</b>		<b>189 024</b>	<b>2 268 284</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.2 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet je souhrn všech investic a výdajů pro začátek podnikání. Do výdajů je nutné zahrnout reálné výdaje, jelikož by nesprávnost zakladatelského rozpočtu mohla vést k finančním problémům hned po začátku podnikání. Zakladatelský rozpočet podniku bude znázorněn tabulkou. Tabulka obsahuje dlouhodobý majetek ve formě kávovaru v celkové ceně 100 000 Kč. Dále obsahuje drobný hmotný majetek potřebný k výbavě provozovny, kuchyně a kancelářské vybavení jako je telefon nebo notebook. Hodnota drobného hmotného majetku činí 327 750 Kč. Dále jsou v tabulce zahrnuty náklady na zaměstnance v prvním měsíci podnikání v celkové výši 386 880 Kč, služby jako je nájemné nebo internet ve výši 65 850 Kč, náklady na rekonstrukci provozovny v hodnotě 25 000 Kč a také náklady na suroviny a potřebných k výrobě finálních produktů a ostatní prodávané zboží na jeden měsíc dopředu v hodnotě 171 450 Kč. Celkový kapitál nutný pro realizaci projektu činí 1 076 930 Kč. Autor podniku může hradit vznik společnosti zhruba polovinou potřebného kapitálu pro založení

společnosti. Druhou polovinu kapitálu potřebnou pro vznik společnosti se bude autor snažit uhradit z bankovního úvěru.

Tabulka 9 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet	
Název	Cena (bez DPH)
Dlouhodobý hmotný majetek	100 000 Kč
Kávovar	100 000 Kč
Drobný hmotný majetek	327 750 Kč
Vybavení podniku	327 750 Kč
Náklady	649 180 Kč
Osobní náklady	386 880 Kč
Náklady na služby	65 850 Kč
Náklady na rekonstrukci	25 000 Kč
Náklady na suroviny	171 450 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 076 930 Kč</b>
Vlastní kapitál	576 930 Kč
Cizí kapitál	500 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 076 930 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Potřebný úvěr bude poskytnut od společnosti Moneta Money Bank. Jedná se o půjčku celkem 500 000 Kč s dobou splatností pět let a s roční úrokovou sazbou 8,8 %. Podnik v každém roce splatí 123 969 Kč. Souhrn úroků bude v prvním roce celkem 40 694 Kč. Následuje tabulka splátkového kalendáře.

Tabulka 10 Splátkový kalendář

Splátkový kalendář				
rok	splátka	úrok	úmor	zůstatek
1	123 969	40 694	83 274	416 726
2	123 969	33 063	90 905	325 821
3	123 969	24 733	99 235	226 585
4	123 969	15 639	108 329	118 256
5	123 969	5 712	118 256	0

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.3 Výnosy

Výnosy podniku budou pocházet výhradně z prodeje výrobků, tedy jídel a nápojů. Podnik bude pracovat se třemi scénáři vývoje tržeb podle odhadované průměrné denní návštěvnosti podniku a průměrnou útratu zákazníka, a to do doby tří let. Bude se jednat o scénář realistický, optimistický a pesimistický. Výše průměrné denní návštěvnosti se bude odvíjet od odhadu návštěvnosti konkurence, tedy kapacity a využitosti podniku. Průměrná útrata zákazníka se bude vypočítávat z průměrné ceny jídla a pití podniku a s ohledem na to, že 75 % zákazníků si objedná jídlo a pití a 25 % zákazníků si objedná jen pití. Průměrná útrata se dále počítá z odhadu, že z celkového počtu lidí, kteří si objedná pití, si 50 % zákazníků objedná kávu, 25 % zákazníků si objedná čaj a 25 % zákazníků si objedná jiný nealkoholický nápoj. Dále je v tabulce zahrnut roční růst zákazníků, který činí 5 %.

#### 3.8.3.1 Realistický scénář

Podnik stanovil realistickou denní návštěvnost na 90 lidí. Jedná se přepokládanou procentuální využitost podniku v časech 8:00-17:00 stanovenou podle konkurence a kapacity podniku. Podnik bude nejvíce využitý v časech od 11:00 do 14:00 a to v kapacitě od 30 % do 45 %. Nejnižší návštěvnost se očekává v krajních časech otevírací doby podniku a to od 15 % do 20 % kapacity podniku.

Tabulka 11 Predikce návštěvnosti zákazníků – realistický scénář

Predikce návštěvnosti zákazníků – realistický scénář									
Využitost podniku	15 %	20 %	25 %	30 %	45 %	30 %	25 %	20 %	15 %
Čas	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00
Počet lidí	6	8	10	12	18	12	10	8	6
Celkem	90								

Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje tabulka realistického vývoje tržeb. Tabulka ukazuje, že se v prvním roce při průměrné návštěvnosti 90 zákazníků za den s průměrnou útratou 225 Kč za den vydělá 20 205 Kč, za měsíc 606 150 Kč a za rok 7 273 800 Kč. V dalších letech je vidět předpokládaný meziroční nárůst tržeb o 5 %.

Tabulka 12 Realistický scénář vývoje tržeb

Realistický scénář vývoje tržeb			
Rok	1	2	3
Počet zákazníků za den	90	95	99
Průměrná útrata za den (Kč)	225 Kč	225 Kč	225 Kč
Tržba za den (Kč)	20 205 Kč	21 215 Kč	22 276 Kč
Tržba za měsíc (Kč)	606 150 Kč	636 458 Kč	668 280 Kč
Tržba za rok (Kč)	7 273 800 Kč	7 637 490 Kč	8 019 365 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.3.2 Optimistický scénář

Následující kapitola ukáže optimistický scénář vývoje tržeb. V optimistickém scénáři se očekávaná návštěvnost zákazníků zvyšuje. Následně je ukázaná tabulka návštěvnosti zákazníků v optimistickém scénáři, a to podle procentuálního zaplnění podniku.

Tabulka 13 Predikce návštěvnosti zákazníků – optimistický scénář

Predikce návštěvnosti zákazníků – optimistický scénář										
Vytíženost podniku	20 %	25 %	30 %	35 %	50 %	35 %	30 %	25 %	20 %	
Čas	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00	
Počet lidí	8	10	12	14	20	14	12	10	8	
Celkem										108

Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje tabulka optimistického vývoje tržeb. V optimistickém scénáři přijde do provozovny v prvním roce 108 lidí. Útrata zákazníka se nemění. Oproti realistickému scénáři se zvýšil počet příchozích zákazníků zhruba o 20 %. Za předpokladu, že přijde do podniku o 20 % více osob se zvednou roční tržby o 1 603 872 Kč. V dalších letech následuje zvýšení počtu zákazníků a tím i utržené tržby o 5 %.

Tabulka 14 Optimistický scénář vývoje tržeb

Optimistický scénář vývoje tržeb			
Rok	1	2	3
Počet zákazníků za den	108	113	119
Průměrná útrata za den (Kč)	225 Kč	225 Kč	225 Kč
Tržba za den (Kč)	24 246 Kč	25 458 Kč	26 731 Kč
Tržba za měsíc (Kč)	727 380 Kč	763 749 Kč	801 936 Kč
Tržba za rok (Kč)	8 728 560 Kč	9 164 988 Kč	9 623 237 Kč



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.3.3 Pesimistický scénář

Pesimistický scénář vývoje tržeb ukazuje mírné snížení příchodu zákazníků. Do provozovny průměrně za den přijde jen 72 zákazníků. Následuje průměrné rozložení zákazníků. Nejvyšší příchod zákazníků i nadále zůstává mezi 11:00 až 14:00 a nejmenší počet zákazníků také zůstává v časech otevření i zavření podniku. Obsazenost podniku se však ve všech časových intervalech snižuje.

Tabulka 15 Predikce návštěvnosti zákazníků – pesimistický scénář

Predikce návštěvnosti zákazníků – pesimistický scénář									
Vytíženost podniku	10 %	15 %	20 %	25 %	40 %	25 %	20 %	15 %	10 %
Čas	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	12:00-13:00	13:00-14:00	14:00-15:00	15:00-16:00	16:00-17:00
Počet lidí	4	6	8	10	16	10	8	6	4
Celkem	72								

Zdroj: Vlastní zpracování

Následuje tabulka pesimistického vývoje tržeb. Jak lze vidět z tabulky, počet zákazníků v pesimistickém scénáři se v prvním roce rovná sedmdesát dva. I u tohoto scénáře zůstává průměrná útrata zákazníka 226 Kč, ale při menší návštěvnosti se denní tržba snižuje na 16 164 Kč, měsíční se snižuje na 484 920 Kč a roční tržby se snižuje na 5 819 040 Kč. I nadále se však předpokládá meziroční nárůst zákazníků o 5 %, tedy v druhém roce na 76 zákazníků za den a ve třetím roce na 79 zákazníků za den.

Tabulka 16 Pesimistický scénář vývoje tržeb

Pesimistický scénář vývoje tržeb			
Rok	1	2	3
Počet zákazníků za den	72	76	79
Průměrná útrata za den (Kč)	225 Kč	225 Kč	225
Tržba za den (Kč)	16 164 Kč	16 972 Kč	17 821 Kč
Tržba za měsíc (Kč)	484 920 Kč	509 166 Kč	534 624 Kč
Tržba za rok (Kč)	5 819 040 Kč	6 109 992 Kč	6 415 492 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.3.4 Bod zvratu

Bod zvratu ukazuje počet prodaných kusů výrobku k dosažení nulové ztráty, ale i nulového zisku. Pomocí vzorce pro bod zvratu se také dá zjistit počet zákazníků za den, potřebných k dosažení nulové ztráty. Následující tabulka ukazuje, že při denních fixním nákladech 14 614 Kč, variabilních denních nákladech 5 715 Kč a průměrné útratě zákazníka 225 Kč vyšel bod zvratu 90 zákazníků za den. Tato hodnota se rovná počtu zákazníků v realistickém scénáři vývoje tržeb. Při nižší návštěvnosti se podnik dostane do ztráty.

Tabulka 17 Bod zvratu

Bod zvratu	
Fixní náklady za den	14 614 Kč
Variabilní náklady za den	5 715 Kč
Průměrná útrata zákazníka	225 Kč
Počet zákazníků za den	90

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.4 Výkaz zisků a ztrát

Následující kapitoly budou věnovány účetním výkazům. Výkaz zisků a ztrát zachycuje reálné náklady a výnosy podniku v časovém horizontu tří let. Ve výkazu byly zachyceny tržby z prodeje výrobků a zboží, které souvisí s reálným scénářem vývoje tržeb.

V dalších letech je zachycen meziroční růst tržeb o 5 %. Dále jsou do výkazu zahrnuty náklady na spotřebu přímého materiálu, náklady na zboží, služby a osobní náklady.

V prvním roce jsou ve výkonové spotřebě také zahrnuty vstupy oběžného majetku.

Z hlediska finančního výsledku hospodaření podnik splácí půlmilionový úvěr, který byl rozvržen do pěti let. V prvním roce tedy splácí úroky ve výši 40 690 Kč, v druhém roce 33 063 Kč a ve třetím roce 24 733 Kč. Následně je výsledek hospodaření zdaněn 19 %.

Majitelé podniku si po dobu tří let nevyplatí zisk, který tak zůstává ve společnosti. Díky vysokým vstupním nákladům vyšel podnik ve ztrátě 449 204 Kč. V dalších letech podnikání vyšel výkaz zisků a ztrát kladný. Ve druhém roce podnik eviduje zisk 141 788 Kč a ve třetím roce 370 363 Kč.

Tabulka 18 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (v Kč)					
Označení	Text	Řádek	Rok 1	Rok 2	Rok 3
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 005 800	5 256 090	5 518 895
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 268 000	2 381 400	2 500 470
A.	Výkonová spotřeba	03	3 028 750	2 764 570	2 872 584
D.	Osobní náklady	04	4 642 560	4 642 560	4 642 560
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	05	11 000	22 250	22 250
*	Provozní výsledek hospodaření	06	-408 510	208 110	481 971
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	07	40 694	33 063	24 733
*	Finanční výsledek hospodaření	08	-40 694	-33 063	-24 733
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	09	-449 204	175 047	457 238
L.	Daň z příjmů	10		33 259	86 875
***	Výsledek hospodaření za účetní období	11	-449 204	141 788	370 363
	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>12</b>	<b>-449 204</b>	<b>141 788</b>	<b>370 363</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.5 Výkaz cash-flow

V této kapitole bude ukázán výkaz cash-flow. Jedná se o další účetní výkaz, který bude podnik sledovat v období od prvního do třetího roku. Výkaz cash-flow, stejně jako ostatní účetní výkazy navazuje na realistický vývoj tržeb. Stejně jako předchozí účetní výkaz je výkaz cash-flow záporný z důvodu vysokých počátečních výdajů na vybavení podniku. Ačkoliv je čistý peněžní tom v prvním roce záporný ve 621 479 Kč, ve druhém roce podnikání činí suma cash-flow 73 132 Kč a ve třetím roce 293 377 Kč.

Tabulka 19 Cash-flow

Cash-flow			
Text	Rok 1	Rok 2	Rok 3
Peníze na začátku období	1 076 930	455 451	528 583
CF z provozní činnosti	- 397 510	230 360	504 221
Realizované tržby	7 273 800	7 637 490	8 019 365
Úhrada služeb	618 600	604 300	604 300
Úhrada mezd	4 642 560	4 642 560	4 642 560
Úhrada surovin a zboží	2 057 400	2 160 270	2 268 284
Počáteční výdaje	352 750		
CF z investiční činnosti	- 100 000		

Nákup DHM	100 000		
CF z finanční činnosti	- 123 969	- 123 969	- 123 969
Splátka úvěru	123 969	123 969	123 969
CF celkem	- 621 479	106 391	380 252
Daň z příjmu		33 259	86 875
Čistý peněžní tok	- 621 479	73 132	293 377
Konečný stav peněžních prostředků	455 451	528 583	821 960

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.8.6 Rozvaha

Následuje poslední účetní výkaz, tedy je rozvaha. Pro potřeby podnikatelského plánu byla sestavena počáteční rozvaha a následně rozvaha do tří let působení podniku. Počáteční rozvaha obsahuje vlastní kapitál ve výši 576 930 Kč a cizí zdroje je výši 500 000 Kč. Jedná se o bankovní úvěr pro potřebu začátku podnikání. Závazky k úvěrové instituci se následně snižují a tím se snižuje celková výše cizích zdrojů. Na straně aktiv jsou všechny peněžní prostředky vloženy do podnikání v peněžních prostředcích. Díky zápornému cash-flow z kapitoly **3.8.5 Výkaz cash-flow** se hodnota peněžních prostředků v prvním roce snižuje. Položka výsledku hospodaření běžného účetního období v prvním roce podnikání navazuje na výkaz zisků a ztrát z kapitoly **3.8.4 Výkaz zisků a ztrát**. Jednatelé podniku se rozhodli nevyplácet žádný zisk z důvodů investic v dalších letech. Dle rozvahy byla ztráta z prvního roku podnikání uhrazena až ve třetím roce. Dále je v rozvaze dlouhodobý majetek ve formě kávovaru, který se každým rokem snižuje o oprávky dlouhodobého majetku.

Tabulka 20 Rozvaha

Rozvaha (v tis. Kč)					
Text	Řádek	Počáteční	Rok 1	Rok 2	Rok 3
<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	1 076	544	595 333	866
Dlouhodobý majetek	2	0	89	66 750	44
Dlouhodobý nehmotný majetek	3				
Dlouhodobý hmotný majetek	4		89	66 750	44
Dlouhodobý finanční majetek	5				
Oběžná aktiva	6	1 076	455	528 583	821
Zásoby	7				
Pohledávky	8				
Dlouhodobé pohledávky	9				
Krátkodobé pohledávky	10				
Krátkodobý finanční majetek	11				
Peněžní prostředky	12	1 076	455	528	821
Časové rozlišení aktiv	13				

<b>PASIVA CELKEM</b>	14	1 076	544	595	866
<b>Vlastní kapitál</b>	15	576	127	269	639
<b>Základní kapitál</b>	16	576	576	576	576
<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	17				
<b>Fondy ze zisku</b>	18				
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	19			-449	-307
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	20		-449	141	370
<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku</b>	21				
<b>Cizí zdroje</b>	22	500	416	325	226
<b>Dlouhodobé závazky</b>	23	500	416	325	226
<b>Krátkodobé závazky</b>	24				

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.9 Analýza rizik

Kapitola analýza rizik se bude věnovat rizikům spojeným s chodem podnikání. Rizika, která mohou v podniku nastat jsou rozdělené v následující tabulce. Ke každému riziku je přiřazena pravděpodobnost výskytu a váha rizika. Následně je pravděpodobnost výskytu vynásobena váhou rizika. Ke každému riziku bylo také přiřazeno preventivní opatření proti danému riziku. Jako nejmenší rizika pro podnik vyšla onemocnění majitele a špatně zvolený personál. Nejnebezpečnější rizika, jež mohou v podnikání nastat je špatný odhad tržeb, špatný odhad vstupů, nezkušený management a nízká spokojenost zákazníků.

Tabulka 21 Analýza rizik podniku

Analýza rizik podniku				
Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Váha	Součin	Opatření
Onemocnění majitele	1	2	2	Pověřit a zaučit odpovědnou osobu
Zvýšení cen surovin a zboží	2	3	6	Hledat levnější dodavatele nebo substituční suroviny

<b>Zvýšení ceny nájmu</b>	2	3	6	Pojistit dlouhodobé nájemné smlouvou
<b>Nezkušený management</b>	3	3	9	Nutnost dodatečného vzdělávání či externích poradců
<b>Špatně zvolený personál</b>	1	2	2	Požadovat po personálu praxi v oboru a zaučit personál
<b>Špatný odhad tržeb</b>	2	4	8	Zaměstnání personálu při optimálním vývoji a zacílit na marketing
<b>Špatný odhad vstupů</b>	2	4	8	Pořídit jen nejnutnější vybavení nebo zvýšit rezervy
<b>Zavření provozovny z důvodu karantény</b>	1	5	5	Tvořit rezervy pro pokrytí nákladů a pojištění
<b>Nízká spokojenost zákazníků</b>	2	5	10	Sledovat spokojenost zákazníků v nákupním procesu
<b>Příchod nové konkurence</b>	3	2	6	Cílit na marketing, kvalitu výrobků

				a spokojenost zákazníků
--	--	--	--	----------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.10 Vyhodnocení projektu

V této kapitole bude popsána návratnost podniku, ukazatele rentability a ukazatele likvidity. Jedná se o důležité údaje finanční analýzy, které rozhodnou, zda se založení podniku vyplatí. Doba návratnosti a ostatní ukazatele jsou také důležité pro přesvědčení banky k poskytnutí úvěru, který je potřebný pro financování projektu.

#### 3.10.1 Doba návratnosti

Po dosažení potřebné investice, která je dána v kapitole **3.8.2 Zakladatelský rozpočet** a průměrného ročního cash-flow vyjde doba návratnosti investice 5,1 roku. To znamená, že se investovaný kapitál navrátí na začátku šestého roku podnikání.

Tabulka 22 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice					
rok	1	2	3	4	5
Cash-flow	-621 479 Kč	73 132 Kč	293 377 Kč	527 931 Kč	776 863 Kč
Investice	1 076 930 Kč				
Průměrné cash-flow	209 965 Kč				
Doba návratnosti	5,129101433				

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 3.10.2 Ukazatele rentability

Pro potřeby vyhodnocení projektu budou uvedeny tři ukazatele rentability. Prvním z nich je rentabilita investice (ROI), druhým z nich je rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a třetím ukazatelem je rentabilita tržeb. Rentabilita investice ukazuje, že při celkové investici 1 162 730 Kč a výsledku hospodaření v prvním roce investice nepřinese žádný zisk, ale ztrátu. Je to zapříčiněno především vysokými náklady v prvním roce a záporným výsledkem hospodaření. Rentabilita investice ale ve druhém a třetím roce stoupá. Ve druhém roce přinese investice zisk 16 %, ve třetím 42 %. Rentabilita vlastního kapitálu je také záporná v prvním roce podnikání, ve druhém roce je ale kladná. Ve druhém roce se rentabilita vlastního kapitálu dostává na 25 % a ve třetím na

64 %. Třetí a poslední ukazatel je v prvním roce také záporný. Ve druhém se také začíná dostávat do kladných hodnot, respektive na 2 % a ve třetím až na 5 %.

*Tabulka 23 Ukazatele rentability*

<b>Ukazatele rentability</b>			
<b>Rok</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>ROI</b>	-42 %	16 %	42 %
<b>ROE</b>	-78 %	25 %	64 %
<b>ROS</b>	-6 %	2 %	5 %

*Zdroj: Vlastní zpracování*



## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhotovení podnikatelského plánu pro gastronomické zařízení. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, které úzce souvisí s podnikáním, jako například podnikání, podnikatel, podnik a samotný podnikatelský plán, a to hlavně z platné legislativy České republiky. Následně byla sestavena struktura podnikatelského plánu a byly vysvětleny všechny kapitoly a pojmy potřebné k sestavení konkrétního podnikatelského plánu.

Praktická část bakalářské práce rovnou navazuje na strukturu podnikatelského plánu z teoretické části. Podnikatelský plán se v praktické části zaměřuje na konkrétní údaje, průzkumy, analýzy, odhady a následné výpočty.

Nejdříve bylo v praktické části vysvětleno shrnutí celého podnikatelského plánu. Následně se praktická část zaměřuje na nabízený produkt, který bude prodáván zákazníkům, legislativní požadavky vstupu do odvětví, právní formu společnost a také byl popsán autor celého projektu.

Následovala kapitola analýzy trhu a zákazníků ve které byl přiblížen trh, na kterém chce podnik působit a byl popsán zákazník, na kterého plánuje firma cílit.

Kapitola analýza konkurence sloužila k vyjmenování hlavní konkurence podniku působící ve stejné lokalitě. Dále u nich byly analyzovány ceny, za které nabízí své produkty, kapacita daného podniku, zákaznická spokojenost s podnikem a výhody a nevýhody každého z podniků. Na základě těchto údajů bylo pospáno, jak by měl podnik vypadat pro dobrou konkurenceschopnost.

Další kapitola podnikatelského plánu popisuje hlavní dodavatele podniku a analyzuje výdaje na vstupy, které budou potřebné pro otevření podniku a chod v prvním měsíci podnikání. Pomocí analýzy vstupů byly stanoveny počáteční výdaje na vybavení, rekonstrukci a služby v prvním měsíci na 518 600 Kč.

Kapitola personální zabezpečení plánuje potřebné zaměstnance pro chod podniku a následné náklady na zaměstnance jak měsíční, tak roční. Pro fungování podniku je potřeba celkem 9 zaměstnanců. Měsíční náklady na zaměstnance činí 386 880 Kč, roční náklady 4 642 560 Kč.

Marketingový plán společnosti se řídí výhradně marketingovým mixem 4P. Kapitola se zaměřuje na produkt, cenu, za kterou bude podnik prodávat své výrobky a zboží, propagaci restauračního zařízení a nabízených produktů a způsob distribuce ke konečnému zákazníkovi. V rámci marketingového plánu byl proveden test cenové citlivosti. Výzkum spotřebitelů odhalil, že cena za pokrm by sem měla pohybovat od 145 Kč do 220 Kč.

Následná kapitola finanční plán blíže specifikuje náklady podniku, výnosy podniku, zakladatelský rozpočet a sestavuje účetní výkazy jakou jsou výkaz zisků a ztrát, výkaz cash-flow a rozvaha. Při finančním plánování bylo zjištěno, že pro založení podniku je potřebný kapitál ve výši 1 076 930 Kč. Zhruba polovina prostředků pro založení podnikání bude financována z vlastních zdrojů a 500 000 Kč bude financováno úvěrem s roční splátkou 123 969 Kč po dobu pěti let. Odhadovaná výše čistého zisku v prvním roce podle realistického scénáře vývoje tržeb činí -449 204 Kč, ve druhém roce 141 788 a ve třetím 370 363 Kč.

Další z kapitol podnikatelského se věnovala možným rizikům a následným prevencím.

Poslední kapitola podnikatelského plánu vyhodnocení projektu sledovala ukazatele finanční analýzy. Při průměrném ročním cash-flow, který činil 209 965 Kč činí doba návratnosti investovaných finančních prostředků 5,1 roku. To znamená, že se investice navrátí na začátku šestého roku podnikání.

Přínosem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu, který bude sloužit jako podklad pro budoucí podnikání autora projektu. Při současném odhadu nákladů a tržeb se projekt realizovat dlouhodobě vyplatí. Životnost podniku musí být delší než pět let.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK Mirko. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

POPEŠKO, Boris, PAPADAKI, Šárka. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5773-5

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-3184-6.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0689-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

### **Legislativní zdroje**

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. *Sbírka zákonů*. 1991

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. *Sbírka zákonů*. 2012

Zákon č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání. *Sbírka zákonů*. 1991

Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. *Sbírka zákonů*. 2012

Zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon. *Sbírka zákonů*. 2006

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Sbírka zákonů*. 2006

Zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. *Sbírka zákonů*. 2006

Zákon č. 110/1997 Sb., zákon o potravinách a tabákových výrobcích. *Sbírka zákonů*. 1997

Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o dani z přidané hodnoty. *Sbírka zákonů*. 2004

Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o dani z příjmu. *Sbírka zákonů*. 1992

## Internetové zdroje

Cafedu – Kavárna a non-stop Studovna v centru Prahy. *Cafedu* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.cafedu.cz/NOVÁKOVÁ, Jana. Náklady podniku> [online]. 9. října 2018 [cit. 2022-11-21]. Dostupné z: <https://www.ekonomicky.eu/naklady-podniku/>)

CAFÉ MODI – Kavárna v srdci Prahy. *CAFÉ MODI* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.cafemodi.cz/>

CAFEFIN. *Cafefin* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.cafedu.cz/>

ČSÚ. *Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení hl. m. Prahy v roce 2022* [online]. [www.czso.cz](http://www.czso.cz), 9. 2. 2023 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/navstevnost-hromadnych-ubytovacich-zarizeni-hl-m-prahy-v-roce-2022>

ČSÚ. *Obyvatelstvo* [online]. [www.czso.cz](http://www.czso.cz) [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/obyvatelstvo-xa>

Marthy's Kitchen. *Marthy's Kitchen* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.marthyskitchen.cz/>

Mezi Srnky. *Mezi Srnky* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.mezisrnky.cz/>

Restaurační a pohostinské služby. *Firmy.cz* [online]. 2. 3. 2023 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/Restauracni-a-pohostinske-sluzby/Restaurace/kraj-praha/praha-2>

Výroba dezertů a zákusků – Ippa Café. *IPPA Café Tylovo náměstí* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://ippacafe.cz/pobocky/cafe-tylovo-namesti>  
*Moment Bistro* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.momentbistro.cz/>

Zanzibar: *Kavárna a bistro od roku 1995* [online]. [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.kavarnazanzibar.cz/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Poloha konkurenčních podniků .....	31
Obrázek 2 Holandský test cenové citlivosti.....	43
Obrázek 3 Plán provozovny.....	45

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Drobný hmotný majetek.....	36
Tabulka 2 Služby.....	37
Tabulka 3 Dlouhodobý majetek .....	37
Tabulka 4 Rekonstrukce .....	37
Tabulka 5 Personální zabezpečení .....	38
Tabulka 6 Náklady na služby .....	46
Tabulka 7 Náklady na drobný hmotný majetek .....	46
Tabulka 8 Variabilní náklady .....	48
Tabulka 9 Zakladatelský rozpočet .....	49
Tabulka 10 Splátkový kalendář .....	49
Tabulka 11 Predikce návštěvnosti zákazníků – realistický scénář.....	50
Tabulka 12 Realistický scénář vývoje tržeb .....	51
Tabulka 13 Predikce návštěvnosti zákazníků – optimistický scénář .....	51
Tabulka 14 Optimistický scénář vývoje tržeb.....	51
Tabulka 15 Predikce návštěvnosti zákazníků – pesimistický scénář .....	52
Tabulka 16 Pesimistický scénář vývoje tržeb .....	52
Tabulka 17 Bod zvratu.....	53
Tabulka 18 Výkaz zisků a ztrát.....	54
Tabulka 19 Cash-flow .....	54
Tabulka 20 Rozvaha .....	55
Tabulka 21 Analýza rizik podniku .....	56
Tabulka 22 Doba návratnosti investice .....	58
Tabulka 23 Ukazatele rentability .....	59

