

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Podnikatelský plán začínajícího podniku

The business plan for startup company

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Lucia Dobrucká Ph.D.

ĎURKOVIČOVÁ

JANA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Ďurkovičová Jméno: Jana Osobní číslo: 437784
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: MÚVS - oddělení veřejné správy a regionálních studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Podnikatelský plán začínajícího podniku

Název bakalářské práce anglicky:
The business plan for startup company

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem BP je sestavení podnikatelského plánu.

PŘÍNOS: Přínosem BP je vytvoření podkladu pro posouzení proveditelnosti projektu.

OSNOVA: Úvod; 1. Podnikatelský plán, 2. Představení projektu, 3. Nabízené služby, 4. Analýza trhu, 5. Místo a konkurence, 6. Marketing, 7. Lidské zdroje, 8. Finance, 9. Realizace; Závěr.

Seznam doporučené literatury:

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: 2010.

ŠAFRÁNEK, Jiří. Podnikatelský plán: [praktická příručka pro začínající podnikatele]. Brno: Konvoj, 2007.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007.

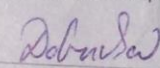
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

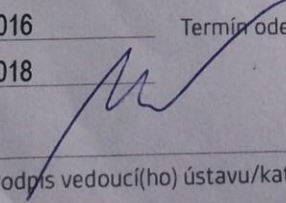
Ing. Lucia Dobručká Ph.D. - ČVUT MÚVS - oddělení veřejné správy a regionálních studií

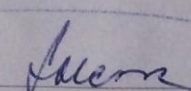
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018


Podpis vedoucí(ho) práce

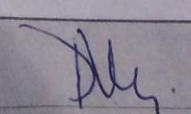

Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017

Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

Đurkovičová, Jana. *Podnikatelský plán začínajícího podniku*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav
vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

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

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 05. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi poskytli podklady pro vypracování této práce. Zvláště pak děkuji vedoucí práce Ing. Lucii Dobrucké Ph.D. za odborné vedení a konzultování bakalářské práce. A dále bych chtěla poděkovat mé rodině a přátelům za morální podporu.

Abstrakt

Předmětem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro malou, nově otevřenou kavárnu v Praze. Na základě tohoto plánu, bude autorka schopná posoudit reálnost a životaschopnost projektu, který by chtěla po dokončení studia doopravdy uskutečnit.

Klíčová slova

Plán, podnikání, podnikatel, strategie, kavárna, záměr, reálnost, životaschopnost, silné a slabé stránky, analýza, projekt.

Abstract

The subject of the bachelor thesis is writing a business plan for a small, newly opened cafe in Prague. On this basis, the author will be able to assess the feasibility and viability of the project, which she wanted after graduation actually set up.

Key words

The plan, business, businessman, strategy, cafe, concept, feasibility, viability, strengths and weaknesses, analysis, project.

Obsah

Úvod.....	5
1 Podnikání.....	8
1.1 Podnikatel.....	9
2 Podnikatelský plán.....	10
2.1 Titulní strana.....	11
2.2 Popis podniku.....	12
2.3 Analýza prostředí a konkurence.....	12
2.3.1 SWOT analýza.....	14
2.3.2 PEST analýza.....	14
2.3.3 Konkurence.....	15
2.4 Rizika.....	16
2.4.1 Rodinné podnikání.....	17
2.5 Marketing.....	17
2.5.1 Marketingový mix.....	17
2.6 Lidské zdroje.....	19
2.7 Finance.....	19
2.7.1 Finanční výkazy.....	19
3 Realizace podnikatelského plánu.....	22
3.1 Titulní strana.....	22
3.2 Popis podniku.....	23
3.3 Analýza prostředí a konkurence.....	23
3.3.1 Segmentace.....	24
3.3.2 Konkurence.....	28
3.3.3 SWOT analýza.....	31
3.3.4 PEST analýza.....	32
3.4 Marketing.....	33
3.4.1 Marketingový mix.....	33
3.5 Lidské zdroje.....	35
3.6 Finance.....	35
Závěr.....	42

Seznam použité literatury	43
Seznam obrázků	45
Seznam tabulek	46

Úvod

Cílem této bakalářské práce je, sestavení podnikatelského plánu pro malou rodinnou kavárnu. Tuto kavárnu bych chtěla reálně otevřít po ukončení studia. Zda je projekt životaschopný je právě důvod proč sestavovat podnikatelský plán. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. V teoretické části si definujeme hlavní pojmy související s tvorbou podnikatelského plánu. Dále si podrobně popíšeme části podnikatelského plánu, které obsahuje náš konkrétní plán pro založení rodinné kavárny. V práci se budeme věnovat i mimo jiné problematice rodinných podniků. V práci použijeme SWOT analýzu, PEST analýzu, marketingový výzkum a finanční analýzu. K výzkumu využijeme sběr dat a průzkum trhu a následně všechny informace analyzujeme. Postup této analýzy bude obsažen v praktické části této práce. Na závěr si uvedeme, k jakým zjištěním se došli a zda má projekt šanci na úspěch.

Na začátku každého podnikání stojí stěžejní rozhodnutí. A to, jestli se stanete něčí zaměstnanec, anebo začnete podnikat. S oběma činnostmi souvisí mnoho kladů i záporů. Toto rozhodnutí ovlivní váš celkový způsob života. Podnikání neznamená jen snadnou cestu k penězům a volnou pracovní dobu. Přibude vám spousta starostí a odpovědnosti. Proto je vhodné k tomu mít nejen schopnosti, ale i spousta znalostí, než se do něčeho vůbec pustíme. Podnikání rozvíjí kulturu a civilizaci lidského světa už od pradávna. Podnikání je aktivita, která představuje odvalu jednotlivce. Je to nejlepší způsob seberealizace.

Právě z toho důvodu jsem už na střední škole začala s brigádami a vydělávala si své první peníze. Nedokázala jsem si představit sedět někde v kanceláři za počítačem, a proto jsem vyhledávala spíše činnosti, které zahrnovaly pohostinství. Už tehdy jsem věděla, že tenhle druh práce bych v budoucnu chtěla dělat. Ještě ke všemu jsem se v poslední době začala více zajímat o zdravou stravu. Velký podíl na tom měla moje maminka, která začala s bezlepkovou dietou.

Kavárna bude zaměřena na prodej domácího bezlepkového pečiva. To bude vedle prodeje kávy stěžejní předmět podnikání. V poslední době zaznamenáváme velký nárůst celiaků. Celiakie je chronické onemocnění sliznice tenkého střeva, způsobené přecitlivělostí na lepek. Tímto onemocněním trpí i moje maminka. Dlouho se nedařilo zjistit příčinu jejích potíží, až musela podstoupit operaci a tehdy ji bylo zjištěna tato nesnášenlivost. Samozřejmě následovala dieta. Po přečtení spousty knih a článků na internetu se z nemoci stal

zdravý styl života. Pro mě i mé přátele a známé je maminka ta nejlepší kuchařka bezlepkových receptů a nemá konkurenci. Tak mě napadlo, proč se s něčím tak chutným a zdravým nepodělit s ostatními.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikání

Z historického hlediska výraz podnikatel pochází z francouzštiny. Ve středověku kde vznikl tento pojem, se podnikatel podílel na zprostředkování obchodů. V dnešní době je tento pojem definován několika způsoby. V zásadě je však princip stejný. Úspěch podnikání je vázán na schopnosti podnikatele. Těmito schopnostmi jsou například nápaditost, iniciativa, aktivita atd. Interpretace podnikání není jednoduchá, lze ji definovat ve více směrech. Podle Vebera, Srpové a kol. může mít ekonomické, psychologické, sociologické a právníkové pojetí.

Ekonomické – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit tak, aby byla následně navýšena jejich původní hodnota.

Psychologické – podnikání je činnost motivována potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet a něco si splnit. Je to prostředek k dosažení seberealizace a postavení se na vlastní nohy.

Sociologické – podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí.

Právníkové – podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Veber, Srpová a kol., 2012).

Teoretické vymezení podnikání dosud mnoho lidí nepovažuje za relevantní. Je třeba připustit, že teorie neznamená automatický úspěch bez příslušného nadání a vlastností podnikatele. Pomáhá však podnikateli najít nejlepší cestu k úspěchu, překonat bariéry a vyhnout se neúspěchu. Srpová, Řehoř a kol. uvádějí tři základní pojetí podnikání:

Podnikání jako proces (činnost). Jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové přidané hodnoty, která může mít finanční i nefinanční formu. Existuje šest základních pracovních rolí podnikatele: 1. vlastník, 2. správce (ekonom), 3. manažer, 4. lídr (vůdce), 5. výrobce, 6. nákupce a prodejce. Každá role má žádoucí funkci a podle toho lze formulovat nároky na její výkon. (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Podnikání jako přístup (metoda). Podnikavý přístup má charakter kompetence, tj. způsob nebo dimenze chování člověka a má tyto znaky:

- zájem a snaha vytvořit něco navíc;
- samostatné nalézání příležitostí k realizaci cíle;
- vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, svého času a jména;
- dobrovolné přebírání vlastní zodpovědnosti, nesení přiměřeného rizika;
- sklízení pozitivních výsledků jako poslední v řadě zainteresovaných.

Subjektu, který používá podnikavý přístup, přiřazujeme adjektivum „podnikavý“.

Podnikání jako hodnotová orientace. Symbolicky bývá označována jako „podnikatelský duch“ a představuje typickou strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vyjadřuje, jak si společnost váží podnikatelů a individuální rozměr klade na člověka nároky jako je zodpovědnost, nesení rizika, odolnost proti neurčitostem, a zároveň skýtá výhody jako je osobní autonomie, možnost většího výděлку apod. (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

1.1 Podnikatel

„Podnikatel je jinak viděn ekonomy, psychology, byznysmeny i politiky. Dle obchodního zákoníku (§ 2, odstavec 2) podnikatelem je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku;
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů;
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.“

„Podnikatelem je jak fyzická, tak právnická osoba.“ (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

Podnikání je zpravidla činnost, která je spojena s invencí, aktivitou a rizikem. Měla by směřovat k naplnění podnikatelského záměru. Pokud se rozhodneme, že začneme podnikat, musíme předpokládat, že se tím budeme zabývat delší dobu. Uvedené obecné rysy podnikatele jsou určeny pro porovnání představ o podnikání s realitou.

Podnikavost – podnikatel by měl mít určité dispozice (schopnosti, vědomosti, dovednosti) a osobní vlastnosti (bezúhonnost, důvěryhodnost, poctivost, důslednost, rozhodnost, svědomitost, iniciativnost, vytrvalost) pro podnikání.

Motivace – podnikatel by měl mít motivaci a touhu dosáhnout vytyčeného cíle.

Iniciativa, aktivita – podnikatel nesmí být pasivní, ale naopak dynamický, kreativní, optimistický s pozitivním myšlením. (Veber a kol. 2012).

2 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.“ (Srpová, 2011).

„Podnikatelský plán by měl být stručný, realistický, přehledný, bez zbytečných podrobností a pravdivý. Jeho obsah musí přesvědčovat, ale zároveň upozorňovat na slabá místa a rizika, která se do budoucna pomocí strategie postupně vytratí. Je třeba poukázat na nedostatky a předložit možné návrhy k jejich eliminaci. Silná místa, která zvyšují konkurenční schopnost a posilují jméno na trhu maximálně využít a dokázat, že podnik je schopen dostát svým závazkům.“ (Fotr, Souček, 2005).

„Podnikatelský plán obsahuje informace o aktivitách firmy a o tom, jak chce zajistit prodej výrobků či služeb za účelem dosažení zisku a aby byla zajímavá pro potenciální investory. Dobrý podnikatelský plán je v první řadě řídicí pomůckou pro podnikatele, protože ten přijímá hlavní riziko celé práce. Z tohoto důvodu je důležité zjistit, zda je plán realizovatelná, kdy budou návratné výdaje a jaká může být úroveň zisku a odměn.“ (Beránek, 2004).

Plánování je nedílnou součástí podnikání a přispívá k rozvoji podniku. Je spojeno s podnikáním ve všech jeho stádiích. Spousta lidí si myslí, že podnikatelský plán, je zbytečný kus papíru. Neuvědomují si však, že plánování je součástí každodenního života. Můžeme ho použít ve všech různých situacích. V podnikání ho můžeme chápat jako strategii, podle níž se budeme řídit. Je to velmi přínosný pomocník pro podnikatele, díky němu si ujasní kroky, které musí učinit v jednotlivých oblastech. Obsah podnikatelského plánu není závazně stanoven. Záleží na účelu a adresátovi, kterému je podnikatelský plán určen, podle toho si plán sestavíme. Určitě by však měl splňovat určité rysy. To je například reálnost, pravdivost, stručnost, přehlednost. (Srpová, Svobodová a kol., 2011).

Vyhotovení podnikatelského plánu vyžaduje hodně času a energie a je nutno postupovat systematicky. Struktura podnikatelského plánu poskytuje podnikateli užitečný prostředek pro kontrolu a zpracování informací nutných pro vytyčení reálných cílů podnikání. Tyto cíle by měli být dosažitelné a dostatečně atraktivní z hlediska očekávaných zisků. (Staňková, 2007).

Zde je obsah podnikatelského plánu dle Srpové, Svobodové a kol.:

1. titulní list;
2. obsah;
3. úvod, účel a pozice dokumentu;
4. shrnutí;
5. popis podnikatelské příležitosti;
6. cíle firmy a vlastníků;
7. potencionální trhy;
8. analýza konkurence;
9. marketingová a obchodní strategie;
10. realizační projektový plán;
11. finanční plán;
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
13. přílohy.

Náš konkrétní podnikatelský plán je na založení malé rodinné kavárny a obsahuje:

1. Představení firmy
2. Popis podniku
3. Analýza prostředí a konkurence
4. Marketing
5. Lidské zdroje
6. Finance

2.1 Titulní strana

Úplně na začátek představíme firmu: jméno, popřípadě logo, sídlo, datum založení, jména klíčových osob, kontakty. V tomto úvodu se nachází popis a povaha podnikání. Popřípadě

upozorňujeme na důvěrnost informací obsažených v dokumentu. To je vhodné pro výjimečné projekty s originálním nápadem. Dále uvedeme formu živnosti dle zákona a jaká je naše stěžejní činnost.

Obsahově se tedy nejedná o důležitou část, není ani příliš obsáhlá, jedná se spíše o formalitu.

2.2 Popis podniku

V popisu uvádíme druh podnikání, čím se budeme zabývat a jaké produkty budeme nabízet. Obsahuje celkovou vizi našeho podnikání, naše principy, cíle a hodnoty které budeme zastávat. Jak budeme komunikovat s okolím. Dále uvedeme, ve kterém odvětví budeme podnikat a jakou právní formu bude mít naše společnost, zde je vhodné se poradit s právníkem nebo si přečíst dostatek informací např. o obchodním rejstříku, živnostenském listu a dalších pojmech, které souvisí s podnikáním. Toto označení je závislé na počtu společníků, zaměstnanců, organizační struktuře atd. (Srpová a kol. 2011).

Dalším údajem je umístění našeho podniku. Jedná se o klíčový faktor, který ovlivňuje náš úspěch. Volba místa je složité rozhodnutí, při kterém je nutné zvážit následující aspekty:

- dopravní náklady;
- ceny pozemků a nájmy;
- odbytové možnosti a ceny;
- daňové zatížení. (Novotný, 2003).

Jelikož se v našem případě jedná o rodinný podnik, tak bychom si na začátku měli se zasvěcenými osobami přesně vymezit a určit funkci, náplň práce a jejich kompetence. Není na škodu to sepsat černé na bílém, včetně vlastnických poměrů k provozovně, abychom se pak vyhnuli nepříjemným nedorozuměním.

Popis podniku tedy obsahuje **Formu podnikání, výběr lokality a způsob vedení.**

2.3 Analýza prostředí a konkurence

Zde provádíme analýzu konkurenčního prostředí, která obsahuje významné konkurenty, jejich silné a slabé stránky a možnosti, jak by mohli negativně ovlivnit náš podnik. Dále

obsahuje analýzu zákazníků a provedení segmentace trhu, díky které by měl být vtypován cílový trh pro nový podnik. (Koráb, Michalskou, 2005). Tržní segmentace je pojem, kdy firma rozděluje velké heterogenní trhy na menší segmenty, které lze účinněji oslovit prostřednictvím výrobků a služeb, jež odpovídají jejich jedinečným potřebám. (Kotler, Armstrong, 2007).

Je třeba definovat trh, na kterém podnikáme. Pod pojmem trh rozumíme celkovou hodnotu nebo objem zboží, či služeb, které uspokojují stejné potřeby zákazníka. Při analýze trhu nás zajímají tyto informace:

- velikost trhu;
- vymezení trhu;
- míra růstu trhu;
- atraktivita trhu;
- vývoj a predikce poptávky;
- predikce potřeb;
- tržní trendy.

Nejdříve přemýšlíme o potřebách zákazníků a až poté o výrobku či službě, kterými můžeme tyto potřeby uspokojit.

Součástí analýzy trhu je také analýza odvětví a jeho hranic. Odvětví je definováno jako skupina firem zásobující určitý trh. Analýza odvětví je často spojována s **Porterovým modelem** pěti sil. Tento model napomáhá analyzovat konkurenční prostředí podniku a odhalit ohrožení a příležitosti. Hlavními faktory jsou:

- stávající konkurence;
- nová konkurence;
- vliv zákazníků;
- vliv dodavatelů;
- substituty. (Blažková, 2007).

Poté, co vymezíme trh, snažíme se o tomto trhu získat co nejvíce informací. Musíme tedy provést průzkum trhu. Tento průzkum je velmi nákladný a obtížný, pokud má sloužit pro investory. Pokud je pro vlastní potřebu, nemusíme být až tak důslední. Jako vhodné zdroje můžeme použít internet, statistické údaje, časopisy, odborné publikace, veletrhy aj.

Pokud nastane situace, kdy nelze sehnat využitelná data, nezbyvá nám nic jiného než situaci dobře odhadnout. Samozřejmě vše stavíme na bezpečném základě a logicky zvážíme, zda výsledek dává smysl. (Srpová, 2011).

Analýza trhu by měla vždy vyústit v zobrazení našeho místa na trhu příslušného výrobku nebo služby. Je nezbytným předpokladem pro správné vyhodnocení našich odbytových možností a finančních potřeb. (Veselý, Wojnarová, 2000).

2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním z nástrojů managementu, který nám dokáže určit naše silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Je to jednoduchý nástroj pro sestavení firemní strategie. Název je odvozen od počátečních písmen anglických slovíček. S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). Silné a slabé stránky se vztahují k internímu prostředí a hrozby a příležitosti naopak k externímu prostředí firmy. K sestavení této analýzy nám pomůže speciální matice, do které se jednotlivé faktory zaznamenají. Po vyhodnocení zaznamenaných faktorů, získáme přehled o naší situaci. Respektive na co se zaměřit a kam směřovat do budoucna. (Blažková, 2007).

2.3.2 PEST analýza

Tato analýza se používá pro zhodnocení vnějšího prostředí firmy. Název tvoří začáteční písmena čtyř oblastí, které model zkoumá a to jsou: **P**olitické faktory, **E**konomické faktory, **S**ociální faktory a **T**echnické faktory. Základní funkcí této metody je zkoumání vývoje externího okolí v čase. Následně porovnává důležitost těchto změn a odhaduje míru závislosti.

V některé literatuře se setkáváme s rozšířenou analýzou o **L**egislativní faktory a **E**kologické faktory, ve zkratce je to pak PESTLE analýza. (Vochozka, Mulač, a kol., 2012).

2.3.3 Konkurence

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Je třeba analyzovat nejen přímé konkurenty, ale také nepřímé i potencionální. Při získávání informací o našich konkurentech je třeba promyslet, jak získat informace, které jsou spolehlivé, aktuální a získané legálně. Srpová uvádí, že analýza konkurentů slouží firmě:

- k pochopení jejích výhod či nevýhod;
- k pochopení strategií a marketingových rozhodnutí;
- k předpovědi reakcí;
- k definici strategií pro dosažení konkurenčních výhod;
- k předpovědi návratnosti;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007).

Největší chyba nových podnikatelů je, že si myslí, že pro ně v daném oboru nemůže ohrozit, nebo vůbec neexistuje žádná konkurence. Nejvíce se to týká zrovna těch, kteří přichází na trh s převratným produktem. Je možné, že konkurence je skrytá a je tak obtížné se o ní dozvědět. Nebo není konkurence zrovna v té době, kdy pronikáme na trh, ale konkurenti se z nich mohou stát až později. V první řadě je nezbytné zmapovat si trh na kterém se pohybujeme a analyzovat veškerou konkurenci na něm. Samozřejmě se to týká těch firem, které působí na tom samém cílovém trhu a nabízí stejné nebo podobné výrobky. Takto si rozdělíme konkurenty na hlavní a vedlejší, abychom nemuseli dopodrobna analyzovat každého konkurenta.

Nastudování trendů vývoje nám pomůže zjistit, jak nároční jsou naši zákazníci a jaké mají potřeby a požadavky. Dále nás zajímá, jak je nasycený trh v době, kdy prorážíme na trh, a tedy jak velké konkurenci budeme čelit. Je třeba zjistit jaké silné a slabé stránky má naše konkurence a podle toho vytvořit strategii. Pokud najdeme mezeru, máme šanci konkurenci předběhnout a posílit tak naši pozici směrem k zákazníkovi. Pomůže nám s tím srovnání cen a také způsob jakým konkurence nabízí své výrobky zákazníkům. Díky těmto kritériím následně určíme, jakou má každá firma konkurenční výhodu. Podle toho si pak určíme, jaké kroky podstoupíme v boji s konkurencí.

Nezapomínejme na fakt, že se nesmíme řídit podle subjektivních dojmů. To, jak je silná konkurence, neurčujeme my, ale zákazníci. (Srpová, 2011).

Konkurenční výhoda

Nalezení konkurenční výhody a její dlouhodobé udržení je klíčem k úspěchu. Je to v podstatě jediný způsob, jak se odlišit od konkurence a udržet se na trhu. V dnešní době je velmi obtížné na trhu prorazit, jelikož je zahlcený podobnými výrobky a službami. Proto, je vhodné přijít s něčím novým a originálním. Zkrátka s něčím, co nás odliší od ostatních. Pokud se nám podaří nabídnout něco specifického, musíme se snažit z toho udělat udržitelnou výhodu po určitý čas. Tato výhoda nám pak zaručí ziskovost a získáme statut firmy s konkurenční výhodou. Mezi zdroje konkurenční výhody podle Blažkové patří například:

- produkce s nejnižšími náklady;
- výrazná odlišnost výrobků či služeb;
- dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie;
- vlastnění patentu, autorských práv, know-how;
- efektivní komunikace
- jedinečný zdroj přírodních surovin;
- nová technologie či výrobní proces;
- inovace výrobků, služeb, distribuce;
- významné postavení firmy. (Blažková, 2007).

2.4 Rizika

Před každým novým podnikem stojí určitá rizika. Je zapotřebí, aby podnikatel tyto rizika uměl rozpoznat, analyzovat a připravit se na jejich zvládnutí díky účinně sestavené strategii.

S rizikem se setkává jak podnik, tak i jednotlivci. Když se řekne riziko, každý si představí nějaký negativní důsledek, nějakou hrozbu nebo ztrátu pro podnik. Riziko je nežádoucím jevem hlavně proto, že nemá univerzální řešení. Ale když se na riziko dobře předem připravíme, můžeme ho minimalizovat, nebo dokonce vyloučit. V našem případě snížení rizika docílíme tak, že co nejlépe a do detailu připravíme podnikatelský plán. To je první krok k úspěchu.

Nejprve začneme s analýzou rizik. A to tak, že si rizika definujeme, kvantifikujeme, zajistíme prevenci a připravíme i krizový scénář, podle kterého se budeme řídit, kdyby riziko opravdu nastalo. Tuto analýzu se snažme udělat co nejpečlivěji. Čím detailněji bude vypracovaná, tím více nám bude minimalizovat riziko. Můžeme tak předcházet negativním budoucímu vývoji. (Srpová, 2011).

2.4.1 Rodinné podnikání

Rodinné podniky jsou velmi specifické. Jejich hlavním znakem je velký podíl rodinných příslušníků ve firmě. Ať už se jedná o blízké členy rodiny či vedlejší, například manžel/manželka apod. Příbuzenské vztahy mají podstatný vliv na fungování podniku, hlavně kvůli emocionálním projevům. Tyto projevy jsou zřejmé například ve vztahu otce a syna, kdy otec převádí svou roli i do pracovního prostředí. Snaží se synovy dávat stále nějaké rady a kontrolovat ho přesně tak, jak to dělá rodič u svého dítěte. Neuvědomuje si, že je dospělý a samostatný zaměstnanec. Další napjaté vztahy mohou probíhat mezi sourozenci, kdy je hlavním faktorem věk jedinců. Starší se povyšují nad mladší a ti si to nechtějí nechat líbit. Nebo můžou žárlit na ty, kteří jsou prosazováni ve firmě jen kvůli jejich prvorozenosti a nehledí se na znalosti ani schopnosti. Všechny tyto vztahy jsou nabitě emocemi a ztěžují tak normální komunikaci ve firmě. Je proto žádoucí si stanovit pevná pravidla a ty dodržovat bez výjimek. Rodinné podnikání má však i své výhody, těmi jsou například: hospodárné jednání, pružná reakce na požadavky zákazníka, tráví ve firmě více času, jsou motivováni a uvědomují si závislost na svých odběratelích. (Srpková, Řehoř a kol., 2010).

2.5 Marketing

Marketing má velký podíl na úspěchu či neúspěchu firmy. To, jakou zaujmeme strategii, bude stěžejní nejen pro dosažení dobré pozice na trhu, ale také to může kladně zapůsobit na čtenáře našeho podnikatelského plánu – tedy naše potencionální investory.

Začneme tím, že si stanovíme marketingové cíle. Podle toho, jakých cílů budeme chtít dosáhnout, musíme přizpůsobit marketingovou strategii. Naším cílem je zaujmout určitou pozici na trhu a zaujmout co největší počet zákazníků. Určení tržní pozice produktu vyjadřuje, jak specifické vnímání našeho produktu chceme od našich zákazníků. Tržní pozici si určíme pomocí marketingového mixu. Marketingový mix (neboli 4P) je jednou z nejdůležitějších věcí v marketingové strategii. (Srpková, 2011).

2.5.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém

produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (*product*), cenová politika (*price*), komunikační politika (*promotion*) a distribuční politika (*place*). (Kotler, Armstrong, 2007)

- 1. Produkt** označuje samotný výrobek nebo službu, plus doplňující prvky jako je sortiment, kvalita, design, obal, image, záruky, služby atd. V rámci mixu mu budeme věnovat největší pozornost, protože uspokojuje potřeby zákazníků a tvoří podstatu naší nabídky. Odpovídá na otázku: Co nabízíme zákazníkovi?
- 2. Cena** je druhým nástrojem marketingového mixu, představuje hodnotu vyjádřenou v penězích, za kterou se produkt prodává. Je východiskem naší cenové politiky, kterou zaujímáme. Stanovením ceny ovlivňujeme jak zákazníky, tak konkurenci, a tudíž i naši pozici na trhu. Je to zdroj příjmů. Nejrychleji reaguje a odpovídá na otázku: Za kolik budeme nabízet produkt?
- 3. Místo** uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat. Je to vymezení distribuce od výrobce k zákazníkovi. Zahrnuje tedy distribuční cesty, dostupnost, zásobování a dopravu. Je potřeba aby vše bylo levné a efektivní. Odpovídá na otázku: Jak produkt dostaneme k zákazníkovi?
- 4. Propagace** zahrnuje způsoby, díky kterým se zákazník o produktu dozví. Je to nejviditelnější část marketingového mixu. Správná technika zajistí podnícení ke koupi. Lze využít prostředky jako je reklama, podpora prodeje, PR, osobní prodej. Odpovídá na otázku: Jak se zákazník o produktu dozví? Jak ho přesvědčíme k dalšímu nákupu? (Nováková, 2011).

7P

Nástroje marketingového mixu se navzájem ovlivňují a kombinují. Model 4P je nejznámější a nejčastěji používaný. Vzhledem k marketingovému vývoji se v současnosti setkáváme i s různými modifikacemi. Jedním z nich je model **7P**, který k základním prvkům mixu (*product*, *price*, *place*, *promotion*) používá ještě – *politics* (politicko-společenské rozhodnutí), *public opinion* (veřejné mínění) a *people* (lidské zdroje). (Srpová, 2010).

2.6 Lidské zdroje

Pojem lidské zdroje je určitý proces řízení lidí v organizaci. K tomuto řízení je zapotřebí specifických znalostí, schopností a dovedností, díky nimž bude řízení co nejefektivnější a bude mít vliv na produktivitu práce a celkový růst zaměstnanců jako celku. V odvětví lidských zdrojů hraje velmi důležitou roli komunikace. Měli bychom se tedy zajímat o to, jak správně se svými zaměstnanci jednat a předávat jim důležité informace. Dobrý personál je základním stavebním kamenem úspěšného podnikání. Vaši zaměstnanci jsou tvář podniku. Hosté s nimi přichází do úzkého kontaktu. Je tedy nezbytné věnovat řízení lidských zdrojů určitou pozornost. V podnikatelském plánu je vhodné uvést zainteresované osoby, kteří se budou podílet na tvorbě projektu. Uvedeme kolik zaměstnanců bude firma mít a pro znázornění můžeme dodat i organizační strukturu. U jednotlivých zaměstnanců uvedeme popis pracovního míst a pracovní činnosti, popřípadě jejich kompetence.

2.7 Finance

Finanční plán je stěžejní část každého podnikatelského plánu. Předchozím částem dává číselnou podobu. Ve finančním plánu poměříme náklady a výnosy, sledujeme peněžní toky, sestavujeme rozvahy a výkazy zisku a ztrát, určujeme bod zvratu, hodnotíme efektivitu investic atd. V případě, že se jedná o novou firmu vstupující na trh, stejně jako u nás, je potřeba mít prostředky na začátek. To zahrnuje pořízení majetku, provozní náklady jako je nájem, elektřina, zaměstnanci, teplo, zboží atd. A to nejméně do doby, než budeme mít první tržby. Každý podnikatel by se měl v základních entitách, které tvoří finanční plán, alespoň trochu vyznat. Pro jistotu si je zde ve zkratce charakterizujeme. (Srpová, 2011).

2.7.1 Finanční výkazy

1. Rozvaha

Rozvaha (balance) je jedním ze základních účetních výkazů. Poskytuje informace o aktivech a pasivech podniku. Aktiva jsou majetek účetní jednotky a pasiva jsou zdroje krytí majetku. Aktiva a pasiva se musí vždy rovnat. Rozvaha se zpravidla sestavuje na konci období.

2. VZZ – výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (výsledovka) je dalším účetním výkazem. Je to v podstatě ukazatel hospodářského výsledku. Výsledovka obsahuje právě náklady a výnosy, nikoliv příjmy a

výdaje. Výsledovka má předepsanou strukturu a je povinnou součástí účetní uzávěrky. Výsledovka se vždy vztahuje k určitému období. Výsledovka nám pomáhá určit, jak jednotlivé položky ovlivňovaly a ovlivňují výsledek hospodaření. $VH = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$.

3. Cash flow

Cash flow neboli přehled o peněžních tocích, je přehled příjmů a výdajů peněz za sledované období. Cash flow používá pro výpočet přímou a nepřímou metodu a lze ho rozdělit jako Cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. (Růčková, 2015).

Dále také můžeme určit bod zvratu (break even point z angl.), který nám vypočítá množství produkce, kterou bychom měli vykázat a nebudeme tak ve ztrátě. Bod zvratu se využívá zvláště pro určení výrobní kapacity. Díky finanční analýze prokážeme příznivý přítomný i budoucí vývoj firmy. Také se doporučuje přiložit více variant finančního plánu. Optimistický, pesimistický a realistický odhad.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Realizace podnikatelského plánu

Mým snem je vybudovat malou rodinnou kavárnu v centru Prahy. Kavárna bude zaměřena na prodej kávy a bezlepkových dobrot. Bezlepkové produkty budou tvořit hlavní složku v nabízeném sortimentu a budeme na nich stavět naši konkurenční výhodu. Jelikož je maminka vyučená kuchařka a pečení je její vášeň, přivedlo mě to na myšlenku rodinného byznysu. Tento podnikatelský plán je sestaven, aby posoudil proveditelnosti projektu a sloužil jako podklad při jeho realizování.

3.1 Titulní strana



Obrázek 1 Název kavárny (vlastní zpracování)

Název firmy: Celiak Coffee

Sídlo: Štěpánská, Praha 1

Odpovědná osoba: Jana Ďurkovičová

Společníci: Věra Ďurkovičová, Alžběta Ďurkovičová

Kontakt: 733 458 543

e-mail: durkovicova.jana@seznam.cz

web: www.celiakcoffee.cz

Forma podnikání: živnost

Předmět podnikání: hostinská činnost

3.2 Popis podniku

Chystám se otevřít malou kavárnu jménem Celiak Coffe, která bude provozována na základě živnostenského oprávnění a předmětem podnikání bude hostinská činnost. Jelikož nemám odborné vzdělání, bude mojí odpovědnou osobou moje maminka, ta se zapíše do žádosti o živnostenské oprávnění a zaštití se za mé podnikání.

Podnikání budeme provozovat v centru Prahy, jelikož je to velmi frekventovaná lokalita a očekáváme tak vysokou návštěvnost. Provozovna se nachází v ulici Štěpánská na Praze 1. Prostor jsme našli na doporučení mojí kolegyně z práce. Majitel je její velmi dobrý přítel, který se stěhuje do zahraničí a chce, aby se tu o prostor staral někdo se stejným podnikavým duchem. Jedná se o již zavedenou kavárnu se stálou klientelou. Součástí prostoru je i zahrádka a celková kapacita je tedy cca 50 osob. Prostor nevyžaduje žádné další investice. Měsíční nájemné činí 40 000,-. Ještě předtím, než převezmeme provozovnu si řádně ověříme a zkontrolujeme, zda jsou vyřešeny všechny závazky. S těmito věcmi se budeme radit přímo s právníkem. Nechceme nic ponechat náhodě i když se jedná o známé.

Mým plánem je vybudovat kavárnu jako rodinný podnik spolu s mojí matkou a sestrou. Matka bude mít na starosti pečení. A já spolu se sestrou a dvěma brigádníky se budeme starat o chod celé provozovny. Provozovna bude otevřena od pondělí do neděle, od 7:00 – 19:00.

Kavárna bude nabízet nejen kávu, ale i ostatní klasické horké i studené nápoje. Mezi ně bude patřit i v poslední době velmi oblíbený nápoj matcha tea, což je speciální zelený čaj. Z matcha tea budeme připravovat širokou škálu originálních drinků. Hlavní náplní podniku však bude prodej domácího bezlepkového sladkého a slaného pečivo. Počet zákazníků se zájmem o bezlepkové potraviny v poslední době prudce stoupá. Dokazují to i naše průzkumy trhu s jejichž výsledky vás seznámíme v další části plánu. Nabídka bezlepkových potravin tedy bude naše konkurenční výhoda. Vzhledem k velké poptávce o kávu s sebou, bude kavárna vybavena i k tomuto způsobu prodeje, tzv. take away. V kavárně bude navíc možnost Wi-Fi připojení zdarma.

3.3 Analýza prostředí a konkurence

Analýza trhu byla provedena průzkumem internetu a statistických údajů, různých článků a průzkumem okolí, ve kterém se nachází provozovna.

3.3.1 Segmentace

Češi a káva

„Fakt, že zákazníci jsou ochotni si za kvalitní kávu připlatit, dokládají také údaje z velkých kavárenských řetězců, kterých v Česku působí několik a ve kterých Češi při své obvyklé návštěvě průměrně utratí kolem 120 korun. V menších kavárničkách, které na rozdíl od řetězců nabízí osobnější přístup a příjemnější atmosféru, je to o zhruba polovinu méně. Každý Čech vypije v průměru ročně necelých 400 šálků kávy, čemuž odpovídá nákup zhruba tří kilogramů zrnkové kávy, za kterou je celkem zapláceno více než 5 miliard korun. Nejvíce kávy nakoupí obyvatelé severovýchodních zemí (Finsko, Norsko, Dánsko), avšak žebříčky vedou Lucemburčané, kteří podle některých zdrojů spotřebují až osminásobek českého průměru.“ (Szczyrbová, 2014).

Počet turistů

„V počtu přijíždějících zahraničních návštěvníků byla v roce 2016 poprvé překonána hranice 6 milionů. Turistů z České republiky přijelo do Prahy rekordních 1,02 milionu, tedy o celých 14 % více než předloni. Z hlediska celkového počtu přenocování byla poprvé překonána hranice 16,5 milionu noclehů. Počet přenocování se zvýšil u zahraničních turistů o 551 000 noclehů, u rezidentů o 207 000. Průměrná délka přenocování pak činí 2,4 noci.“ (Prague City Tourism, 2017).

Zahrádka

„Letní zahrádky velmi ovlivňují návštěvnost kaváren. U kaváren se zahrádkami, především v turistických lokalitách pak pozorujeme nárůst prodejů, a to zhruba mezi 20 až 40 procenty. Primárně z toho důvodu, že je díky zahrádce kavárna více vidět. Zvyšuje se ale také celková kapacita kavárny, řekl manažer rozvoje Coffeeshop Company pro Českou republiku Marek Hofmann.“ (Sušanka, 2015).

Zajímavosti o bezpečných potravinách

Podle jednoho článku, bylo zjištěno, že prodej bezpečných potravin značně roste a Češi jsou za ně schopni utratit spoustu peněz. Za tímto faktem však nestojí jen zvyšující se diagnostika onemocnění, ale i zdraví jedinci projevují zájem o tyto potraviny. Konzumují je v rámci zdravého životního stylu. Tomuto zjištění se přizpůsobuje mnoho českých výrobců a obchodníků, jelikož se produkty s označením „gluten free“ dobře prodávají. Zájem se stále vyšší a v budoucnu ještě poroste. (Kütner, 2014).

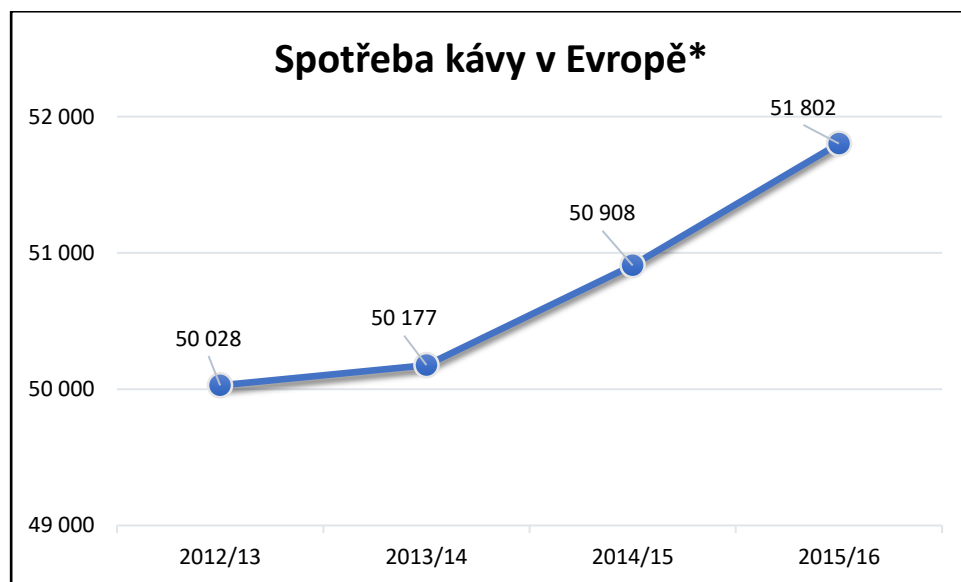
Další článek pojednává o tom, že spousta lidí se hrdě hlásí k tomu, že nejí pečivo a potraviny co obsahují lepek a v restauracích si diktují úpravu jídel tak, aby splňovala přesné požadavky diety. Tato móda však není jen v Praze, ve světě je tento druh stravování velkým hitem. Bezlepková dieta k nám přišla ze Spojených států. V USA trh s bezlepkovými potravinami zažívá obrovský boom. Není to však jen nový trend. I lidé, kteří nemají nesnášenlivost na lepek, zaznamenali pozitivní změny po vysazení určitých potravin. Tyto potraviny jim způsobovali například bolesti žaludku, špatné zažívání, nadýmání a někdy dokonce i bolesti hlavy. (Šimůnek, 2013).

A další zajímavý článek, který stojí za zmínku je o tom, jak Evropu zachvátila bezlepková horečka. Podle studie marketingové společnosti Mintel drží bezlepkovou dietu 4 % Francouzů, 8 % Italů, 7 % Němců a 6 % Španělů. V USA o této horečce dokonce píše časopis Time, a i celebrity popularizují bezlepkový způsob stravování. Například slavný tenista Novak Djoković o své bezlepkové dietě píše ve své knize „Naservírujte si vítězství“. (ČTK, 2014).

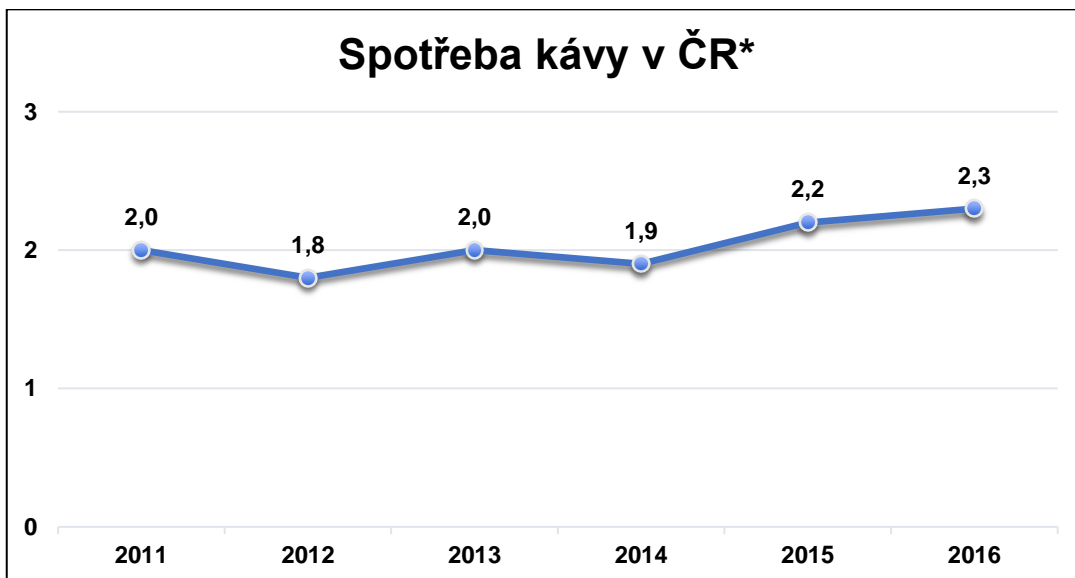
Jelikož se provozovna bude nacházet na Praze 1, kde se pohybuje spousta cizinců, tak z našeho průzkumu internetu je jasné, že o bezlepkové potraviny je obrovský zájem i v zahraničí. Výběr lokality pro tento druh podniku, je tedy velmi uspokojivý. Je proto vhodné se na cizince více zaměřit a nadále sledovat trendy v zahraničí. Samozřejmostí je menu i v cizím jazyce a poutavé reklamy s označením „gluten free“, který můžeme považovat za mezinárodní.



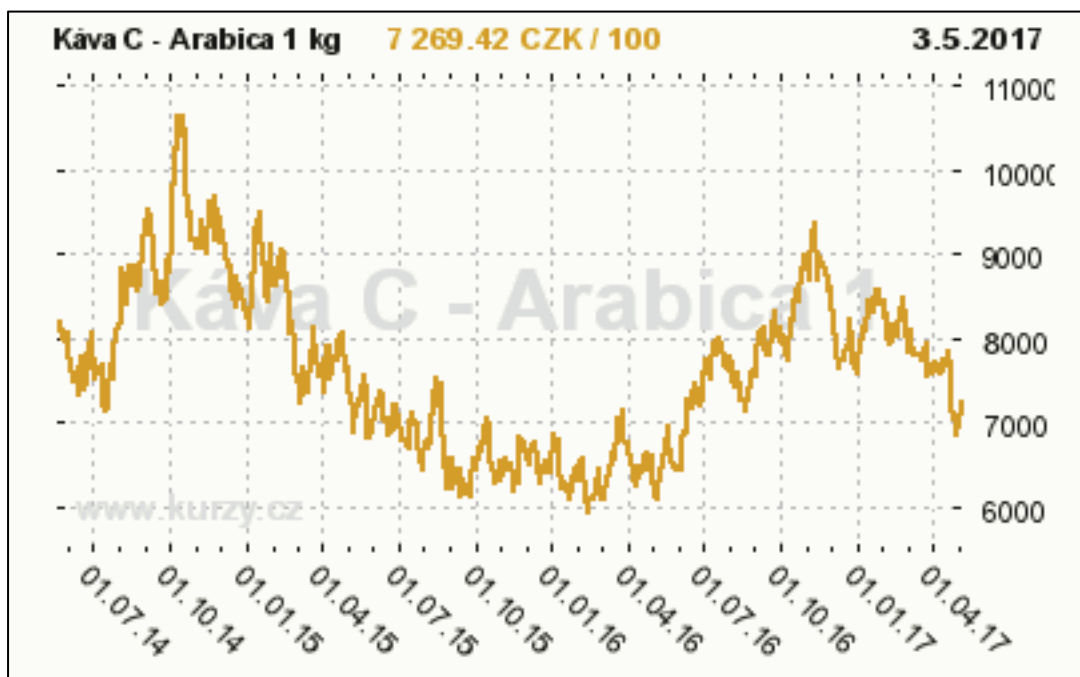
Obrázek 2 Graf – Zastoupení kaváren s bezlepkovým menu na Praze 1 (vlastní zpracování)



Obrázek 3 Graf – Spotřeba kávy v Evropě* (*v tisících 60 kg pytlích) Zdroj statistické údaje ICO.org



Obrázek 4 Graf Spotřeba kávy v ČR na obyvatele v kg za rok (zdroj dat ČSÚ, graf vlastní zpracování)

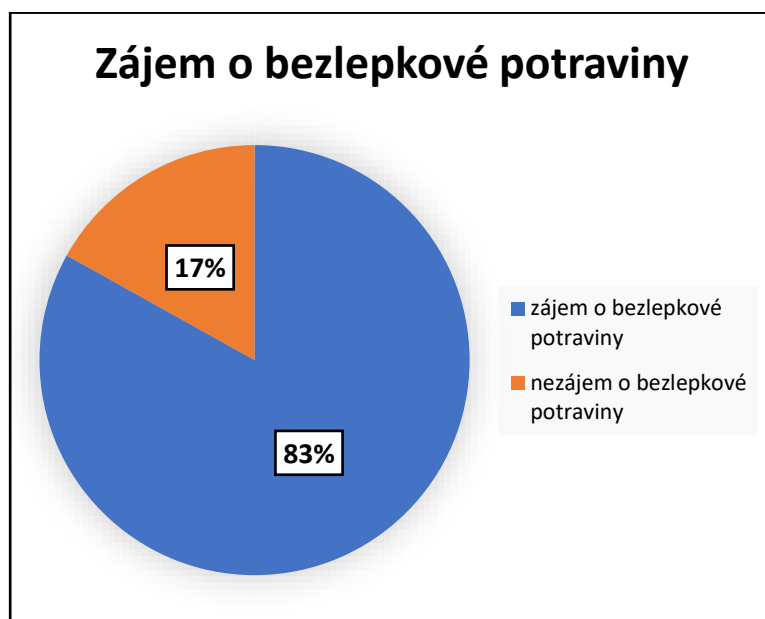


Obrázek 5 Graf Vývoj ceny kávy (zdroj www.kurzy.cz)

Pro zajímavost zde máme graf, který ukazuje spotřebu kávy v Evropě a v ČR. Spotřeba kávy v Evropě rok od roku stoupá a za měřené období je CAGR (složená roční míra růstu) 1,2 %. Spotřeba kávy v ČR má také rostoucí trend.

Průzkum lokality

V okolí jsme pak provedli metodou dotazování průzkum, kdy jsme se náhodných kolemjdoucích ptali, zda mají či nemají zájem o bezpečkové potraviny. Celkový počet respondentů byl 550. Průzkum jsme rozdělili na tři části. První dotazování probíhalo ráno mezi 6–10 hodinou, druhý probíhal kolem oběda a poslední dotazování probíhalo mezi 16–19 hodinou večerní. Z následujícího grafu můžete vidět poměr v procentech.



Obrázek 6 Graf – Zájem o bezpečkové potraviny (vlastní zpracování)

3.3.2 Konkurence

V dnešní době je velmi těžké přijít s něčím novým a originálním, co nikdo jiný nenabízí. A když už se vám to povede, nezaručuje vám to okamžitý úspěch. V Praze je konkurence vskutku veliká. Záleží na mnoha faktorech, jak se s konkurencí dokážeme vyrovnat.

Udělalí jsme proto průzkum databází na internetu a následně pak provedli osobní prohlídku v okolí naší kavárny, tedy na Praze 1. Nachází se zde celkem 144 kaváren. Avšak, když jsme vyhledávali kavárny, které nabízejí bezpečkové menu, zůstalo na výběr už jen 12 kaváren. Nejprve jsme navštívili internetové stránky všech dvanácti konkurenčních kaváren. Podrobně jsme si nastudovali uvedené informace a zhodnotili i vzhled webových stránek. Zapsali jsme si poznámky a následně jsme všechny kavárny osobně navštívili. Samozřejmě jsme v každé kavárně vybrali jeden bezpečkový produkt a k tomu si dali šálek

kávy. Co by to bylo za prohlídku bez ochutnávky. Předmětem hodnocení byla i obsluha, ceny, vzhled, celkový nabízený sortiment a další poskytované služby. Například platba kartou, zahrádka, možnost vzít s sebou pejska. Z celkového výzkumu nám vyšli dva největší konkurenti, kteří nabízejí všech pět z našich stanovených kritérií. Na tyto dva konkurenty se budeme zaměřovat nejvíce. Nabídku přizpůsobíme tak, abychom nabízeli přinejmenším stejné služby jako naši konkurenti. Nadále však budeme sledovat vývoj v oblasti kde budeme působit. Nesmíme polevit a neustále se snažit zlepšovat naše služby. Největším úspěchem podniku je, když se zákazníci vrací a šíří spokojené recenze. To bude naše priorita.

Název kavárny	Služby				
	Bezlepkové menu	Pejscí vítání	Platba kartou	Zahrádka	Cenová hladina do 300 Kč
SmetanaQ Café & Bistro	X	X	X		X
Národní kavárna	X		X		X
Kavárna Velryba	X		X		X
La Areperia	X	X			
Nostress Café Restaurant	X	X	X	X	
Bistro Kuizin	X	X	X		
Bistro Sicily Café	X		X		X
MyRaw Café	X	X	X	X	X
Café Bar Noodles	X		X	X	
Cacao	X	X	X	X	X
Café Imperial	X		X		
Divadelní kavárna Studio Dva	X		X	X	X

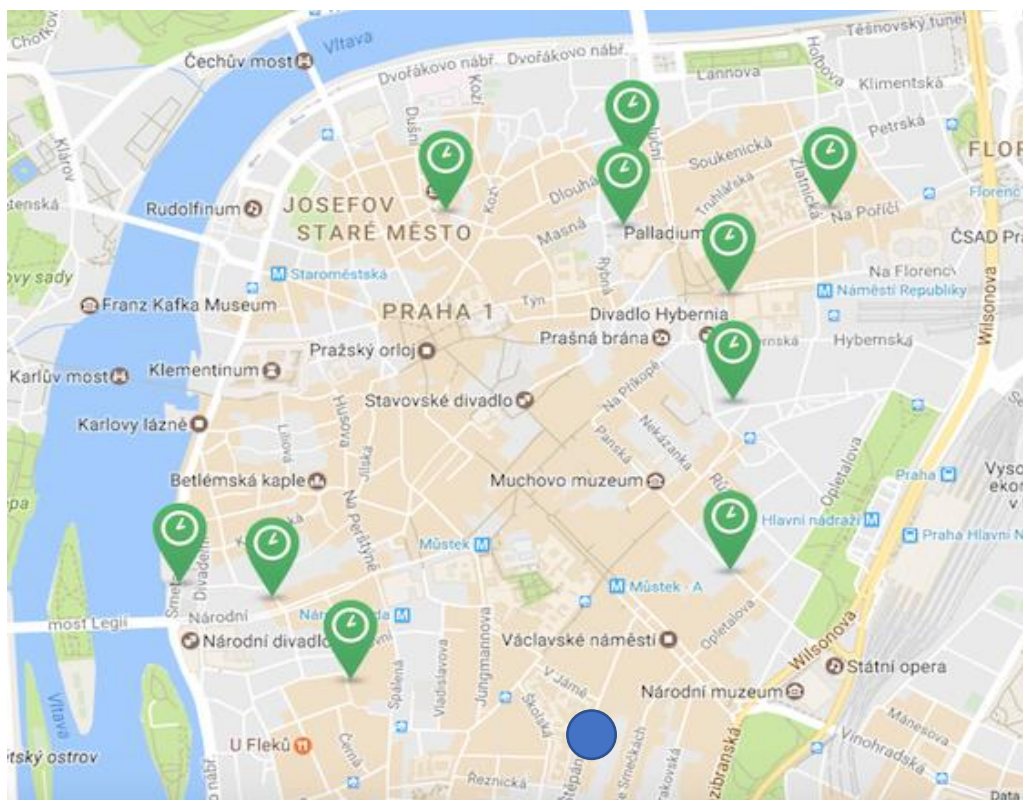
Tabulka 1 Konkurence a jejich služby (vlastní zpracování)

Dle tabulky jsou našimi dvěma největšími konkurenty kavárna Cacao a MyRaw Café, jelikož splňují všechny služby, které máme v plánu využívat jako naše konkurenční výhody. Podívejme se tedy podrobně na jejich další služby, abychom se podle toho mohli řídit a připravit se tak na konkurenční boj.

Cacao je spojením kavárny, restaurace a lounge v centru Prahy. Nabízí teplé i studené snídaně, saláty, bagety, zmrzlinu, raw dorty a různé ovocné alko i nealko koktejly. Kavárna má krásný interiér i možnost příjemného posezení na zahrádce se zastřešením. Prostor je nekuřácký. Přehled hodnocení z online průvodce Restu.cz: personál 86 %, prostředí 90 %, jídlo 87 %. **Celkově 89 %** (počet respondentů 365).

MyRaw Café je stoupencem raw vegan food, které tvoří pokrmy zpracovávané max. do teploty 42° C. Takto si suroviny zachovávají své živiny. Raw vegan food je v poslední době velmi vyhledávané. Kavárna nabízí útulné domácí prostředí a výrobky které neobsahují cukr, laktózu, lepek a jsou převážně bio. Navíc je možnost show – cooking, to znamená, že výroba produktů probíhá přímo před očima. Přehled hodnocení z online průvodce Restu.cz: personál 95 %, prostředí 94 %, jídlo 94 %. **Celkově 94 %** (počet respondentů 132).

Pro lepší orientaci je zde mapa, která zobrazuje umístění konkurenčních podniků. Modrý puntík je pozice naší provozovny. V těsné blízkosti se nenachází žádná kavárna s nabídkou bezlepkových potravin. To je jedna z dalších výhod v boji s konkurencí.



Obrázek 7 Mapa zobrazující umístění konkurenčních podniků

3.3.3 SWOT analýza

V této části podnikatelského plánu si uvedeme naše silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby projektu, kterého zamýšlíme. Tyto aspekty posuzujeme v rámci SWOT analýzy, díky níž se pro nás stanou přehlednější a můžeme tak pro ně vhodně vybrat strategii.

Silné stránky – Nedaleko se nachází obchodní centrum, které nabízí parkování na dvě hodiny zdarma. Matka je vyučená kuchařka, má dlouholetou praxi a spoustu zkušeností. hezké posezení (dostatek místa, Wi-Fi připojení, zahrádka).

Slabé stránky – Provoz kavárny je naše první velká zkušenost v oboru pohostinství, čeká nás spousta situací, ve kterých si nebudeme úplně jisti řešením.

Příležitosti – Do této sekce zařadíme lukrativní adresu (centrum je velmi frekventované, pohybuje se zde spousta cizinců, kteří jsou zvyklí na vyšší ceny a rádi kupují české výrobky), nabízíme bezlepkové výrobky (v poslední době velmi oblíbené a často vyhledávané, byl zaznamenán nárůst osob s celiakií plus lidé, kteří se zajímají o bio a zdravé potraviny),

Hrozby – V centru je velká konkurence a vysoký nájem, při nízké návštěvnosti by nás to mohlo velmi ohrozit. Další hrozby číhají v organizační struktuře podniku, jsme rodinný podnik a chystáme se časem přijmout další zaměstnance, kteří mohou špatně chápat postavení členů rodiny.

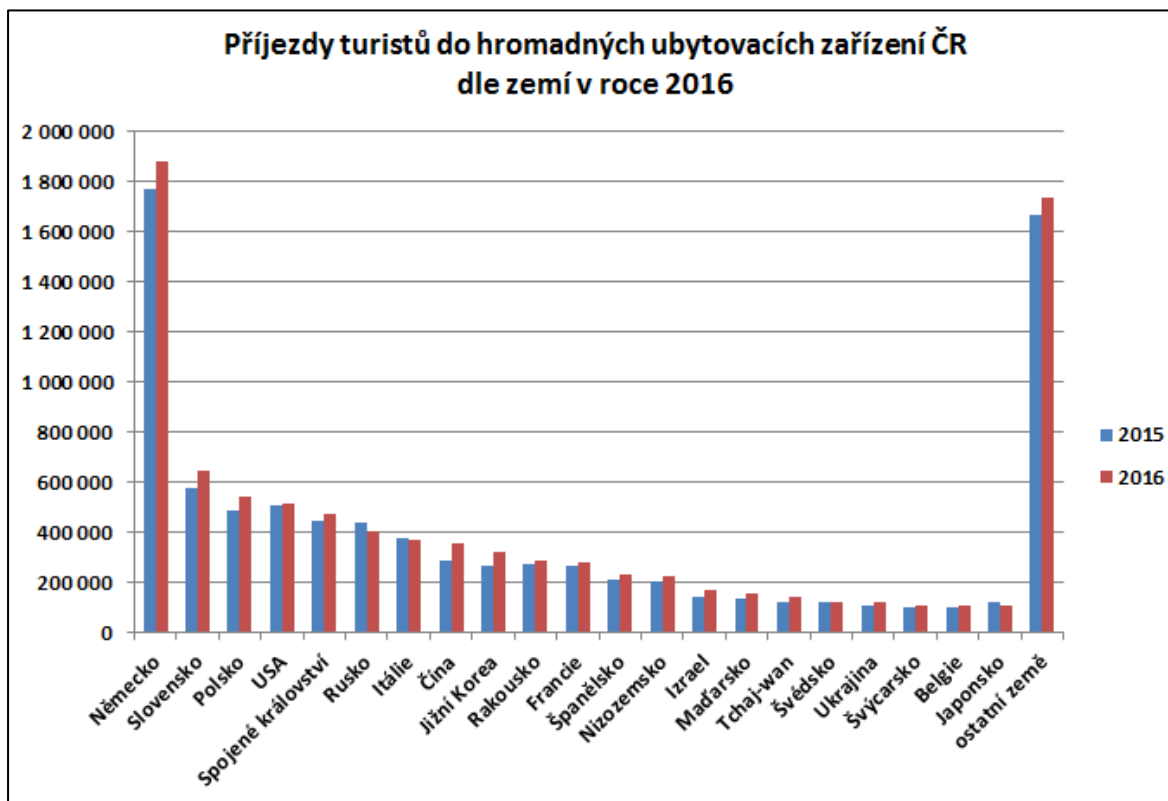
3.3.4 PEST analýza

Politické faktory – V roce 2017 se očekává několik změn týkajících se pracovně-právních vztahů, respektive změn v zákoníku práce. Například všichni podnikatelé budou muset změnit systém ochrany osobních údajů svých zaměstnanců. Další velkou změnou bude zákaz kouření ve všech vnitřních restauračních prostorech. Pod pojmem restaurační zařízení řadíme restaurace, bary, kavárny, kluby, diskotéky, čajovny, hospody apod. Výjimkou bude vodní dýmka a elektronické cigarety.

Ekonomické faktory – V roce 2017 čekají podnikatele změny hlavně v daňové oblasti. Například zjednodušená administrativa u osob s drobnými příjmy nebo snížení DPH z 21 % na 15 % u stravovacích služeb v důsledku zavedení EET. Výsledky vlivu EET (elektronické evidence tržeb) se dají porovnat nejdříve za rok, ale měl by být minimální. Zavedení EET v provozovně by mělo stát minimálně 5 000 Kč, zároveň je však možnost uplatnit slevu na dani. Další významnou změnou bude posílení české koruny. ČNB bude muset dohlédnout na následné kolísání kurzu.

Sociální faktory – Jak už bylo uvedeno, našimi stěžejními zákazníky budou zahraniční turisté. Důvodem je hlavně lokalita, ve které se bude nacházet provozovna. Obliba České republiky jako destinace, pro zahraniční turisty každoročně stoupá. Na grafu pod textem je zaznamenán počet turistů v letech 2015 a 2016. V letošním roce 2017 dle ČSÚ (český statistický úřad) bude trend nadále stoupající. A nejen cizinci budou tvořit naši klientelu, Pro rodilé Pražany je trávení času v kavárně velmi populární. Ty časy, kdy kavárna představovala místo kde si babičky poklábosily nad kávou a větrníkem jsou pryč. Zvláště pro mladou generaci je v současné době kavárna místo pro vychutnávání kvalitní kávy, odpočinek, čerpání kulturních zážitků nebo tzv. „home office“.

Technologické faktory – V našem podnikatelském plánu pro kavárnu neshledáváme technologické faktory jako relevantní.



Obrázek 8 Graf – Příjezdy turistů do hromadných ubytovacích zařízení ČR dle zemí v roce 2016 (zdroj ministerstvo pro místní rozvoj ČR dle údajů ČSÚ)

3.4 Marketing

3.4.1 Marketingový mix

Zpracujeme si zde položky marketingového mixu:

Product – Nabízíme kvalitní kávu v různých variantách, nápoje z matcha tea, domácí limonády, ovocné a zeleninové koktejly či smoothie. Jídelní lístek obsahuje bezlepkové potraviny ve slanečném i sladkém provedení. Například bezlepkové sendviče, dorty, muffiny, vánoční cukroví (možnost na zakázku). Dále chceme nabízet domácí polévky – každý den výběr mezi dvěma druhy. Lehké zeleninové saláty a tortilly z bezlepkového těsta.

Place – Praha 1 je velmi frekventovaná část Prahy, můžeme tak oslovit velkou škálu zákazníků. Největším podílem jsou turisté. Snadná dostupnost MHD. Možnost parkování na hodinách.

Price - ceny stanovíme tak, aby pokryly náklady a byly srovnatelné s konkurencí. Počáteční výnosnost jsme si stanovili 30 %.

Promotion - cílenou reklamou na internetu (Facebook, Instagram, webové stránky) se budeme snažit přilákat co nejvíce zákazníků. V okolí využijeme přímého oslovování kolemjdoucích a rozdávání letáčku s nabídkou návštěvy naší nové kavárny. Na stojací tabuli před vchodem bude křídou psaná nabídka dne a nějaký citát. Tyto tabule jsou dnes velmi moderní a jsou znakem retro stylu. Přilákají tak určitě další ojedinelou sortu zákazníků.

Marketing a marketingová strategie je nejdůležitější částí podnikatelského plánu, co se alespoň mého subjektivního dojmu týče. V první řadě využijeme tu nesilnější zbraň dnešní doby, a tou je internet. Internet je místo nekonečných možností a s jeho pomocí lze informovat velmi širokou škálu lidí, bez toho, aniž bychom opustili místnost. Začneme s vytvořením webových stránek, s jejich vytvořením mi pomůžou mí přátelé, kteří to studovali a pracují v tomto oboru. Každopádně jsme udělali menší průzkum jiných profesionálních poskytovatelů těchto služeb a cenové rozpětí webových stránek, které by splňovali naše požadavky se pohybuje mezi 9 000 - 35 000 Kč. Nejprve tak využijí kreativity a talentu mých přátel a kdyby to z nějakého důvodu neodpovídalo našim představám, je zde možnost svěření se do rukou odborníků. Avšak i s mými ne až tak obsáhlými znalostmi, dokážu celkem dobře s internetem pracovat a využívat jeho potenciál. Svůj projekt tak budu sdílet na dvou nejoblíbenějších internetových stránkách dnešní doby. První z nich je společenský webový systém jménem Facebook, kde díky jednoduchému postupu lze vytvořit stránku, událost, reklamu nebo skupinu. Stránka bude obsahovat základní informace, nabídku služeb, fotogalerii, pozvánky na akce atd. Vše bude aktuální, srozumitelné a graficky co nejlépe zpracované. Následně ji doporučím svým přátelům, aby ji označili jako oblíbenou a poprosím o sdílení. Jelikož mě mí přátelé budou chtít podpořit, věřím že sdílení mého nápadu bude postupovat velmi rychle a dostane se tak i ke spoustě dalších lidí co tuto sociální síť používají. A jako druhou použiji aplikaci Instagram, tato aplikace je volně dostupná, pro všechny druhy operačních systémů. Přes tuto aplikaci je možné sdílet fotografie a videa a lze je upravovat přes různé filtry. Sdílela bych tak fotografie naší prodejny a nabízených produktů.

V okolí pak využijeme rozdávání letáčků, aby se o otevření dozvědělo co nejvíce lidí, kteří se v daném okolí vyskytují. Podle časového rozložení celého dne, budeme rozsev soustředit hlavně v ranních hodinách, kdy začíná pracovní doba, dále pak v polední pauze na oběd a v podvečer na konci pracovní doby. Letáčky budou obsahovat slevu na první nákup nebo oblíbenou akci jedna plus jedna zdarma. Nejdůležitější je totiž zákazníky do našeho podniku nějak nalákat.

Tou nejlepší a nejzaručenější reklamou vždy byly dobré reference, proto o naše zákazníky budeme pečovat s láskou natolik, aby svůj zážitek v naší kavárně chtěli zopakovat a řekli o něm třeba i svým přátelům a známým.

3.5 Lidské zdroje

Náš podnik bude rodinného typu. Alespoň ze začátku se o podnik budou starat pouze rodinní příslušníci. Chceme tak docílit maximálního nasazení a péče o podnik. Díky velmi dobrým vztahům v rodinně sázíme hlavně na důvěru a píli, které prokazují všichni členové. Bohužel s tímto rozhodnutím podstupujeme i určité riziko. Rodinné podnikání s sebou přináší jistá úskalí. Pokud se tento model nepodaří správně nastavit, může se stát, že se zhroutí nejen podnikání, ale i fungující osobní vztahy. Je rozdíl, pokud se jedná o velkou či malou firmu. V našem případě jsme dvě sestry a naše matka. Naše matka má živnostenské oprávnění k řemeslné živnosti – „hostinská činnost“. Toto oprávnění získala na základě splnění všeobecných podmínek, tudíž se zaštití za naše podnikání. Je tedy přihlášená na finančním úřadě jako plátce daně z příjmů a k odvodům zdravotního a sociálního pojištění.

Matka jako OSVČ platí každý měsíc minimální zálohy na zdravotní pojištění ve výši 1697 Kč a na sociální pojištění ve výši 1836 Kč. Za mě, sestru a dva brigádníky se bude odvádět 9 % na ZP a 25 % na SP. Brigádnice s námi budou na dvousměnném provozu. Já s jednou brigádnicí v krátkém týdnu a sestra s druhou brigádnicí v dlouhém týdnu a naopak. Brigádnice budou provádět činnost na dohodu o pracovní činnosti a budou ohodnoceny dle počtu odpracovaných hodin částkou 120,-/hod. plus tipy. Matka se bude starat o pečení, kdy večer připraví těsto na produkty a ráno před otevírací dobou je začne péct. Přes den se pak bude starat o provoz kuchyně. V případě neschopnosti bude v provozu kuchařka s jejími recepty a přesnými postupy a surovinami.

3.6 Finance

Podnikatelský plán není určen pro investory, je čistě pro naši osobní potřebu. Na rozjezd podniku je k dispozici počáteční kapitál k pokrytí nutných výdajů. Tento kapitál tvoří úspory, které jsme ušetřili pro účely rodinného podnikání. Úspory činí částka 500 000 Kč. Tuto částku zaznamenáváme do zahajovací rozvahy. Rozvahu, kterou si vytvoříme, nám poslouží k orientaci ve výdajích a příjmech. Rozvaha bude obsahovat jak majetek rodiny, tedy vlastní kapitál, tak i zdroje krytí od banky.

Úvěr

Máme tedy k dispozici 500 000 Kč, což je základní kapitál a od banky jsme zažádali o úvěr. Doporučuje se poskytnout alespoň polovinu startovního kapitálu z vlastní kapsy, to jsme splnili a díky tomu i banka viděla, že jsme ochotni riskovat a vložit velkou část svých úspor do našeho projektu. Další výhodou vložení vlastních peněz je, že je nejlevnější formou kapitálu. Poskytovatel našeho úvěru byla banka Moneta money bank. Její půjčka se nám jevila jako nejvýhodnější. Poskytla nám úvěr expres business s úrokovou sazbou 5,9 % p. a. Měsíční splátka bude činit 8 263 Kč a splácet ji budeme po dobu 72 měsíců. Úvěr byl bez ručení nemovitosti a nemuseli jsme dokládat účel na co úvěr použijeme. Délka úvěru je v rozmezí 2 až 7 let a můžeme si ji sami nastavit dle potřeby. Jako podmínky uvedli dobu podnikání alespoň 12 měsíců, to splňuje moje mamka, která je už 20 let OSVČ. Jak už bylo řečeno, provozovna je plně vybavena. Naše prvotní výdaje budou na vybavení baru, nábytek, propagaci, úklid a zřízení internetového připojení Wi-Fi.

Nájem

Provozovnu, kterou si budeme pronajímat je komplet vybavená a uzpůsobená pro provoz kavárny. Nachází se na Praze 1, v ulici Štěpánská. Jedná se o nebytový prostor, s užitnou plochou 195 m². Prostor zahrnuje i zahrádku. Celková kapacita je cca pro 50 osob. Měsíční nájem činí 40 000 Kč včetně energií a vody.

Vybavení

Do podnikání byl vložen automobil v hodnotě 150 000 Kč a PC v hodnotě 20 000 Kč. Obě položky jsou v osobním vlastnictví rodiny. Prodejna je uzpůsobena na provoz kavárny a obsahuje potřebné vybavení pro provoz. Naše jednorázové výdaje na další zařízení kavárny bude TV, dekorace, další vybavení baru, vybavení provozovny a zahrádky atd. Tyto výdaje byly vypočteny na 200 000 Kč a byly placeny z úvěru. Za dalších 100 000 Kč z úvěru se pořídilo zboží.

Počáteční rozvaha v Kč			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	500 000
PC	20 000		
Automobil	150 000		
Vybavení	200 000		
Oběžný majetek		Cizí zdroje	500 000
Zásoby	100 000		
Bankovní účet	530 000		
Celkem	1 000 000	Celkem	1 000 000

Tabulka 2 Počáteční rozvaha v Kč (vlastní zpracování)

Provozní výdaje

Do provozních nákladů zahrnujeme nájem, který obsahuje i zálohy na vodu a elektřinu, dále je to splátka úvěru, internetu a telefonu. V tabulce jsou výdaje za měsíc a následně za celý rok.

Provozní výdaje v Kč		
Položka	Výdaj za měsíc	Výdaj za rok
Nájem	40 000	480 000
Internet + tel.	2 499	29 988
Splátka úvěru	8 263	99 156
Celkem		609 144

Tabulka 3 Provozní výdaje v Kč (vlastní zpracování)

Zaměstnanci

Příslušníkům rodiny bude vypláceno 16 000 Kč čistého měsíčně. Servírky budou pracovat na dohodu o pracovní činnosti a budou ohodnoceny 120 Kč/hod (plus tipy). Z hrubé mzdy se bude odvádět 9 % na zdravotní pojištění a 25 % na sociální pojištění. Matka jako OSVČ bude nadále odvádět zálohy na ZP a SP v minimální výši.

Výdaje na mzdy a povinné pojištění v Kč					
Zaměstnanec	Měsíční mzda	ZP 9 %	SP 25 %	Měsíční mzda včetně záloh	Roční mzdy včetně záloh
Sestra I.	16 000	1 440	4 000	21 440	257 280
Sestra II.	16 000	1 440	4 000	21 440	257 280
Servírka I.	9 600	864	2 400	12 864	154 368
Servírka II.	9 600	864	2 400	12 864	154 368
Zaměstnanec	Měsíční mzda	Záloha ZP	Záloha SP	Měsíční mzda včetně záloh	Roční mzdy včetně záloh
Matka	16 000	1 697	1 836	19 533	234 396
Celkem					1 057 692

Tabulka 4 Výdaje na mzdy a povinné pojištění zaměstnanců v Kč (vlastní zpracování)

Výdaje

Výdaje za zboží a suroviny		
Komodita	Výdaje za měsíc v Kč	Výdaje za rok v Kč
Alkoholické nápoje	12 000	144 000
Nealkoholické nápoje	8 000	96 000
Suroviny na bezlepkové výrobky	25 000	300 000
Káva	7 000	84 000
Potraviny	20 000	240 000
Hygienické prostředky	1 000	12 000
Ostatní	5 000	60 000
Celkem	78 000	936 000

Tabulka 5 Výdaje za zboží a suroviny (vlastní zpracování)

Příjmy

Realistický odhad

- průměrný počet zákazníků za den: 60
- průměrná útrata jednoho zákazníka za den: 180 Kč
- měsíční tržby: $60 \times 180 \times 30 = 324\,000$ Kč

Optimistický odhad

- průměrný počet zákazníků za den: 100
- průměrná útrata jednoho zákazníka za den: 180 Kč

- měsíční tržby: 540 000 Kč

Pesimistický odhad

- průměrný počet zákazníků za den: 30
- průměrná útrata jednoho zákazníka za den: 180 Kč
- měsíční tržby: 162 000 Kč

Tržby za prodej výrobků závisí na počtu návštěv zákazníků za den a následně pak průměr za měsíc. Minimální počet zákazníků dle odhadu za den je 60. Ve výkazu zisku a ztrát počítáme s realistickou variantou kdy částku spočítáme za celý rok a následně tak stanovíme čistý zisk. Zde je uvedena kalkulace nákladů na jeden z nabízených bezpečkových výrobků.

Mrkvová bezpečková buchta s chia semínky (1 plech po 12 ks)	
Kalkulace nákladů	
Přímý materiál	45,0
Přímé mzdy	32,0
Ostatní přímé náklady	0,0
Vlastní náklady výroby	77,0
Správní režie	10,0
Vlastní náklady výkonu	87,0
Odbytová režie	0,0
Úplné vlastní náklady výkonu	87,0
Zisk 30 %	26,1
Prodejní cena	113,1

Tabulka 6 Kalkulace nákladů na výrobek v Kč (vlastní zpracování)

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát v Kč	
Výnosy	
Tržby za prodej zboží	1 768 000
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 120 000
Náklady	
Spotřeba mat. a energie	936 000
Provozní náklady	609 144
Mzdové náklady	1 057 692
EBT	1 285 164
daň 15 %	192 775
EAT	1 092 389

Tabulka 7 Výkaz zisků a ztrát v Kč (vlastní zpracování)

V tabulce máme zjednodušený výkaz zisků a ztrát. Jako spotřeba materiálu se uvádí částka potřebná na nákup surovin, ze kterých se budou vyrábět všechny výrobky nabízené v kavárně. Jednotlivé náklady máme vypočteny v předešlých tabulkách. Sazba daně z příjmů fyzických osob je 15 %.

Cash flow

- Příjmy
- z prodeje výrobků a služeb: 3 888 000

Výdaje

- výdaje za mzdy: 1 057 692 Kč
- výdaje za zboží: 936 000 Kč
- splátky úvěru: 87 674 Kč
- provozní výdaje: 509 988 Kč

Cash flow = 1 296 646 Kč

Ve finančním plánu podniku jsme vytvořili základní výkazy pro zjištění stability podniku. Mezi základní výkazy řadíme rozvahu, VZZ a Cash flow. Díky finančnímu plánu můžeme

pracovat na zefektivnění celkové strategie podniku a následnému zvýšení výnosů a snížení nákladů. Podnik je v kladných číslech a má slušné zisky. Díky originálním produktům a umístění provozovny má velkou šanci na úspěch.

Závěr

Sestavením tohoto podnikatelského plánu lze posoudit proveditelnost zamýšleného projektu. Lze ho použít jako účinnou a funkční příručku při plnění všech kroků vedoucích k realizaci. Tvorba podnikatelského plánu je velmi náročná a obsáhlá. Je zapotřebí velkého množství znalostí a zkušeností. Toto je alespoň výčet těch nejdůležitějších informací z hlediska typu podniku, pro který je plán přímo vytvořen. Tyto informace jsme si uvedly v teoretické části této práce a následně je aplikovaly na konkrétní podnik v části praktické. Autorka se snažila, aby plán byl jasný, stručný a zřetelný. Podnikatelský plán jsme si podrobně popsali část po části. V úvodu jsme si uvedli hlavní myšlenku a vizi projektu. Následně jsme popsali stěžejní produkty, které budeme nabízet. V další části jsme si rozebrali marketingovou strategii, kterou budeme zaujímat. A protože každý projekt má svá rizika, věnujeme se v další části tomu, jak se na tyto rizika lépe připravit a následně je zmírnit či dokonce eliminovat. Provedli jsme potřebné výzkumy k tomu, abychom novému projektu připravili stabilní základnu. Realizace projektu je velmi časově i ekonomicky náročná. Důležitou částí podnikatelského plánu je tedy finanční rozvržení projektu, kde jsme sestavili počáteční rozvahu a uvedli si informace o poskytnutém úvěru. Podle všech výpočtů a získaných informací byla potvrzena proveditelnost projektu a jeho realizace jde tedy uskutečnit. Projekt má šanci na úspěch. Sestavením plánu to však nekončí. Začátky podnikání jsou velmi obtížné. Je třeba do toho vložit veškeré úsilí, čas i peníze. Počítejte s tím, že veškerý svůj volný čas, budete trávit ve vašem podniku. Nesmíte nic podcenit. Je to v podstatě vaše dítě, vaše dílo, které potřebuje péči a pozornost. Zda jste úspěšili, si můžete říct, až když se k vám hosté začnou vracet. To je asi ta nejlepší odměna.

Seznam použité literatury

1. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
2. 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.
3. 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.
4. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.
5. BERÁNEK, Jaromír. Provozujeme pohostinství a ubytování. Praha: Grada, 2004. Hotely a restaurace. ISBN 80-86724-02-6.
6. KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
8. VESELÝ, Ivo a Eva. WOJNAROVÁ. Zpracováváme podnikatelský plán: (zásady, praktické rady, podpory podnikání). Karviná: Slezská univerzita, 2000. ISBN 80-7248-079-0.
9. VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. [1. vyd.]. Praha: Grada Publishing, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
10. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
11. SCZCYRBOVÁ, Karin. Káva – miliardový byznys i v Česku. *MontyRich*. 2014.
12. DOLANSKÁ, Nora. Praha loni pokořila rekord v počtu turistů i jejich přenocování. *Prague czech tourism*. 2016.
13. SUŠANKA, Filip. Tržby kaváren a restaurací zvyšují letní zahrádky. *Mediafax*. 2015.
14. ČTK. Nový trend: Evropu zachvátila bezlepková horečka. *Týden.cz*. 2014.
15. KÜTNER, Dušan. Moda potravin bez lepku: Češi utratí stamiliony. *E15.cz*. 2014.
16. ŠIMŮNEK, Petr. Bezlepková dieta je čím dál větším hitem nejen ve světě, ale i v Česku. *Výživa dětí*. 2013.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Název kavárny (vlastní zpracování)	22
Obrázek 2 Graf – Zastoupení kaváren s bezlepkovým menu na Praze 1	26
Obrázek 3 Graf – Spotřeba kávy v Evropě* (*v tisících 60 kg pytlích) Zdroj statistické údaje ICO.org	26
Obrázek 4 Graf Spotřeba kávy v ČR na obyvatele v kg za rok (zdroj dat ČSÚ, graf vlastní zpracování).....	27
Obrázek 5 Graf Vývoj ceny kávy (zdroj www.kurzy.cz).....	27
Obrázek 6 Graf – Zájem o bezlepkové potraviny (vlastní zpracování).....	28
Obrázek 7 Mapa zobrazující umístění konkurenčních podniků	31
Obrázek 8 Graf – Příjezdy turistů do hromadných ubytovacích zařízení ČR dle zemí v roce 2016 (zdroj ministerstvo pro místní rozvoj ČR dle údajů ČSÚ)	33

Seznam tabulek

Tabulka 1 Konkurence a jejich služby (vlastní zpracování).....	29
Tabulka 2 Počáteční rozvaha v Kč (vlastní zpracování).....	37
Tabulka 3 Provozní výdaje v Kč (vlastní zpracování).....	37
Tabulka 4 Výdaje na mzdy a povinné pojištění zaměstnanců v Kč (vlastní zpracování)	38
Tabulka 5 Výdaje za zboží a suroviny (vlastní zpracování)	38
Tabulka 6 Kalkulace nákladů na výrobek v Kč (vlastní zpracování)	39
Tabulka 7 Výkaz zisků a ztrát v Kč (vlastní zpracování)	40

