

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikatelský plán pro otevření salátového bistra

Business Plan for Salad Bistro Opening

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

doc. Ing. Lenka Švecová Ph.D.

FRAJBIŠ

JAN

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Frajbiš Jméno: Jan Osobní číslo: 424115
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:
Podnikatelský záměr pro otevření salátového bistra

Název diplomové práce anglicky:
Business Plan for the Opening of Salad Bistro

Pokyny pro vypracování:
Cíl: Cílem DP je zpracovat podnikatelský záměr salátového bistra
Přínos: Přínosem DP je zjistit, zda je projekt vhodný k realizaci.
Osnova: 1. Úvod; 2. Teoretická část - podnikání, struktura podnikatelského plánu
3. Praktická část - Zpracování podnikatelského záměru v odpovídající struktuře, návrh řešení, rozhodnutí o vhodnosti realizace, možnosti alternativ
4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy, Grada, Praha, 2012
SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V. a kol. Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů, Grada, 2010
KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti, Computer Press, Praha, 2005.
SVOBODOVÁ I., ANDERA M. Od nápadu k podnikatelskému plánu, Grada, 2017

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:
doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., MÚVS

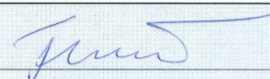
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:
RNDr. Mgr. Markéta Skalová

Datum zadání diplomové práce: 7.1.2019 Termín odevzdání diplomové práce: 2.5.2019

Platnost zadání diplomové práce: 30.9.2020

 Podpis vedoucí(ho) práce
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry
 Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

16.4.2019 Datum převzetí zadání
 Podpis studenta(ky)

Frajbiš, Jan, *Podnikatelský plán pro otevření salátového bistra*. Praha: ČVUT 2018. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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: 20. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí práce doc. Ing. Lence Švecové Ph.D. za rady, kterými přispěla k dokončení této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval Ing. Vladimíru Balážovi za jeho kreativní nápady, večerní konzultace projektu a tvorbu loga. Přítelkyni Monice bych chtěl poděkovat za nekonečnou trpělivost při psaní této práce.

Abstrakt

Cílem diplomové práce je sestavení kompletního podnikatelského plánu na téma otevření salátového bistra, za účelem zjištění, zda je tento podnikatelský záměr v oblasti pohostinství a služeb konkurenceschopný a zda je možné jej realizovat. Podnikatelský plán může sloužit rovněž jako dokument pro případné investory, možné je i předložení plánu bance při žádosti o podnikatelskou půjčku. Teoretická část diplomové práce se věnuje vymezení podnikatele, právním formám podnikání, podnikatelskému, marketingovému a finančnímu plánování. V praktické části je realizována samotná tvorba podnikatelského plánu a všech jeho součástí tak, jak jsou vymezeny v teoretické části.

Klíčová slova

Podnikatel, bistro, konkurence, plán, zákazník, marketing

Abstract

The aim of this thesis is to make a business plan for the topic of opening a salad bistro to see if it's possible to implement this business plan in area of hospitality, ie. whether this idea is competitive. The business plan will also serve as a document for potential investors, while the plan can be presented to the bank when applying for a business loan.

In the theoretical part of my thesis I focus on the definition of entrepreneur, legal forms of business, marketing and financial planning. In the practical part of the thesis I deal with the creation of the business plan itself and all its parts as defined in the theoretical part.

Key words

Businessman, bistro, rival, plan, customer, marketing

Obsah

Úvod	5
1 Podnikání	8
1.1 Podnikatel.....	8
1.1.1 Rysy podnikání	9
1.2 Podnik	9
1.2.1 Malý a střední podnik.....	10
1.2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků	11
1.3 Právní formy podnikání	11
1.3.1 Podnikání fyzických osob	12
1.3.2 Podnikání právnických osob	13
1.4 Osobní společnosti	13
1.5 Kapitálové společnosti	15
1.6 Družstvo	17
2 Náležitosti podnikatelského plánu	18
2.1 Využití podnikatelského plánu	18
2.2 Struktura podnikatelského plánu.....	18
2.2.1 Titulní strana.....	19
2.2.2 Obsah.....	19
2.2.3 Shrnutí	19
2.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	20
2.3.1 Popis produktu	20
2.3.2 Konkurenční výhoda.....	21
2.3.3 Užitek pro zákazníka	21
2.4 Potenciální trhy.....	21
2.4.1 Analýza konkurence	21
2.4.2 Segmentace	22
2.4.3 Targeting	22
2.4.4 Positioning	22
2.5 Analýza makroprostředí.....	23
2.5.1 Analýza makroprostředí – PESTLE analýza	23
2.6 Analýza mezoprostředí	25
2.6.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	25

2.7	Analýza mikroprostředí	27
2.7.1	Analýza vnitřních zdrojů	27
2.7.2	SWOT analýza	28
2.8	Marketingový plán	30
2.8.1	Marketingový mix	30
2.8.2	Produkt	32
2.8.3	Cena	34
2.8.4	Distribuce	35
2.8.5	Marketingová komunikace	36
2.9	Finanční plán	37
2.9.1	Zakladatelský rozpočet	38
2.9.2	Výkaz cash flow	38
2.9.3	Výkaz zisků a ztrát	39
2.9.4	Rozvaha	40
2.9.5	Bod zvratu	40
2.10	Vyhodnocení úspěšnosti	41
2.11	Rizika	42
3	Podnikatelský plán	45
3.1	Titulní strana	45
3.2	Shrnutí	46
3.3	Popis podnikatelské příležitosti	46
3.3.1	Popis produktu	47
3.4	Lokalita podniku	49
3.4.1	Nejbližší konkurenti	50
3.4.2	Konkurenti v odvětví	51
3.4.3	Segmentace trhu	52
3.4.4	Targeting	53
3.4.5	Positioning	53
3.5	Analýza makroprostředí	53
3.6	Porterův model konkurenčního prostředí	56
3.7	Analýza mikroprostředí	57
3.7.1	Analýza zdrojů	57
3.7.2	SWOT analýza	58
3.8	Marketingový mix	59

3.9	Finanční plán	63
3.9.1	Predikce výnosů a nákladů	64
3.10	Rizika	74
	Vyhodnocení plánu	77
	Závěr.....	79
	Seznam použité literatury.....	80
	Seznam obrázků	84
	Seznam tabulek	85
	Seznam grafů	86
	Přílohy	87

Úvod

Začít v dnešní době podnikat není složité, nicméně je potřeba mít dobrý nápad, dostatečné množství použitelného kapitálu a následně velké odhodlání a vytrvalost. Pro začátek podnikání je také nutné mít řadu znalostí a informací z příslušného oboru podnikání, včetně právních předpisů, účetnictví a zaměstnanecké a daňové politiky. I přes všechny výše zmíněné informace, vědomosti a dobrý nápad nemusí být podnikání úspěšné. V dnešní době je velmi obtížné se na trhu prosadit a získat pravidelné zákazníky, dlouhodobé odběratele, kteří podniku pomohou stát se konkurenceschopným a na té úrovni se také udržet.

K přetavení dobrého nápadu v úspěšné podnikání může výrazně pomoci kvalitně připravený podnikatelský plán. Všechny části podnikatelského plánu musí být vypracovány s vysokou pečlivostí, tak aby plán neměl nedostatky, byl srozumitelný, a jednotlivé části na sebe plynule navazovaly. Takovýto plán umožní vyjasnit si řadu klíčových otázek a podnětů o trhu, na který hodlá vstoupit, a to včetně místa podniku, potenciálních zákazníků a konkurentů. Během tvorby plánu také dochází k utvrzení se v představě fungování podniku, případně také ke změně konceptu. Je nutné zohlednit všechna rizika, která mohou během fungování podniku nastat a ve spojitosti s nimi rozhodnout, zda je podnik životaschopný a bude spolehlivým zdrojem příjmů.

Podnikatelský plán současně slouží také jako podklad pro získání dodatečných finančních prostředků z cizích zdrojů jako jsou bankovní úvěry nebo dotace zejména proto, že většina podnikatelů v počátku jejich podnikání nedisponuje dostatečným kapitálem nutným k financování počátečních nákladů. Úspěšné získání těchto cizích zdrojů pak také může svědčit o kvalitně zpracovaném plánu.

Diplomová práce obsahuje podnikatelský plán pro založení salátového bistra. Vzhledem ke stále rostoucí poptávce po zdravé stravě z kvalitních surovin je

dle mého názoru vhodné se otevřením podniku v tomto odvětví zabývat. Teoretická část práce je zaměřena na základní pojmy spojené s podnikáním, skladbou podnikatelského plánu a všemi jeho náležitostmi. Praktickou částí práce je pak zpracování podnikatelského plánu. Cílem diplomové práce je sestavit podnikatelský plán a rozhodnout, zda je realizace záměru výhodná z hlediska zájmu zákazníků, ziskovosti a rizikovosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Podnikání

Podstata podnikání je v dosažení zisku, kterého je dosaženo pomocí uspokojení potřeb zákazníků. Uspokojit potřeby zákazníků je možné na trhu zboží a služeb a aby mohl podnikatel potřeby zákazníků uspokojit, vkládá do svého podniku kapitál, ať už vlastní nebo cizí. Tento kapitál se snaží zhodnotit. (Synek, 2015, s. 14)

Veber a Srpová (2012, s. 14) poukazují na čtyři pojetí podnikání, ekonomické, psychologické, sociologické a právnícké. Z ekonomického pohledu je podnikání o maximalizaci původní hodnoty vložené do podnikání, což je dynamický proces různých poklesů a nárůstů původní hodnoty v průběhu času. Psychologické pojetí je možné vysvětlit jako prostředek k seberealizaci. Podnikatel si chce něco vyzkoušet, osamostatnit se, zbavit se závislosti na zaměstnání případně si něco skrz podnikání splnit. Podnikání v sociologickém pojetí je o vytváření blahobytu pro všechny zainteresované v něm, o využívání příležitostí, o hledání možností, jak co nejefektivněji využít dostupné zdroje či o vytváření nových pracovních míst. Dle právníckého pojetí (podle § 2 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník) je podnikání soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

1.1 Podnikatel

Historicky výraz podnikatel (*entrepreneur*) pochází z francouzštiny a ve svém původním významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Tento výraz odpovídal realitě, podnikatel se v té době podílel zejména na zprostředkování obchodů. Postupem času k obchodním aktivitám přibylo zprostředkování dodávek pro vládu.

Richard Contillon v 18. století upozoroval, že s tímto typem podnikání je spojeno riziko, a podnikatel se tak vymezil oproti rentiérovi. Zatímco rentiér poskytuje kapitál za určitou rentu – úroky, podnikatel je osoba, která realizuje svůj podnik

a nese riziko jeho úspěchu či neúspěchu. Úspěch v podnikání je tak do určité míry dán schopnostmi podnikatele. Ve 20. století se podnikateli přisuzuje i další rys – inovátorství. (Veber, Srpová, 2012, s.14)

Kdo je v současnosti podnikatel, upravuje občanský (§420 až §422). Jak již bylo zmíněno výše, podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Občanský zákoník, 2012)

Soustavná činnost je taková, která je vykonávaná s vidinou, že tomu tak bude i nadále a zároveň to není náhodná, či nahodilá činnost. Samostatnost znamená, že podnikatel sám osobně rozhoduje o místu a době výkonu práce. Podnikatel sám zajišťuje chod podnikání a rozhoduje o využití zisku z činnosti. Podnikatel činnost provádí pod vlastním jménem a pokud je zapsán v obchodním rejstříku, tak pod názvem společnosti. Podnikatel podniká na vlastní odpovědnost a také ručí za veškeré závazky, které z jeho podnikání vyplývají. Cílem podnikání je dosáhnout zisku, nicméně i v případě, že činnost končí ztrátou se jedná o podnikání.

1.1.1 Rysy podnikání

Společnými rysy podnikání (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 14) jsou:

- cílevědomá činnost s inovativními přístupy,
- řízení a organizování procesů,
- přidaná hodnota,
- cyklický proces.

1.2 Podnik

Podnik lze definovat jako uspořádaný soubor zdrojů, majetků, práv a hodnot (vlastních nebo pronajatých), které slouží podnikateli k jeho podnikatelské

činnosti. Zjednodušeně jde o subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů na statky. (Veber, Srpová, 2012, s.15)

K podniku patří odpovědnost vlastníků za všechny výsledky podnikání. Podstatou podniku je možnost bez omezení vstupovat na trh a na něm uzavírat obchodní smlouvy, ze kterých vyplývají práva a povinnosti. (Řehoř, Srpová, 2010, str. 36)

1.2.1 Malý a střední podnik

Malé a střední podniky představují velmi významnou část každé vyspělé ekonomiky a jsou pro společnost důležité zejména z hlediska zaměstnanosti a ekonomického výkonu celé společnosti. Malé a střední podniky v České republice jako celek reprezentují více než 1 milion ekonomických subjektů a zaměstnávají téměř 60 % lidí v zaměstnanecké sféře. (MPO, 2017)

Podnikatelskou činnost vykonávalo v roce 2017 v ČR (dle ČSÚ) celkem 1 150 302 právnických a fyzických osob s počtem zaměstnanců do 250, z toho fyzických osob bylo 876 957 a právnických osob bylo 273 345. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2017 byl 99,8 %. (MPO, 2017)

Komise EU při klasifikaci malých a středních podniků používá následující kritéria (nařízení Komise (ES) č. 800/2008):

- počet zaměstnanců,
- roční obrat,
- bilanční suma roční rozvahy,
- nezávislost (podnik není vlastněn z 25 a více procent jiným podnikem, který nesplňuje definici malého či středního podniku).

Z následného třídění s výše zmíněnými kritérii vychází tyto výsledky (Veber, Srpová, 2012, s.19):

- Mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 2 mil. EUR,
- Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 10 mil. EUR,
- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy do 43 mil. EUR,
- Velký podnik – více jak 250 zaměstnanců, roční obrat více než 50 mil. EUR nebo bilanční suma rozvahy více než 43 mil. EUR.

Pro podniky může být toto rozdělení podle komise EU velmi zásadní, jelikož na základě tohoto rozdělení jsou udělovány podpory malého a středního podnikání. Pravidla pro získání podpory jsou zahrnuta v zákoně č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. Atributy důležité pro získání podpory jsou: počet zaměstnanců, velikost obratu, bilanční suma rozvahy a nezávislost. (Řehoř, Srpová, 2010, str. 37)

1.2.2 Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Hlavními výhodami malých a středních podniků jsou rychlost a agilnost oproti velkým korporacím. Díky svojí pružnosti jsou tyto podniky schopny rychleji reagovat na změny trhu. Výhodou malých a středních podniků je také jejich přehledná a často také jednoduchá organizační struktura, která umožňuje přímé vedení a kontrolu. (Novotný, 2004, s. 52)

Nevýhodami jsou podle Novotného (2004, s. 54) omezené možnosti na trhu práce – potencionálně menší dostupnost zkušených pracovníků v oboru na trhu práce, dále také možná omezená dostupnost prostředků na propagaci, a to zejména v začátcích podnikání. Další nevýhodou pro pracovníky může být vyšší intenzita práce vzhledem k nižšímu počtu zaměstnanců v podniku.

1.3 Právní formy podnikání

Než podnikatel začne podnikat, musí si ujasnit a vybrat správný typ právní formy. Při výběru je vhodné nechat si poradit od právníka, případně od jiného odborníka na tuto problematiku (*Řehoř, Srpová, 2010, str. 67*).

Při výběru formy podnikání by podnikatel měl brát v úvahu zejména tyto faktory (*Řehoř, Srpová, 2010, str. 25*):

- způsob a rozsah ručení,
- počáteční kapitálové nároky,
- administrativní náročnost založení podniku,
- oprávnění k řízení podniku,
- účast na zisku/ztrátě,
- finanční možnosti,
- možnost získání cizích zdrojů,
- daňová zátěž,
- zveřejňovací povinnost.

1.3.1 Podnikání fyzických osob

V souvislosti s podnikáním fyzických osob již v České republice zevšedněl pojem OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná. Jde o termín, který se používá v zákonech o dani z příjmu, o sociálním zabezpečení a zákonu o zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjem z podnikání či jiné samostatně výdělečné činnosti. Typicky je OSVČ např. živnostník, soudní znalec, zemědělec, samostatně výdělečný umělec apod. (*Řehoř, Srpová, 2010, str. 67*)

Pokud chce fyzická osoba podnikat, je nutné získat živnostenské nebo jiné oprávnění, které opravňuje k podnikatelské činnosti. Podnikatel musí splňovat podmínky dané živnostenským zákonem. Jedná se o plnoletost, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a odbornou způsobilost (vyžaduje-li to živnost). (*Řehoř, Srpová, 2010, str. 67*)

Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované. K provozování ohlašovací živnosti je nejprve nutné ji nahlásit na živnostenském úřadu. Ohlašovací živnosti se dělí na řemeslné, vázané a volné.

Řemeslné živnosti jsou specifikované v příloze č. 1 Živnostenského zákona, pro jejichž získání je nutné mít výuční list, případně maturitu v oboru, diplom v oboru nebo šestiletou praxi v oboru.

Pro provozování vázané živnosti (vázané živnosti jsou specifikované v příloze č. 2 Živnostenského zákona) je nutnou podmínkou prokázat odbornou způsobilost k jejímu provozování.

Třetí variantou ohlašovací živnosti je živnost volná, ke které není potřeba žádná odborná způsobilost. Podnikatel si ze seznamu 80 činností vybere ty, které hodlá provozovat. (Kolářová, 2013, s.56)

Mezi další varianty podnikání fyzické osoby patří koncesovaná živnost (obory koncesované živnosti jsou specifikovány v příloze č. 3 Živnostenského zákona), která vzniká a je provozována na základě správního rozhodnutí. Tato živnost je také ověřena výpisem ze živnostenského rejstříku. Podmínkou k získání koncese je také nutné vyjádření souhlasu příslušného orgánu státní správy. (Řehoř, Srpová, 2010, str. 67)

1.3.2 Podnikání právnických osob

Pokud se podnikatel rozhodne, že chce podnikat jako právnická osoba, je založení podniku administrativně náročnější. Většinou je podmínkou složení základního kapitálu při zakládání firmy. Právnické osoby jsou definovány Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) jako obchodní korporace. Česká legislativa zná pět druhů korporací, veřejnou obchodní společnost (v. o. s.), komanditní společnost (k. s.), společnost s ručením omezeným (s. r. o.), akciovou společnost (a. s.) a družstvo.

1.4 Osobní společnosti

Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost (v. o. s.) patří mezi osobní společnosti. V Obchodním zákoníku je (v. o. s.) vymezena paragrafy § 76 až § 92. Podle § 76 odst. 1 je veřejnou obchodní společností společnost, ve které minimálně dvě osoby podnikají pod společnou firmou. Tento stav musí zůstat zachovaný, a to i v případě změn v počtu a osobách společníků. Společníkem může být jak fyzická, tak právnická osoba.

Veřejná obchodní společnost vzniká uzavřením společenské smlouvy, která musí být v písemné formě a musí ji podepsat všichni zakladatelé. Jejich podpisy musí být úředně ověřeny. V § 78 obchodního zákoníku je uvedeno, že společenská smlouva musí obsahovat:

- firma a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- název a sídlo právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání společnosti.

Mezi charakteristické rysy patří, že společníci nemají ze zákona vkladovou povinnost. Tato povinnost však může vzniknout, a to na základě dohody společníků, což musí být zapsáno ve společenské smlouvě. Společnost také nevytváří základní jmění a povinný rezervní fond je tvořen pouze po dohodě všech společníků což musí být opět zaznamenáno ve společenské smlouvě. Společnost nemá ze zákona stanovenou povinnost vytvářet orgány společnosti, tuto povinnost plní společníci firmy. Pro v. o. s. platí, že její společníci ručí za závazky společnosti společně a nerozdílně celým svým majetkem (§ 76 odst. 1 a § 86 obchodní zákoník).

Komanditní společnost

Jedná se o smíšený typ společnosti, která nese jak znaky veřejné obchodní společnosti, tak společnosti s ručením omezeným (§ 93 a následující Obchodního zákoníku). Ke vzniku komanditní společnosti jsou potřeba nejméně dva společníci, kteří mají rozdílné právní postavení, a to konkrétně

komanditista a komplementář. Odlišují se od sebe ručením za závazky společnosti.

Vkladová povinnost pro komanditistu je 5000 Kč, za své závazky ručí do výše svého nesplaceného vkladu zapsaném v obchodním rejstříku. Vkladová povinnost pro komplementáře není, avšak za své závazky ručí neomezeně celým svým majetkem. Komanditista i komplementář mohou být jak fyzická, tak i právnická osoba. Společnost vzniká zápisem do obchodního rejstříku po uzavření společenské smlouvy, která musí mít písemnou podobu.

Komanditní společnost vzniká uzavřením společenské smlouvy, která musí být v písemné formě a musí ji podepsat všichni zakladatelé. Jejich podpisy musí být úředně ověřeny. Obsahem společenské smlouvy je:

- firma a sídlo společnosti,
- určení společníků,
- název a sídlo právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání,
- určení, kteří ze společníků jsou komplementáři a kteří komanditisté,
- výše vkladu každého komanditisty.

Zisk se dělí na polovinu, kdy jedna část připadne komplementářům a druhá komanditistům. Část pro komplementáře se dělí rovným dílem a část pro komanditisty se dělí poměrně mezi ně podle výše splacených vkladů.

1.5 Kapitálové společnosti

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným patří k nejrozšířenějším v ČR. Tvoří 90 % všech společností a v roce 2017 MPO evidovalo více než 400 000 společností s ručením omezeným. Společnost s ručením omezeným je vymezena v § 105 až 153 Obchodního zákoníku.

Společnost s ručením omezeným je kapitálová společnost a jako jediná právní forma může být založena jednou osobou. Maximální počet společníků není stanoven. V případě dvou či více společníků je společnost založena společenskou smlouvou, v tom případě je též nezbytné, aby smlouva byla v písemné podobě s ověřenými podpisy všech společníků. Pokud firmu zakládá jen jedna osoba, je tak učiněno pomocí zakladatelské listiny, která je formou notářského zápisu.

Základní kapitál je stanoven na 1 Kč, avšak je možné stanovit společenskou smlouvou vyšší vklad společníka. Vklady mohou být i nepeněžitě, a to za pomoci ocenění znalce. Vyplácení podílu je taktéž stanoveno na základě společenské smlouvy. Za dluhy společnosti ručí všichni společníci společně a nerozdílně do výše nesplaceného vkladu v obchodním rejstříku.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Té se mohou zúčastnit všichni společníci, kteří se zabývají fungováním společnosti. Statutární orgán společnosti představuje jednatel nebo více jednatelů. Jednatelé jsou jmenováni valnou hromadou. Dozorčí rada může vzniknout, pokud je to stanoveno ve společenské smlouvě.

Akciová společnost

Akciová společnost se řadí mezi kapitálové společnosti. Je vymezena v Obchodním zákoníku § 154 až § 220. Základní kapitál se neskládá z hmotných nebo nehmotných podílů, ale z akcií s určitou jmenovitou hodnotou. Za porušení svých závazků odpovídá akciová společnost celým svým majetkem. Akcionáři za závazky společnosti neručí.

Akciovou společnost může založit jeden či více zakladatelů. Pokud společnost zakládá jeden zakladatel, jde o právnickou osobu a sepisuje se zakladatelská listina. V případě, že zakladatelé jsou dva či více, uzavírají zakladatelskou smlouvu. Společníci se rozhodují, jestli bude společnost založena bez nebo s veřejnou nabídkou akcií.

V prvním případě je nutnou podmínkou složení základního kapitálu ve výši 2 milionů Kč. V druhém případě je základní kapitál stanoven na 20 milionů Kč.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Valnou hromadu tvoří všichni akcionáři, přičemž je svolávána představenstvem minimálně jednou ročně. Hlavní úlohou představenstva je řídit činnost společnosti a také zajišťovat volbu členů. Představenstvo musí mít nejméně tři. Na výkony představenstva dohlíží dozorčí rada, která je tvořena také nejméně třemi členy. Členové dozorčí rady se účastní valné hromady a informují ji o výsledcích své činnosti.

1.6 Družstvo

Na rozdíl od obchodních společností nejsou družstva zakládána zpravidla za záměrem vytváření zisku, ale za účelem družstevního kolektivismu a samosprávy (§ 221 odst. 1 obchodního zákoníku). Družstvo vzniká za účelem vzájemné podpory členů, třetích osob či podnikání.

Podmínkou pro založení družstva je účast pěti zájemců o účast v družstvu, ti se poté stávají zakladateli. Je také nutné složit základní kapitál minimálně ve výši 50 000 Kč. Při uzavírání společenské smlouvy je nutné schválit stanovy družstva. Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která rozhoduje o nejdůležitějších záležitostech družstva. Výkonným orgánem družstva s všeobecnou kompetencí je představenstvo, které je také statutárním orgánem družstva. Kontrolní komise pak kontroluje činnost družstva a všech jeho členů. V případě, že je počet členů družstva nižší než 50, není povinnost představenstvo ani kontrolní komisi zřizovat. Statutárním orgánem je v tom případě předseda družstva.

Družstvo za své závazky odpovídá pouze majetkem družstva, členové svým majetkem neručí. Práva a povinnosti má každý člen družstva stejně.

2 Náležitosti podnikatelského plánu

2.1 Využití podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je určitým druhem vnitřního dokumentu, který slouží podnikateli jako plánovací nástroj v začátcích jeho podnikání. Podnikatel si musí plán sestavit, aby si ověřil životaschopnost a konkurenceschopnost svého záměru. Zároveň podnikatel podnikatelský plán sestavuje z důvodu zajištění financí pro svůj projekt. Podnikatelský plán jako celek by tedy měl odpovídat na tři základní otázky (*Srpová a kol, 2011, s. 14*):

- Co podnikatel dělá?
- Co podnikatel nabízí?
- Co podnikatel potřebuje?

Podnikatelský plán musí být srozumitelný, jednoduchý, ale také úplný. Je vhodné v rozumné míře využívat tabulky, veškeré úvahy je nutné podpořit čísly. Informace obsažené v podnikatelském plánu na sebe musí logicky navazovat. Uvedené skutečnosti si v textu nesmí navzájem odporovat. Samozřejmostí by také měla být pravdivost, reálnost a nezkreslenost celého plánu. (*Veber a kol., 2012, s. 96*).

2.2 Struktura podnikatelského plánu

Členění podnikatelského plánu je v dnešní době individuální, nicméně by neměly chybět tyto kapitoly: (*Srpová a kol, 2011, s. 15*)

- Titulní strana,
- Obsah,
- Úvod, účel,
- Souhrn,
- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle společnosti,

- Potencionální trhy,
- Marketingová analýza,
- Analýza konkurence,
- Marketingová a obchodní strategie,
- Finanční plán,
- Plán realizace,
- Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu,
- Rizika projektu.

2.2.1 Titulní strana

Na titulní straně musí být uveden obchodní název společnosti. Je vhodné ho doplnit logem společnosti, pokud již existuje. Mezi ostatními informacemi by neměly chybět informace o autorovi plánu, zakladatelích, klíčových osobách, datu založení apod. Je také vhodné uvádět o jakou verzi podnikatelského plánu jde. (*Srpová a kol., 2012, s. 15*)

2.2.2 Obsah

Za titulní stranu se připojuje obsah, který čtenářům usnadňuje orientaci v dokumentu, pokud potřebují rychle najít konkrétní informace. Obsah by se měl omezit na 1 stranu formátu A4 a obsahovat by měl nadpisy kapitol s členěním prvního, druhého a třetího stupně. Jakékoliv další členění by obsah dělalo nepřehledným. (*Srpová a kol., 2012, s. 15*)

2.2.3 Shrnutí

Shrnutí (můžeme se také setkat s pojmem *Executive Summary*) nemá být chápáno jako úvod, ale spíše jako krátký popis toho, co čtenáře čeká na dalších stranách. Shrnutí má ve čtenáři vzbudit zájem, aby si podnikatelský záměr přečetl celý. Pokud je plán zpracováván pro externí účely (investoři, za účelem získání půjčky), je nutné, aby shrnutí bylo kvalitní. Zejména na jeho základě se totiž investoři rozhodují, jestli dají záměru šanci a plán si přečtou celý. (*Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 25*)

Rozsah závisí na charakteru podnikatelského záměru a velikosti požadovaného kapitálu, nicméně by toto shrnutí nemělo být kratší než dvě strany a delší než sedm stran. Je nutné velký počet informací zestručnit do několika málo stran, a přesto zachovat původní význam. Záměrem shrnutí je podat nezkrácený a přesvědčivý obraz o cílech společnosti a možnostech, jak jich dosáhnout, potřebném kapitálu a míře jeho zhodnocení. (Veber a kol., 2012, s. 99)

Ač je shrnutí řazeno na začátek celého podnikatelského plánu, je vhodné ho psát až ke konci jeho tvorby, protože teprve po zpracování celého podnikatelského plánu je možné ve shrnutí obsáhnout všechny důležité informace. (Svobodová, Andera, 2007, s.75)

2.3 Popis podnikatelské příležitosti

Při popisu podnikatelské příležitosti je nutné popsat, v čem ji podnikatel spatřuje. Zda jde například o mezeru na trhu, případně o vynalezení nového technologického postupu aj. Investora, případně jakéhokoliv jiného čtenáře, musí popis produktu přesvědčit, že právě nyní je vhodná doba na realizaci plánu a že právě on je vhodnou osobou, která plán dokáže realizovat s kladným výsledkem. Čtenář se musí z textu dozvědět, kdo bude produkt (službu) používat, kdo jej potřebuje a jaké možnosti má uživatel nyní. Srpová (2012, s. 15) uvádí, že je vhodné se zaměřit hlavně na 3 stěžejní témata: popis produktu, konkurenční výhodu a užitek pro zákazníka.

2.3.1 Popis produktu

Čtenář musí již po první větě pochopit o co se jedná, je tedy vhodné podstatu výrobku co nejvíce zjednodušit. Poté už je možné se detailněji věnovat všem vlastnostem a výhodám nabízeného produktu. Uvádí se, zda se jedná o inovaci stávajícího produktu, či o zcela nový produkt. Pokud je možné k produktu nabídnout doplňující služby, podnikatel je zde rovněž vyjmenuje.

Je vhodné využít fotografie, schémata, případně jiná ilustrativní řešení, která jsou již na trhu a u nichž se předpokládá, že je čtenář zná a díky tomu problematiku snadněji pochopí. (Svobodová, Andera, 2007, s.77)

2.3.2 Konkurenční výhoda

Nabízený produkt musí mít určitou konkurenční výhodu, to znamená, musí být v něčem lepší než ostatní. V opačném případě by nemělo velký význam ho nabízet. Podnikatel musí prokázat, že pro zákazníka je jeho nabídka lepší než ta konkurenční, že jeho koncept je zajímavější, že má lepší servis než konkurence, nebo že problémy se zákazníky řeší lépe než ostatní. (Srpková a kol., 2012, s. 17)

Největší konkurenční výhodou je vysoká míra inovativnosti a zajímavosti produktu. Společně s příznivě nastavenou cenou může právě to zajistit, že si zákazník vybere nový produkt místo jím mnohokrát vyzkoušeného, který je již na trhu. (Svobodová, Andera, 2007, s.77)

2.3.3 Užitek pro zákazníka

Tato podkapitola by měla zdůraznit, proč by měl zákazník nakupovat právě podnikatelem nově nabízený produkt, a ne ten konkurenční. S tím souvisí, že je nutné znát segment zákazníků a jejich růstový potenciál.

2.4 Potenciální trhy

2.4.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence má za cíl identifikovat přímou, nepřímou a potenciální konkurenci. Firma zpravidla na základě analýzy konkurence sestavuje vlastní marketingovou strategii. (Blažková, 2007, s. 61)

Je důležité určit klíčové konkurenty a určit jejich konkurenční profil. K tomu je nutné odhalit jejich strategické cíle, strategii a výhody a nevýhody konkurenčních produktů. (Sedláčková, 2006, s. 64)

2.4.2 Segmentace

Firmy v současnosti nejsou schopny navázat vztah se všemi zákazníky, kteří se na trhu naházejí, musí si proto vybrat určitý trh zákazníků, a to ve třech fázích nazvaných STP (segmentace, targeting, positioning). Společnosti si trh rozdělují na skupiny spotřebitelů (segmenty). Firma pak musí identifikovat ty segmenty, které dokáže efektivně obsloužit, či se domnívá, že vybrané segmenty budou nejziskovější. (Kotler, Keller, 2013, s. 251)

Segmentaci lze rozdělit na několik typů, Kotler a Keller (2013, s. 252-268) dělí segmentaci na:

- geografickou (místo, kde se segment nachází),
- demografickou (pohlaví, věk atd.),
- psychografickou (psychologické a osobnostní znaky, hodnoty, životní styl),
- behaviorální (rozdělení na základě znalosti, postoje, používání výrobku).

2.4.3 Targeting

Targeting je druhou fází výběru cílového trhu. Cílem je vybrané segmenty porovnat a zhodnotit jejich atraktivitu. Mezi těmito segmenty společnost následně vybírá ten, který je pro ni nejvíce přínosný. Při výběru segmentu hrají roli ukazatele jako velikost segmentu, růst segmentu, struktura, atraktivita apod. (Kotler, Keller, 2013, s. 269)

2.4.4 Positioning

Cílem positioningu je zaujmout odlišný postoj v myslích spotřebitelů vůči konkurenčním značkám a výrobkům. Je nutné vyzdvihnout a zdůraznit pozitivní vlastnosti společnosti a tuto informaci umístit do mysli zákazníka, aby si ji vybavil s určitými hodnotami (kvalita značky, image, poměr cena/kvalita apod.). Soubor všech užitečných vlastností, na nichž je positioning budován se nazývá hodnotová propozice. Ta by měla zákazníkovi odpovědět na otázku, proč

si kupuje konkrétní produkt. Hodnotových propozic Kotler vymezil pět: (Kotler, Armstrong, 2004, s. 364)

- větší užitek za vyšší cenu,
- větší užitek za stejnou cenu,
- stejný užitek za nižší cenu,
- menší užitek za mnohem nižší cenu,
- větší užitek za nižší cenu.

2.5 Analýza makroprostředí

2.5.1 Analýza makroprostředí – PESTLE analýza

Cílem PEST (STEP) analýzy je popsat prostředí, ve kterém firma podniká, ale nemá žádnou možnost, jak jej ovlivnit. Jelikož firma nemá žádnou možnost, jak prostředí ovlivnit, může realizovat určitá opatření, která jí pomohou minimalizovat riziko daného prostředí, případně jí dají možnost využít možných příležitostí v daném prostředí. (Váchal, 2013, s. 667)

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, které by při změně mohly ovlivnit fungování podniku a odhadnout jakým změnám by ve vybraných oblastech mohlo dojít. Často jde spíše o odhad než o určitou předpověď. (Sedláčková, 2006, s.20)

PEST analýza představuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů (její název je akronym z počátečních písmen názvů těchto faktorů). Konkrétní možné faktory jsou uvedeny v tabulce 1 a 2.

V sociálním prostředí je zahrnuto i demografické a kulturní prostředí. Někteří autoři se zmiňují také o analýze SLEPT, které obsahuje ty samé faktory (sociální, ekonomické, právní, technologické) a nicméně v politických vyčleňuje zvláště legislativní. (Blažková, 2007, s. 53)

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářský cyklus
Zákony omezující podnikání	HDP
Legislativa určující zdanění	Monetární politika
Ochrana životního prostředí	Zdanění
Ochrana spotřebitele	Nezaměstnanost
Daňová politika	Měnové kurzy
Pracovní právo	Inflace
Vládní rozhodnutí, ustanovení	Kupní síla
Předpisy EU, jiné mezinárodní ustanovení	

Tabulka 1-Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy (Sedláčková, 2006, s.19)

Sociální faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Celkový stav technologie
Životní styl	Podpora VaV
Vzdělání	Nové objevy, patenty
Pracovní mobilita	Vliv změn v IT
Rozdělení příjmů	Spotřeba energie a náklady na energii
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Tabulka 2-Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy (Sedláčková, 2006, s.19)

V rámci PESTLE analýzy není nutné vyjmenovávat dlouhý seznam faktorů, ale spíše vybrat ty, které se budou bezprostředně podniku týkat a budou na něj mít vliv. Navíc je nezbytné se na tyto faktory dívat z pohledu daného podnikatelského záměru. Např. míra nezaměstnanosti má pro podnikatelský záměr směřující do oblasti zbytných služeb jiný vliv než pro výrobní firmu, která řeší problém nedostatku pracovních sil.

Podle Kotlera (2004, s. 131) se v současné době stále více prosazuje detailnější verze PEST analýzy, PESTLE analýza. Ta přidává k původním faktorům ještě legislativní a ekologické (environmentální) faktory.

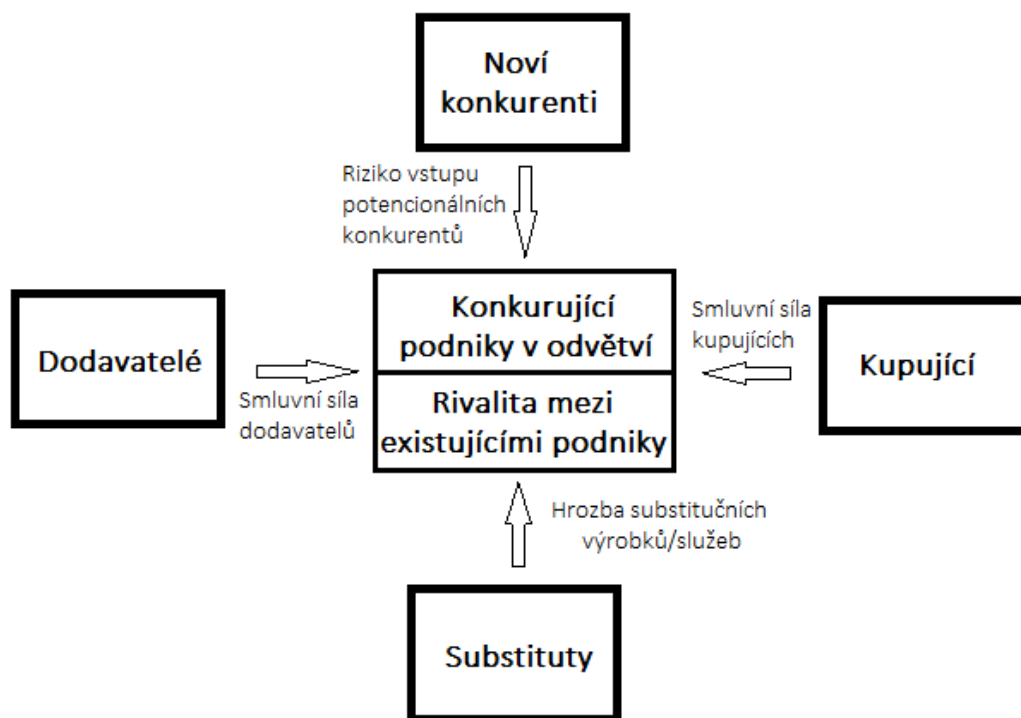
2.6 Analýza mezoprostředí

2.6.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

K analýze odvětví je vhodné využít Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, který je také někdy nazýván jako Porterova analýza. Je to jednoduchý nástroj k porozumění konkurence v odvětví.

Porterův model slouží k formulaci faktorů, které mohou ovlivnit vyjednávací pozici firmy v jejím odvětví a k nalezení příležitostí, které mohou firmě pomoci její vyjednávací pozici na trhu vylepšit. Analyzovanými faktory jsou:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem působící na daném trhu.



Obrázek 1 - Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí (Mischaux, Cadiat, 2015, s. 9)

Noví konkurenti – podnikatele zajímá pravděpodobnost a obtížnost zvýšení konkurenčního tlaku na existující firmy ze strany nových konkurentů, dále podnikatele zajímá, jak obtížné je pro nové konkurenty vstoupit do konkrétního odvětví. K tomu je důležité vědět zda (Blažková, 2007, s. 58)

- Existují bariéry vstupu na konkrétní trh?
- Jak vysoké jsou náklady ke vstupu do odvětví?
- Může mít nově vstupující konkurent vliv na současnou cenu produktů?

Substituty – Substituční produkty představují alternativní výrobky či služby na trhu, které nahrazují současnou nabídku produktů na trhu. Tedy, že si zákazník vybere produkt, který podle jeho mínění lépe uspokojuje jeho potřeby, případně si zákazník vybere zcela jiný zástupný produkt. Významnou roli v tomto případě hraje také cena produktu. (Blažková, 2007, s. 59)

Kupující – podnikatele zajímá struktura, počet koncentrace kupujících v odvětví. Pokud má podnikatel mnoho malých odběratelů, síla každého jednotlivce je malá, ale pokud má podnikatel malé množství významných (výrobní továrny, korporace) odběratelů, jejich síla je větší.

Dodavatelé – podnikatele zajímá velikost dodavatelů na trh a jejich potenciální síla vyjednat výhodné podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh. Dodavatelé jsou více „mocní“ v případech kdy:

- je jich málo,
- jejich výrobky jsou jedinečné a pro odběratele by bylo velmi obtížné najít vhodný substitut,
- dodavatel není závislý na kupujícím z hlediska minimálního příjmu z prodeje.

Rivalita mezi existujícími podniky – Intenzita konkurenčního boje je dána energií, kterou konkurenti vkládají do snahy o získání lepší pozice na trhu. Rivalita je intenzivnější ve chvíli, kdy: (Sedláčková, 2006, s. 48)

- je na trhu mnoho malých či stejně velkých konkurentů,
- výrobek je velmi těžké odlišit od těch konkurenčních,
- náklady na přechod k jinému produktu jsou nízké,
- náklady na odchod z odvětví jsou vysoké.

Hrozba vyšší rivality mezi stávajícími podniky je vyšší v případě poklesu trhu, nebo také pomalu rostoucího trhu. (Blažková, 2007, s. 59)

2.7 Analýza mikroprostředí

2.7.1 Analýza vnitřních zdrojů

Vnitřní zdroje organizace se dělí do čtyř základních kategorií (Vochozka, Mulač, 2012, s. 350):

- lidské zdroje – zaměstnanci organizace (počet, věková a kvalifikační struktura), nemotnou složkou lidských zdrojů jsou zkušenosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců,
- hmotné zdroje – někdy nazývány také jako fyzické zdroje, jsou velmi snadno identifikovatelné, jelikož o nich má podnikatel informace,
- nemotné zdroje – obtížněji identifikovatelné, špatně se měří, mezi nemotné zdroje patří např. patenty, vědomosti, know-how, kontakty, licence,
- finanční zdroje – vlastní kapitál, hotovost, pohledávky, závazky.

2.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro sledování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí společnosti. Cílem SWOT analýzy je identifikovat, jak moc je společnost díky své strategii, svých silných a slabých stránkách schopná vyrovnat se se změnami v odvětví. (Kotler, Keller, 2012, s. 80)

SWOT analýza sestává ze dvou částí, analýzy OT a SW. Doporučuje se začít nejdříve analýzou OT, tedy příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího okolí společnosti. Analýza SW se věnuje vnitřnímu okolí společnosti. (Speth, Probert, 2015, s. 15)



Obrázek 2-SWOT analýza (sun.cz, 2017)

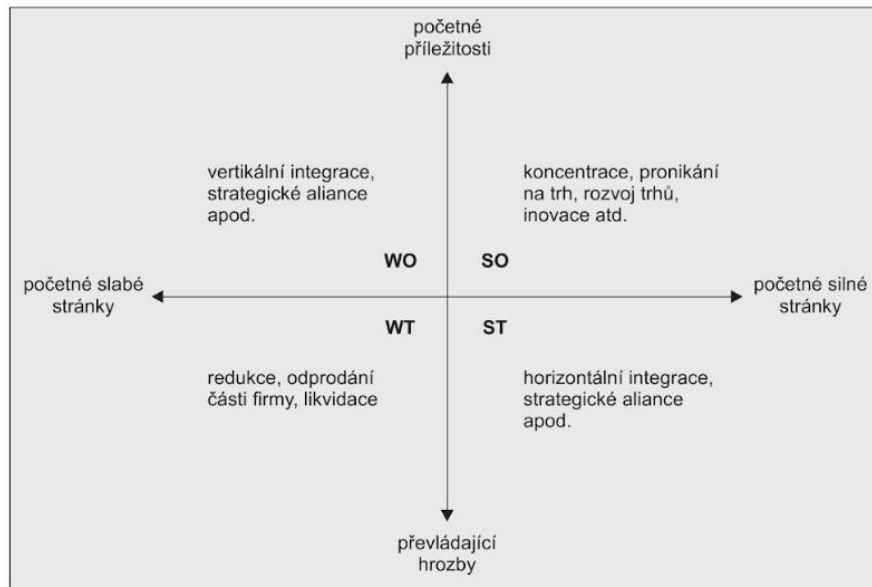
Silné stránky ukazují, kde je společnost schopnější než její konkurenti. Silné stránky by tedy měly být konkurenčními výhodami, to mohou být například silné zdroje, kvalitnější stroje nebo materiál, moderní technologie nebo lepší doplňkové služby.

Slabé stránky ukazují ty části podniku, kde je podnik slabý a je ve srovnání s konkurencí horší. Je žádoucí se pokusit tyto slabé stránky minimalizovat. Slabé stránky jsou např. vysoká zadluženost, zastaralá použitá technologie, slabá finanční pozice nebo slabý management.

Příležitosti jsou externí faktory, které mohou společnosti příznivě pomoci. Jako příležitosti můžeme identifikovat například růst trhu, růst poptávky, možnost vstupu na jiný trh, možnost exportu apod.

Hrozby jsou opakem příležitostí, jejich naplnění může mít negativní dopad na společnost. Mezi hrozby můžeme řadit např. silnou konkurenci, vstup zahraničního konkurenta, nestabilní trh nebo zastarávání odvětví. (*Kotler, Keller, 2012, s. 81*)

Při vyhodnocení SWOT analýzy je vhodné navrhnout další směřování marketingové strategie podle toho, jaká součást ve SWOT analýze převažovala. Tedy zda ve výsledné SWOT analýze převažovaly silné či slabé stránky, v kombinaci s příležitostmi či hrozbami, jak je možné vidět na obrázku 3. Nevýhodou SWOT analýzy je její statická povaha. (*Jakubíková, 2013, s. 104*)



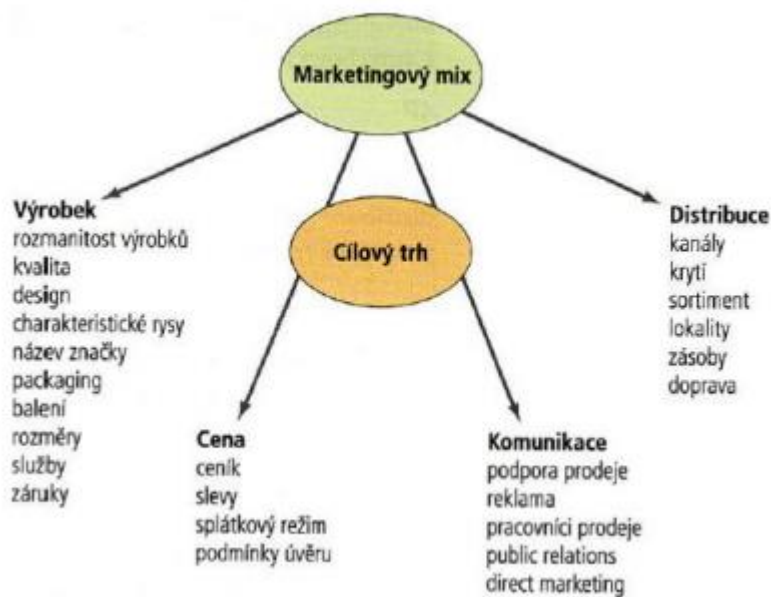
Obrázek 3-Využití SWOT analýzy při koncipování budoucí strategie (Veber, 2009, s. 430)

2.8 Marketingový plán

2.8.1 Marketingový mix

Marketingový plán tvoří marketingový mix společně s výběrem segmentů a cílových trhů. Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které společnost využívá k tomu, aby dosáhla svých cílů. Klasickou podobu marketingového mixu tvoří 4 části (4P) (Jakubíková, 2013, s. 190):

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce/místo (place),
- marketingová komunikace (promotion).



Obrázek 4- Tradiční marketingový mix 4P (Kotler, Keller, 2013, s. 56)

Kotler a Keller (2013, s. 56) nicméně ve své knize Marketing Management uvádí, že v současné době se marketingový mix proměňuje a v současné době je tak do 4P možné řadit lidi (people), procesy (process), programy (programs) a výkon (performance).

Je také možné se setkat s variantou marketingového mixu, která obsahuje 7 či 8 P. Ten by pak kromě výše zmíněných složek tradičního marketingového mixu obsahoval navíc politickou moc (political power), formování veřejného mínění (public opinion formation), prezentaci (presentation) a procesy (process). Nezáleží však příliš na tom, který bude společnost používat, ale na tom, který jí pomůže správně nastavit strategii tak, aby byla úspěšná. (Jakubíková, 2013, s. 191)

Každé P v marketingovém mixu je také možné transformovat do C v tzv. zákaznickém marketingovém mixu 4C. Je vhodné pracovat s oběma koncepty, protože každý z nich přináší jiný pohled na věc. Tradiční marketingový mix 4P je pohled producenta hodnot, zatímco 4C je pohled zákazníka. Součástími 4C jsou (Jakubíková, 2013, s. 192):

- zákazníci (customers),

- konkurenti (competitors),
- schopnosti společnosti (company capability),
- charakteristika firmy (company).

4P	4C
Produkt (product)	Hodnota z hlediska zákazníka (customer value)
Cena (price)	Náklady pro zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Pohodlí (convenience)
Marketingová komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Obrázek 5-Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2013, s. 192)

2.8.2 Produkt

Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 441) produkt tvoří podstatu nabídky společnosti na trhu a uspokojuje potřeby zákazníků. Z hlediska marketingu může produkt být cokoli, co slouží k uspokojení zákazníka, resp. vše co se dá koupit či prodat. Může jít o:

- materiální věci – potraviny, polotovary, elektronika, suroviny, materiály aj.;
- služby – stravovací, poradenské, ubytovací, bankovní, zdravotnické;
- osoby a organizace – umělci, sportovci, kluby, svazy, politické strany;

- myšlenky – boj proti drogám, ochrana živ. prostředí, pomoc hendikepovaným;
- místa – historické objekty apod.

Základní oblasti, které je třeba v oblasti produktu řešit (*Srpová, Řehoř, 2010, s. 199*):

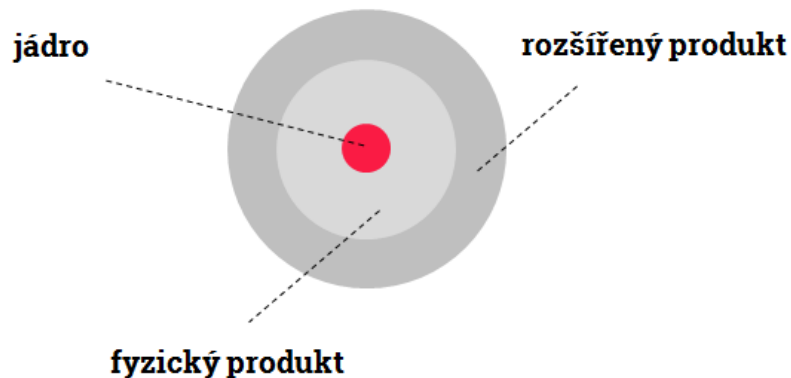
- Jaké produkty nabízet, jaké uvádět na trh a jaké z trhu stahovat v daném období?
- Jaké vlastnosti bude produkt mít, jaký bude mít design, značku, záruku, příp. dodatečné služby?
- V jakých objemech se bude produkt vyrábět?
- Jaký bude životní cyklus produktu?

Produkt má z marketingového pohledu 3 vrstvy: jádro, fyzický produkt a rozšířený produkt, viz obr. 6.

Jádro představuje základní užitek pro zákazníka, je to to, proč si zákazník produkt kupuje. Marketingové oddělení tedy musí zjistit, co je pro zákazníka užitečné.

Druhou vrstvu produktu představuje fyzický produkt. Ten tvoří 5 vlastností, a to kvalita, varianty produktu, design, obal a značka. Kvalita zahrnuje vlastnosti jako životnost, výkonnost, spolehlivost, přesnost, ovladatelnost apod. Pokud kromě základního produktu modelu společnost nabízí i jiné, které mají se základním produktem společné znaky, jde o variantu produktu. Design ovlivňuje estetickou hodnotu produktu, zároveň jde o jeden z nástrojů konkurenčního boje. Obal se nevyskytuje na všech produktech, ale pokud se na konkrétním produktu vyskytuje, má několik vlastností a to ochrannou, manipulační, informační, propagační a rozlišovací. Značka představuje způsob označení produktu. Základním úkolem značky je odlišit produkt od konkurence. Součástí značky je jméno/název, logo a barva, příp. barevná kombinace. (*Srpová, Řehoř, 2010, s. 201*)

Rozšířený produkt obsahuje kromě vlastního produktu také tzv. rozšířené užitky. Mezi ně patří například záruka, platební podmínky a dodatečné služby k produktu (pomoc při instalaci, technická podpora, poradenství).



Obrázek 6-Vrstvy produktu (Marketing Mind, 2017)

Pokud jsou pro nový produkt nutná osvědčení, schválení, případně testování, je pro investora výrobek rizikový. Jde většinou o osvědčení příslušného úřadu/ministerstva. Pokud by firma využívala unikátního technického řešení, investor by měl vědět, zda je patentově či jinak chráněno. (Srpková a kol., 2011, s. 24)

2.8.3 Cena

Výška a stabilita ceny produktu jsou prvky, které společnosti přináší zisk a závisí na nich celková stabilita a prosperita společnosti. Stanovením ceny také společnost určuje svou pozici v hierarchii spotřebitelů. Nastavením ceny ovlivňuje jejich nákupní rozhodování a také zaujímá konkurenční pozici. Cenotvorba by měla zohlednit firemní cíle, náklady, poptávku, konkurenci, životní cyklus produktu a legislativní či regulační opatření. (Srpková a kol., 2011, s. 24)

Ceny lze určovat za pomoci třech přístupů:

- nákladový,
- poptávkový,
- konkurenční.

Za normálních podmínek společnost s použitím nákladového přístupu své produkty nabízí za ceny, které pokrývají celkové náklady a přinášejí požadovaný zisk. U nákladového přístupu se rozlišují metody založené buď na kalkulaci úplných nákladů, nebo kalkulaci neúplných nákladů (variabilních nebo přímých). (Srpová, Řehoř, 2010, s. 209)

Při využití poptávkového přístupu cenotvorby by cena měla odpovídat hodnotě produktu vnímané zákazníkem. Při výběru tohoto přístupu vybraní zákazníci (respondenti) sami stanovují přiměřenou cenu pro porovnávané produkty, případně porovnávaným produktům dávají body na škále od 1 do 100, výsledná cena je pak stanovena proporcionalně k počtu bodů. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 210)

Přítvorbě cen, která vychází z cen konkurence, nejsou náklady ani velikost poptávky přímo zohledněny. Ceny konkurentů tvoří základ, ze kterého společnost vychází. Častým jevem je následování tržního konkurenta, kdy se cena udržuje na zhruba 90 % cen tohoto konkurenta. To, zda bude cena nad, pod či na úrovni konkurentů záleží na konkrétních faktorech, jako např. síla konkurence, jedinečnost produktu, podílu na trhu, nasycení trhu, množství substitutů apod. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 211)

2.8.4 Distribuce

Distribuce zprostředkovává přesun produktu z místa, kde je vyroben k zákazníkovi (na místo prodeje) tak, aby si ho zákazník mohl v požadovaném čase, na požadovaném místě zakoupit v požadovaném množství a kvalitě. V rámci distribuční politiky musí společnost zvolit vhodnou organizaci prodeje a vybrat vhodnou distribuční cestu. To zahrnuje rozhodnout se pro přímý nebo nepřímý prodej, případně jeho kombinaci a v návaznosti na to vybrat vhodného poskytovatele služeb ke koncovému uživateli. (Kotler, Keller, 2003, s. 468)

V případě přímého prodeje společnost využívá vlastních prostor (kamenný obchod) či majetku (automatů) k prodeji svého zboží. O přímý prodej jde i v případě, že společnost nemá vlastní kamenný obchod a zboží ze své továrny

odesílá přímo zákazníkovi např. po objednávce na internetu. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 214)

Při využití nepřímého prodeje společnost používá jeden či více prodejních mezičlánků, jako jsou zprostředkovatelé, velkoobchody a maloobchody. Víceúrovňové distribuční cesty společnost vytváří zejména kvůli snaze proniknout do různých segmentů na trhu díky přizpůsobení distribučních cest rozdílným zákazníkům. (Srpová, Řehoř, 2010, s. 215)

2.8.5 Marketingová komunikace

Pomocí nastavené komunikační politiky se společnost pokouší plnit ekonomické cíle, a to konkrétně tím, že se snaží stimulovat poptávku po svém produktu. Snaží se u spotřebitelů vytvářet pozitivní postoj k produktu, informovat o jeho existenci, vlastnostech a kvalitě. Aby toho společnost dosáhla, využívá jednotlivé nástroje komunikačního mixu (Srpová a kol., 2011, s. 26):

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností/PR,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

Reklamou je myšlena neosobní forma komunikace skrz masová média (televize, rádio, internet). Výhodou je oslovení širokého spektra potenciálních zákazníků, nevýhodou reklamy je jednosměrná komunikace, která snižuje naléhavost a přesvědčivost reklamy. (Varey, 2012, s. 271)

Podpora prodeje je orientovaná na koncového zákazníka, případně i na obchodní zástupce. Pro koncové zákazníky je vhodné vytvářet akce ve formě slev, vzorků zdarma, věrnostních programů, soutěží apod. V případě obchodních zástupců jde např. o slevu na produkty z katalogové ceny, prodejní soutěž, bezplatnou nabídku některých produktů, školení partnerů apod.

Za nejefektivnější formu komunikace je pokládán osobní prodej, zároveň je ale nejnáročnější, je tedy zapotřebí zkušeného prodejce, který si dokáže poradit se situacemi, které mohou nastat. Mezi osobní prodej se řadí výstavy, obchodní setkání a poradenství při prodeji (např. výstavní koutek konkrétního výrobce v obchodě s elektronikou). (Srpová a kol., 2011, s. 27)

Vztahy s veřejností není myšlen pouze vztah k potenciálním nebo existujícím zákazníkům, ale také ke všem ostatním subjektům na trhu jako např. zaměstnanci, média, státní orgány. Úlohou PR je zlepšování image a obrazu společnosti v očích veřejnosti. Příznivá image společnosti v očích veřejnosti může pomoci stimulovat prodej u zákazníka, případně díky němu může upřednostnit produkt před produktem konkurence. (Srpová a kol., 2011, s. 27)

Při využití přímého marketingu jsou k oslovení zákazníků používány poštovní zásilky, telefon, email apod.

2.9 Finanční plán

Finanční plán pomáhá podnikateli zjistit, zda se nápad vyplatí realizovat. Podnikatel by už v tuto chvíli měl mít představu o příjmech a výdajích. Z již zhotovených analýz z předchozích kapitol se dají vyčíst výdaje na zboží, personální zabezpečení, náklady na marketing, případně další výdaje jako např. zřizovací výdaje.

Podnikatel ví, na který segment zákazníků chce cílit a má tak odhadnutou velikost cílového trhu – tedy potenciální poptávky. Snadno tak může zjistit příjmy vynásobením průměrné ceny zboží a množství zákazníků.

Finanční plán také obsahuje finanční zdroje, a to ty, které již podnikatel má (úspory, půjčky), nebo i ty, které ještě musí k začátku podnikání získat. (Svobodová, Andera, 2017, s. 95)

2.9.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet pomáhá podnikateli zjistit, kolik potřebuje pro začátek podnikání finančních zdrojů. Do zakladatelského rozpočtu patří zřizovací výdaje, které představují potřebná oprávnění k podnikání, notářské poplatky apod.

Dále investiční výdaje, mezi které se řadí např. nákup či pronájem nemovitosti, nákup nebo leasing strojů a jiných zařízení, nákup auta a k němu přidružené fixní výdaje jako povinné ručení apod.

Třetí položkou jsou provozní výdaje, které podnikatel musí hradit po prvním období podnikání, což může být měsíc, ale i více, dokud nezačne mít stabilní příjem z činnosti. O zvolné délce prvního období rozhoduje odhad poptávky, odvětví a také přístup k riziku. (Svobodová, Andera, 2017, s. 96)

2.9.2 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow umožňuje pohled na příjmy a výdaje z podnikatelovy činnosti. Pro první rok činnosti se sestavuje ideálně pro každý měsíc, později je možné ho sestavovat vždy ke konci roky. Cash flow lze sestavovat dvěma způsoby buď přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda je jednodušší, výdaje se odečtou od příjmů, to ale může být bez vhodného účetního softwaru velmi složité. (Svobodová, Andera, 2017, s. 96)

Nepřímá metoda počítá s korekcí hospodářského výsledku a vychází z předpokladu, že každá operace, která představuje výdej či příjem peněz má vliv také na položky v rozvaze či výsledovce. Cash flow se tak vypočítá následujícím způsobem:

Zisk běžného období
- Výnosy které nejsou příjmy
+ Náklady, které nejsou výdaje
- Výdaje, které nejsou náklady
+ Příjmy, které nejsou výnosy
= Cash Flow

Obrázek 7 - Výpočet CF nepřímou metodou (zdroj: vlastní tvorba)

2.9.3 Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát (dále VZZ) je účetní výkaz, který sleduje hospodaření podniku, často je také nazýván výsledovka. Tím, jak podnik vyrábí produkt a dodává ho na trhy, realizuje výnosy. Zároveň při tvorbě tohoto produktu (nezáleží, zda jde o produkt nebo službu) dochází ke spotřebě výrobních faktorů (zásoby, materiál, práce) a tím vznikají náklady. Přestože je výkaz zisků a ztrát vyjádřen v penězích, nejde vždy o toky skutečných peněz. VZZ se dělí na dvě části, a to na výnosy a náklady z provozní a finanční činnosti. (Scholleová, 2017, s. 19)

V provozní činnosti lze nalézt výnosy a náklady z hlavní činnosti podniku, tedy z prodeje vlastních výrobků a služeb, prodeje dlouhodobého majetku nebo nakoupených a později prodaných výrobků. Po odečtení nákladů na tuto činnosti vychází hospodářský výsledek provozní činnosti (provozní zisk).

Vznik finančních výnosů a nákladů je navázán na hospodaření s kapitálem podniku. Mezi nejznámějšími náklady jsou platby za zapůjčení cizího kapitálu – nákladové úroky. Mezi výnosy patří např. výnosové úroky či výnosy cenných papírů. Odečtením finančních nákladů od výnosů vyjde výsledek hospodaření z finanční činnosti. Součet provozního rozpočtu a výsledku hospodaření z finanční činnosti se nazývá výsledkem hospodaření před zdaněním, po zdanění a odečtení daně z příjmů se nazývá výsledkem hospodaření za účetní období. V případě, že výsledek je kladný se jedná o zisk, v případě záporného výsledku jde o ztrátu. (Scholleová, 2017, s. 21)

2.9.4 Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který eviduje stav majetku podniku k datu, kdy je sestaven. Rozvaha sestává ze dvou částí. Aktiva jsou část, která představuje nabytý majetek. Zdroje, za který byl majetek nakoupen, tedy kapitál, jsou pasiva.

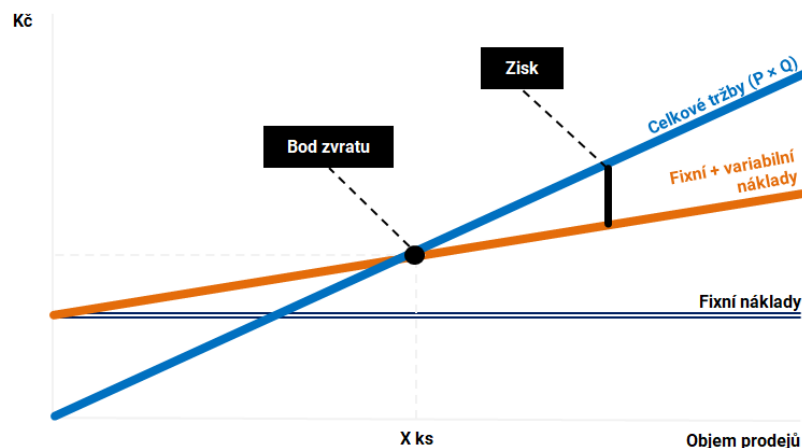
V rozvaze platí bilanční princip, tedy že aktiva se vždy musí rovnat pasivům. Stav položek v rozvaze se neustále mění, ale je nutné neustále zachovávat bilanční princip, tedy že každá operace musí ovlivnit položky jak na straně aktiv, tak pasiv. (Scholleová, 2017, s. 16-17)

2.9.5 Bod zvratu

Bod zvratu neboli Break Even Point (dále BEP) je moment, kdy se vyrovnají náklady a výnosy podniku, tedy moment, kdy společnost netvoří zisk, ale také není ve ztrátě. Bodu zvratu je dosaženo, když se cena rovná součtu fixních a variabilních nákladů připadajících na jednotku produkce.

$$BEP = \frac{F}{p - b}$$

BEP je možné spočítat podle předcházejícího vzorce, kde F jsou variabilní náklady, p je cena produktu a b jsou jednotkové variabilní náklady. (Synek, 2007, s. 133)



Obrázek 8 - Bod zvratu (Marketing Mind, 2017)

2.10 Vyhodnocení úspěšnosti

Vyhodnotit ekonomickou úspěšnost podnikatelského záměru lze různými hodnotícími metodami. Základní rozdělení metod je na statické a dynamické. Statické metody sledují cash-flow z investice a různými způsoby jej poměří s počátečními výdaji. Statické metody neberou v úvahu riziko, čas pak velmi omezeně. Přesto jsou vhodné k rychlému posouzení investic a zejména pro vyloučení těch nevýhodných. (Scholleová, 2017, s. 214)

Dynamické investice sledují tři základní faktory: (Scholleová, 2017, s. 132-133)

- cash-flow,
- čas,
- riziko.

Nejznámějšími metodami jsou čistá současná hodnota (NPV), vnitřní výnosové procento (IRR) a doba návratnosti (statická i dynamická verze).

Metoda čisté současné hodnoty porovnává příjmy a výdaje plynoucí z investice, ale vždy v tzv. současných hodnotách – diskontuje je podnikovou diskontní mírou, kterou je možné nejlépe odhadnout pomocí ukazatele WACC podniku. (Scholleová, 2017, s. 132)

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

Vnitřní výnosové procento (IRR) je procentní výnos poskytovaný investicí po dobu jejich provozu. Procentní výnos respektuje časovou hodnotu peněz a je vztažen k investované částce. Je vhodné investici přijmout ve chvíli, kdy $IRR \geq WACC$, tedy v momentě, kdy procentní výnos z investice bude minimálně stejně vysoký nebo vyšší než náklady kapitálu v podniku. Vnitřní výnosové procento lze použít pouze v případě, že na začátku investice jsou peněžní toky záporné a další jsou už vždy kladné. (Scholleová, 2017, s. 133)

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

2.11 Rizika

Investor chce přirozeně vědět, zda má podnikatelský plán nějaká rizika a zda jim lze předcházet, případně je minimalizovat či eliminovat. Je vhodné vytvořit tabulku s přehledem rizik, a roztřídit je podle podobnosti, např. rizika spojená se zákazníky, dodavateli, poptávkou, zaměstnanci apod. Každému riziku lze přiřadit váhu, pravděpodobnost a velikost škod v případě, že situace nastane. Je vhodné uvažovat o tom, jak rizikům předcházet a pokusit se je minimalizovat. To je možné dělat např. průběžným monitoringem současného stavu, kontrolou zaměstnanců či sledování legislativních změn. K výraznému snížení možných škod je vhodné využít pojištění. (Svobodová, Andera, 2017, s. 101)

Pro zjištění rizik je vhodné využít scénářový přístup, který umožňuje odrážet rizikovitost projektu. Formulace scénářů vychází z identifikace klíčových rizikových faktorů. Počet těchto faktorů musí být omezený, aby nedocházelo k přílišnému množství scénářů. Často se pracuje s optimistickým, realistickým a pesimistickým scénářem vývoje. Je možné tak přidat výrazně pesimistický scénář. (Fotr, 2012, s. 49)

Pro zjištění citlivosti daného rizikového faktoru se využívá analýza citlivosti. Například jak pokles poptávky, cen, zvýšení ceny surovin ovlivní zisk. To tedy znamená stanovit, jak určité změny těchto faktorů ovlivňují zvolené kritérium. (Fotr, Švecová, 2016, s. 255)

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Podnikatelský plán

3.1 Titulní strana

Název: YourSalads s.r.o.



Logo:

Místo podnikání: Praha

Obor podnikání: *Hostinská činnost – příprava pokrmů*

Zakladatel: Bc. Jan Frajbiš

Sídlo: Rohanské nábřeží 29, Praha 8

Počet zaměstnanců: 2

Datum založení: 2. 5. 2019

Datum zahájení činnosti: 1. 9. 2019

Počáteční kapitál: 350 000 Kč

Autor podnik. plánu: Bc. Jan Frajbiš

Tento podnikatelský plán představí cíle podniku, marketingový plán a finanční zajištění. Dále slouží jako informační dokument pro investora, který může posoudit realizovatelnost, výnosnost a rizikovost projektu. Veškeré údaje uvedené v tomto dokumentu jsou důvěrné.

3.2 Shrnutí

Podnikatelský záměr se zabývá otevřením salátového bistra na pražském Rohanském nábřeží v městské čtvrti Karlín, konkrétně v kancelářské budově River Garden. Na základě založení společnosti s ručením omezeným bude předmětem podnikání provozování hostinské činnosti – tedy příprava pokrmů a nápojů. Na ně navazuje bezprostřední prodej a spotřeba v provozovně.

Zakladatelem bude Bc. Jan Frajbiš, který bude také jediným majitelem. Tato osoba do podnikání hodlá vložit 350 000 Kč, má tedy 100 % podíl na potenciálním zisku. V bistro bude také pracovat, zejména jako nákupčí. Zakladatel má středoškolské gymnaziální vzdělání a vysokoškolské vzdělání v oblasti ekonomiky a projektového řízení. Bistro bude mít kromě majitele ještě jednoho stálého zaměstnance. Kuchař Jan Košťálek je absolventem oboru gastronomie na Střední škole gastronomické a hotelové v Braníku. Následně pracoval v řetězci Ambiente, kde získal cenné kuchařské dovednosti. Bude také odpovědným zástupcem, aby zakladatel získal živnostenské oprávnění. Kromě kuchaře plánuje majitel také zaměstnat jednoho brigádníka.

Mezi konkurenční výhody patří koncepce bistra, nabídka ingrediencí, bezbariérový přístup a prodej výrobků pro celiaky. K zahájení podnikatelské činnosti bude zakladatel potřebovat kromě vlastního kapitálu navíc ještě 200 000 Kč. Otevření provozovny je naplánováno na říjen 2019.

3.3 Popis podnikatelské příležitosti

V současné době je na trhu možné vidět stále zvyšující se poptávku po kvalitní, zdravé stravě, zejména v bio či organické kvalitě. Tento trend se stále více přesouvá do odvětví rychlého občerstvení, kam se projekt YourSalads řadí.

YourSalads je koncipován jako salátové bistro, kde si zákazník salát objedná přesně v takovém složení, o které má v daný moment zájem (při respektování nabídky surovin bistra). Bistro tedy nedisponuje stálým menu, naopak, je variabilní a umožňuje zákazníkovi vymyslet si pokaždé jinou variantu salátu.

V ceně základní salátové mísy/základního má zákazník možnost si vybrat jeden druh salátu, jeden druh masa, jeden druh dipu, jednu zálivku a jakékoliv z doplňkových ingrediencí, jakými jsou například jako rajčata, okurky, papriky, cibuli apod. Od každé z těchto ingrediencí je možné si v rámci menu zvolit jednu porci na mísu. V plánu je také nabízet krémové polévky, a to jak samostatně, tak v menu se salátem.

Konkurenční výhodu spatřuji zejména v koncepci bistra jako takového. Konkurence se snaží zákazníky zaujmout nízkou cenou základního salátu, který je ovšem bez jakýchkoliv přidaných ingrediencí, cena se tedy postupně navyšuje. YourSalads naopak nabídne salát bez kompromisů, podle zákaznickova přání za jednotnou cenu. Zákazník tak neodchází s pocitem „ochuzení“ o určité ingredience, protože si je v YourSalads může libovolně vybrat bez příplatků.

Užitkem pro zákazníka je pocit, že se dobře najedl za příznivou cenu, a zároveň přispěl ke svému zdravému životnímu stylu.

3.3.1 Popis produktu

Cílem podniku je nabízet saláty ve složení, které si určí zákazník. K výběru bude sloužit objednávkový list, ve kterém zákazník postupně zaškrtně ingredience, které ve svém salátu chce mít. Na výběr má zákazník v několika kategoriích z těchto položek:

Základ salátu: (vyberte jeden)

- ledový,
- římský,
- rosso,
- polníček,
- baby špenát,
- míchaný (ledový+římský+rosso).

Dipy: (vyberte jeden)

- tzatziki,
- hummus,
- hummus s pečenými paprikami,
- harissa.

Luštěniny: (vyberte jednu)

- rýže basmati,
- černá čočka.

Hlavní ingredience: (vyberte jednu)

- grilovaná kuřecí prsa,
- masové koule (vepřové + hovězí),
- grilovaná vepřová krkovice,
- falafel (bezmasé cizrnové kuličky),
- grilovaná zelenina (bezmasé).

Doplňkové ingredience:

- krájená rajčata,
- krájené salátové okurky,
- krájené papriky,
- krájená ředkev,
- nakládané okurky,
- jalapeños,
- olivy,
- krutony,
- plátky citronu,

Sýry (vyberte jeden)

- mozzarella,
- parmazánové vločky.

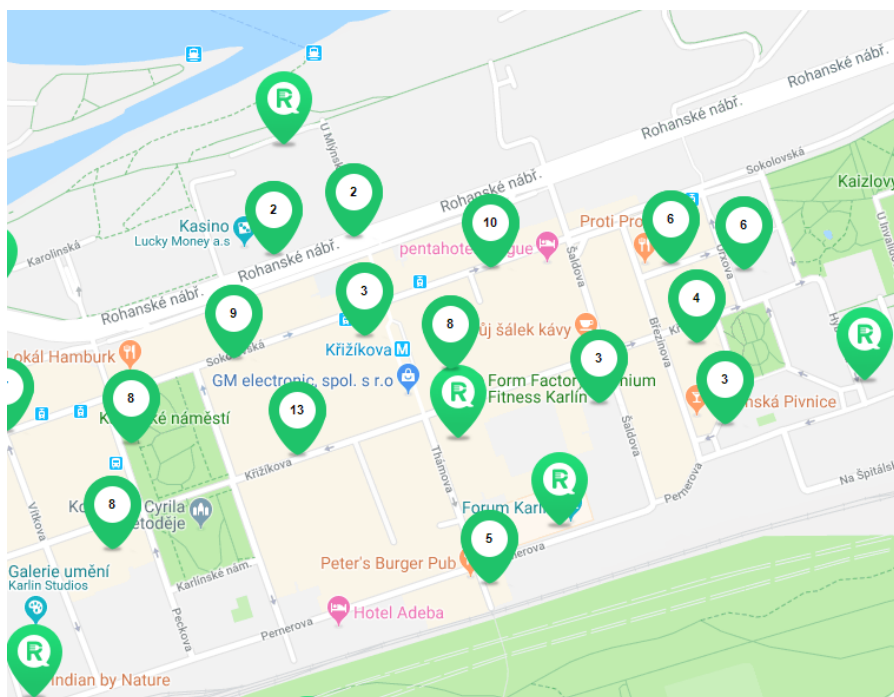
Dressing: (vyberte jeden)

- jogurtový,
- medový,
- medový s chilli,
- medovo-hořčičný,
- sriracha.

3.4 Lokalita podniku

Jako celkový trh bylo zvoleno město Praha, a to konkrétně čtvrt Karlín, kde v současné době vzniká velké množství nových administrativních budov. Karlín spadá do městské části Praha 8, která má podle údajů z konce roku 2018 115 547 obyvatel (ČSÚ, 2019), přičemž čistě na karlínskou čtvrt připadá zhruba desetina této hodnoty (11 521). Počet obyvatel v této čtvrti by měl výhledově spíše stoupat. K počtu obyvatel Karlína je nutné připočítat ještě počet zaměstnanců, kteří do Karlína za prací dojíždějí. Podle ČSÚ na celé území Prahy 8 dojíždí za prací přibližně 44 000 lidí denně, přímo do Karlína dojíždí opět zhruba desetina lidí, tedy 4 400 lidí.

Záměrem je otevřít salátové bistro v karlínském kancelářském komplexu River Garden III, sídlícím na Rohanském nábřeží. Podle restauračního srovnávače RESTU je v současnosti v Karlíně 297 restauračních zařízení. V nejbližším okolí River Garden III (5 minut pěší chůze, vzdálenost zhruba 500m) se nachází 40 podniků, z nichž je 7 bister, 3 vinotéky, 11 kaváren, 2 cukrárny, 1 luxusní degustační restaurace a 15 restaurací které nabízí denní menu. Výhradně saláty se nezabývá ani jeden z níže jmenovaných podniků, avšak právě bistra jsou nejbližšími konkurenty YourSalads.



Obrázek 9 - Mapa podniků Karlín (RESTU.cz, 2019)

3.4.1 Nejblíže konkurenti

Krystal Bistro – Bistro které je River Garden III a také předpokládanému umístění YourSalads nejbliže. Má denní a týdenní menu, ve kterém je možné pravidelně si vybrat z osmi až deseti pokrmů. V týdenní nabídce je vždy polévka a vybraný salát. Celkově vaří spíše českou kuchyni, cena jednoho obědového jídla je v průměru kolem 210 Kč. Silnou stránkou je vysoké hodnocení bistra napříč hodnotícími servery. Slabou stránkou je pak otevírací doba pouze v době oběda a pak až k večeru.

Bistro roh – Sídli na Rohanském nábřeží na samém začátku karlínské čtvrti směrem od centra v budově Main Point. Bistro je otevřené pouze v obědové době a nabízí tak pouze obědové menu. V týdenní nabídce je vždy polévka, dva hlavní pokrmy a týdenní nabídka. Silnou stránkou Bistra Roh je především cena za nabízené pokrmy, denní nabídka nepřesahuje 100 Kč, týdenní se pak pohybuje kolem 130 Kč. Bistro nemá v nabídce saláty.

Nejen Bistro – Bistro umístěné ve středu Karlína, otevřené denně od 11 h do 23 h. Nabízí denně jednu polévku a jedno hlavní jídlo. Silnou stránkou je dobré

hodnocení bistra mezi zákazníky. Slabou stránkou je malá nabídka denních jídel.

Presto Meat Market Bistro – Bistro ve východní části Karlína spojené s řeznictvím. V nabídce má většinou masové pokrmy za cenu kolem 140 Kč. Silnými stránkami tohoto bistra jsou příznivé ceny z denní nabídky, velký výběr pokrmů z denního menu a vlastní řeznictví. Bistro se nachází se ve velmi těsné blízkosti dalších dvou bister Nejen Bistro a FRESH Bistro.

FRESH Bistro – Bistro nabízí zejména pokrmy a kávu zejména k odnesení s sebou. Sami připravují sendviče, saláty, případně tortilly či bagely. Cena těchto pokrmů se pohybuje od 70 do 100 Kč. Silnou stránkou tohoto bistra je cena, za kterou pokrmy nabízí. Slabou stránkou je úzký sortiment nabízených pokrmů.

Nenápadné Bistro – Nenápadné Bistro se svou nabídkou zaměřuje zejména na snídani, nabízí plněné bagely či sendviče. V době oběda nabízí také předem připravené balené saláty k odnosu s sebou. Cena bagelu či sendviče se pohybuje kolem 80 Kč, salát pak kolem 100 Kč.

3.4.2 Konkurenti v odvětví

Ugova Salaterie – Franšizová společnost, která původně prodávala pouze smoothie. V současnosti připravuje i saláty a wrapy, ale pouze ze svého menu, nenabízí možnost si složit salát podle vlastních preferencí. Silnou stránkou je vysoká známost značky a rozšířená prodejní síť po celé České republice. Slabou stránkou je nabídka salátů, které nelze na přání nijak rozšířit ani změnit. Subjektivní slabou stránkou může být vysoká cena těchto salátů.

Puzzle Salads – Řetězec, který po Praze provozuje 7 poboček. Specializuje se na saláty, má stálé menu, ale zákazník si může i salát sám poskládat z libovolných ingrediencí. Puzzle Salads těží ze současné poptávky po moderních salátovnách, v posledních měsících expanduje do mnoha pražských

čtvrtí. Slabou stránkou jsou příplatky za jednotlivé ingredience do salátu namíchaného na přání.

DELMART – Delmart je supermarket zaměřený na kvalitní potraviny, v Praze má v současnosti 8 provozoven. Většina prodejen v současnosti obsahuje také bistro, kde kromě jiných pokrmů připravují také saláty přesně podle přání zákazníka.

SaladBox – Řetězec původem z USA, který v loňském roce expandoval do Evropy, včetně ČR. Nabízí saláty, krémové polévky, zdravé dezerty a smoothie. Ačkoliv má v ČR prodejny pouze na pražském Chodově a v Plzni, v budoucnu může být díky svému know-how silným konkurentem.

Žádný z těchto konkurentů nemá zatím v Karlíně svou provozovnu, což se ale může v blízké budoucnosti změnit.

3.4.3 Segmentace trhu

Hlavním cílem kavárny je zaměřit se na zaměstnance přilehlých administrativních budov. Tito zákazníci budou bistro navštěvovat především v době oběda. Vzhledem k absenci kantýny uvnitř kancelářských objektů představuje postavení bistra přímo v objektu slibnou příležitost. V blízkosti bistra se nachází budova matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy, tudíž se nabízí cílit nabídku také na studenty. Z předcházejícího vyplývají tyto segmenty:

- Muži, ženy 20–65 let – zaměstnanci komplexu River Garden, přilehlých administrativních budov a blízkého okolí, případně lidé, kteří do dané lokality jedou vyřídit pracovní záležitosti. Jedná se o obyvatele v produktivním věku, u tohoto segmentu je očekávaný nejvyšší podíl tržeb.
- Studenti, 18-26 let – studenti nedaleké matematicko-fyzikální fakulty UK. Nejedná se o pravidelné zákazníky, maximálně jednou či dvakrát týdně. Nabízí se možnost poskytovat slevy na studentskou kartu ISIC.

- Zákazníci upřednostňující zdravou stravu – jsou to zákazníci bez rozdílu věku. Jde o zákazníky, kteří mohou držet různé druhy diet, případně preferují bio původ použitých potravin. Vyšší podíl tržeb v tomto segmentu je předpokládán spíše u žen.
- Zákazníci se specifickými výživovými potřebami – jde o lidi bez rozdílu věku, kteří mají problém s konzumací určitých potravin z důvodu alergií či osobních preferencí. Jedná se například o diabetiky nebo celiaky.

3.4.4 Targeting

Bistro by se mělo primárně zaměřit na zaměstnance přilehlých administrativních budov, tedy ženy a muže v produktivním věku, kteří mohou (ale není to nutnou podmínkou) vyznávat zdravý životní styl. V komplexech River Garden I-III pracuje v současné době kolem 2000 zaměstnanců, přičemž stále pokračující výstavba poukazuje na stále zvyšující se zájem ze strany společností sídlit v Karlíně. Tento segment má tedy potenciál v následujících letech nadále růst.

3.4.5 Positioning

Vzhledem k cenám nejbližších konkurentů by bistro mělo zaujmout pozici stejného užítku pro zákazníka za nižší cenu. Pomocí vhodných komunikačních nástrojů marketingového mixu bude tuto pozici propagovat.

3.5 Analýza makroprostředí

Analýza makroprostředí hodnotí vlivy, které podnik ovlivňují zvenčí. Na jejich základě pak budou určeny příležitosti a hrozby. K analýze makroprostředí byla použita PESTLE analýza.

Politicko-právní faktory – bistro bude provozováno na základě společnosti s ručením omezeným. Aby ovšem bylo bistro vůbec možné otevřít, je nutné splnit celou řadu kroků. Nejprve je nutné sepsat společenskou smlouvu a tu notářsky ověřit. Teprve poté je možné založit bankovní účet a na něj složit

základní jmění společnosti. Následuje ohlášení na živnostenském úřadě a žádost o zanesení do obchodního rejstříku. Jelikož zakladatel Jan Frajbiš nemá předepsanou praxi v oboru pohostinství, odpovědným zástupcem, který je nutný pro získání živnostenského oprávnění se stane Jan Košťálek. Žádost o zanesení do obchodního rejstříku je nutné podat do 90 dnů od založení společnosti. Do 30 dnů od zápisu do obchodního rejstříku se společnost musí zaregistrovat na finančním úřadu.

Prostor je nutné pro provozování bistra také stavebně upravit, je tedy nutné zajistit projektovou dokumentaci pro rekonstrukci objektu, a následně požádat o stavební povolení. Následně proběhne kolaudační řízení a stavební úřad vydá povolení o trvalém užívání prostoru. Provozování bistra je také nutné nahlásit na Hygienické stanici HI. m. Prahy.

Ekonomické faktory – Jednou z vládních priorit je dlouhodobě podporovat malé a střední podniky, mají totiž velmi vysoký význam pro rozvoj ekonomiky a tvorbu nových pracovních míst. Podporu pro malé a střední podnikání upravuje zákon 47/2002 Sb.

Podle aktuálních prognóz ČNB by v roce 2019 mělo HDP růst přibližně o 2,9 %, inflace by měla být 2 %, což znamená, že z pohledu zákazníků by nemuselo přijít žádné šetření na výdajích. Pokud by došlo k situaci, kdy je potřeba najít další zaměstnance, může to komplikovat fakt, že v ČR je nyní nezaměstnanost na hodnotě 2 % (data za únor 2019), přičemž v Praze je situace ještě výraznějším nezaměstnanost v únoru byla 1,8 %. (ČSÚ, 2019)

Sociální faktory – Podle údaje k 21. 3. 2019 bydlelo v Praze 1 308 632 obyvatel. Trh, na který bude bistro cílit je pražská čtvrť Karlín s přibližně 11 000 obyvateli. Karlín se v posledních letech stal vyhledávanou destinací jak pro bydlení, tak zejména pro developery, kteří využívají volné stavební plochy nedaleko centra města k rozšíření stávajících administrativních komplexů. To znamená, že se sem firmy stěhují za modernějšími kancelářemi, a na jejich zákazníky by bistro mělo cílit především.

Se sociálními faktory také souvisí současný životní styl obyvatel, který se pozvolna mění. Lidé se snaží žít zdravěji, více sportovat a na kvalitu potravin kladou stále vyšší nároky. Důkazem o stále vyšší poptávce po zdravém životním stylu a salátovnách konkrétně je také expanze konkurentů, a to zejména Puzzle Salads.

Technologické faktory – Rozmach moderních bister, které nabízejí pokrmy ve vysoké kvalitě je trendem několika posledních let. Češi se v současné době stále více zajímají o původ a kvalitu potravin, což může být důsledkem televizních kulinářských pořadů.

Příprava salátu není z technického hlediska obtížný proces. Veškerá zelenina se nakrájí na menší kousky, jde o manuální práci. Pokud bude salát obsahovat maso, je nutné ho tepelně zpracovat, což je možné provést několika způsoby, za použití různých technologií. V profesionální kuchyni se nabízí použití grilovací desky, konvektomatu, případně kontaktního grilu. Pro výrobu dipů do salátu bude kuchař potřebovat tyčový mixér, případně šlehač, což jsou v dnešní době velmi dostupné kuchyňské spotřebiče. V případě rozšíření sortimentu o smoothie či pouze ovocné šťávy by bylo nutné pořídit ještě profesionální odšťavňovač a smoothie maker.

Legislativní faktory – Provozování hostinské činnosti musí být v souladu se zákony a předpisy, které ji upravují. Jde o zákon tyto zákony a nařízení:

- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který upravuje pracovněprávní vztahy,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích,
- nařízení EP č. 178/2002, který stanovuje obecné zásady a požadavky potravinového práva,
- nařízení EP č. 852/2004 o hygieně potravin,

- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných.

Ekologické faktory – Při provozování bistra vzniká odpad, a to jak biologický (odřezky potravin, zbytky, nespotřebované zásoby), tak recyklovatelný (papíry, plasty), tak směsný. Bistro bude využívat plastové tácy na opakované použití, papírové prostírání, pro konzumaci na místě klasické keramické mísy a kovové příbory, pro odnos jídla s sebou papírové krabičky. Bistro se bude snažit odpovědně nakládat s veškerými zásobami tak, aby produkovalo co nejméně odpadu.

3.6 Porterův model konkurenčního prostředí

Konkurence a rivalita v odvětví – Konkurenční podniky v odvětví existují, a to jak velcí konkurenti v odvětví, tak konkurenti v předpokládané lokalitě podniku. V dané lokalitě je v současné době 267 restaurací, hospod a vináren. Většina z nich nabízí minimálně jedno obědové menu. Z toho vyplývá, že rivalita mezi podniky je vyšší, protože mnoho restaurací cílí na stejné zákazníky a pro zákazníky v této situaci není složité vybrat si jinou restauraci ve chvíli, kdy jim ta stávající přestane z jakéhokoliv důvodu vyhovovat.

Noví konkurenti – Vstup do odvětví na základě žádosti o provozování řemeslné činnosti není nikterak složitý. Nový podnik může při nastavení agresivní cenové strategie velký vliv na podniky v okolí. Přestože již nyní je v Karlíně mnoho restaurací, stále se otevírají nová zařízení, což ukazuje na vysokou poptávku v této oblasti. Přestože žádný z velkých konkurentů v odvětví (Ugo, PuzzleSalads, Delmart, SaladBox) v současné době v Karlíně provozovnu nemá, majitel bistra předpokládá, že minimálně jeden z nich do konce roku 2020 provozovnu v Karlíně otevře.

Substituty – Zákazník by si mohl najít alternativní produkt ve chvíli, kdy by měl dojem, že za nastavenou cenu produktu z něj nemá dostatečný užitek, případně ve chvíli, kdy by výrobek vůbec nesplňoval jeho očekávání.

Substitutem může být salát připravený doma, nebo také předpřipravený balený salát koupený v supermarketu.

Kupující – V současné době je v Karlíně vysoká koncentrace potenciálních zákazníků. Jelikož nemá bistro jednoho velkého odběratele, vliv kupujících není velký. Provozovatel chce nicméně přáním zákazníků naslouchat a nabídku podávaných ingrediencí průběžně revidovat a upravovat jí také sezónní nabídce.

Dodavatelé – Provozovatel bistra má v plánu vybrat jednoho dodavatele na zeleninové ingredience, včetně ingrediencí nutných pro výrobu zálivek a dipů. Druhého dodavatele pak chce provozovatel vybrat speciálně na dodávku masa do salátů. Dalším dodavatelem bude společnost, která dodá kompletní kuchyňské vybavení, interiérově si pak bistro vybaví provozovatel sám. Vzhledem ke dvěma předpokládaným dodavatelům je jejich potenciální vyjednávací síla vyšší, nicméně je na trhu dostatek dodavatelů, ze kterých lze vybírat. Provozovatel rozhodně nechce šetřit na surovinách pro saláty za každou cenu, zejména pak na mase.

3.7 Analýza mikroprostředí

3.7.1 Analýza zdrojů

Lidské zdroje – Bistro zakládá Bc. Jan Frajbiš, absolvent Masarykova Ústavu ČVUT se specializací na projektové řízení. Má krátkodobé zkušenosti s řízením školních projektů, v bistro bude také pracovat, mzdu si bude vyplácet na základě pracovní smlouvy na plný úvazek. Dalším zaměstnancem na plný úvazek bude Jak Košťálek, absolvent oboru gastronomie na Střední škole gastronomické a hotelové v Braníku, který bude hlavním kuchařem bistra. Zastává také roli odpovědného zástupce, která je nutná k získání oprávnění o provozování řemeslné činnosti. V případě vyšší než očekávané poptávky by bistro hledalo brigádníka, případně zaměstnance na poloviční úvazek. Brigádníky hodlá bistro využívat i v případě dovolených.

Fyzické zdroje – Mezi fyzické zdroje budou patřit veškeré zásoby a vybavení provozovny. Jedná se zejména o kuchyňský pult, spotřebiče a drobné vybavení kuchyně. Hmotnými zdroji jsou také ingredience, které se na přípravu salátů budou používat.

Nehmotné zdroje – Mezi tyto zdroje patří např. kuchařské dovednosti, vědomosti o různých způsobech úpravy masa nebo kontakty v gastronomickém průmyslu.

Finanční zdroje – Zakladatel Bc. Jan Frajbiš do otevření bistra vloží 350 000 Kč, odpovědný zástupce a kuchař Jan Košťálek se na vzniku bistra finančně podílet nebude. Zakladatel by rád získal dalších 200 000 Kč prostřednictvím podnikatelského úvěru v jedné z tuzemských bank.

3.7.2 SWOT analýza

SWOT analýza shrnuje příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. Podle výsledků a převládajících vlastností je vhodné určit budoucí strategii.

<p>Silné stránky Individuální přístup k zákazníkům Sortiment ingrediencí Schopný a motivovaný kuchař Bezbariérový přístup Žádné podobné restaurace/bistra v Karlíně nejsou</p>	<p>Slabé stránky Neznámost značky Jen pro určitý typ zákazníků Menší množství kapitálu</p>
<p>Příležitosti Rozvíjející se čtvrť Možnost rozšíření do dalších lokalit Stoupající zájem o zdravou stravu Rozšíření sortimentu v budoucnu</p>	<p>Hrozby Závislost na kuchaři Vstup nových konkurentů Nabídka nemusí zaujmout Ostatní začnou nabízet to samé</p>

Tabulka 3-SWOT analýza (zdroj: vlastní tvorba)

Majitel bistra využije situace neexistujícího salátového bistra v Karlíně a otevře provozovnu právě tohoto typu. Stoupá zájem o kvalitní a zdravé pokrmy.

Nabízením kvalitních produktů si chce bistro vytvořit zákazníky, kteří budou podnik navštěvovat na pravidelné bázi. Zároveň majitel bistra doufá, že pokud se podniku podaří stále zákazníky získat, tento fakt odradí potenciální konkurenty od otevření nových provozoven v karlínské čtvrti.

3.8 Marketingový mix

Produkt – Produktem bistra jsou saláty připravované přesně s ingrediencemi, které si zákazník přeje. Bistro nemá žádné předpřipravené menu, zákazník tak v ingrediencích nemusí dělat žádné kompromisy. Salát obsahuje jeden základní druh salátu, poté luštěninu (rýže, čočka), hlavní ingredienci (maso, grilovanou zeleninu či falafel (cizrnové kuličky)), doplňkové ingredience, dip a zálivku. Společně se saláty bude bistro nabízet i krémové polévky v denní nabídce dle dostupných surovin. Později plánuje přidat do svého sortimentu ještě ovocné šťáva či smoothie.

Základním užitekem pro zákazníka je uspokojení potřeby jídla. Sekundárním užitekem je, že zákazník může odcházet s dobrým pocitem, jelikož si dal zdravý oběd. Ačkoliv má většina společnosti salát zažitý jako předkrm, bistro bude salát nabízet jako hlavní chod, tedy v takové velikosti, že se z něj dokáže najíst opravdu každý. Zákazník si bude moci salát sníst na místě, nebo si ho odnést s sebou v papírové krabici. Pro co největší dostupnost pro zákazníky bude bistro přijímat stravenky, včetně v současnosti nově zaváděných elektronických stravenek.

Bistro bude používat pouze kvalitní potraviny, na ingrediencích nechce šetřit za žádnou cenu. Kuchař si je vědom faktu, že jídlo musí mít správnou chuť, ale musí být bezchybné také po vizuální stránce, jelikož na ní chce bistro stavět marketingovou kampaň. Plating (výsledná vizuální stránka skládání salátu do mísy) v bistro tak musí udržet úroveň nastavenou v marketingových materiálech.

Cena – cena bude stanovena podle cen konkurence. V karlínských restauracích a bistrech se cena denní nabídky pohybuje na úrovni 150–160 Kč. V případě

Puzzle Salads je cena srovnatelně sestaveného salátu přibližně 165 Kč, velmi záleží na konkrétních doplňkových ingrediencích. DELMART rozlišuje ceny podle malého a velkého základu salátu, ceny začínají buď na 89 Kč nebo na 119 Kč.

Ačkoliv se předpokládá nastavení ceny podle konkurence, musí být neustále v souladu s náklady a přinášet rozumnou míru zisku. Bistro by se chtělo s cenou sestaveného salátu pohybovat na rozmezí 140-150 Kč.

Distribuce – Bistro bude otevřeno v kancelářské budově River Garden na Rohanském nábřeží. Zakladatel v první fázi bude saláty prodávat pouze v provozovně, nicméně do budoucna plánuje využívat také platformy pro rychlé doručení jídla Uber Eats či Dáme Jídlo.

Propagace – V první řadě by zakladatel bistra rád využil sociální sítě Facebook a Instagram, a to již před otevřením. V současné době je důležité být na sociálních sítích neustále aktivní, zejména v budování známosti značky. Kromě klasické reklamy by zakladatel rád využil působení současných influencerů na sociálních sítích. Na sociálních sítích by podnik rád zaujal na první pohled netradičními kombinacemi ingrediencí. Součástí reklamní kampaně, která bude aktivní v době otevření bistra je značka #BezKompromisů, která dává najevo, že si zákazník může sestavit z dostupných ingrediencí jakýkoliv salát chce. Jelikož bistro nemá žádné předem sestavené menu, zákazník tak nemusí volit kompromis mezi několika saláty, z nich žádný neobsahuje všechny ingredience, které by si rád dal.



Obrázek 10 - Návrh reklamní kampaně 1 (zdroj: vlastní tvorba)



Obrázek 11 - Návrh reklamní kampaně 2 (zdroj: vlastní tvorba)

Bistro plánuje vznik objednávkové aplikace, která zákazníkům zjednoduší objednávkový proces. Salát si budou moci kompletně sestavit v aplikaci, následně ho zaplatí kartou a zvolí si datum a čas vyzvednutí salátu. Této aplikace chce zakladatel využít i jako zdroj detailních informací o objednávkách. Na těchto informacích lze v pozdější fázi podnikání stavět predikci objednávek surovin, jelikož bude možné odhadnout poptávku po daných ingrediencích.

V oblasti podpory prodeje by bistro v méně rušných hodinách nabízelo tzv. happy hours, tedy snížení cen zejména v době mezi obědem a večerí, případně hodinu před zavřením bistra, aby se spotřebovalo co nejvíce z již uvařených a připravených ingrediencí. Zároveň chce bistro nabídnout věrnostní program skrz objednávkovou aplikaci. Aplikace bude sčítat skrz účet zákazníka zakoupené saláty a na každý pátý salát nabídne slevu 50 %. Bistro bude také poskytovat slevu na karty ISIC ve výši 15 %.

Bistro chce být aktivní taktéž v oblasti osobního prodeje, a to zejména v podobě účasti na food festivalech.

3.9 Finanční plán

Základem finančního plánu je sestavení zakladatelského rozpočtu, který určí potřebné množství kapitálu k otevření bistra. V druhé části finančního plánu je zpracované hodnocení investice. Na základě těchto informací lze následně vyhodnotit, zda je vhodné bistro otevřít, či nikoliv.

DRUH POLOŽKY	Částka
Poplatky za založení	4 461 Kč
Notářský zápis o založení s. r. o.	2 000 Kč
Notářský zápis o zapsání do OR	1 000 Kč
Provedení zápisu do OR	300 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů	100 Kč
Ověření podpisů	60 Kč
Vkladová povinnost	1 Kč
Dlouhodobý majetek	278 000 Kč
Kuchyňské vybavení	238 000 Kč
Nábytek a dekorace	40 000 Kč
Oběžná aktiva	60 000 Kč
Nákup zboží	60 000 Kč
Prostředky pro zahájení činnosti	176 960 Kč
Stavební úpravy	50 000 Kč
Pronájem prostor/měsíc	26 000 Kč
Energie/měsíc	9 000 Kč
Internetové připojení/měsíc	540 Kč
EET pokladna/rok	6 040 Kč
Účetnictví/měsíc	1 800 Kč
Mzdy zaměstnanců/měsíc	42 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění/měsíc	14 280 Kč
Marketing. kampaň	10 000 Kč
Tvorba objednávkové aplikace	10 000 Kč
Údržba/měsíc	3 000 Kč
Tisk materiálů	4 300 Kč
CELKEM	519 421 Kč

Tabulka 4 - Zakladatelský rozpočet (zdroj: vlastní tvorba)

Ze zakladatelského rozpočtu vyplývá, že na otevření kavárny bude nutné do podnikání vložit částku nejméně 519 421 Kč.

AKTIVA		PASIVA	
Dlouhodobý majetek	278000	Vlastní zdroje	350000
Oběžná aktiva	272000	Cizí zdroje	200000
Celkem	550000	Celkem	550000

Tabulka 5 - Počáteční rozvaha (zdroj: vlastní tvorba)

Ze základní rozvahy vyplývá, že zakladateli jeho vlastních 350 000 Kč vystačí na poplatky za založení a na nákup kuchyňského vybavení, dekorací a surovin. Další výdaje ale bude muset financovat pomocí podnikatelského či jiného úvěru. Po srovnání podnikatelských úvěrů od několika bankovních institucí vychází nejlépe úvěr od AirBank. Zakladatel potřebuje minimálně 176 960 Kč, ale po úvaze si půjčí 200 000 Kč, aby měl rezervu pro další případné výdaje. Základní roční úroková sazba u tohoto úvěru je 5,9 %, RPSN je 6,07 %, měsíční splátka činí 4 617 Kč po dobu 48 měsíců. Zakladatel bistra tak za úvěr celkově zaplatí 230 366 Kč. V tabulce 6 jsou uvedeny roční výše splátek a úroků.

rok	úrok	úmor	celková splátka	zbývá splatit
0	-	-	-	200 000 Kč
1	12 140 Kč	50 004 Kč	62 144 Kč	150 000 Kč
2	9 105 Kč	50 004 Kč	59 109 Kč	100 000 Kč
3	6 070 Kč	50 004 Kč	56 074 Kč	50 000 Kč
4	3 035 Kč	50 004 Kč	53 039 Kč	- Kč

Tabulka 6 - Splátkový kalendář (zdroj: vlastní tvorba)

3.9.1 Predikce výnosů a nákladů

Výnosy

Pro odhad předpokládaných tržeb byly vytvořeny tři scénáře, které se liší vývojem poptávky. Všechny tři scénáře počítají s cenou 149 Kč za salát, což bude nejběžnější utracená částka. Zákazníci budou rovněž mít možnost si k salátu zakoupit za 19 Kč krémovou polévku podle denní nabídky v množství 0,4l. Tuto polévku bude možné zakoupit taktéž samostatně, a to za 39 Kč. Zároveň bude možné si zakoupit bezedný kelímek na ovocné šťávy o velikosti 0,2l za cenu 35 Kč. Optimistický scénář počítá s dobrým startem podnikání,

hned od začátku se bude tvořit skupina pravidelných zákazníků. Zákazníků by mělo být v prvním roce denně kolem 80 a jejich počet by se měl v průběhu let zvyšovat.

OPTIMISTICKÝ			
	Počet zákazníků	Cena	CELKEM
Denně	80	149 Kč	11 920 Kč
Týdně	400	149 Kč	59 600 Kč
Měsíčně	1680	149 Kč	250 320 Kč
Ročně	20880	149 Kč	3 111 120 Kč

Tabulka 7- Predikce výnosů v prvním roce, optimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

Realistický scénář počítá s přibližně 70 zákazníky denně v prvním roce. Počet zákazníků se zvyšuje až ke konci sledovaného čtyřletého období, a to kvůli rozšíření povědomí o bistro.

REALISTICKÝ			
	Počet zákazníků	Cena	CELKEM
Denně	70	149 Kč	10 430 Kč
Týdně	350	149 Kč	52 150 Kč
Měsíčně	1470	149 Kč	219 030 Kč
Ročně	18270	149 Kč	2 722 230 Kč

Tabulka 8 - Predikce výnosů v prvním roce, realistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

V případě pesimistického scénáře podnik očekává v prvním roce fungování denně zhruba 60 zákazníků. V průběhu sledovaného pětiletého období však toto číslo příliš neroste, to může být buď z důvodu neatraktivity produktu nebo také subjektivně vnímané vysoké ceny, či vstupu konkurence.

PESIMISTICKÝ			
	Počet zákazníků	Cena	CELKEM
Denně	60	149 Kč	8 940 Kč
Týdně	300	149 Kč	44 700 Kč
Měsíčně	1260	149 Kč	187 740 Kč
Ročně	15660	149 Kč	2 333 340 Kč

Tabulka 9 - Predikce výnosů v prvním roce, pesimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

V tabulce 10 je zobrazen kompletní přehled predikovaných výnosů pro všechny tři scénáře v následujících pěti letech. V případě optimistického scénáře rostou

výnosy meziročně zhruba o 10 %, v případě realistického plánu výnosy jde o meziroční nárůst 5 %. Při pesimistickém vývoji se výnosy zvyšují meziročně zhruba o 2 %.

ROK	OPTIMISTICKÝ	REALISTICKÝ	PRESIMISTICKÝ
1	3 111 120 Kč	2 722 230 Kč	2 333 340 Kč
2	3 500 010 Kč	2 800 008 Kč	2 333 340 Kč
3	3 888 900 Kč	3 072 231 Kč	2 411 118 Kč
4	4 277 790 Kč	3 422 232 Kč	2 644 452 Kč
5	4 472 235 Kč	3 500 010 Kč	2 722 230 Kč

Tabulka 10 - Přehled predikovaných výnosů ve pětiletém období (zdroj: vlastní tvorba)

Náklady

Provozovatel musí každý měsíc platit poplatky náklady s provozem bistra. Jde zejména o nájem prostoru, elektřinu, vodu, internet a telefon. Mezi pravidelnými měsíčními náklady jsou mzdy zaměstnanců a platby sociálního a zdravotního pojištění. V případě optimistického scénáře budou vyšší také mzdové náklady. Kvůli zvýšené poptávce bude nutné přijmout brigádníka na obědový čas, proto bistro v této variantě počítá s náklady 74 000 Kč místo 66 000 Kč. Bistro má v plánu využívat externí účetnictví, to je tedy nutné také přidat do fixních nákladů.

Fixní náklady	ROK 1	ROK 2	ROK 3	ROK 4	ROK 5
Pronájem prostor/měsíc	26 000 Kč	26 000 Kč	26 000 Kč	26 000 Kč	26 000 Kč
Odpisy	2 039 Kč	4 124 Kč	4 124 Kč	4 124 Kč	4 124 Kč
Úvěr/měsíc	5 179 Kč	4 926 Kč	4 673 Kč	4 420 Kč	- Kč
Energie/měsíc	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč	9 000 Kč
Internetové připojení/měsíc	540 Kč	540 Kč	540 Kč	540 Kč	540 Kč
EET pokladna/měsíc	503 Kč	503 Kč	503 Kč	503 Kč	503 Kč
Údržba objednávkové aplikace	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč
Účetnictví/měsíc	1 800 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč	1 800 Kč
Mzdy zaměstnanců/měsíc	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč	66 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění/měsíc	22 400 Kč	22 400 Kč	22 400 Kč	22 400 Kč	22 400 Kč
Údržba/měsíc	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Tisk materiálů/měsíc	600 Kč	600 Kč	600 Kč	600 Kč	600 Kč

Tabulka 11 - Přibližné měsíční fixní náklady

Kuchyňská sestava včetně lednic a mrazáku patří do 2. odpisové skupiny, která se odepisuje 5 let. Do 2. skupiny se řadí také nábytek pořízení do bistra. Provozovatel si zvolil možnost odepisovat majetek lineárně. V prvním roce odepisování je procentní sazba odpisu 11 %, v dalších letech pak 22,25 %. V prvním roce bude měsíční odpis činit 2548 Kč, v dalších letech to pak bude 5155 Kč.

Rok	Výše odpisu
1	30 580 Kč
2	61 855 Kč
3	61 855 Kč
4	61 855 Kč
5	61 855 Kč

Tabulka 12 - Roční odpisy DHM (zdroj: vlastní tvorba)

Mezi náklady patří samozřejmě také nákup surovin a jiných ingrediencí. Ty patří do fixních nákladů a budou se měnit podle úrovně poptávky. Jak již bylo zmíněno, zákazník si může zvolit libovolné ingredience v salátu bez nutnosti příplatků. Proto je v kalkulaci nákladů počítáno s nejdražší možnou kombinací salátu, zpracovatel plánu je si vědom možných úspor v případě, že si zákazník tuto variantu nevybere, nicméně tuto možnost ve výpočtech nereflektuje.

Základ salátu:	Nákupní cena (1 kg)	Množství v salátu (g)	Náklad na porci
ledový	18,90 Kč	70	1,32 Kč
římský	19,90 Kč	70	1,39 Kč
rosso	21,90 Kč	70	1,53 Kč
polníček	25,90 Kč	70	1,81 Kč
baby špenát	27,90 Kč	70	1,95 Kč
míchaný (ledový+římský+rosso)	20,23 Kč	70	1,42 Kč
Dipy:			
tzatziki	33,00 Kč	25	0,83 Kč
hummus	36,00 Kč	25	0,90 Kč
hummus s pečenými paprikami	42,00 Kč	25	1,05 Kč
harissa	39,00 Kč	25	0,98 Kč
Luštěniny:			
rýže basmati	63,80 Kč	80	5,10 Kč
černá čočka	46,00 Kč	80	3,68 Kč
Hlavní ingredience:			
grilovaná kuřecí prsa	95,00 Kč	150	14,25 Kč
masové koule (vepřové+hovězí)	110,00 Kč	150	16,50 Kč
grilovaná vepřová krkovic	117,00 Kč	150	17,55 Kč
falafel (bezmasé cizrnové kuličky)	70,00 Kč	150	10,50 Kč
grilovaná zelenina (bezmasé)	75,00 Kč	150	11,25 Kč
Doplňkové ingredience:			
rajčata	5,83 Kč	35	0,20 Kč
salátové okurky	4,90 Kč	35	0,17 Kč
červené papriky	19,00 Kč	35	0,67 Kč
žluté papriky	19,00 Kč	35	0,67 Kč
ředkev	23,60 Kč	15	0,35 Kč
nakládané okurky	28,00 Kč	20	0,56 Kč
jalapeños	68,25 Kč	10	0,68 Kč
olivy	84,40 Kč	15	1,27 Kč
krutony	35,00 Kč	25	0,88 Kč
plátky citronu	25,00 Kč	15	0,38 Kč
Sýry			
mozzarella	103,50 Kč	30	3,11 Kč
parmazánové vločky	209,19 Kč	20	4,18 Kč
Dressing:			
jogurtový	40,00 Kč	45	1,80 Kč
medový	208,00 Kč	35	7,28 Kč
medový s chilli	216,00 Kč	35	7,56 Kč
medovo-hořčičný	225,00 Kč	35	7,88 Kč
sriracha	160,00 Kč	35	5,60 Kč
Nejdražší kombinace salátu	43,53 Kč		

Tabulka 13 - Kalkulace nákladů na 1 salát (zdroj: vlastní tvorba)

Variabilní náklady - suroviny	ROK 1	ROK 2	ROK 3	ROK 4	ROK 5
Optimistický scénář	73 137 Kč	82 279 Kč	91 421 Kč	100 563 Kč	105 134 Kč
Realistický scénář	63 995 Kč	54 853 Kč	72 223 Kč	80 451 Kč	82 279 Kč
Pesimistický scénář	54 853 Kč	54 853 Kč	56 681 Kč	62 166 Kč	63 995 Kč

Tabulka 14 - Přibližné variabilní náklady ve sledovaném období (zdroj: vlastní tvorba)

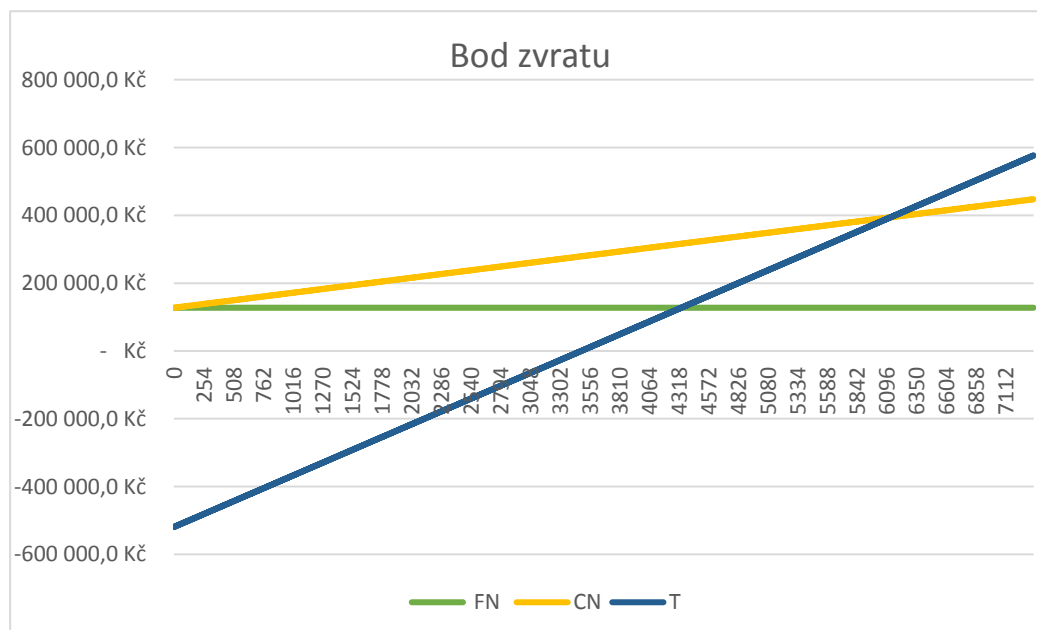
Přibližné měsíční náklady v prvním roce podnikání se pohybují od 192 000 do 221 000 Kč. V dalších letech se předpokládá nárůst nákladů, a to jak z důvodu vyšších majetkových odpisů, rostoucí poptávky a inflace. V pátém roce náklady výrazně nerostou, což je dáno splacením úvěru.

Měsíční náklady	ROK 1	ROK 2	ROK 3	ROK 4	ROK 5
Optimistický scénář	221 257 Kč	232 231 Kč	241 121 Kč	250 010 Kč	250 161 Kč
Realistický scénář	201 355 Kč	194 045 Kč	211 162 Kč	219 137 Kč	216 546 Kč
Pesimistický scénář	192 213 Kč	194 045 Kč	195 621 Kč	200 853 Kč	198 261 Kč

Tabulka 15 - Celkové měsíční náklady (zdroj: vlastní tvorba)

Bod zvratu

Díky predikci nákladů a výnosů je možné, alespoň orientačně, spočítat tzv. bod zvratu (break even point). Bod zvratu informuje o tom, jaké množství produktů je nutné prodat, aby podnik tvořil zisk.



Graf 1- Break even point (zdroj: vlastní tvorba)

Na grafu 1 je možné sledovat vývoj nákladů a výnosů se zohledněním vývoje fixních nákladů dle realistického scénáře. Nehledě na scénáři vývoje poptávky musí bistro prodat 6133 salátů ročně, aby začalo tvořit zisk. Je otázkou, jaká bude poptávka v prvních měsících po otevření, nicméně pokud se číslo prodaných salátů vztáhne ke scénářům poptávky v prvním roce, měl by podnik dosáhnout bodu zvratu do 6 měsíců od otevření.

Zisk

Predikce nákladů a výnosů také umožňuje výpočet čistého zisku. K tomu je potřebné hrubý zisk zdanit, odečíst všechny odečitatelné položky a zahrnout slevy na dani. Zakladatel za sebe musí zaplatit zdravotní a sociální pojištění v minimální výši, což je také nutné od čistého zisku odečíst.

	OPTIMISTICKÝ				
Rok	1	2	3	4	5
Výnosy	3 111 120 Kč	3 500 010 Kč	3 888 900 Kč	4 277 790 Kč	4 472 235 Kč
Náklady	2 655 086 Kč	2 786 777 Kč	2 893 447 Kč	3 000 117 Kč	3 001 931 Kč
EBIT	456 034 Kč	713 233 Kč	995 453 Kč	1 277 673 Kč	1 470 304 Kč
úroky	12 140 Kč	9 105 Kč	6 070 Kč	3 035 Kč	- Kč
EBT	443 894 Kč	704 128 Kč	989 383 Kč	1 274 638 Kč	1 470 304 Kč
Zaokrouhlit	443 900 Kč	704 130 Kč	989 400 Kč	1 274 600 Kč	1 470 300 Kč
Daň	84 341 Kč	133 785 Kč	187 986 Kč	242 174 Kč	279 357 Kč
Slevy na dani	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Daň po slevách	59 501 Kč	108 945 Kč	163 146 Kč	217 334 Kč	254 517 Kč
EAT	384 393 Kč	595 184 Kč	826 237 Kč	1 057 304 Kč	1 215 787 Kč

Tabulka 16 - Výpočet EAT, optimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

Při optimistickém scénáři vývoje výnosů je tempo růstu zisku vysoké, čistý zisk roste každým rokem o přibližně 17-20 %. V případě optimistického scénáře by provozovatel uvažoval nad rozšířením pobočky, případně otevřením druhé provozovny.

	REALISTICKÝ				
Rok	1	2	3	4	
Výnosy	2 722 230 Kč	2 800 008 Kč	3 072 231 Kč	3 422 232 Kč	3 500 010 Kč
Náklady	2 416 261 Kč	2 460 187 Kč	2 533 946 Kč	2 629 646 Kč	2 598 548 Kč
EBIT	305 969 Kč	339 821 Kč	538 285 Kč	792 586 Kč	901 462 Kč
úroky	12 140 Kč	9 105 Kč	6 070 Kč	3 035 Kč	- Kč
EBT	293 829 Kč	330 716 Kč	532 215 Kč	789 551 Kč	901 462 Kč
Zaokrouhlit	293 800 Kč	330 700 Kč	532 200 Kč	789 600 Kč	901 400 Kč
Daň	55 822 Kč	62 833 Kč	101 118 Kč	150 024 Kč	171 266 Kč
Slevy na dani	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Daň po slevách	30 982 Kč	37 993 Kč	76 278 Kč	125 184 Kč	146 426 Kč
EAT	262 847 Kč	292 723 Kč	455 937 Kč	664 367 Kč	755 036 Kč

Tabulka 17 - Výpočet EAT, realistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

V případě realistické varianty vývoje výnosů je zisk stále na přijatelné úrovni. Pokud by byl zisk na této úrovni, již po prvním roce by podnik nebyl ztrátový. V dalších letech by měl zisk růst o předpokládaných 15-20 %, a to i přes stále zvyšující se náklady, zejména díky potencionálně zvyšujícímu se počtu zákazníků.

	PESIMISTICKÝ				
Rok	1	2	3	4	5
Výnosy	2 333 340 Kč	2 114 100 Kč	2 411 118 Kč	2 644 452 Kč	2 722 230 Kč
Náklady	2 306 556 Kč	2 328 541 Kč	2 347 447 Kč	2 410 235 Kč	2 379 137 Kč
EBIT	26 784 Kč	- 214 441 Kč	63 671 Kč	234 217 Kč	343 093 Kč
úroky	12 140 Kč	9 105 Kč	6 070 Kč	3 035 Kč	- Kč
EBT	14 644 Kč	- 223 546 Kč	57 601 Kč	231 182 Kč	343 093 Kč
Zaokrouhlit	14 600 Kč	- 4 300 Kč	53 300 Kč	231 200 Kč	343 100 Kč
Daň	2 190 Kč	- 645 Kč	3 695 Kč	34 680 Kč	51 465 Kč
Slevy na dani	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč	24 840 Kč
Daň po slevách	- Kč	- Kč	- Kč	9 840 Kč	26 625 Kč
EAT	14 644 Kč	- 4 300 Kč	53 300 Kč	221 360 Kč	316 475 Kč
" + Odpisy "	30 580 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč
" - roční splátka úvěru "	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- Kč
Cash Flow	- 4 780 Kč	7 551 Kč	65 151 Kč	233 211 Kč	378 330 Kč

Tabulka 18 - Výpočet EAT, pesimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

Při pesimistickém vývoji se podniku nedaří. V prvním roce je ve velmi nízkém zisku (nicméně jen díky polovičnímu odpisu), druhý rok již ve ztrátě. Tu je pak možné odečíst ve výpočtu dani pro další rok. Stejně jako u realistického scénáře i v případě pesimistického scénáře zisk v následujících obdobích roste. V případě takového vývoje by bylo vhodné pracovat na změně sortimentu s cílem zvýšit poptávku, případně se pokusit vyjednat výhodnější ceny u dodavatelů a pokusit se více ušetřit na nákladech.

Cash Flow

Na základě čistého zisku je možné spočítat Cash Flow (dále jen CF), které bude následně použito pro hodnocení investice. CF je opět vypočítané pro všechny tři scénáře. Z tabulky lze opět vyčíst, že CF se každým rokem zvyšuje, přičemž v pátém roce již zakladatel nesplácí úvěr, což se pozitivně promítne ve finančních výkazech.

		OPTIMISTICKÝ				
Rok	0	1	2	3	4	5
EAT	0	384 393 Kč	595 184 Kč	826 237 Kč	1 057 304 Kč	1 215 787 Kč
Odpisy (+)	0	30 580 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč
Roční splátka úvěru (-)	0	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- Kč
Cash Flow	- 519 421 Kč	364 969 Kč	607 035 Kč	838 088 Kč	1 069 155 Kč	1 277 642 Kč

Tabulka 19 - Predikce Cash Flow, optimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

		REALISTICKÝ				
Rok	0	1	2	3	4	5
EAT		262 847 Kč	399 346 Kč	455 937 Kč	664 367 Kč	755 036 Kč
Odpisy (+)		30 580 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč
Roční splátka úvěru (-)		- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- Kč
Cash Flow	- 519 421 Kč	243 423 Kč	411 197 Kč	467 788 Kč	676 218 Kč	816 891 Kč

Tabulka 20 - Predikce Cash Flow, realistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

		PESIMISTICKÝ				
Rok		1	2	3	4	5
EAT		14 644 Kč	- 4 300 Kč	57 600 Kč	221 360 Kč	316 475 Kč
Odpisy (+)		30 580 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč	61 855 Kč
Roční splátka úvěru (-)		- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- 50 004 Kč	- Kč
Cash Flow	- 519 421 Kč	- 4 780 Kč	7 551 Kč	65 151 Kč	233 211 Kč	378 330 Kč

Tabulka 21 - Predikce Cash Flow, pesimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba)

Hodnocení efektivnosti investice

K hodnocení investice zakladatel využívá dynamických metod hodnocení investic, které počítají s cash flow investice a zahrnují jak riziko, tak čas. Konkrétně budou využity metody čistá současná hodnota (NPV) a vnitřní výnosové procento (IRR). Obě metody hodnocení investic byly vypočteny v pětiletém období. Při úrokové sazbě 5,9 % a požadované výnosnosti vlastního kapitálu 10 % je WACC 8,15 %.

Scénář	Čistá současná hodnota
Optimistický	498 844 Kč
Realistický	321 166 Kč
Pesimistický	29 342 Kč

Tabulka 22 - Čistá současná hodnota (zdroj: vlastní tvorba)

Investici je možné přijmout, pokud je $NPV > 0$, což ve všech třech scénářích je. NPV ukazuje, jakou částku získá podnikatel navíc ke vložené investici do podnikání. Podle NPV by tak bylo vhodné investici přijmout.

Pro IRR platí, že investici je možné přijmout ve chvíli, kdy je IRR vyšší než procentní náklad kapitálu v podniku (WACC). Čím vyšší má investice IRR, tím je její výhodnost lepší. V případě IRR je investice taktéž vhodná k realizaci.

Scénář	Vnitřní výnosové procento
Optimistický	104%
Realistický	70%
Pesimistický	8,7%

Tabulka 23 - Vnitřní výnosové procento (zdroj: vlastní tvorba)

Z tabulky 24 je zřejmé, že podle metody diskontované doby návratnosti, kde diskontní sazba je 8,15 %, se zakladateli investice do bistra vrátí v případě optimistického a realistického scénáře v průběhu druhého roku. V případě pesimistického scénáře by tato skutečnost nastala pravděpodobně v průběhu šestého roku.

Disk. Doba návratnosti - optim. scénář				Disk. Doba návratnosti - real. scénář			
Rok	CF	DCF	Kumul. CF	Rok	CF	DCF	Kumul. CF
0	- 519 421 Kč	- 519 421 Kč	- 519 421 Kč	0	- 519 421 Kč	- 519 421 Kč	- 519 421 Kč
1	364 969 Kč	337 465 Kč	- 181 956 Kč	1	243 423 Kč	225 079 Kč	- 294 342 Kč
2	607 035 Kč	518 992 Kč	337 036 Kč	2	411 197 Kč	351 558 Kč	57 216 Kč
3	838 088 Kč	662 537 Kč	999 573 Kč	3	467 788 Kč	369 802 Kč	427 018 Kč
4	1 069 155 Kč	781 510 Kč	1 781 083 Kč	4	676 218 Kč	494 289 Kč	921 307 Kč
5	1 277 642 Kč	863 528 Kč	2 644 611 Kč	5	816 891 Kč	552 118 Kč	1 473 425 Kč
Disk. Doba návratnosti - pesim. scénář							
Rok	CF	DCF	Kumul. CF				
0	- 519 421 Kč	- 519 421 Kč	- 519 421 Kč				
1	- 4 780 Kč	- 4 420 Kč	- 523 841 Kč				
2	7 551 Kč	6 456 Kč	- 517 385 Kč				
3	65 151 Kč	51 504 Kč	- 465 881 Kč				
4	233 211 Kč	170 468 Kč	- 295 413 Kč				
5	378 330 Kč	255 704 Kč	- 39 708 Kč				

Tabulka 24 - Diskontovaná doba návratnosti (zdroj: vlastní tvorba)

3.10 Rizika

Pro posouzení vlivu jednotlivých rizik na roční zisk byla použita citlivostní analýza. Cílem citlivostní analýzy je posoudit absolutní a procentní pokles propadu zisku, při změně pěti klíčových faktorů jako poptávka, prodejní cena, cena surovin, nájemné a cena za energie.

Faktor rizika	Jednotky	Scénář		Pokles zisku	
		Hodnota ukazatele - zhoršení o 10 %	Hodnota ukazatele - dle real.	Absolutní pokles	% pokles
Poptávka	ks	1470	1260	248 203 Kč	94,4%
Prodejní cena	Kč/ks	149	135	207 178 Kč	78,8%
Cena surovin	Kč	63995	70394	62 199 Kč	23,7%
Nájemné	Kč	26000	29000	29 160 Kč	11,1%
Energie	Kč	9000	10000	9 720 Kč	3,7%

Tabulka 25 - Citlivostní analýza rizikových faktorů (zdroj: vlastní tvorba)

Nejcitlivěji reaguje na roční zisk změna poptávky, procentuální změna je opravdu velká, činí 94,4 %. Tento případ může nastat již v začátcích podnikání, například proto, že produkty nabízené podnikem nedostatečně osloví zákazníky. Dalším případem může být klesající poptávka po dobrém startu. V tomto případě je možné použít cílenou reklamu na určitou skupinu

zákazníků, podpořit prodej akcemi, slevami, či využít slevových portálů, aby bistro získalo více zákazníků a rozšířilo povědomí o své existenci. Pro co největší dostupnost bistra pro zákazníky je také v plánu přijímat stravenky, včetně v současnosti nově zaváděných elektronických stravenek.

S klesající poptávkou může výjimečně souviset také obava ze závadných potravin. I v případě nepatrného množství závadného masa dovezeného do ČR (např. nakaženého salmonelou), si konzument dává na tyto produkty větší pozor a podvědomě se jim vyhýbá. Riziko vzniku těchto případů bohužel nemůže podnik ovlivnit, nicméně vždy bude nabízet minimálně jednu bezmasou přílohu, aby se masu mohl zákazník případně vyhnout.

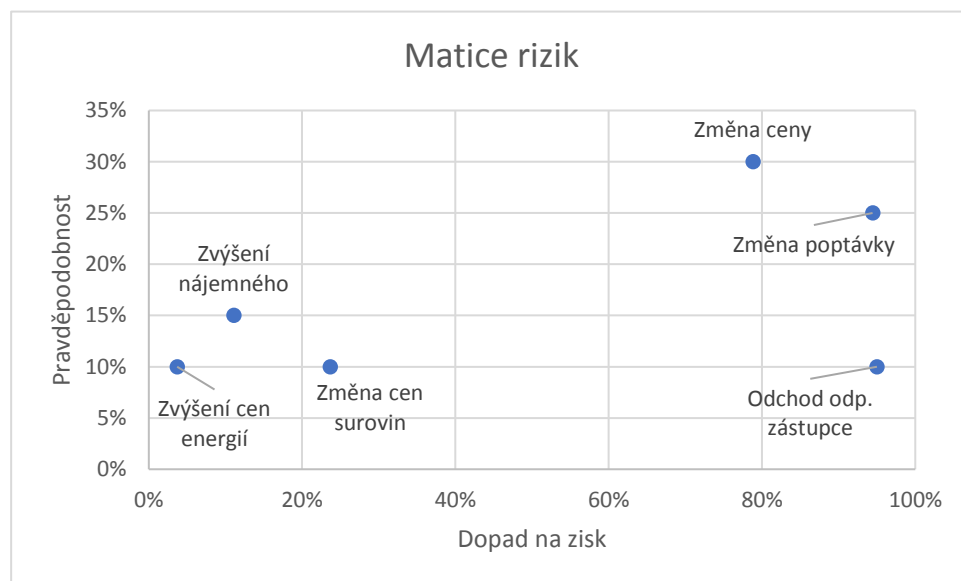
Vstup dalšího konkurenta může být problémový zejména v případě, že se bude svou nabídkou výrazně blížit nabídce bistra. Zejména v případě nasazení agresivní cenové strategie to může být pro podnik velmi nepříjemné. Nižší cena by byla pro podnik nepříjemná zejména v případě pesimistického a realistického scénáře během prvního roku. Procentuální změna ceny o 10 % by přinesla snížení ročního zisku 78,8 % během prvního roku.

Dalším rizikovým faktorem je cena růstu surovin. Bistro bude nakupovat všechny potřebné ingredience podle předpokládané poptávky. Předpokládá se neustále lehké navyšování ceny z důvodu růstu inflace, ceny některých druhů zeleniny ovoce a zeleniny jsou také výrazně závislé na roční období, případě počasí v lokalitě pěstování. Nicméně případ, kdy by se ceny zvedly o 10 % bez předchozích upozornění, například ze strany dodavatele, by snížily zisk o 23,7 %.

Rizikem je také ztráta odpovědného zástupce. Kuchař bistra Jan Košťálek převezme pozici odpovědného vedoucího, aby bistro vůbec mohlo vzniknout. Je nutné mu vytvořit takové podmínky, aby neměl potřebu z bistra odcházet, nicméně pokud by se tak rozhodl, zakladatel by musel do 30 dnů od podání výpovědi najít jinou osobu, která by pozici odpovědného zástupce vykonávala, jinak by musel podnik uzavřít.

Vliv na roční zisk by měly také změny cen energií a nájemného. V případě změny ceny nájemného přibližně o 10 % by procentní změna ročního zisku byla 11,1 %. Přibližný růst cen energií o 10 % by pak měl 3,7 % vliv na změnu ročního zisku.

Několikadenní výpadek dodavatele může podnik postihnout, nicméně by měl mít podnik takové množství zásob, aby alespoň částečně výpadek pokryl a v mezidobí buď zajistil nového dodavatele, nebo přečkal do doby, kdy původní dodavatel dodávky obnoví. V případě výpadku, který by měl být dlouhodobý, je nutné dodavatele hledat ihned. K minimalizaci tohoto rizika je možným řešením větší množství dodavatelů potřebných ingrediencí, jejichž nabídka se překrývá, a tak bude možné v případě výpadku dodavatele tento výkyv kompenzovat.



Graf 2 – Matice rizikových faktorů (zdroj: vlastní tvorba)

Vyhodnocení plánu

Cílem diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro založení salátového bistra, který bude mít vysokou vypovídající hodnotu jako pro zakladatele, tak pro potenciální investory a následně rozhodnout, zda je projekt vhodný k realizaci.

Při tvorbě podnikatelského plánu bylo postupováno podle literární rešerše. Nejprve byly definovány pojmy spojené s podnikáním, následně byl zbytek teoretické části věnován jednotlivým částem podnikatelského plánu. Praktická část, tedy podnikatelský plán, je zpracovaný podle poznatků načerpaných během psaní teoretické části.

V úvodu praktické části byl představen podnik YourSalads a popis podnikatelské příležitosti. Byla provedena analýza konkurence, na kterou navazovala segmentace, targeting a positioning cílového trhu. Bistro YourSalads se bude snažit cílit zejména na zaměstnance kancelářské budovy ve které sídlí. V dalším kroku byla vytvořena PESTLE analýza a Porterův model pěti tržních sil k zjištění detailnějších informací o makroprostředí. Následně byla na základě těchto vytvořena SWOT analýza, která poukazuje na silné a slabé stránky a zároveň ukázala i příležitosti a hrozby salátového bistra. Založení bistra bude provázet velké množství administrativy, je nutné se řídit právními předpisy. Pro provozování hostinské činnosti je nezbytné dodržet hygienické předpisy a technické požadavky pro stavební úpravy kuchyně.

Na základě získaných informací byl vyhotoven zakladatelský finanční rozpočet bistra, který měl ukázat, zda je vůbec v možnostech zakladatele bistro otevřít. Na základě tohoto zakladatelského rozpočtu bylo zjištěno, jaká částka zakladateli chybí. Tuto chybějící část kapitálu zakladatel získá formou úvěru od banky AirBank. Celkem bude zakladatel potřebovat na otevření bistra YourSalads nejméně 506 060 Kč. Částka je nižší zejména díky faktu, že prostor není nutné výrazně stavebně upravovat a jsou nutné pouze drobné řemeslnické práce.

Pro příznivý začátek je také nutná propagace bistra. Zakladatel hodlá využít zejména placenou reklamu na sociálních sítích, včetně reklamy skrz české influencery, dále plakáty a reklamní letáčky v okolí Karlína. Pro podnik je nutné, aby dosahoval zisku. Zdrojem příjmů YourSalads budou tržby z prodeje salátů, polévek a ovocných šťáv. Ceny salátů byly stanoveny konkurenční metodou, jsou nastaveny na 90 % vůči největšímu konkurentovi v odvětví, PuzzleSalads. Tyto ceny byly využity při tvorbě třech scénářů poptávky pro pětileté období od otevření bistra. Při optimistickém scénáři navštíví bistro během prvního roku denně zhruba 80 zákazníků, při realistickém 70 a při pesimistickém 60. Po spočítání předpokládaných nákladů a výnosů v jednotlivých měsících bylo možné spočítat také zisk před zdaněním. Zdaněním tohoto zisku 19 % vznikl čistý zisk po zdanění. Díky již známým nákladům a výnosům bylo taktéž možné spočítat bod zvratu, tedy moment, kdy podniku nevzniká žádný zisk ani ztráta. Tohoto bodu by společnost měla dosáhnout během prvních 6 měsíců po otevření.

Díky spočítanému čistému zisku je také možné spočítat cash flow a v závislosti na něm také využít dynamické metody hodnocení investice jako čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento a diskontovaná doba návratnosti. Pro optimistický a realistický scénář jsou výsledky obou metod příznivé, investice do bistra by se měla zakladateli vrátit během dvou let. Pro pesimistický scénář výsledky tolik pozitivní nejsou, což je způsobeno zejména dlouhou dobou návratnosti investice a nízkou výší zisku, kterou podnik generuje.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský plán pro založení salátového bistra, který bude mít vysokou vypovídající hodnotu jako pro zakladatele, tak i pro potenciální investory.

Z diplomové práce vyplývá, že projekt je životaschopný, a to zejména při naplnění optimistického, či realistického scénáře. V případě pesimistického scénáře bistro může také fungovat, ale výraznějšího zisku dosáhne až později, v pětiletém horizontu. K číslům obsaženým v podnikatelském plánu je nutné přistoupit s určitou mírou obezřetnosti. Predikce tržeb byla plánovaná s konstantním počtem zákazníků každý den, nicméně je jasné, že jejich počet bude v každém ze scénářů kolísat, zejména v prvních měsících. Je nutné zákazníky správně stimulovat, být marketingově aktivní a vytvářet pro ně různé akce, aby se rádi vraceli a byli stálými zákazníky. Taktéž plán předpokládá, že personál nebude tvořit ztráty, a to ať už jak peněžní, tak materiální. V prvních měsících je také nezbytně nutné určit správný bod objednávky, aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání potravin.

Pokud bude projekt úspěšný, bylo by v budoucnu vhodné ho dále rozvíjet, a to zejména otevřením nových provozoven ve vhodných lokalitách. Toto odvětví je na vzestupu a není důvodu, aby tomu tak nebylo i v dalších letech. Dle mého názoru se cíl práce podařilo splnit, jelikož byl vypracován podnikatelský plán, který může sloužit jako podklad pro investora, získání bankovního úvěru i pro podnikatele a při aplikování uvedeného postupu v práci může sloužit jako podklad k reálné investici.

Seznam použité literatury

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

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-802-4739-854.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Třetí, přepracované vydání. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.

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

KOLÁŘOVÁ, Monika. *Velká kniha pro podnikání pro fyzické i právnické osoby aneb vše co potřebujete znát během podnikání*. Praha: Rubico, 2013. ISBN 978-80-7346-157-7.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. aktualiz. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH. *Strategický management*. V Praze: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5.

MISCHAUX, Stéphanie, Anne-Christine CADIAT a Carly PROBERT. *Porter's five forces: Stay ahead of the competition* [online]. [Place of publication not identified]: Primento Digital, 2015 [cit. 2019-03-15]. ISBN 9782806268389. Dostupné z: <https://www.hoopladigital.com/title/11443287>

NOVOTNÝ, Jiří a Petr SUCHÁNEK. *Nauka o podniku I.: distanční studijní opora*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-210-3333-9.

ŘEHOŘ, Václav a Jitka SRPOVÁ. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-807-1793-670.

SPETH, Christophe a Carly PROBERT. *The SWOT analysis: Develop strengths to decrease the weaknesses of your business* [online]. Namur: 50Minutes.com, 2015 [cit. 2019-05-15]. ISBN 9782806265838. Dostupné z: <https://www.50minutes.com/title/the-swot-analysis/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.

SRPOVÁ Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Tomáš ORLÍK a Pavel SKOPAL. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-7076-5.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. Praha: C.H.Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-802-4719-924.

VAREY, Richard J. Marketing Communication: Principles and Practice. 2. vyd. London: Routledge, 2012. ISBN 9780415230407.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-000.

VEBER, Jaromír, Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy. 3.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Seznam internetových zdrojů

Aktuální prognóza ČNB. Česká národní banka [online]. Praha: ČNB, 2019, 7.2.2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

Bod zvratu. In: Marketing Mind [online]. České Budějovice: Marketing Mind, 2017 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/bod-zvratu-priklad-vzorec-vypocet-graf/>

Cash-Flow (výkaz o peněžních tocích). Má dáti, účetní průvodce [online]. Ostrava Sagit, 2018 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=CASHFLOW.HTM>

Jak NOZ definuje podnikání [online]. 22.1.2014 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - únor 2019. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ, 2019, 01.04.2019 [cit. 2019-04-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2019>

RESTU: Mapa podniků - Karlín [online]. Praha: RESTU, 2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://mapa.restu.cz/karlin/>

Statistický bulletin - Hl. m. Praha: 1. až 4. čtvrtletí 2018. Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ, 2019, 05.04.2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/d-obyvatelstvo--x767b4cvu7>

SWOT analýza. *Sun marketing* [online]. Praha: Sun marketing, 2017 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

Vrstvy produktu. *Marketing Mind* [online]. České Budějovice: Marketing Mind, 2017 [cit. 2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/vrstvy-produktu/>

Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO, 2017, 30.10.2017 [cit. 2018-12-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Porterův pěti faktorový model konkurenčního prostředí (Mischaux, Cadiat, 2015, s. 9).....	26
Obrázek 2-SWOT analýza (sun.cz, 2017).....	28
Obrázek 3-Využití SWOT analýzy při koncipování budoucí strategie (Veber, 2009, s. 430).....	30
Obrázek 4- Tradiční marketingový mix 4P (Kotler, Keller, 2013, s. 56)	31
Obrázek 5-Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2013, s. 192).....	32
Obrázek 6-Vrstvy produktu (Marketing Mind, 2017)	34
Obrázek 7 - Výpočet CF nepřímou metodou (zdroj: vlastní tvorba).....	39
Obrázek 8 - Bod zvratu (Marketing Mind, 2017).....	41
Obrázek 9 - Mapa podniků Karlín (RESTU.cz, 2019)	50
Obrázek 10 - Návrh reklamní kampaně 1 (zdroj: vlastní tvorba)	61
Obrázek 11 - Návrh reklamní kampaně 2 (zdroj: vlastní tvorba)	61

Seznam tabulek

Tabulka 1-Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy (Sedláčková, 2006, s.19).....	24
Tabulka 2-Příklady faktorů sledovaných v rámci PEST analýzy (Sedláčková, 2006, s.19).....	24
Tabulka 3-SWOT analýza (zdroj: vlastní tvorba).....	58
Tabulka 4 - Zakladatelský rozpočet (zdroj: vlastní tvorba).....	63
Tabulka 5 - Počáteční rozvaha (zdroj: vlastní tvorba).....	64
Tabulka 6 - Splátkový kalendář (zdroj: vlastní tvorba).....	64
Tabulka 7- Predikce výnosů v prvním roce, optimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba).....	65
Tabulka 8 - Predikce výnosů v prvním roce, realistický scénář (zdroj: vlastní tvorba).....	65
Tabulka 9 - Predikce výnosů v prvním roce, pesimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba).....	65
Tabulka 10 - Přehled predikovaných výnosů ve pětiletém období (zdroj: vlastní tvorba).....	66
Tabulka 11 - Přibližné měsíční fixní náklady.....	66
Tabulka 12 - Roční odpisy DHM (zdroj: vlastní tvorba).....	67
Tabulka 13 - Kalkulace nákladů na 1 salát (zdroj: vlastní tvorba).....	68
Tabulka 14 - Přibližné variabilní náklady ve sledovaném období (zdroj: vlastní tvorba).....	69
Tabulka 15 - Celkové měsíční náklady (zdroj: vlastní tvorba).....	69
Tabulka 16 - Výpočet EAT, optimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba).....	70
Tabulka 17 - Výpočet EAT, realistický scénář (zdroj: vlastní tvorba).....	71
Tabulka 18 - Výpočet EAT, pesimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba).....	71
Tabulka 19 - Predikce Cash Flow, optimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba) ..	72
Tabulka 20 - Predikce Cash Flow, realistický scénář (zdroj: vlastní tvorba).....	72
Tabulka 21 - Predikce Cash Flow, pesimistický scénář (zdroj: vlastní tvorba) ..	72
Tabulka 22 - Čistá současná hodnota (zdroj: vlastní tvorba).....	73
Tabulka 23 - Vnitřní výnosové procento (zdroj: vlastní tvorba).....	73
Tabulka 24 - Diskontovaná doba návratnosti (zdroj: vlastní tvorba).....	74
Tabulka 25 - Citlivostní analýza rizikových faktorů (zdroj: vlastní tvorba).....	74

Seznam grafů

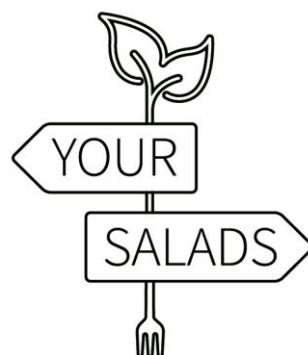
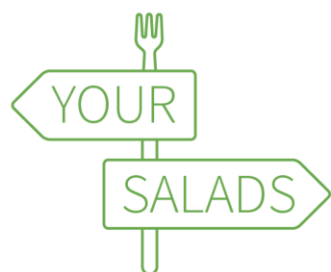
Graf 1- Break even point (zdroj: vlastní tvorba)..... 69

Graf 2 – Matice rizikových faktorů (zdroj: vlastní tvorba)..... 76

Přílohy

Varianty loga

Logo vychází z rozcestníku, čímž vyjadřuje možnost volby. První verze byla pouze s vidličkou. Další verze je již s listem salátu, který odkazuje na hlavní produkt bistra YourSalads.



Návrh marketingových materiálů

Saláty musí na fotkách vypadat bezchybně. Využití těchto fotek je vhodné zejména na sociálních sítích, kde budou mít největší dosah.





Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Jan Frajbiš

V Praze dne: 20. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis