



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studie proveditelnosti – založení restaurace

The Feasibility Study - The Establishment of Restaurant

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Doc. Ing. Dalibor Vytlačil CSc.

KOUBOVÁ

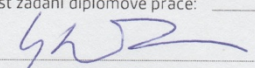
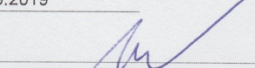
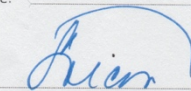
KRISTÝNA

**2019**

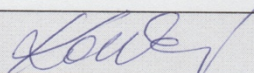
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

|                         |                                       |        |          |               |         |
|-------------------------|---------------------------------------|--------|----------|---------------|---------|
| Příjmení:               | Koubová                               | Jméno: | Kristýna | Osobní číslo: | 4234451 |
| Fakulta/ústav:          | Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) |        |          |               |         |
| Zadávací 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:  | Studie proveditelnosti - založení restaurace   |   |          |
| Název diplomové práce anglicky:   | The Feasibility Study - The Establishment of Restaurant  |   |          |
| Pokyny pro vypracování:   | <p>CÍL: Zjistit, zda-li je projekt založení nové restaurace realizovatelný a životaschopný.<br/>PŘÍNOS PRÁCE: Práce by měla odpovídat na otázku, zda je projekt proveditelný na základě vypracovaných analýz.<br/>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Studie proveditelnosti, finanční a strategické analýzy; 3. Praktická část - Charakteristika a profil projektu, studie proveditelnosti, vyhodnocení projektu; 4. Závěr</p>  |   |          |
| Seznam doporučené literatury:   | <p>DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001<br/>FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005<br/>SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010<br/>VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005<br/>VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. 1. Vydání. Praha: ČVUT, 2008</p> |   |          |
| Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:                                     | doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSc., Fakulta stavební / katedra inženýrské informatiky  |   |          |
| Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:                                 |  |   |          |
| Datum zadání diplomové práce:   | 6.12.2017  | Termín odevzdání diplomové práce:   | 6.5.2019 |
| Platnost zadání diplomové práce:  | 30.9.2019  |   |          |
|  |   |  |          |
| Podpis vedoucí(ho) práce  | Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  | Podpis děkana(ky)   |          |

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <u>19. 4. 2019</u>    |  |
| Datum převzetí zadání | Podpis studenta(ky)   |

KOUBOVÁ, Kristýna. *Studie proveditelnosti – založení restaurace*. Praha: ČVUT 2019. 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 vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne: 14. 08. 2019

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce doc. Ing. Daliborovi Vytlačilovi, CSc. za odborné vedení práce. Za projevenou podporu a veškerý čas, který mi při vytváření práce věnoval. Poděkovala bych za jeho cenné rady a přínosy do diplomové práce.

# **Abstrakt**

Předmětem mé diplomové práce "Studie proveditelnosti - založení nové restaurace" je seznáme se s obsahem studie proveditelnosti a samotné její vypracování. Teoretická část práce se věnuje popisu jednotlivých metod, praktická část poté jejich zpracování do samotné studie proveditelnosti.

## **Klíčová slova**

Studie proveditelnosti, čistá současná hodnota, hodnocení rizik, kritéria projektu, marketingový mix

# **Abstract**

The subject of my diploma thesis "Feasibility study - establishment of a new restaurant" is to get acquainted with the content of the feasibility study and its preparation itself. The theoretical part is devoted to the description of individual methods, the practical part is then incorporated into the feasibility study itself.

## **Key words**

Feasibility study, net present value, risk assessment, project criteria, marketing mix

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod</b> .....                                    | <b>5</b>  |
| <b>1 ZÁKLADNÍ POJMY</b> .....                        | <b>7</b>  |
| <b>2 DEFINICE PROJEKTU</b> .....                     | <b>8</b>  |
| 2.1.1 Rysy projektu .....                            | 8         |
| 2.1.2 Cíl projektu.....                              | 9         |
| 2.1.3 Termíny .....                                  | 9         |
| 2.1.4 Jedinečnost .....                              | 10        |
| 2.1.5 Zajištění potřebných zdrojů.....               | 10        |
| 2.2 Další atributy.....                              | 10        |
| 2.3 Členění projektů .....                           | 11        |
| 2.3.1 Obecné dělení.....                             | 11        |
| 2.3.2 Dělení dle věcné náplně.....                   | 11        |
| 2.3.3 Dělení dle vztahu k rozvoji podniku.....       | 12        |
| 2.3.4 Dělení dle obsahu projektu.....                | 12        |
| 2.4 Kritéria projektů.....                           | 12        |
| 2.4.1 Kritéria úspěšnosti.....                       | 13        |
| 2.4.2 Kritéria neúspěšnosti.....                     | 13        |
| 2.4.3 Finanční kritéria .....                        | 13        |
| <b>3 STUDIE PROVEDITELNOSTI</b> .....                | <b>16</b> |
| 3.1 Postup zpracování studie proveditelnosti .....   | 16        |
| 3.1.1 Souhrnný přehled výsledků studie .....         | 18        |
| 3.1.2 Pozadí a historie návrhu projektu.....         | 18        |
| 3.1.3 Analýza trhu a marketingová strategie .....    | 19        |
| 3.1.4 Suroviny, materiál a výrobní postupy.....      | 20        |
| 3.1.5 Lokalita a pozemek.....                        | 21        |
| 3.1.6 Technické řešení projektu.....                 | 22        |
| 3.1.7 Organizace společnosti a režijní náklady ..... | 23        |
| 3.1.8 Lidské zdroje .....                            | 24        |
| 3.1.9 Plán realizace .....                           | 25        |
| 3.1.10 Ekonomická a finanční analýza.....            | 26        |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.2      | Význam studie proveditelnosti .....             | 30        |
| <b>4</b> | <b>PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU.....</b>                | <b>32</b> |
| 4.1      | Mise, vize a cíle.....                          | 32        |
| 4.2      | Popis a pozadí projektu.....                    | 33        |
| <b>5</b> | <b>ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÝ KONCEPT.....</b> | <b>34</b> |
| 5.1      | Marketingový průzkum.....                       | 34        |
| 5.2      | Externí analýza trhu .....                      | 39        |
| 5.2.1    | Porterova analýza .....                         | 39        |
| 5.3      | Interní analýzy.....                            | 43        |
| 5.3.1    | SWOT analýza .....                              | 43        |
| 5.4      | Marketingový mix.....                           | 44        |
| 5.4.1    | Výrobek.....                                    | 44        |
| 5.4.2    | Cena.....                                       | 45        |
| 5.4.3    | Podpora trhu .....                              | 46        |
| 5.4.4    | Distribuce .....                                | 46        |
| 5.4.5    | Zákazníci.....                                  | 46        |
| 5.4.6    | Velikost trhu .....                             | 47        |
| 5.5      | Fáze životního cyklu produktu.....              | 47        |
| 5.6      | Suroviny a dodávky .....                        | 48        |
| 5.7      | Umístění a místo .....                          | 50        |
| 5.8      | Technologie a vybavení.....                     | 51        |
| 5.9      | Organizace a režijní náklady.....               | 55        |
| 5.9.1    | Organizační struktura .....                     | 55        |
| 5.9.2    | Režijní náklady na měsíc.....                   | 56        |
| 5.10     | Lidské zdroje .....                             | 57        |
| 5.10.1   | Popis pozic.....                                | 57        |
| 5.10.2   | Měsíční náklady na zaměstnance .....            | 58        |
| 5.11     | Implementace.....                               | 59        |
| 5.12     | Vyhodnocení.....                                | 60        |
| 5.12.1   | Investice a úvěr .....                          | 60        |
| 5.12.2   | Příjmy a výdaje.....                            | 61        |
| 5.12.3   | Výkaz zisku a ztrát .....                       | 63        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.12.4 Cash flow .....                    | 64        |
| 5.13 Ekonomické ukazatele .....           | 65        |
| 5.13.1 Čistá současná hodnota – NPV ..... | 66        |
| 5.13.2 Doba návratnosti .....             | 67        |
| 5.14 Hodnocení rizik .....                | 67        |
| <b>Závěr .....</b>                        | <b>69</b> |
| <b>Seznam použité literatury .....</b>    | <b>71</b> |
| <b>Seznam internetových zdrojů .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>Seznam obrázků .....</b>               | <b>72</b> |
| <b>Seznam tabulek .....</b>               | <b>73</b> |
| <b>Seznam grafů .....</b>                 | <b>74</b> |
| <b>Seznam příloh .....</b>                | <b>74</b> |

# Úvod

Je reálné v dnešní době začít provozovat podnik v odvětví pohostinských služeb? Toto tržní ovzduší se zdá být plně vyčerpáno pro nové podniky. Proto je potřeba, aby nový podnikatel dbal na důležitost studií, které pomáhají vytvořit určitou finanční a ekonomickou představu o projektu a utvářejí tak celkovou obchodní strategii. Studie proveditelnosti v dobrém zpracování dokáže najít skulinku v tržním odvětví a pomůže tak dosáhnout naskytující se konkurenční výhody. Výsledkem studie je realizovatelnost či zamítnutí připravovaného projektu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bude pak dále zpracována ve dvou menších částech. První část bude obsahovat základní pojmy, seznámení se s projektem a jeho řízením jako jsou například druhy a rysy projektu. V další, delší části, se diplomová práce bude zabývat přímo studií proveditelnosti. Zde následuje podrobný popis studie, výčet metod, které budou využity při praktické části. Klíčovou kapitolou je popis finančních a ekonomických analýz. Teoretická část je zpracovávána na základně dostupné odborné literatury a na konci práce je uveden seznam použitých zdrojů.

Část praktická se věnuje samotné studii proveditelnosti, která je připravena přímo na míru konkrétnímu projektu – Restaurace TK s.r.o. na Kladně. Zohledňuje zde stávající konkurenci v daném městě a bude se snažit nabídnout zákazníkům kvalitní a vytříbené občerstvení, které, jak ukazují průzkumy trhu, ve městě chybí. Zaměří se na skupinu dodavatelů, kteří budou potraviny dovážet, tak i na celkovou spolupráci a následnou kalkulaci nákladů. Velmi důležitým bodem je spolehlivost lidských zdrojů, který se velmi odráží v očích jak zákazníka, tak zaměstnance. Nejvíce důležitou částí celé praktické části je vypracování finančních a ekonomických analýz, které ukazují, zda bude projekt možné realizovat či ne. Finanční analýzy budou vždy vypracovány v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Toto rozmezí pokryje velké spektrum možností, jakými můžeme projekt směřovat. Celkovým cílem studii je vyhodnotit studii kladně a docílit otevření nové restaurace na Kladensku.

V příloze diplomové práce bude uveden kompletní jídelníček restaurace, rozpis vybavení a plán cash flow na rok 2020-2024.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZÁKLADNÍ POJMY

Pro začátek podnikání, je potřeba aby začínající podnikatel znal určité důležité pojmy.

Nejzákladnější pojem, je pojem podnikatel, který vyjadřuje právně samostatný, vlastnický oddělený subjekt, jenž vyvíjí činnost svým jménem a na svůj účet, za podmínek živnostenského zákona. (Blackwell, 1993)

Dle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník je podnikatel ten, který je:

- Osobou zapsanou v obchodním rejstříku,
- Osobou, která podniká na základě živnostenského listu,
- Osobou, který provozuje zemědělskou výrobu a je zapsán do evidence dle zvláštního předpisu,
- Osobou, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, odbornou nebo výrobní činností, popřípadě osoba, která jedná jménem podnikatele.

V § 7 zákona o daních z příjmu se můžeme dočíst, že podnikatel může mít

- Příjmy z jiného podnikání dle zvláštních předpisů
- Příjmy ze živnosti
- Příjmy ze zemědělské výroby a lesního či vodního hospodářství
- Podíly společníků veřejné obchodní společnosti a komplementářů komanditní společnosti na zisku

V publikaci Vebera a Srpové Podnikání malé a střední firmy (2012) nalezneme pojem podnikání, kde autoři popisují, že jeho interpretace není vždy jednoznačná a lze ho vztahovat k jednomu z konkrétních pojetí.

## **Ekonomické pojetí**

Zde podnikání zapojuje ekonomické zdroje a další aktivity tak, aby se zvýšila původní hodnota. Lze to nazvat také jako dynamický proces vytvářející případné hodnoty.

## **Psychologické pojetí**

Podnikání je činnost inspirovaná potřebou něco získat, něco si vyzkoušet či splnit. V pohledu psychologického pojetí je podnikání prostředek k seberealizaci, postavení se na vlastní nohy apod.

## Právnícké pojetí

Tomuto pojetí rozumíme, tak, že podnikáme samostatně vlastním jménem a vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku

## Sociologické pojetí

Podnikání vytváří blahobyt pro všechny zainteresované strany. Hledá cesty k dokonalejšímu využití zdrojů a vytváření nových pracovních příležitostí. (Veber, Srpová, 2012)

# 2 DEFINICE PROJEKTU

“Projekt”, pojem, se kterým se setkáváme téměř každý den, nejen v technické oblasti, ale i v dalších odvětvích (sport, kultura a jiné). Samotný projekt lze definovat velkým množstvím definic, a je jen na onom čtenáři, která z definic vystihne nejlépe jeho záměr.

*“Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.”* (Němec, 2002). Takto stručně popisuje projekt Vladimír Němec ve své publikaci Projektový management a shrnuje zde důraz na stanovený cíl a jeho časový rámec.

Dle Rosenaua je možné vnímat projekty spíše jako úkoly s přesně stanoveným cílem a splnění těchto projektů vyžaduje organizované využití všech odpovídajících zdrojů. Je tedy důležité, abychom si uvědomili pro daný projekt znamená.

## 2.1.1 Rysy projektu

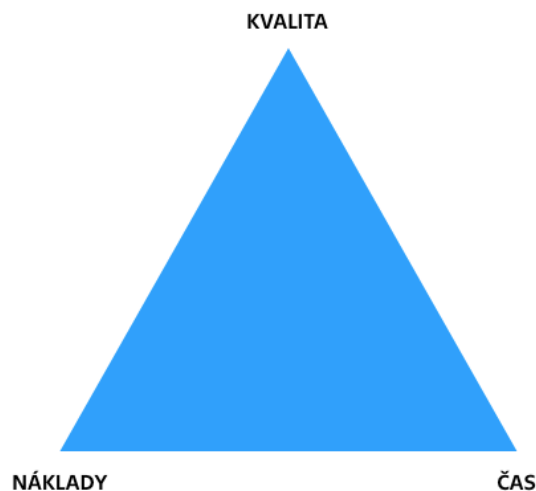
U projektů můžeme pozorovat spoustu charakteristických znaků, ale především *“existují čtyři typické znaky projektů, které, pokud se vyskytují společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností. Projekty mají trojrozměrný cíl, jsou jedinečné, zahrnují zdroje a realizují se v rámci organizace”* (Rosenau, 2000).

Toto jsou typické jednotlivé rysy projektů, které si postupně vysvětlíme.

- cíl projektu
- termíny
- jedinečnost
- zajištění potřebných zdrojů

## 2.1.2 Cíl projektu

V souvislosti s projektovým řízením se vyskytuje termín "trojimperativ". Hlavními pilíři jsou specifikace provedení, finanční rozpočet a časový plán. Tyto vyjmenované atributy mají zásadní vliv na realizaci a na cíl projektu. Atributy jsou mezi sebou provázány a aby byl projekt úspěšný, musí být měřitelné a dosažitelné (Rosenau, 2000). Dalo by se říci, že pokud bude splněn trojimperativ, musí být projekt úspěšný. Ovšem i přestože dojde ke správné realizaci trojimperativu, není zde záruka, že projekt bude úspěšný. (Doležal, Mácha Lacko, 2012)



Obrázek 1 Model trojimperativu (vlastní tvorba)

Proto je potřeba u efektivního a správného řízení projektů dodržovat metodu SMART:

- Specifické
- měřitelné
- Akceptovatelní
- Reálné
- Termínované

## 2.1.3 Termíny

Nezanedbatelnou částí každého projektu je časové ohraničení, jenž musí mít začátek a konec. S termíny souvisí i časový plán projektu a je potřeba pečlivě naplánovat časovou náročnost daného projektu. Tento fakt odlišuje projekty od podnikatelských aktivit.

### **2.1.4 Jedinečnost**

Každý projekt můžeme označovat za jedinečný, jelikož se provádí jen jednou. S podmínkou jedinečnosti souvisí i výše zmíněné časové ohraničené projektu. Mluvíme tedy o termínových projektech, se kterými je pojí velká míra nejistoty a rizika. Jedinečnost projektu podporuje i skupin a lidí, která na projektu pracuje, jelikož je na daním projektu vždy podílí odlišná pracovní skupina (Rosenau, 2000)

### **2.1.5 Zajištění potřebných zdrojů**

U každé činnosti, podnikatelské, je třeba využití potřebných zdrojů. Mezi tyto zdroje zařazujeme jak zdroje lidské, tak hmotné, nehmotné i finanční. U projektového řízení je tomu stejně tak, ale zdroje by měly být omezeny a správně rozvrhnuty a naplánovány.

## **2.2 Další atributy**

Atributů, které charakterizují samotný projekt je veliké množství. Můžeme dále uvést např. účelovost, vzájemné vztahy, konfliktnost a další.

### **Účelovost**

Projekt je brán jako komplexní záležitost, tudíž je potřeba aby byli oblasti času a nákladů, vzájemných vztahů mezi činnostmi a výstupy z činností v souladu. Projekty se dělí na dílčí úkoly a je nutno je dokončit, aby bylo dosaženo celkového cíle projektu. (Vytlačil, 2008)

### **Vzájemné vztahy**

V rámci existujících operací, které vzájemně propojují probíhající projekty, kooperují jednotlivá oddělení (marketing, finanční oddělení, ...), kde je vymezený vzájemný vztah. Ne všechna oddělení jsou zapojena do projektu naráz. Marketing a finanční oddělení je zapojeno především ze začátku projektu, výrobní oddělení pak až v polovině a oddělení účetnictví zapojujeme až v konečné fázi projektu. Vedoucí projektu má mimo jiné za úkol vztahy udržovat a měl by se zavívat i vztahy s okolím (zákazník a management). (Vytlačil, 2008)

### **Konfliktnost**

Zaměřenost tohoto atributu je především na rozdílné zájmy a cíle všech zainteresovaných stran v projektu. Zákazník, jako jedna ze zainteresovaných stran, vyžaduje od



projektu velké změny. Další zainteresovanou stranou je například organizace, které projekt realizuje. Ta vyžaduje co největší zisk a členové této skupiny jsou většinou odpovědní více vedoucím, kde každý z nich má jiné priority. Dochází zde především k boji o lidské zdroje. Projektové řízení vyžaduje redukci takovýchto konfliktů, význačně během určení řídicích kompetencí a rozdělování již zmíněných zdrojů. (Vytlačil, 2008)

## 2.3 Členění projektů

V této kapitole si rozebereme vybrané druhy projektů a jejich členění. Druhů a členění projektů je v literatuře projektového řízení velká spousta, uvedeme si jen několik vybraných příkladů.

### 2.3.1 Obecné dělení

*“Projektový management uvádí dvoje rozdělení projektů. První kategorizace je poměrně obecná a je k ní přiřazován určitý inovační řád:” (Flegová, 2018)*

- 0. - 3. inovační řád – jednoduchý – malé a krátkodobé projekty, trvající měsíce, jednoduše dosažitelný cíl a obsahuje malé množství činností
- 3. - 5. inovační řád – speciální – střednědobá délka trvání, menší rozsah činností, menší počet zdrojů
- 5. - 7. inovační řád – komplexní – jedinečné projekty, neopakovatelnost, velké množství činností a zdrojů, časová náročnost (Němec, 2002)

### 2.3.2 Dělení dle věcné náplně

- infrastrukturní – realizováno, jako součást rozsáhlých projektů
- posílení bezpečnosti práce a provozu – je složité zhodnotit jejich ekonomickou efektivnost
- zavedení nových produktů a technologií – zde se soustřeďuje na nové technologie nebo produkty, které jsou již na trhu zvedeny, ale nejsou v dané firmě
- inovace v oblasti IT – velmi těžko hodnotitelné projekty (obtížná kvalifikace přínosů)
- redukce negativního vlivu na životní prostředí
- výzkum a vývoj – vyšší stupeň rizika zabývající se vývojem technologií (Fotr, Souček, 2005)

### **2.3.3 Dělení dle vztahu k rozvoji podniku**

Fotr a Souček rozdělují toto dělení na 3 části:

- regulatorní – projekty se nerealizují kvůli ekonomickým efektům, ale pro dosažení souladu se zákony pro vyšší bezpečnost práce či vylepšení pracoviště
- obnovy – nutné obnovy výrobního zařízení (např. z důvodu fyzické životnosti) nebo náhradu před koncem životnosti (dosažení úspor)
- rozvojové – zaměřeno na expanzi, přínos se projevuje v růstu tržeb (proniknutí na nový trh...)

### **2.3.4 Dělení dle obsahu projektu**

Jako poslední uvedme dělení dle obsahu nebo účelu samotného projektu dle Němce

- technologické – zavádění nových technologií bez nutnosti stavebních zásahů
- organizační – projekty, jsou zaměřené na změny struktur nebo důležitých akcí
- související s výstavbou – u těchto projektů je nutná výstavba nebo přestavba
- výzkumné a vývojové – tyto projekty se týkají inovací od 3. řádu výše

## **2.4 Kritéria projektů**

I přesto, že projekt splní svůj cíl za použití všech předpokládaných zdrojů a ve stanoveném čase, nemusí to ještě znamenat, že projektu bude úspěšný. Proto používáme k vyhodnocení kritéria úspěchu a neúspěchu, které si v této kapitole popíšeme. Srozumitelnost, měřitelnost a jednoznačnost jsou podmínkou pro tyto kritéria.

Celkem dělíme kritéria na tři základní:

- kritéria vlastníku projektu či zadávací firmy
- kritéria koncového pozorovatele
- zisková kritéria dodavatelů a subjektů, které financují (Doležal a kol., 2012)

### **2.4.1 Kritéria úspěšnosti**

Pokud jsou splněny následující kritéria, můžeme pak obecně projekt označit za úspěšný.

Tvrdá kritéria jsou:

- dosaženo předpokládané návratnosti
- včasné umístění produktu na trh
- funkčnost
- výstup je produkt v plánované kvalitě a ceně

Výše uvedená kritéria jsou jen některá z kategorie tzv. tvrdých kritérií. V dnešní době se velmi apeluje na měkkých faktorech, které jsou např.:

- kvalifikace obsluhy
- motivace týmu
- řešení konfliktů (Doležal a kol. 2012)

### **2.4.2 Kritéria neúspěšnosti**

Projekt se dá zhodnotit jako neúspěšný v okamžiku, kdy vykazuje tyto znaky:

- nedosažení požadované kvality
- neúspěšnost výstupu projektu
- překročení plánovaných termínů ... (Doležal a kol. 2012)

### **2.4.3 Finanční kritéria**

U kritérii projektu je třeba ještě kromě kritérií úspěšnosti a neúspěšnosti zmínit finanční kritéria. Finanční kritéria využíváme v předprojektové části a hrají velmi důležitou roli. Jsou podkladem pro rozhodnutí, zda projekt realizovat nebo ne. Výběr těch nejpoužívanějších kritérií:

- BEP – Break Even Point
- NPV – Net Present Value – musí platit podmínka kdy  $NPV > 0$
- IRR – Internal Rate of Return – přijatelný je projekt v případě kdy je IRR větší než míra výnosnosti
- ROI – Return on Investment – výsledek ROI nám říká, kolik peněžních jednotek vygenerovala investovaná peněžní jednotka (Tetřevová, 2006)

## Fáze projektu

Jedním z důležitých vodítek průzkumu všech procesů, které obnáší projektové řízení jsou fáze projektu. „Klíčovým bodem je porozumění celému procesu a seznámení se s riziky, která mohou během celého plánování nastat. Určení jednotlivých fází má značnou provázanost s jednotlivými termíny projektu, neboť definují samotný začátek a konec projektu. Tyto fáze by měly být formulovány před realizací projektu a znázorňovat životní cyklus daného projektu.“ (Lojíková, 2015)

Rozumět fázím projektu lze i jako souhrnu logicky souvisejících a navazujících činností z hlediska řízení projektu. Lze je nazvat jakýmsi časovými úseky, které jsou jasně odděleny od ostatních, mají své stanovené cíle a rozmezí. U každého odvětví či druhu podnikání jsou fáze projektu odlišné. V obecném pojetí obsahuje projekt tři fáze: fázi definování (předprojektovou), projekt (do této fáze zařazujeme vše od přípravy až po dokončení) a poslední fáze vyhodnocení a provozní, tzv. poprojektová fáze. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012). Dle Fotra a Součka můžeme zařadit fázi ukončení a likvidace projektu.

V první, předprojektové fázi, je velmi dobré si projekt rozdělit na předinvestiční a investiční fázi. Tyto dvě fáze si popíšeme níže.

### Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze je z hlediska průběhu celého projektu jednou z nejdůležitějších. Dle úvodních informací a poznatků se později bude odvíjet úspěšná nebo neúspěšná realizace projektu. (Šmarda, 2015)

Autoři Fotr a Souček dále ve své publikaci rozdělují předinvestiční fázi do dalších tří skupin:

#### 1. Identifikace podnikatelských příležitostí

Tato identifikace dává možnost investorům projektu nakládat s informacemi o zajímavých možnostech. Součástí této části předinvestiční fáze je i sledování tendencí na trhu a vyhodnocení těchto příležitostí. (technickoekonomická studie)

#### 2. Předběžný výběr projektu a příprava analýzy variant

Tato fáze slouží pro přesné přípravy veškerých podkladů pro investiční rozhodnutí. Výstupem je poté volba přijatelné varianty, časový plán, seznámení se s orientačním rozpočtem apod.

### 3. Hodnocení projektu a rozhodnutí o realizaci či zamítnutí

Poslední skupina předinvestiční fáze se zabývá hodnotící zprávou projektu. Tato zpráva prezentuje výsledky posouzení finanční náročnosti a případně navrhuje možnosti financovat projekt jinými institucemi.

Během celého projektu se mohou objevit slabiny, které mohou být výstrahou pro investory a tato předinvestiční fáze dokáže zabránit případným škodám nebo ztrátám. Zde v podstatě zjišťujeme, zda projekt bude úspěšný nebo ne. (Fotr, Souček, 2005)

#### Investiční fáze

Investiční fáze je z hlediska nákladů tou nejdůležitější součástí. Setkáváme se zde se širokým spektrem činností nezbytných pro uskutečnění projektu. „V této fázi dochází k pořízení investic a z hlediska peněžních toků projektu nastává signifikantní převýšení výdajů nad příjmy.“ (Šmarda, 2015)

Pro zahájení investiční fáze je potřebné vytvořit právní, organizační a finanční rámec. Je zde potřeba získat nezbytné pozemky, uzavřít smlouvy, zajistit celkové financování projektu a jiné.

Tuto fázi si můžeme rozdělit do čtyř stupňů:

- Vypracování zadání
- Vypracování podstatných dokumentů
- Realizace
- Uvedení do provozu

Pokud budeme porovnávat předinvestiční a investiční fázi, je třeba upozornit na to, že investiční fáze je závislá především na čase. U této fáze se nevyplatí přeskakovat některé kroky (uspořádání finančních prostředků). (Fotr, Souček, 2005).

Fáze končí předáním projektu do zkušebního, následně trvalého provozu. Investiční fáze se liší složením týmu i technologie. V rámci fáze je zpracována projektová a realizační projektová dokumentace. (Fotr, Souček, 2015)

#### Provozní fáze

V provozní fázi zahajujeme tzv. zkušební provoz. Zjišťujeme zde zda nastanou problémy, které mají především původ v projektové dokumentaci. Je třeba vyhodnotit, zda byli předpoklady ve studii proveditelnosti správné. Pokud správné nejsou, nastane obtížná korekce.

U této fáze je potřeba vidět projekt dvěma úhly pohledu – krátkodobě a dlouhodobě. U krátkodobého pohledu mohou nastat potíže ze strany pracovníků a komplikace tedy

pramení z realizace projektu. U dlouhodobého hlediska musíme pozorovat projekt již od předinvestiční fáze. Jedná se zde o otázku strategie projektu. Souvisí s tím kalkulace nákladů a výnosů projektu. Proto je zde potřebná kvalitní příprava, nelze zapomínat na tržní rizika či konkurenceschopnost objemu výroby. (Fort, Souček 2005)

### **Poprovozní fáze**

Tuto fázi můžeme nazvat také jako fázi ukončení a likvidace. Znázorňuje nám konec cyklu projektu. Již od začátku projektu musíme vytvářet nezbytné rezervy. Měli bychom brát v úvahu tzv. likvidační hodnotu projektu a kontrolovat cash-flow z likvidace. Z hlediska cash-flow můžeme projekt stále provozovat i této konečné fázi – pokud máme likvidační hodnotu zahrnutou v projektu už od začátku. (Fotr, Souček 2005)

## **3 STUDIE PROVEDITELNOSTI**

Účelem studie proveditelnosti je především posouzení, zda je zamýšlený projekt realizovatelný ze všech hledisek, které jsou významné. Studie nám poskytuje podklady pro investiční rozhodnutí a případně pro poskytnutí dotace či úvěru. (Sieber, 2004)

Dle Siebera se studie proveditelnosti používá v předinvestiční fázi projektu a je primárním nástrojem pozdějšího projektového managementu. Studie zkoumá zásadní technické, komerční, nebo např. ekonomické požadavky na daný projekt, líčí cíle projektu a základní charakteristiky (např. velikost výrobní jednotky). Dále je též vymezen harmonogram realizace, jsou vypočítány ekonomické efektivnosti a udělám předběžný rozpočet. (Fotr, Souček, 2005)

Postupné zpřesňování a návrat k dříve zhotoveným kapitolám v důsledku vzájemné závislosti je typickým znakem studie proveditelnosti. Studii proveditelnosti nelze zpracovat bez zásahu do již dříve vytvořených částí, jak je to v projektovém plánování zvykem. Studie je z tohoto důvodu součástí identifikace základních rizik a způsobů, jak může být projekt ovlivněn. (Fotr, Souček, 2005)

### **3.1 Postup zpracování studie proveditelnosti**

Studie se skládá z jednotlivých kapitol. Jak jsou vybírány jednotlivé kapitoly studie proveditelnosti závisí především na typu projektu. Základem kapitol je, aby co nejlépe vystihovaly, hodnotily a optimalizovali specifika daného projektu. Zprvu lze řešit kapitoly jednu po druhé, ovšem je třeba brát v úvahu, že zvolená řešení kapitol musí vyvolávat nutnost navracení se o několik kroků zpět a hledání příčin neefektivity, kterou je nutné případně odstranit a nalézt uspokojující řešení. Je tedy nutné studii proveditelnosti

průběžně kontrolovat, zda jsou nové části v souladu s kapitolami předešлыми. (Sieber, 2004)

Charakteristickým znakem zpracování studie je také nezbytnost variability a tvůrčího přístupu, neboť reálný záměr každého projektu je z části originální. Originalita se zakládá na prostředí a na čase realizace nebo v subjektu, který o realizaci rozhoduje. Výhodou je využít zkušenosti z předešlých projektů, ale nelze k rozdílným projektům přistupovat stejně. (Hošek, 2010)

Kniha Projektový management shrnuje zpracování studie do deseti kapitol:

*„Studie proveditelnosti má mezinárodně ustálený obsah:*

- 1. Souhrnný přehled výsledků studie obsahuje výtah ze všech následujících kapitol. Účelem je dát rozhodovacím orgánům přehlednou informaci o hlavních záměrech a výsledcích studie.*
- 2. Pozadí a historie návrhu uvádí hospodářské podmínky působící v daném území dosud provedené i očekávané studie nebo průzkumné práce včetně vynaložených nákladů a jejich zdůvodnění.*
- 3. Analýza trhu a marketingová strategie obsahuje závěry marketingového rozboru, z analýzy poptávky a předpovědi prodeje vzejde výrobní program, který je východiskem pro určení kapacity závodu.*
- 4. Suroviny, materiál a výrobní vstupy roztřídí výrobní výstupy, jejich fyzikální, kvantitativní a kvalitativní charakteristiky, časovou disponibilitu a rozdělení přímého majetku*
- 5. Lokalita a pozemek obsahuje návrh vhodné lokality a pozemky, z nichž lze vybrat vhodné místo pro projektový objekt*
- 6. Technické řešení projektu vychází z návrhu dispozičního řešení projektu*
- 7. Organizace zavedou a režijní náklady má objasnit organizaci závodu, jeho rozdělení do nákladových středisek a tím umožnit kalkulaci režijních nákladů.*
- 8. Lidské zdroje se zabývají požadavky na dělníky a ostatní zaměstnance z hlediska jejich počtu, kvalifikace, výběru, výcviku a mzdových nákladů včetně přírážky na sociální režii.*
- 9. Plánem realizace projektu představuje náklady, které je nutné vzít v úvahu v průběhu investiční fáze.*

10. *Finanční a ekonomická analýza završuje studii proveditelnost.*" (Němec, 2002)

Následně si popíšeme jednotlivé kapitoly.

### **3.1.1 Souhrnný přehled výsledků studie**

V této kapitole jsou shrnuty veškeré informace týkající se projektu, vyhodnocení a rad pro účastníky projektu. V úvodu by měli být informace o předem stanovených hlediskách (cíl, harmonogram, finanční plán, ...). Tento přehled se vytváří pro investory projektu, jsou zde uvedeny nejzákladnější a nejhlavnější informace o projektu a je zde na první pohled patrné jaké jsou výsledky studie proveditelnosti, respektive zda se investori vyplatí do projektu investovat nebo ne.

Vypracování této kapitoly se provede až na konci samotné studie, aby zde bylo možné vyhodnotit veškeré zjištěné informace. (Fotr, Souček, 2005)

### **3.1.2 Pozadí a historie návrhu projektu**

Kapitola pozadí a historie návrhu projektu představuje celý investiční záměr. Jsou tu představeny veškeré nápady a odpověď na otázku, čeho je potřeba dosáhnout. Nalezneme zde i představení autora a jeho záměru investování.

Pozadí projektu je možné si rozložit do dalších podkapitol, kterých je celkem pět.

V první fázi nalezneme popis celého projektu:

- Seznam klíčových veličin
- Pozici projektu na tržním prostředí
- Definice cílů a strategie
- Popis produktu nebo služby
- Vyhodnocení politické, legislativní a sociální situace

Druhá fáze nám představuje samotného iniciátora projektu. Nutné zde uvést jméno a adresu trvalého bydliště. Iniciátor zde také zveřejňuje možnosti financování, jeho poslaní a další podstatné informace.

Třetí část vyjadřuje historii projektu:

- Historické milníky projektu
- Detailní výzkum
- Výsledky dalších studií



Ve čtvrté fázi se nalézá pouze autor a objednavatel zadané studie proveditelnosti.

V páté, poslední fázi se kapitola zabývá vyčíslením nákladů a jejich výsledky. Jedná se o:

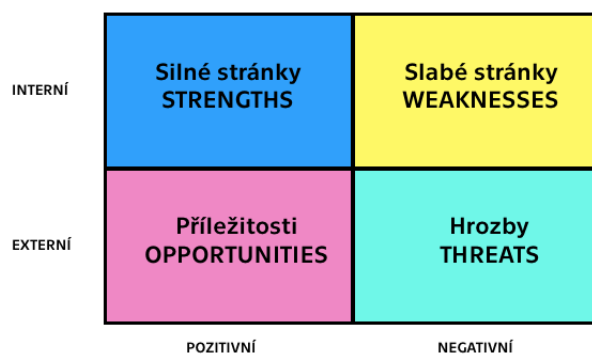
- Pomocné podklady pro zpracování
- Náklady na poradenskou činnost
- Vyčíslení nákladů každí části
- Náklady na místní šetření (Vytlačil, 2008)

### 3.1.3 Analýza trhu a marketingová strategie

Nedílným předpoklad úspěšnosti projektu je tržní realizace, tudíž je nutné věnovat pozornost marketingu, který má za úkol uspokojení potřeb kupujícího a zajmu prodávajících na trhu výnosovým způsobem.

Z analýzy trhu vyplývají závěry týkající se faktorů poptávky, potřeby a cílových subjektů. K analýze trhu lze využít metody jako je SWOT nebo PEST analýza. (Dolanský, Měkota, 1996) Je důležité si říct, na jakém trhu se nachází projekt, na kterém pracujeme. Poté je potřeba trh sledovat a najít cestu, jak trh uspokojit. Dalším krokem je prozkoumání odvětví různými metodami Je potřeba využití analýzy zákazníků a rozdělení si jich do segmentů, analýz a konkurence v odvětví, silných a slabých stránek a mnoho dalších.

Po vyhodnocení všech výsledků a dat z výzkumu, můžeme začít pracovat na formulování strategie. Existuje spousta strategií, mohou to být například cílené strategie na získání požadovaného podílů nebo strategie, které využívají konkurenční výhody podniku. Pokud není v podniku definována konkurenční výhoda, je tvorba strategie pro něj obtížnější. Podnik pak pracuje se strategiemi jako je například strategie s nejnižšími výrobními náklady či strategie cílené na úzký tržní segment se snahou představit originální produkt. Často zde bývá strategie odvozena od SWOT analýzy:



Obrázek 2 SWOT analýza (vlastní tvorba)

- „SO – využití silné stránky na získání konkurenční výhody
- WO – překonat slabé stránky využitím příležitostí
- SW – využití silné stránky k odvrácení hrozeb
- WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám“ (Doležal, Mácha, Lacko, 2012)

Po správném naformulování strategie je zapotřebí určit tzv. marketingový mix. Ten se skládá ze čtyř základních částí, pro službu je nutné marketingový mix rozšířit o lidi, prostředí a procesy. Jednotlivé části si ve zkratce popíšeme níže:

- Produkt – cokoli, co na trhu lze nabídnout, co slouží ke spotřebě nebo dokáže uspokojit přání a potřebu
- Cena – hodnota, za kterou se produkt prodává, vyjádřena v penězích. Shlukují se sem i slevy, náhrady, možnosti úvěru, podmínky placení, ...
- Propagace – jak se uživatelé produktu o něj dozvědí (podpora prodeje, reklama, ...)
- Distribuce – tato část uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, zásobování, dopravy, ... (Fotr, Souček, 2005)

### **3.1.4 Suroviny, materiál a výrobní postupy**

V této části je potřebné odhadnout požadované množství surovin, energie a materiálu. Je zapotřebí analýza základních dat pro kalkulaci na spotřebu. Jde o následující údaje:

- Paliva
- Přímý materiál
- Dopravní podniky
- Elektrická energie
- Režijní náklady
- Servisní a opravárenské služby
- Ostatní služby výbory
- Nevýrobní služby (Němec, 2002)

Suroviny lze dle Vytlačila (2008), rozdělovat i jinak:

- Suroviny
- Zpracovaný průmyslový materiál
- Utilities
- Pomocný materiál

U zpracování studie je třeba dbát na zvýšenou pozornost v oblasti úspor, vysoké spolehlivosti dodání materiálu nebo dát dozor na dodavatelský řetěz. Výběr samotného dodavatele je velmi citlivý, jelikož zde hraje jeden aspekt největší roly – cena. Sem

zahrnujeme i dodavatelské podmínky či spolehlivost dodání. Manažer by měl upravit počet dodavatelů na menší počet. Větší počet dodavatelů by pro firmu znamenalo snížení rizika neúspěšné dodávky, ovšem může to znamenat vyjednávání s jednotlivými dodavateli.

Jediným vstupem do projektu není jen základní materiál. Jsou to i různé komponenty a další podpůrné suroviny či energie. Bezchybně spočítána musí být především náročnost projektu a náklady jsou rozděleny na přímé a nepřímé. Přímé jsou ty, které vstupují přímo do produkce, nepřímé zase ty, které se nemění celý proces ani nezasahují do produkce.

### **3.1.5 Lokalita a pozemek**

První krok, který se musí v této kapitole obstarat, je výběr lokality se specifickými kritérii. Nejzásadnějším požadavkem při výběru dané lokality je infrastruktura. Požadavky na infrastrukturu jsou jedny z nejdůležitějších a velmi na nich záleží „zdraví“ projektu. Významnou částí je logistika, na které závisí přeprava a transport zboží a materiálu, součástí je i nalezení nákladově přijatelné varianty. Je potřebné stanovení specifických požadavků k navázání na dopravní uzel. Dalším aspektem je výskyt energií v dané lokalitě. Zde závisí na tom, zda je pro projektu nezbytný výskyt elektrické energie, zemního plynu či pitné vody. Součástí tématu infrastruktury jsou i pracovní síly, proto je třeba dobře zabezpečit dobrý přístup pracovních podmínek.

V návaznosti na životní prostředí, bychom neměli zapomínat ani odpady a odpadní látky. Životnímu prostředí je potřeba věnovat čas a zaměřit se na analýzu účinku na životní prostředí. Náš investiční projekt, může mít i negativní dopad právě na životní prostředí. Je tedy nutné se tomuto odvětví věnovat a ohodnotit, jak projektu životní prostředí ovlivňuje a v případě negativních výsledků navrhnout řešení, jak je minimalizovat či eliminovat. I proto je analýza životního prostředí jedna z těch velmi nákladných.

Je důležité si uvědomit, jaké má investiční projekt požadavky a tím přizpůsobit lokalitu a umístění. U materiálově orientovaných projektů je potřeba vycházet z minimalizace nákladů při dosažení požadavků. Naopak u projektů, které jsou orientovány na trh a produkují konečný produkt, je potřeba se přiblížit místu hlavního odbytu. Ekonomickým kritériem pro řádný výběr lokality je i cash-flow, ke kterému se váže podstatná hlediska hodnocení. Mezi tyto kritéria patří např. komunikace, existence lidských zdrojů, doprava či energetické zdroje. Kritéria, která by měl znát každý podnikatel jsou velikost míry zdanění, velikost úrokové míry, a další daňové a finanční kritéria. Výběr lokace může ovlivnit i klimatické podmínky v oblasti (zemětřesení, záplavy, vichřice). (Fotr, Souček, 2005)

Fort a Souček doporučují při výběru lokality postupovat ve třech krocích:

1. Analýza – varianty, které nesplňují požadavky jsou vyloučeny
2. Hodnocení variant – výběr nejlepší z lokalit
3. Určení místa – výběr staveniště s nejvhodnějšími požadavky

Tato kapitola, výběr lokality a místa, je významnou etapou, která splňuje nastavené předpoklady. I v této části je dobré myslet na budoucnost projektu, jelikož se projekt může začít ubírat jiný směrem, než se zpočátku uvažovalo. (Fotr, Souček, 2005)

### **3.1.6 Technické řešení projektu**

Základním požadavkem projektu je i volba technologie a výrobního zařízení. Tyto dvě na sobě závisí a nelze řešit jeden bez druhého. Výběr technologie je základním kamenem studie proveditelnosti, který provází definování problému a výběr nejlepších variantu procesu.

*„Výběr technologie je omezen:*

- *Dostupností – kvalitou základního materiálu,*
- *Disponibilními zdroji finančních prostředků – mohou ovlivnit dostupnost získání pokrokových technologií,*
- *Disponibilitou technologie – jejíž použití předpokládá navrhované řešení, ale ne vždy je majitel technologie ochoten ji poskytnout třetím stranám,*
- *Kvalitou vlastního vývoje a know-how – mohou zásadně ovlivnit jak zavedení vlastních technologií, tak rozhodnou měrou přispět k výběru „správné“ a budoucím požadavkům vyhovující technologie,*
- *Legislativními podmínkami – ze zákona o integrované prevenci vyplývá povinnost realizovat pouze technologie klasifikované jako tzv. „nejlepší dostupné technologie, jejichž význam je uveden v příslušné legislativě EU“*
- *Základními charakteristikami projektu – omezují určitým způsobem rozhodovací prostor, pokud jde o volbu technologie“ (Fotr, Souček, 2005)*

Výběr technologie můžou ovlivnit i další faktory, jako např.:

- Náklady – licence či práva pro zisk technologie
- Inovace – modernizace zastaralých technologií i s možností rizika

- Životní prostředí – poškození půdy, emise škodlivých látek
- Pracovní síla – kvalifikace pracovníků, stanovení náročnosti na technologii (Fotr, Souček, 2005)

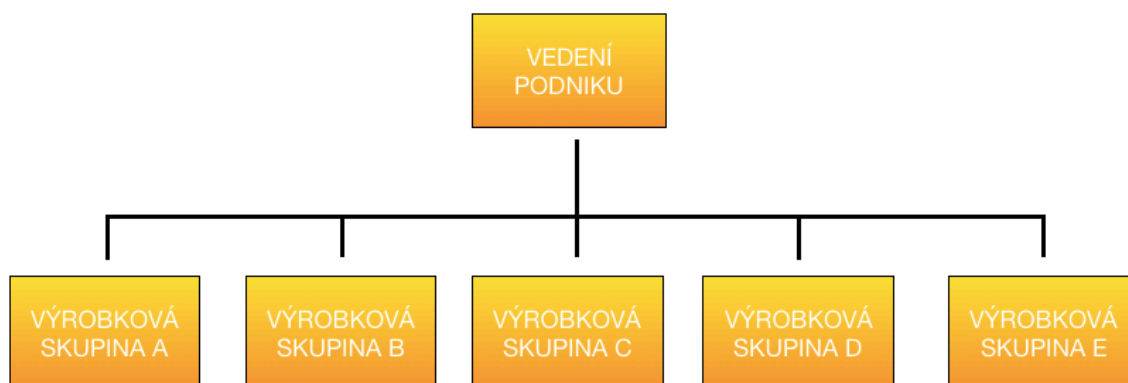
### **3.1.7 Organizace společnosti a režijní náklady**

Studie proveditelnosti zahrnuje i organizační uspořádání dané společnosti. Chápe se tím rozdělení organizace na malé celky a vytvoření řídicí hierarchie. Pokud je projekt velkého rozsahu, je vhodné rozdělit je na nákladová střediska, které pak umožňují jednodušší odhad režijních nákladů.

Mezi režijní náklady se řadí:

- Osobní náklady
  - o Platy úředníků
  - o Příspěvky na sociální pojištění
  - o Příspěvky na zdravotní pojištění
- Finanční náklady
  - o Pojištění majetku
  - o Silniční daně a daně z nemovitostí
  - o Úroky z úvěru
- Materiální náklady a služby
  - o Vodné a stočné
  - o Náklady na spoje
  - o Nevýrobní služby
  - o Spotřeba paliva
  - o Režijní materiál
  - o Opary a údržba
  - o Dopravné
- Odpisy investičního majetku (Němec, 2002)

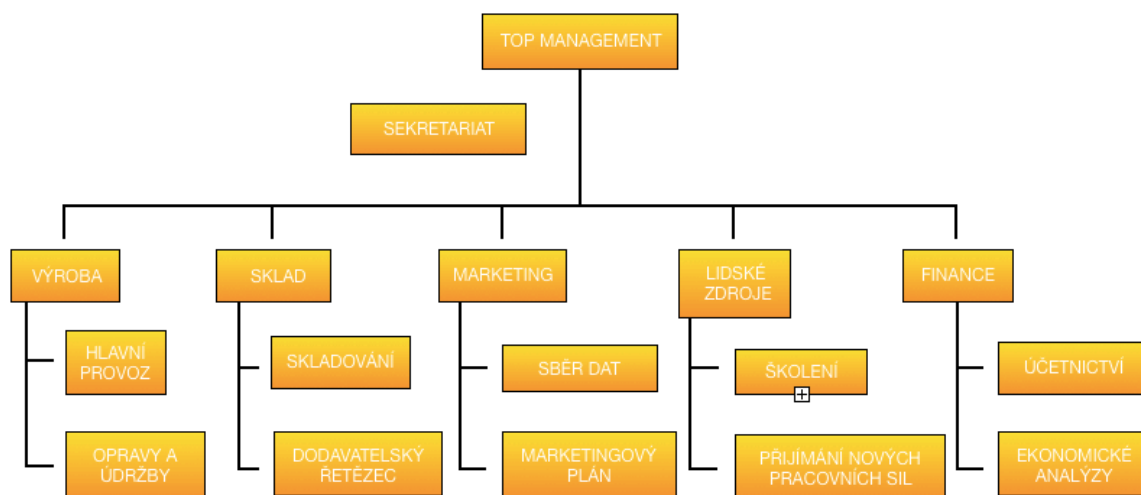
Synek a Kislingerová, uvádějí ve své publikaci Podnik a ekonomika, příklad organizačního uspořádání dle výrobků. Každý objekt má svou vlastní divizi s konkrétním cílem a strategií.



Obrázek 3 Jednoduchá hierarchie podniku (vlastní tvorba)

U složitějších a rozsáhlejších projektů se pak může organizační uspořádání podniku dále větvit dle základních úseků:

- Sklad
- Výroba
- Marketing
- Lidské zdroje
- Finanční úsek



Obrázek 4 Složitější hierarchie podniku (vlastní tvorba)

### 3.1.8 Lidské zdroje

Ve studii proveditelnosti se nezbytně se zabývat i otázkou lidských zdrojů. Při vypracování musíme přesně vymezit požadavky na lidské zdroje. Jedná se jak o počet pracovníků na jednotlivé pozice, tak i o jejich dovednosti a je potřeba zde řešit i kalkulaci nákladů na tyto zdroje. Výběr pracovníků není zdaleka lehký úkol, je potřeba sledovat pracovní trh, zákony a další legislativní předpisy.

Je velmi mnoho metod, jak získat nové pracovní síly a je potřeba vše načasovat tak, aby nedošlo k opoždění projektu. U pozic, kde je potřeba složitější zaškolení a zvyšování kvalifikace, je nutné počítat s delší dobou přípravy před nástupem do pracovního procesu. Je nutné si uvědomit, že i přestože, je počáteční investice do školení nových zaměstnanců vysoká, z dlouhodobějšího hlediska je pro projekt velmi rychle návratná.

V této fázi studie proveditelnosti, je potřeba stanovit veškeré náklady na nové zaměstnance. Stanovují se zde mzda, odměny a bonusy, odvod sociálního a zdravotního pojištění. Pro přesnou kalkulaci je třeba přidat k základním nákladům na zaměstnance i náklady na školení, přezkoušení, veletrhy anebo na náhradní pracovní pomůcky. (Fotr, Souček, 2005)

Kromě výběru zaměstnanců, musí manažer projektu zajistit i správné řízení lidských zdrojů. Je potřeba aby efektivně vedl pracovníky a motivoval je k vyšším pracovním výkonům. Ovládat techniku komunikace bývá velmi obtížné i pro manažera. Význam slov je široký a lidé je mohou vnímat odlišně, což poukazuje na špatné pochopení. Ovládání těchto technik pak velice usnadní manažerovi práci v oboru lidských zdrojů. (Lojiková,2015)

### **3.1.9 Plán realizace**

Další částí je zpracování projektové dokumentace a uzavírání smluv. Po dokončení těchto úkolů začíná samotný provoz. Veškeré činnosti a části, které byly výše zmíněny musí vzájemně koordinovat a být propojeny. (Fotr, Souček, 2005)

Dle Vytlačila (2008) plán realizace určuje několik základních prvků:

- Časové lhůty – tyto lhůty upřesňují termíny zahájení a dokončení klíčových činností, jednou z nejčastějších analýz pro sestavení časového plánu se využívá analýza síťová
- Klíčové činnosti – jsou spíše administrativního charakteru, a stanovují jaké úkoly by měli být splněny a návaznost mezi nimi
- Odpovědné pracovníky klíčových činností
- Kritické faktory – je potřebné na ně neustále dohlížet, ovlivňují celkovou realizaci projektu
- Zdroje – důležité pro realizaci klíčových činností, jsou to obvykle finanční
- Výstupy – zaměřují se na klíčové aktivity

- Rozpočet – soupis veškerých finančních zdrojů, přehled termínů, čímž nastane usnadnění realizace a zlepšení jejího průběhu (Vytlačil, 2008)

Vypracování plánu realizace by mělo vycházet především z použití metod výpočetní techniky. Tyto metody umožňují vytvoření více variant, a tudíž dokáží zpracovat větší množství plánů a je zde vidět, kdy je projekt realizovatelný a kdy ne. U vypracování realizačního plánu je nutné dbát na zásady projektového řízení a je potřeba věnovat velkou pozornost jejímu vypracování, jelikož každá chyba pak ovlivní výši nákladů. V nejhroší variantě by pak chyba mohla vést ke ztrátě a mít velmi negativní vliv na celý projekt.

### **3.1.10 Ekonomická a finanční analýza**

Finanční analýza je základním pilířem celé studie proveditelnosti. Je rozhodující pro celý projekt, rozhoduje se o dalším osudu projektu, jelikož na základě výsledků finanční analýzy je rozhodnuto o přijetí nebo zamítnutí projektu. Výsledky též dokáží odhalit silné a slabé stránky projektu, ale i hrozby a příležitosti.

Pro finanční analýzu je podstatné, aby ještě před zahájením analýzy samotné byl zahájen sběr dat, vypracován výkaz zisku a ztrát, cash-flow, statické údaje, informace o konkurenci a konkrétní informace o rozvaze. *„Úkolem finančního managementu je především získávat peněžní prostředky na provoz i rozvoj podniku, investovat volné peněžní prostředky tak, aby majetek firmy a akcionářů rostl, udržoval celkovou finanční rovnováhu firmy a zabezpečovat tak její úspěšný rozvoj“* (Synek, Kislíngerová, 2010) Takto obecně finanční analýzu popisuje Synek ve své publikaci.

V této fázi studie proveditelnosti se ještě setkáváme s pojmem investiční a finanční rozhodování. Základním rozdílem mezi těmito pojmy je, že investiční rozhodování rozhoduje o tom, do čeho investovat. Naopak finanční odpovídá na otázku za kolik investovat. Pojítkem těchto rozhodování je cash-flow projektu. (Lojtíková, 2015)

Finanční analýza je klíčová pro investory, jelikož ti určují o investicích do projektu na podkladu právě vypočtených ukazatelů. (Fotr, Souček, 2005)

#### **3.1.10.1 Kritéria hodnocení ekonomické efektivity**

Významným podkladem o budoucnosti projektu je právě kapitola kritéria a hodnocení ekonomické efektivity. Nejvíce jsou využívány 3 ukazatele:

- Ukazatel rentability
- Diskontování
- Doba návratnosti



Postupně si tyto tři ukazatele popíšeme.

## 1. Ukazatel rentability

Existuje spousta ukazatelů, které nám určují výnos z vloženého kapitálu.

- **ROE** – Return of Equity – rentabilita vlastního kapitálu  
Informuje o tom, zda byl v projektu dosažen zisk a zda je projekt výnosný (Sedláček, 2007)

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

- **ROA** – Return of Assets – rentabilita celkového kapitálu  
Znázorňuje poměr zisku k celkovému majetku (Rosochatecká, 2006)

$$ROA = \frac{\text{úroky} + \text{zisk po zdanění}}{\text{celkový kapitál}}$$

- **ROI** – Return of Investments – rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu  
Ukazuje návratnost investovaného kapitálu do projektu (Nývtová, 2010)

$$ROI = \frac{\text{úroky} + \text{zisk po zdanění}}{\text{vložený kapitál}}$$

## 2. Diskontování

V této kapitole je zapotřebí uznávat časovou hodnotu peněz. Velmi významný fakt pro financování podniku, je fakt, že dnešní peníze nemají stejnou hodnotu jako peníze budoucí. Diskontování znázorňuje proces převedení budoucích příjmů a výdajů na hodnoty dnešní doby.

Následně budou definovány nezákladnější kritéria pro hodnocení efektivnosti. Jako je např. čistá současná hodnota, index rentability, či vnitřní výnosové procento.

### Vnitřní výnosové procent

Toto kritérium představuje celkovou výnosnost projektu od počátku až do ukončení. Výše procenta souvisí velmi s nulovou čistou současnou hodnotou, jelikož jen v tomto případě se rovná její diskontní sazbě. U výpočtu vnitřního výnosového procenta porovnáváme čistou současnou hodnotu s různými diskontními sazbami, proto bývá výpočet náročnější. (Fotr, Souček, 2005)

Výpočet:

$$VVP = i_1 + \frac{\check{C}SH_1}{\check{C}SH_1 + \check{C}SH_2} * (i_1 - i_2)$$

Kde:

$\check{C}SH_1$  – kladná ČSH při  $i_1$

$\check{c}SH_2$  – záporná ČSH při  $i_2$

$i_1$  – diskontní sazba kladné ČSH

$i_2$  – diskontní sazba záporné ČSH

Hodnocení:

$VVP > i$  – poté je projekt přijat

$VVP < i$  – v tomto případě dochází k zamítnutí projektu.

Čím vyšší bude vnitřní úroková míra, tím bude projekt výhodnější. Dolní hranicí je úroková míra dlouhodobého úvěru. To nám říká, že vnitřní úroková míra by se neměla dostat pod dolní hranici. (Duchoň, 2007)

### Čistá současná hodnota

Obecně lze říci, že čistá současná hodnota vyjadřuje celkovou sumu diskontovaného cash-flow během celého projektu. Dle Fotra můžeme také uvést, že čistá současná hodnota „představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů projektu a současné hodnoty všech výdajů projektu.“ (Fotr, Souček, 2005)

Výpočet:

$$\check{C}SH = -I + \sum_{t=1}^n \frac{CF_1}{(1+i)^t}$$

kde:

CF – cash-flow roční

I – hodnota počáteční investice

i – diskontní sazba

t – daný rok

Hodnocení:

U čisté současné hodnoty lze dojít ke třem variantám hodnocení:

ČSH > 0 – kladný výpočet ČSH zvyšuje hodnotu podniku, zde je doporučení projekt realizovat. Čím větší je ČSH od nuly, tím je projekt úspěšnější

ČSH < 0 – tato situace znázorňuje nárůst záporných hodnot, tudíž, je zcela jasné, že je projekt vhodné zamítnout.

ČSH = 0 – pokud se při výpočtech dostaneme k výsledku, že se čistá současná hodnota rovná nule, tak nelze jednoznačně určit, zda je vhodné projekt realizovat či zamítnout (Svozilová, 2006)

Metoda čisté současné hodnoty je velmi spolehlivá, výhodou tohoto hodnocení je zohlednění času. Problém by mohl nastat pouze u určení diskontní sazby, bez níž nelze provést výpočet ČSH.

### 3. Doba návratnosti

$$DN = \frac{\textit{investice}}{\emptyset \textit{ cash - flow}}$$

Vzorec ukazuje, že doba návratnosti je poměr investic k průměru cash-flow. Tato metoda výpočtu je vcelku snadná a jasná, má ovšem mnoho výhod ale i nevýhod. Doba návratnosti představuje celkový časový usek, během kterého se investorovi vrátí vložené prostředky. Nejprve si firma čas sama určí a poté, po skutečném vypočítání, se

položky porovnávají. Nejvýhodnější je projekt v okamžiku, kdy je doba návratnosti co nejkratší.

Mezi nevýhody výpočtu doby návratnosti je např. nerespektování výpočtu cash-flow, ignorování časové hodnoty peněz nebo riziko projektu. Doma návratnosti nám nabízí jiný pohled na projektu a na hodnocení investic (Fotr, Souček, 2005)

### **3.2 Význam studie proveditelnosti**

Studie proveditelnosti pro investory představuje podklad pro rozhodování, zda do projektu investovat či nikoli. V kapitolách jsou zodpovídány otázky, které se týkají charakteristiky projektu a pomocí kterých je ve výsledku rozhodnuto o realizaci projektu.

Finanční podklad je pro studii proveditelnosti velmi důležitý, a je důležité ho vypracovat ve více variantách. Celkový význam pak ale nespočívá pouze v investičním a finančním rozhodování, ale smyslem je i životaschopnost projektu. Obecně lze říci, že studie proveditelnosti je průvodcem projektu pro investory a pro jejich rozhodnutí.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU

Před vypracováním studie proveditelnosti je za potřebí uvést investiční záměr, který je předmětem této studie.

Podnikatelský záměr této studie spočívá v otevření nové restaurace - Restaurace TK s.r.o. Restaurace se bude nacházet poblíž centra Kladna. Restaurace TK s.r.o. bude provozována na základě živnostenského oprávnění v pronajímaných prostorech a bude provozována uskupením 2 osob – paní Terezy Mrázkové a pana Karla Mrázka, kteří si společně založili živnost. Důvodem pro otevření nové restaurace na Kladně je především nabízet zákazníkům velmi kvalitní servis a služby. Bohužel na Kladně se nachází velmi málo restaurací, které by uspokojili jak obyvatele, tak návštěvníky města. Cílem je vytvořit příjemné moderní prostředí, které bude nabízet k příjemné posezení, pochutnání si na kvalitních potravinách a vysokou kvalitu služeb spojenou s přátelskou atmosférou.

Předmětem investice je vytvoření nové restaurace, což obnáší celkové vnitřní vybavení nábytkem, nákup potřebných produktů k fungování kuchyně a baru, administrativní náklady, a vytvoření marketingových materiálů. Stavební a jiné úpravy prostoru nebudou potřeba, jelikož prostor, který se bude pro potřeby restaurace pronajímat je již zkolaudovaný po kompletní rekonstrukci.

### 4.1 Mise, vize a cíle

#### Mise firmy

Misí této firmy je podporovat vysokou kvalitu restauračních služeb a umožnit hostům této restaurace prožít zážitek z moderním gastronomie. Celkovým přátelským přístupem se snažit do našich hostů vnést radost z toho že navštívili právě náš podnik.

#### Vize firmy

Vizí společnosti TK s.r.o. je neustále pozitivně překvapovat naše hosty. Jediným způsobem poskytovat služby a zaručit nezapomenutelnou atmosféru a kvalitu služeb. Do roku 2021 by restaurace TK s.r.o. měla být vyhledávanou lokalitou v celém středočeském kraji. Lidé by měli restauraci vyhledávat pro kvalitní kuchyni a příjemné posezení.

#### Cíl firmy

Hlavním cílem společnosti Restaurace TK s.r.o. je zajištění stále klientely a usilování o vysokou kvalitu služeb za přijatelné ceny. Udržení příjemného prostředí a vysoké spokojenosti návštěvníků. Důležitým cílem je zajistit, aby chod restaurace byl plynulý a fungoval zde profesionální přístup jak k zákazníkům, tak především k dodavatelům.

### Krátkodobé cíle

- Proniknutí na trh
- Příjemná obsluha
- Vysoká kvalita služeb
- Profesionální spolupráce s dodavateli
- Vyjednání co nejlepších podmínek s dodavateli pro obě strany
- Navázání kontaktu s odbornými školy a učilišti (brigádníci)
- Dosažení zisku
- Spokojenost návštěvníků

### Dlouhodobé cíle

- Trvalé zajištění pracovních míst
- Sledování hospodaření podniku
- Rentabilita činnosti
- Dobré jméno firmy
- Minimální náklady
- Zajištění dlouhé existence podniku

## 4.2 Popis a pozadí projektu

Hlavním úkolem tohoto projektu je otevření večerního nové restaurace v blízkosti Kladna. Dalším cílem je zhodnocení, zdali má projekt potenciál proto, být úspěšný.

Restaurace se bude nacházet v nově zrekonstruovaných prostorech v blízkosti centra města. Segmenty, na které bude restaurace cílit, jsou především místní obyvatelé od mladší až po starší generace. Jedná se o denní restauraci, věková struktura návštěvníků se bude pohybovat v rozmezí 17-65 let. Podpora prodeje bude probíhat především přes sociální sítě jako je Facebook nebo Instagram. Dále přes mediální kampaň v místních denících a na místních billboardech. V restaurace budeme pořádat různé speciální večery, kterými zvýšíme podvědomí o baru a přilákáme tak více hostů.

Kapacita restaurace je 65 lidí. Otevřeno bude v každý den – pondělí–čtvrtek 10:30 – 22:00 pátek–sobota 10:30 – 1:00 a neděle 14:00 – 21:00. Po zhodnocení projektu a propočítáním veškerých investic lze projekt označit za úspěšný a lze ho doporučit k realizaci.

Investor a zároveň zadavatel projektu je vytvořená společnost s ručením omezeným – Restaurace TK s.r.o. Restaurace bude provozována na základě živnostenského oprávnění.

Společnost si bude brát úvěr 600 000 Kč. Zbýlá investice bude financována ze svých vlastních zdrojů.

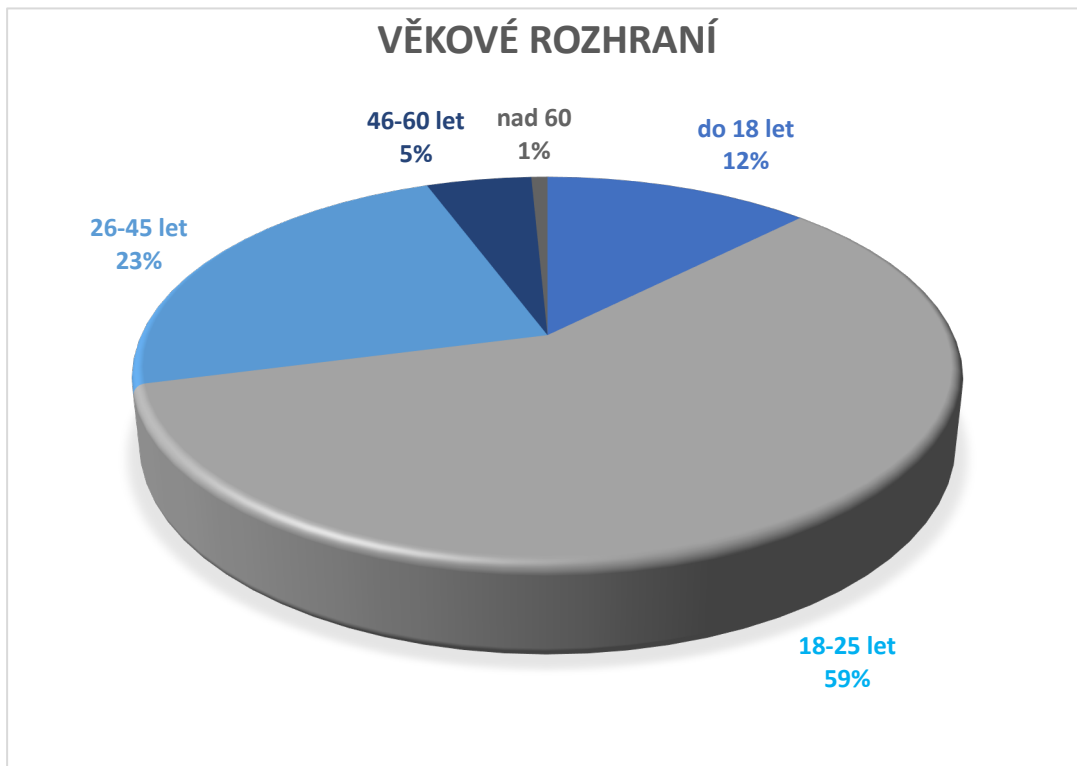
## **5 ANALÝZA TRHU A MARKETINGOVÝ KONCEPT**

### **5.1 Marketingový průzkum**

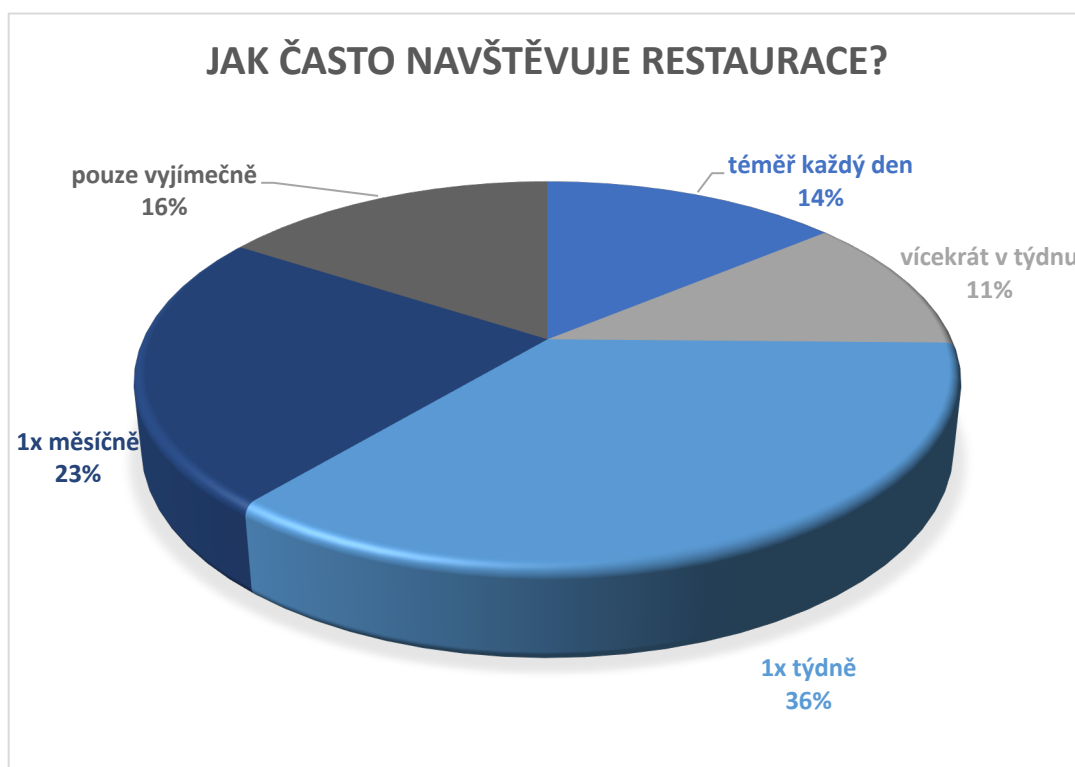
Součástí analýzy trhu je mimo jiné i marketingový průzkum. Takovýto průzkum by měl udělat každý podnikatel před začátkem svého podnikatelského záměru. Cílem tohoto marketingového průzkumu bylo zjistit, zda by obyvatelé Kladna měli o novou restauraci zájem a zjistit o jaké služby by případně měli potenciální budoucí návštěvníci zájem.

Marketingový průzkum byl proveden v elektronické podobě. Průzkumu se celkově zúčastnilo 265 respondentů, kdy největší věkové rozpětí bylo ve věku 18-25 let. Veškeré odpovědi byly zpracovány a na jejich základě bylo vytvořeno následující grafické zpracování výsledků.



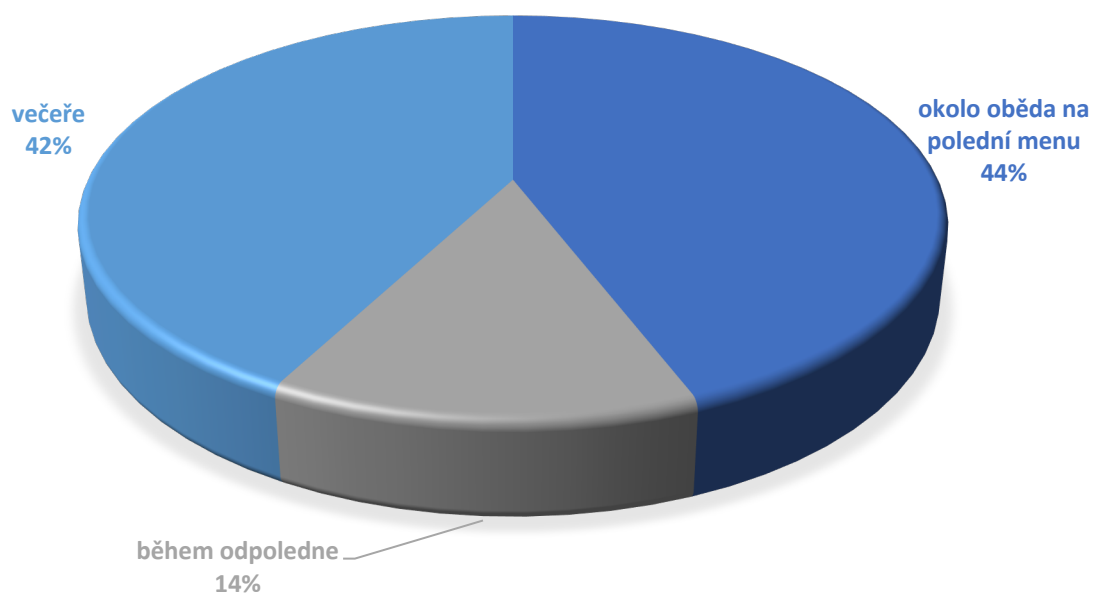


Graf 1 Věkové rozhraní (vlastní tvorba)



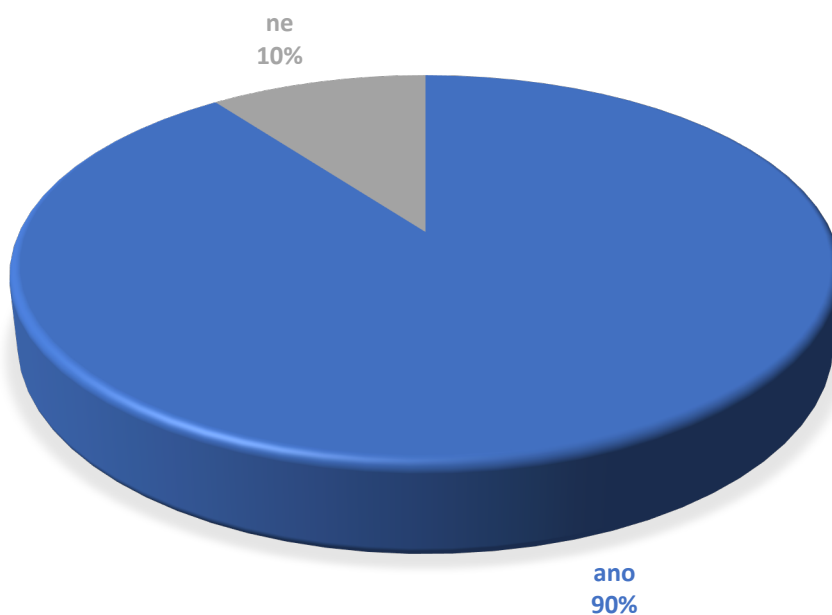
Graf 2 Návštěvnost (vlastní tvorba)

### PREFEROVANÝ ČAS NÁVŠTĚVY RESTAURACE?



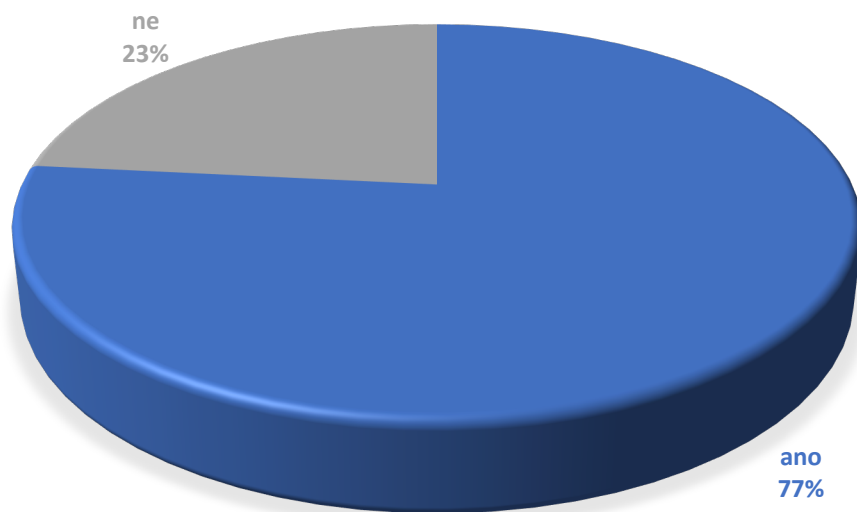
Graf 3 Preferovaný čas (vlastní tvorba)

### UVÍTALI BYSTE OTEVŘENÍ NOVÉ RESTAURACE V Kladně?



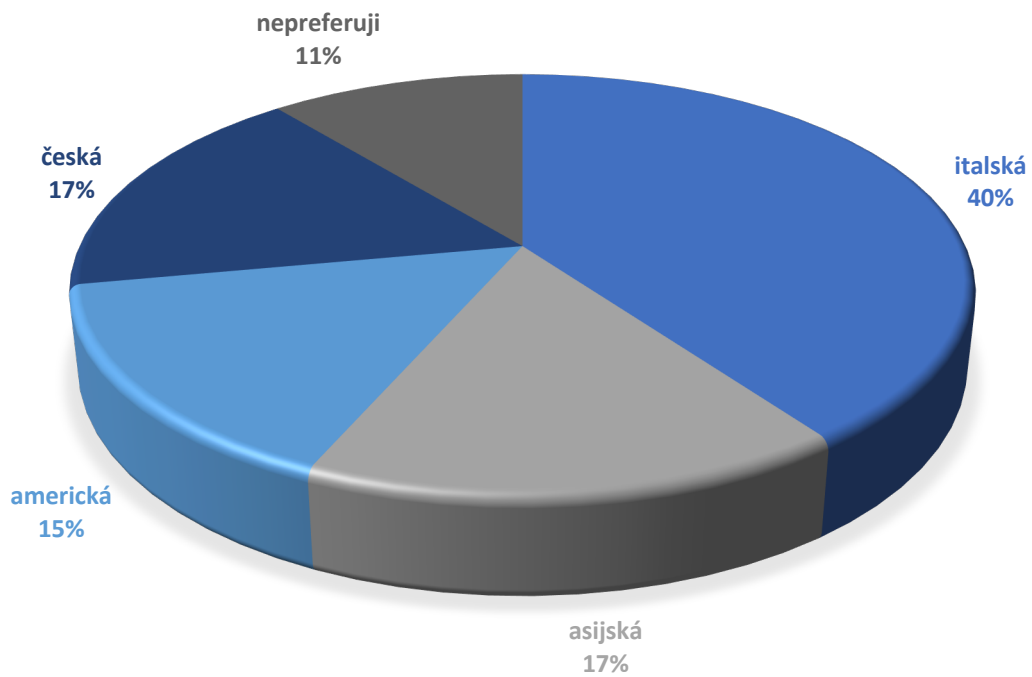
Graf 4 Otevření nové restaurace (vlastní tvorba)

## VYHOVUJE VÁM RESTAURACE NA OKRAJI MĚSTA?



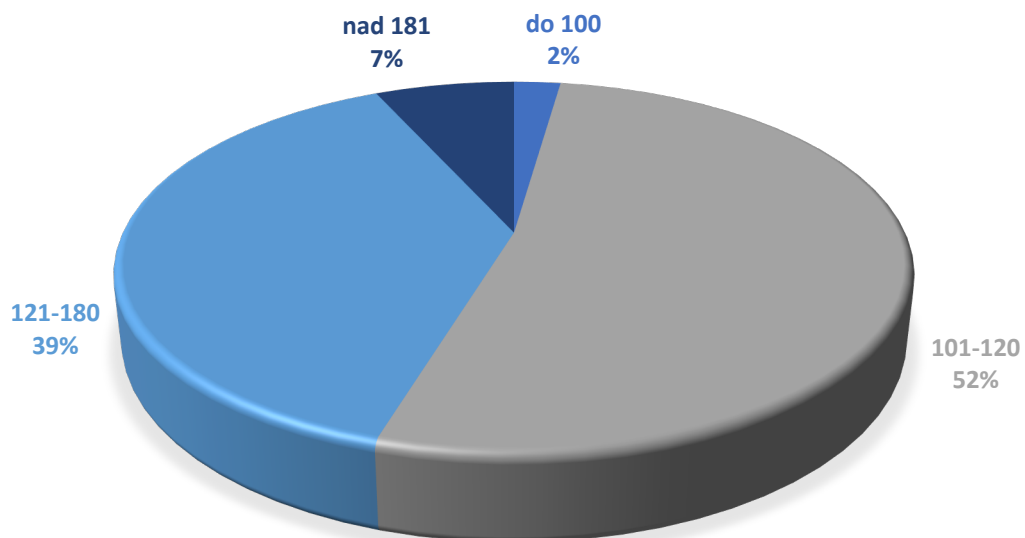
Graf 5 Lokalita (vlastní tvorba)

## JAKÝ KONCEPT RESTAURACE BYSTE UVÍTALI?



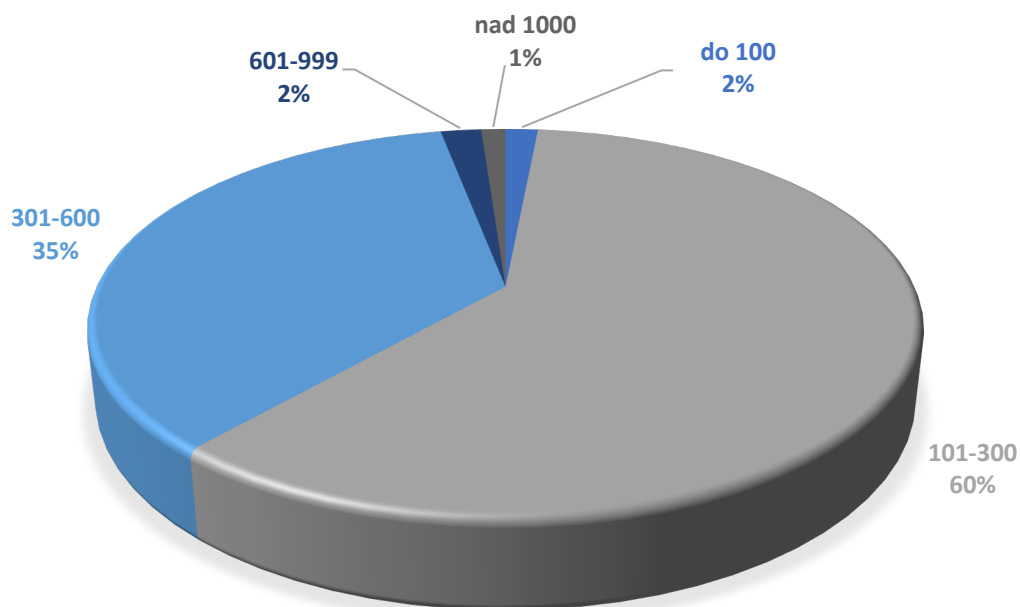
Graf 6 Koncept restaurace (vlastní tvorba)

### KOLIK JSTE OCHOTNI UTRATIT ZA POLEDNÍ MENU?



Graf 7 Útrata za polední menu (vlastní tvorba)

### KOLIK V PRŮMĚRU UTRATÍTE ZA JEDNU NÁVŠTĚVU RESTAURACE NA OSOBU (MIMO POLEDNÍ MENU)?



Graf 8 Útrata celkově (vlastní tvorba)

Poslední otázka byla typu otevřené odpovědi. Zde jsem se respondentů ptala, jestli mají nějaká specifická přání, které by rádi v restauraci uvítali. Objevovalo se spoustu odpovědí, ale nejčastější odpovědí byla příjemná a profesionální obsluha a celý personál. Dále se zde ve velkém množství objevovali odpovědi např. v teplém počasí možnost zahrádky, voda z kohoutku zdarma, čisté a komfortní toalety, možnost otevřené kuchyně. Velmi mě zaujali odpovědi kladenských matek s dětmi, kde spousta z nich odpověděli, že na Kladně chybí restaurace, kde se nachází nějaké využití pro děti. Od jednoduchého stolu s pastelkami až po větší hrací koutek. Nad tímto problémem bychom se určitě měli při realizaci nové restaurace zamyslet, jelikož matky s dětmi mohou tvořit značnou část zákazníků a bylo by dobré jim dopřát pohodlí a chvílku klidu.

Výsledky průzkumu ukazují, že na Kladně obyvatelům nová restaurace chybí. Tudíž nám průzkum ukazuje, že by projekt bylo dobré v oblasti realizovat. Na základě tohoto výzkumu je poté jednodušší analyzovat trh a určit portfolio služeb a produktů.

## **5.2 Externí analýza trhu**

### **5.2.1 Porterova analýza**

Porterův model pěti sil je podrobná externí analýza trhu. Nedílnou součástí Porterovi analýzy je analýza potencionálních konkurentů, dodavatelů, substitutů a analýza konkurenčního prostředí. (Dedouchová, 2001)

#### **5.2.1.1 Zákazníci**

Zde velice záleží na potřebách jednotlivého klienta. A především na aktuálním uspokojení potřeb zákazníka. Jedná se spíše o sympatizaci s daným podnikem a ztotožněním se s konceptem restaurace.

#### **5.2.1.2 Dodavatelé**

Aby restaurace fungovala tak jak má, velmi záleží na výběru dodavatelů zboží. Naše společnost, jakožto majitelé restaurace, máme uzavřenou smlouvu s hlavními dodavateli jak u jídla, tak u nápojů. V případě kávy máme také jednoho sjednaného dodavatele. U menších objemu (čaje, limonády, sladké občerstvení, ...) je zapotřebí více dodavatelů a tyto dodavatele se definitivně určí až po zahájení provozu a recenzí zákazníků. V prvních měsících prodeje bude restaurace zkoušet u těchto produktů více dodavatelů a dle zpětné vazby zákazníků pak vybere vždy jednoho až dva dodavatele určitého segmentu. Velmi klíčové pro výběr jsou podmínky dodavatelů. Podrobnější rozbor dodavatelů surovin bude popsán v kapitole č. 5.6. Suroviny a dodávky.

### **5.2.1.3 Substituty**

Jako substituty v odvětví restaurací lze uvést například street food, fast food, kavárny anebo pojízdné restaurace.

Street food je v dnešní době velice populární styl stravování především u mladší věkové kategorie. Většinou ale tyto místa řadíme mezi dražší posezení. V kategorii street food většinou nabízejí méně rozšířenou kuchyni (sea-food, burgery, zahraniční kuchyně, ...) což je pro ně velká výhoda. Zákazník si sem přijde vychutnat pokrm, na který běžně nenarazí a nevádí mu si za jídlo připlatit.

Fast foody jsou spíše negativním substitutem. Nekvalitní pokrmy za velmi nízké ceny. V dnešní době zdravého životního stylu se začali objevovat fastfoody, se zdravou stravou, ale tyto občůdky pozorovat spíše jen v hlavním městě. V Kladně jsou pouze fastfoody známých amerických značek, kde nabízejí tučné polotovary, které jsou na druhou stranu velmi levné. V takovýchto fastfoodech pořídíte oběd do 150 Kč, což je jediná výhoda celého konceptu. V době, kdy celý svět propaguje zdravý životní styl jsou tyto „restaurace“ velmi znevýhodněny. Výhodou pro ně je známá značka a cena.

Pojízdné restaurace na Kladně najdeme ve velmi malém množství a spíše jen např. při městských trhách. Většinou nabízejí jídlo s sebou nebo jen úzký prostor míst pro sezení. Jejich výhodou je, stejně jako u street foodu, že po většinou nenabízejí klasické pokrmy, které lze objednat v restauraci, ale můžeme si zde objednat jídla na která běžně nenarazíme. Nevýhodou může být vyšší cena, ale jak je řečeno i u street-foodu, za jiné jídlo si zákazník rád připlatí.

Na Kladně se začíná objevovat velké množství kaváren, které jsou schopny i vařit kvalitní pokrmy. Většinou se jedná o polední menu, kde je výběr max ze 2-3 jídel denně. Je zde i omezený počet porcí, jelikož kavárny nemají kuchyň velikosti restaurace, tudíž nemají potřebný prostor pro uvaření velkého množství porcí. Většinou jsou porce již připravené dopředu, což můžeme brát jako negativní. Pozitivum na tomto substitutu je, že se rozšiřuje prostor pro vyzkoušení nového poledního menu a zvětšuje se naše možnost při výběru restaurace na oběd.

### **5.2.1.4 Konkurenti**

Ze stávající konkurence vybereme jen ty nejvíce známé restaurace v Kladně, a ty které by mohly být potencionálně hlavními konkurenty restaurace. Mezi tyto restaurace řadíme v současné době především restaurace jako je Restaurace Letná, Kozlovna u Kabelky, Mexická restaurace La Paz Kladno, dále také Restauraci Shock, Chez Nous a v neposlední řadě restauraci Rock 'N' Roll Kladno.

Restaurace Letná je už velmi zaběhlá restaurace v Kladně, a také velmi dobře známá mezi širší veřejností. Je situována kousek od centra města na pomezí centra a městské části Rozdělov. Zároveň je i v blízkosti městských sportovišť, avšak pro návštěvníky, kteří do města přijíždějí poprvé by mohlo její hledání být bez navigace problematické z důvodu jejího umístění v boční ulici dále od hlavní ulice, která vede z centra města do městské části Rozdělov. Avšak i přesto je velmi vyhledávanou restaurací mezi místními lidmi, a jen zřídka ji najdete prázdnou. Mezi její hlavní výhody patří umístění, také velkou výhodou je prostorná letní zahrádka, kde se hosté mohou najíst při teplých dnech. Nevýhodou jsou i přes chutnou kuchyň vyšší ceny. Ceny za jídlo mimo polední menu se pohybují v částkách podobných restauracím v hlavním městě Praze, proto je restaurace vyhledávaná spíše střední a vyšší vrstvou obyvatelstva Kladna a jeho blízkého okolí.

Další z velmi oblíbených restaurací v současné době je Kozlovna u Kabelky. Restauraci je možné najít v městské části Rozdělov. Restaurace z konceptu Kozloven, jsou zaměřeny na originální zážitek pro vyznavače piva, kteří se chtějí také dobře najíst. Charakteristické je pro tuto restauraci tankové pivo, které je velmi oblíbené, a dále také celá netradiční výzdoba. Ceny za jídlo se tu pohybují v rozumných relacích i pro širší veřejnost, proto je restaurace navštěvována i pro jejich chutnou kuchyň za dostupnou cenu. Restaurace je spíše vyhledávaná pro společenské akce a posezení, nežli na rodinný oběd či obchodní jednání, což může být jedna z nevýhod.

V centru města se pak nachází mexická restaurace La Paz Kladno. Její poloha v centru města, blízko pěší zóny je z jednoho pohledu výhodou, z druhé strany se zde nachází větší množství restaurací a podniků, kam může jít potencionální zákazník na jídlo, proto to může být také nevýhodou. Restaurace je zde, na jednom místě už mnoho let a je velmi známá. Specializuje se na mexickou kuchyni, ze které nabízí rozmanité množství pokrmů. Mezi obyvateli města je velmi známá, díky kvalitě kuchyně, originální výzdobě a příjemné atmosféře. Proto je oblíbeným místem, kam chodí obyvatelé města na rodinné obědy, či k příležitostným oslavám. Avšak v posledních letech se z průměrných cen, které jste tu zaplatili za jídlo ceny přiblížily, za některá jídla i vyrovnaly cenám v restauracích v hlavním městě.

Jednou z navštěvovaných restaurací, která se rovněž nachází v centru města je restaurace Shock. Restaurace Shock se nachází kousek od hlavní silnice, která je jednou z hlavních dopravních tepen města, proto její umístění je velmi příhodné. Vybavena a zařízena je ve velmi moderním stylu, čemuž odpovídají i jídla a nápojový lístek. Díky nabídce i neobvyklých nápojů jak nealkoholických, tak především alkoholických je restaurace Shock vyhledávaná spíše mladší, až střední věkovou kategorií, kdy do této restaurace chodí spíše strávit příjemný večer nežli za kulinařským zážitkem. Jednou z výhod této restaurace je její otevírací doba do večerních až nočních hodin, oproti tomu mají v neděli zavřeno, což lze brát jako jednu z nevýhod, ke které je možno připočítat neměnné jídelní menu již několik let.

Další restaurací, kterou můžete nalézt hned vedle mexické restaurace je Bistro Chez nous. Opět je umístěné v centru města, jak již bylo zmíněno hned vedle mexické restaurace La Paz. Tato restaurace se nachází na rohu budovy a z dvou stran je prosklená, což s vnitřní světlostí a jednoduchou výzdobou vytváří příjemnou atmosféru ve francouzském stylu. V této restauraci si můžete dát už vydatnou snídani což považuji za jednu z největších výhod, které vděčí za poměrně velkou návštěvnost již od brzkých hodin. Poté se zaměřuje na moderní ne příliš typické pokrmy, které jsou přizpůsobovány sezonní nabídce surovin. I přesto, že je velmi vhodně umístěna v centru na to také doplácí v podobě menšího počtu místa a stolů kde by se zákazníci mohli posadit. Proto je kolikrát v dopoledních hodinách, či v hodinách oběda, těžké zde najít místo k sezení.

Jako poslední vybraný konkurent je restaurace Rock 'N' Roll Kladno. Nachází se kousek od centra města, avšak hned vedle kulturního domu a kina, což této restauraci přiděluje také dobré umístění. Restaurace je vyzdobena i zaměřena v americkém stylu, jak napovídá již její název. V teplých dnech si zde můžete sednout i na venkovní zahrádku což je výhodou. Kuchyň je také jako celý koncept restaurace zaměřená na převážně americká jídla jako jsou burgery. Jednou z nevýhod jsou poměrně vyšší ceny, které zde hosté zaplatí za jedno jídlo.

#### **5.2.1.5 Potencionální nová konkurence**

Nová restaurace je pro stálé a zavedené podniky vždy nežádoucí. Výhodou stávajících podniků je znalost zákazníků, tak i znalost tržního prostředí. Podniky mají tu výhodu, že zákazník už ví, jak zde budou vařit a jaké je tam prostředí, což do nového podniku přijdou lidé s obavou, zda jim bude chutnat, bude se jít líbit prostředí a další aspekty, které ovlivňují příchod nových zákazníků.

Trh s restauracemi je velmi vytížen, téměř vše je již několikrát použito. Je tedy potřeba najít nějaký výklenek v množství zajatých praktik a receptů, abychom byli schopni přilákat co nejvíce klientů hned od začátku provozu.



## 5.3 Interní analýzy

### 5.3.1 SWOT analýza

Na základě provedených externích analýz bude provedena SWOT analýza, analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem této analýzy je získat ucelený přehled o celkové situaci. SWOT analýza ukazuje přednosti a nedostatky podniku, ale také nás upozorňuje na možná rizika a příležitosti, které na projekt působí a není je možné ovlivnit.

Silnou stránkou restaurace TK s.r.o. je poskytnutí kvalitního zboží. Kvalitu pokrmů zajistíme pečlivým výběrem dodavatelů a kvalitně zaučeným personálem. Kuchaři budou podstupovat nejrůznější školení, aby vždy byli připraveni na změnu jídelníčku, na nové metody vaření a další. Další velkou silnou stránkou může být pro podnik jeho pozice. Nachází se přímo u hlavního dopravného tahu mezi Kladnem a Prahou, tudíž dostupnost je z obou měst velmi dobrá. Toto ovšem může být i nevýhodou, jelikož se restaurace nenachází přímo v centru města a bude tedy vždy potřeba se k restauraci z centra dopravit jakýmkoli dopravním prostředkem. Další slabou stránkou našeho podniku může být konkurence v okolí nebo velké pořizovací náklady.

Existují hrozby, které nemůžeme, jakkoliv ovlivnit, například nové zákonné předpisy. Můžeme ovšem na tyto hrozby různými způsoby reagovat. Na zmíněnou hrozbu bychom reagovali upravením prostředí (pokud by se jednalo o hygienické podmínky, nastalo by upravení požadovaných sekcí atd.). u zvýšení sazby DPH bychom museli reagovat lehkým navýšením cen, ovšem tak, aby zákazník pocítil co nejmenší změnu.

| Silné stránky  | Slabé stránky  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Nové prostředí</li><li>Všestranný výběr</li><li>Kvalitní zboží</li><li>Možnost venkovního posezení</li><li>Pořádání sezónních a speciálních akcí</li><li>Kvalifikovaný personál</li><li>Pozice – hlavní tah na Prahu</li><li>Prostor pro pořádání firemních večírků, konferencí...</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Silnější konkurence</li><li>Pozice – dál od centra města</li><li>Rušení nočního klidu</li><li>Velké pořizovací náklady</li></ul>                               |
| Příležitosti   | Hrozby   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tematické akce</li><li>Pořádání oslav</li><li>Pořádání firemních večírků</li><li>Vyšší zájem o stravování se v restauracích</li><li></li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>Příliv další konkurence</li><li>Neuchycení se na trhu</li><li>Nové předpisy</li><li>Výtržnosti</li><li>Zvýšení sazby DPH</li><li>Zvýšení cen surovin</li></ul> |

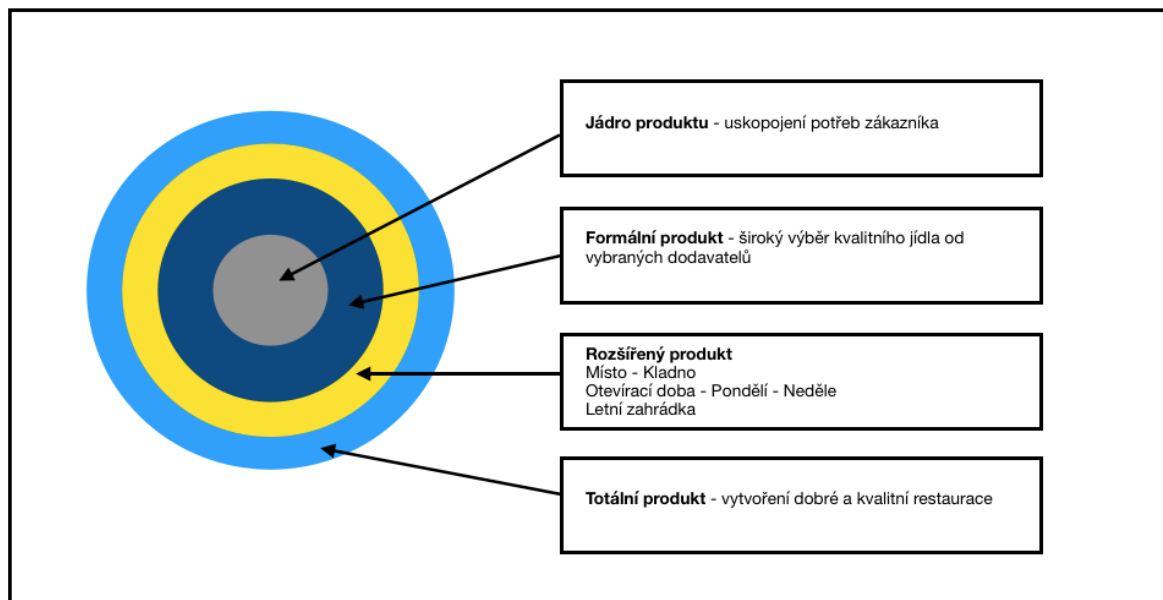
Tabulka 1- SWOT analýza (vlastní tvorba)

## 5.4 Marketingový mix

### 5.4.1 Výrobek

Hlavním produktem restaurace je servírování hlavních jídel. Zákazníci si zde mohou objednat jak hlavní jídla, tak mohou vybírat z různých specialit nebo zvolit pouze předkrmy či jen dezert a teplá nápoj. Ve všední dny v čase 11:00 – 14:00 naše restaurace podává speciální polední menu, které se každý týden mění.

Stálá nabídka má jasný řád, který se výrazně nemění. Ke stále nabídce připravujeme různé specifické nabídky, které se liší dle aktuální poptávky (Svatomartinská husa, vánoční menu, velikonoční menu, ...)



Obrázek 5 Struktura projektu (vlastní tvorba)

## 5.4.2 Cena

Cena jednotlivých produktů je stanovena na základě výpočtů nákladů a cen u konkurence. Z nákladové ceny jsme přidáním DPH a marže určili cenu prodejní a posléze i přírážku.

Cenu jsme porovnali s konkurencí a snažili jsme se jí nastavit tak, aby naše restaurace byla konkurenceschopná, a přitom podnik nebyl prodělečný.

Zde uvádím přehled nákladů na potraviny a nápoje, v příloze je pak přiložen kompletní jídelní lístek.

|                                   | Měsíční náklady      | Roční náklady          |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------|
| Náklady na potraviny              | 211 280,51 Kč        | 2 535 366,15 Kč        |
| Náklady na nápoje                 | 49 028,94 Kč         | 588 347,22 Kč          |
| <b>Náklady na suroviny celkem</b> | <b>260 309,45 Kč</b> | <b>3 123 713,37 Kč</b> |

Tabulka 2 Přehled nákladu na nápoje a potraviny (vlastní tvorba)

V následující tabulce lze vidět porovnání mezi konkurenty, kteří byli uvedeni v portrově analýze. V tabulce jsou uvedeny průměrné ceny za jeden kus v celých korunách.

|                        | TK  | Restaurace Letná | Rock'n'roll | Kozlovna | Shock restaurant | Mexická | Chez |
|------------------------|-----|------------------|-------------|----------|------------------|---------|------|
| Slazené nápoje         | 35  | 42               | 39          | 35       | 35               | 39      | 34   |
| Voda                   | 30  | 39               | 37          | 29       | 30               | 35      | 31   |
| Káva                   | 45  | 55               | 45          | 45       | 45               | 60      | 42   |
| Pivo                   | 40  | 40               | 37          | 35       | 40               | 45      | 36   |
| Víno - sklenička (0,2) | 45  | 56               | 65          | 50       | 55               | 260     | 365  |
| Polévka                | 35  | 64               | 64          | 45       | 60               | 65      | 62   |
| Hlavní chod            | 170 | 203              | 200         | 200      | 207              | 230     | 130  |
| Polední menu           | 120 | 120              | 120         | 125      | 120              | -       | -    |
| Zákusek                | 75  | 78               | 80          | 56       | 75               | 90      | 80   |

Tabulka 3 Porovnání konkurence (vlastní tvorba)

### **5.4.3 Podpora trhu**

Podpora prodeje denní restaurace bude probíhat především přes internet pomocí sociálních sítí jako je Facebook nebo Instagram. Budou zde sdíleny informace o aktuálních akcích, případné uzavření restaurace, změna otevírací doby a jiné podstatné informace. Dále přes sociální sítě lze můžeme pořádat různé soutěže, např. o dárkové poukazy, pro zvýšení podvědomí o restauraci a možné motivace navštívení. Lze zde sdílet fotky z pořádaných akcí (silvestr, výroční večírek...)

Při otevření restaurace bude uspořádáno slavnostní otevření, kde budou připraveny pro hosty welcome drinky a bude zde raut, který bude obsahovat ochutnávky jídel z jídelního lístku a případné akce na nápoje. Upozornění ohledně připravovaného otevření bude probíhat na internetu, tištěnou reklamou v místních denících a na pronajatých billboardech.

### **5.4.4 Distribuce**

Distribuce bude probíhat přímo bez mezičlánků. Zákazníci si své jídlo či pití zkonsumují přímo v restauraci. Je možné jídlo zabalit s sebou. Sklo ani nádobí nelze vynášet z baru ven z důvodu rozbití sklenic venku na ulicích a ztrát skleniček.

### **5.4.5 Zákazníci**

V Kladně žije podle posledního sčítání lidu, které proběhlo v roce 2019, 69 054 lidí. Ve městě se nachází velmi rozmanitá struktura sociálních tříd, od sociálně nepřizpůsobivých až po vyšší třídu. Proto stanovit jeden konkrétní segment není úplně jednoduché. Restauraci mohou navštěvovat zákazníci všech generací od malých dětí až po seniory. V nabídce našich služeb proto nabízíme jak produkty pro dětský segment, tak i klasickou kuchyni, kterou zaujmeme spíše starší generace. Vzhledem k tomu, že jde o restauraci, která se nachází v blízkosti komunikace, a je přímo napojena na hlavní tah do Prahy, je zde velká pravděpodobnost návštěv zákazníků, jak přímo z města Kladna, tak zákazníků například z Prahy, kteří zde mají obchodní jednání, nebo zákazníků z přilehlých obcí. Což znamená další komplikaci při stanovení konkrétního segmentu zákazníků, pro které bude restaurace určena. Také vzhledem k tomuto rozmanitému portfolio zákazníků, bude nutné kuchyni prezentovat originálním způsobem, který zaujme i

bohatší klientelu, která bude cestovat například z Prahy nebo jiných větších měst za či z obchodního jednání. Z druhého pohledu, nesmí prezentace restaurace působit příliš honosně, aby ve výsledku neodradila zákazníky střední a nižší třídy. V případě velkého zájmu a obsazenosti bohatší klientelou, je možné následně poupravit dojem restaurace směrem blíže k tomuto segmentu zákazníků.

#### **5.4.6 Velikost trhu**

Restaurace se nachází v blízkosti centra města Kladno a v těsné blízkosti hlavní komunikace do Prahy. Kladno je jedno z největších měst Středočeského kraje, tudíž je zde velká koncentrace lidí všech věkových kategorií jak místních obyvatel, tak i návštěvníků města.

Máme zde tedy velké množství odběratelů. Restauraci je možné po několika letech fungování rozšířit například o pec na pizzu, čímž je možnost přilákání dalších návštěvníků nebo se zaměřit na večerní městský život a rozšířit restauraci o večerní bar.

### **5.5 Fáze životního cyklu produktu**

Lidé, především ti ze střední generace (25–45 let), se rádi baví, mají rádi kvalitní jídla a velmi rádi navštěvují tento typ podniků. Rádi si pochutnají na dobrém jídle a jsou ochotni zaplatit za kvalitu. A tihle lidé, zde budou stále. Trh je tedy stále na vzestupu.

Bariéry pro vstup a výstup:

- neoslovení potenciálních zákazníků
- problém s prostory (ukončení pronájmu)
- nekvalitní zaměstnanci
- neochota zákazníků platit za kvalitu
- legislativní změny (hygienické normy, změna provozování živnosti)

Síla dodavatelů – je nízká. Máme velké množství dodavatelů, od kterých lze odebírat. Můžeme ovšem využít i malých soukromých podnikatelů, kteří nám poskytnou domácí výrobky (maso, zelenina), tím budou naše produkty na vyšší úrovni

Síla odběratelů – lehce vyšší. Zákazníci si ve městě mohou vybírat mezi námi a již zasetou konkurencí, která je v tomto odvětví vyšší.

## **5.6 Suroviny a dodávky**

Suroviny, které jsou potřebné pro chod restaurace, jsou běžně dostupné. Ve velkém množství suroviny nakupujeme u velkododavatelů či u smluvených malých podnikatelů. Kupní síla zde není vysoká, máme velké množství výběru, kde lze nakupovat – specifické prodejny, velkoobchody. Pro akutní nákup potravin (dojde zboží v průběhu večera či při poledním menu) volíme rychlý nákup v blízkém hypermarketu i přes to že není finančně tak výhodné.

### **Dodavatelé surovin**

Restaurace TK s.r.o. má velmi rozmanitý sortiment, tudíž i dodavatelů musí být větší množství. Dodavatelé jsou vybráni na základně kladných referencí a případných doporučení. Objednávat zboží se bude vždy každé pondělí, v případě výjimečné akce či nějaké velké cateringové spolupráci bude závoz zboží častější. Potraviny musíme naobednat tak, aby byl vždy dostatek pro obsazení celého jídelního lístku, tak i tak, aby nedocházelo k příliš nadměrnému zadržení zásob.

### **Nealkoholické nápoje**

Nealkoholické nápoje jsou dováženy společností Coca-Cola HBC Česko a Slovensko. Závoz bude pravidelný, vždy každé pondělí. V případě nutnosti jsme s dodavatelem domluveni, že restauraci zavezou vždy když bude potřeba. Bude odepírat jak sycené a sladké nápoje, tak neperlivou a perlivou vodu značky Bonaqua, která spadá pod koncept Coca-Cola. V nápojovém lístku se objeví i široká nabídka džusů Cappy, které ve chladném počasí budeme připravovat i v teplé variantě. Společnost nám dodá potřebné sklo, reklamní materiály, jako jsou zástěry, lístky, rolety nebo slunečníky na zahradku.

## **Pivo a alkoholické nápoje**

Smluvní dodavatel pro pivo je Pilsner Urquell. Pivo této značky je velmi uznávané a kvalitní. Na značku Pilsner Urquell dokážeme přilákat více zákazníků. Skupina zákazníků, kteří si dokáží pivo vychutnat bude nadmíru spokojena. Budeme čepovat pivo světlé a tmavé, 10 a 12 stupňů. Dále od dodavatele budeme požadovat i točenou limonádu, kterou budeme vždy obměňovat dle roční doby a aktuální poptávky. Samozřejmě jsou i nealkoholická piva ve skle nebo plechu.

Co se týče vína, to budeme odebírat od místního dodavatele vín, od společnosti LS99. Pan Lukáš Starý má vlastní dodavatele z Moravy, tudíž jsou vína velmi kvalitní a chutná. V nabídce bude jak rozlévané víno, lehce nižší kvality, tak i výběrová a prémiová vína prodávána pouze jako celá lahev. Ve výběru bude červené, bílé, růžové a prosecco. Jelikož se jedná o místního dodavatele, není problém s doplněním zboží v podstatě kdykoli. Zpravidla budeme udržovat okolo 20 lahví bílého vína, 20 lahví červeného, 15 růžového a okolo 30 lahví prosecca na týden provozu. Prosecco lze využít i do míchaných nápojů, proto zvýšený počet lahví.

## **Potraviny**

U potravin má restaurace více smluvních dodavatelů. Pro zeleninu a ovoce je klíčový dodavatel Marie Vacková s.r.o., kdy je opět domluven závoz jednou týdně. V případě potřeby je domluven závoz na začátek a v půlce týden, pro větší čerstvost potravin.

Maso dováží společnost Bidfood. Stejně tak jako ovoce a zeleninu či nápoje bude závoz stanoven na pondělní dopoledne. Zpravidla se bude doplňovat klasické zboží na jídelním lístku. Pak vždy v pondělí musí být udělán závoz potravin na polední menu. Ostatní potraviny budou dováženy především společností Marko Cash & Carry opět stejným systémem.

## **Teplé nápoje**

Kávu necháme dovážet společností TRIF s.r.o. Původní záměr dovážet kávu od společnosti Nespresso, které mimo klasických kapslí pro domácí použití vyrábí i profesionální kapsle, právě pro restaurace, je pro začátek podnikání nepřijatelný. Jelikož cena jedné

kávy v kapslích je více finančně náročná než cena klasické zrnkové kávy. Jak je tomu i studených nápojů, tak i zde nám dodavatel, společnost TRIF s.r.o., dodá veškeré sklo na různé druhy nápojů, jako je sklenice na latté, hrnky na espresso, cappuccino a další specifické hrnky.

### **Pečivo a sladké zákusky**

Firma Startujeme s.r.o. dodává velmi kvalitní a rozmanité pečivo. Rozvoz bude zajištěn každý den v brzkých hodinách, aby bylo pečivo vždy čerstvé. Rádi bychom po rozjetí podniku pekli vlastní pečivo. K tomu ale bude potřeba větší investice, která bude možná až po nějaké době.

Koláče a drobné zákusky, které budeme mimo jiné nabízet i k polednímu menu bude péct paní Lenka Švecová, která se pečení dortů živí. Ceny za její dorty jsou velmi přijatelné a vždy dostaneme to, co budeme požadovat. Paní Švecová je na Kladně velmi vyhlášenou cukrářkou, tudíž nemusíme mít obavy o jejích kvalitách a věříme, že sladké zákusky budou chutnat i našim zákazníkům.

## **5.7 Umístění a místo**

Restaurace se bude nacházet v Kladna na adrese Vodárenská 2375. Na této adrese se nachází dvoupatrový prostor, o velikosti 400 m<sup>2</sup>. Bývala zde dříve restaurace, která po krátkém působení ukončila činnost z důvodu přestěhování majitele. Tento prostor je momentálně k pronájmu za 35000 Kč za měsíc (88Kč za 1 m<sup>2</sup>).

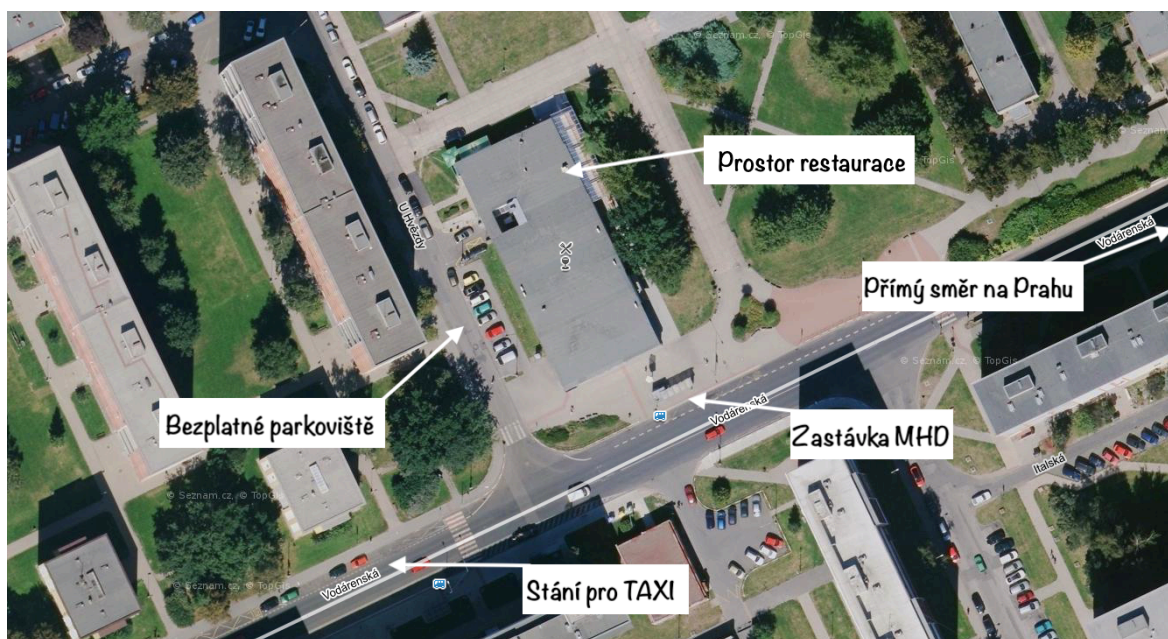
Prostor vykazuje spoustu plusů pro zavedení restaurace. Je tu velmi prostoru pro rozlehlou plochu restaurace, a i případné rozšíření, velký prostor pro kuchyň, dostačující sociální zařízení. Výhodou druhého patra je i mimo jiné pořádání firemních akcí při otevřeném provozu. Druhé patro ve své podstatě nahrazuje uzavřený salonek. Před restaurací se nachází prostor, který lze využít pro venkovní posezení.

Prostor je po kompletní rekonstrukci. Je zde zrekonstruované sociální zařízení, položené nové podlahy. Pro potřeby naší restaurace zde bude potřeba pouze vymalovat a drobné stavební úpravy.



Jak je již zmíněno, restaurace se nachází přímo u hlavní komunikace na Prahu. Tudíž je dostupnost tohoto prostoru velmi snadná. Zastávka místní hromadné dopravy se nachází přímo před budovou. V blízkosti je i stání pro taxi služby a okolo budovy je možné bezplatně zaparkovat.

Na přiložené mapce můžeme vidět blízkost MHD, i přilehlé parkovací prostory a okolí restaurace.



Obrázek 6 Umístění restaurace (vlastní tvorba, webové zpracování)

## 5.8 Technologie a vybavení

Prostor je rozdělený na hlavní část, kde se nachází prostor restaurace, dále je zde prostor kuchyně. Prostor baru se nachází ve spodním patře, později je možnost přidání druhého baru do horního patra. Dále zde máme prostor pro sociální zařízení a zázemí pro zaměstnance. Celkově je prostor o výměře 400 m<sup>2</sup>. Koncept bude laděn do moderního stylu. Budou se zde nacházet teplé a příjemné barvy, aby se zde zákazník cítil co nejpříjemněji. Bude zde převažovat varianta oranžové, žluté, okrové barvy. Nábytek bude laděn do dřeva.

V níže uvedených tabulkách jsou vidět souhrnné náklady na vybavení a stavební práce. V příloze uvádím kompletní rozpis vybavení.

| Stavební práce               | ks | Cena/ks bez DPH     | Cena/ks s DPH       | cena celkem bez DPH | Cena celkem s DPH   |
|------------------------------|----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ostatní úprava prostoru      | 1  | 16 528,93 Kč        | 20 000,01 Kč        | 16 528,93 Kč        | 20 000,01 Kč        |
| Vymalování                   | 1  | 16 528,93 Kč        | 20 000,01 Kč        | 16 528,93 Kč        | 20 000,01 Kč        |
| <b>celkem stavební práce</b> |    | <b>33 057,86 Kč</b> | <b>40 000,01 Kč</b> | <b>33 057,86 Kč</b> | <b>40 000,01 Kč</b> |

Tabulka 4 Stavební práce (vlastní tvorba)

Prostor je po rekonstrukci zkolaudovaný a připravený na využívání. Nejsou zde potřeba velké stavební úpravy, tudíž náklady na stavební úpravy dosahují malé částky.



Obrázek 7 Interiér restaurace (sreality.cz)

| <b>Celkový souhrn</b>    | <b>Cena/ks bez DPH</b> | <b>Cena/ks s DPH</b>   | <b>cena celkem bez DPH</b> | <b>Cena celkem s DPH</b> |
|--------------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|
| <b>celkem restaurace</b> | 14 646,09 Kč           | 17 721,77 Kč           | 178 960,45 Kč              | 216 542,14 Kč            |
| <b>celkem bar</b>        | 164 744,39 Kč          | 199 340,71 Kč          | 227 406,00 Kč              | 275 161,26 Kč            |
| <b>celkem kuchyně</b>    | 653 625,33 Kč          | 790 886,65 Kč          | 991 294,25 Kč              | 1 199 466,04 Kč          |
| <b>stavební práce</b>    | 33 057,86 Kč           | 40 000,01 Kč           | 33 057,86 Kč               | 40 000,01 Kč             |
| <b>ostatní vybavení</b>  | 11 995,87 Kč           | 14 515,00 Kč           | 13 699,87 Kč               | 16 576,84 Kč             |
| <b>celkem</b>            | <b>878 069,54 Kč</b>   | <b>1 062 464,14 Kč</b> | <b>1 444 418,43 Kč</b>     | <b>1 747 746,30 Kč</b>   |

Tabulka 5 Celkový souhrn (vlastní tvorba)

V tabulkách jsou uvedeny veškeré produkty potřebné pro správný chod kuchyně. V profesionálních provozech funguje tak zvaná smluvní dohoda s dodavateli, kteří poskytují určité vybavení za produkci jejich zboží. V praxi to znamená, že pokud odeberáme např. nealkoholické nápoje od společnosti Coca-Cola, tak nám firma dodá lednice a sklo na nealkoholické nápoje. Tudíž se nám počáteční náklad sníží o tyto položky. Stejně tak to funguje u firmy dodávající teplé nápoje (kávu) anebo u dodavatele potravin.

Smluvní dohodu lze uzavřít i s velkoobchodem Makro, kde za určitý měsíční odběr, společnost poskytne některé drahé vybavení do kuchyně. Konkrétně tak při odběru za 50 000 Kč měsíčně po dobu jednoho roku nám společnost Marko poskytne konvektomat do zápůjčky. V tom případě nám z nákladů odpadne 188 750,- za tuto položku. Pak se nám tedy opět sníží náklady na vybavení, což je v prvopočátcích velmi výhodné.

Majetek, který dosahuje částky vyšší než 40 000 Kč bez DPH, musíme odepisovat. Pro odepisování jsem zvolila zrychlený způsob. Z našeho potřebného zboží máme 5 položek, které je potřeba odepisovat. Všechny produkty patří do odpisové skupiny 2, tudíž odepisujeme 5 let. U všech těchto přístrojů je možnost tzv. smluvní dohody s dodavatelem, o které jsem se zmiňovala výše. Tudíž, je možnost, že tyto odpisy nebudou využity.

| Kávovar; původní cena 42 210 Kč |              |                 |                |
|---------------------------------|--------------|-----------------|----------------|
| Rok                             | Roční odpis  | Zůstatková cena | Oprávký celkem |
| 2019                            | 8 442,00 Kč  | 33 768,00 Kč    | 8 442,00 Kč    |
| 2020                            | 13 507,20 Kč | 20 260,80 Kč    | 21 949,20 Kč   |
| 2021                            | 10 130,40 Kč | 10 130,40 Kč    | 32 079,60 Kč   |
| 2022                            | 6 753,60 Kč  | 3 376,80 Kč     | 38 833,20 Kč   |
| 2023                            | 3 376,80 Kč  | - Kč            | 42 210,00 Kč   |

Tabulka 6 Kávovar – odpisy (vlastní tvorba)

| Konvektomat; původní cena 188 750 Kč |              |                 |                |
|--------------------------------------|--------------|-----------------|----------------|
| Rok                                  | Roční odpis  | Zůstatková cena | Oprávký celkem |
| 2019                                 | 37 750,00 Kč | 151 000,00 Kč   | 37 750,00 Kč   |
| 2020                                 | 60 400,00 Kč | 90 600,00 Kč    | 98 150,00 Kč   |
| 2021                                 | 45 300,00 Kč | 45 300,00 Kč    | 143 450,00 Kč  |
| 2022                                 | 30 200,00 Kč | 15 100,00 Kč    | 173 650,00 Kč  |
| 2023                                 | 15 100,00 Kč | - Kč            | 188 750,00 Kč  |

Tabulka 7 Konvektomat – odpisy (vlastní tvorba)

| Myčka na černé nádobí; původní cena 89 990 Kč |              |                 |                |
|---|--------------|-----------------|----------------|
| Rok   | Roční odpis  | Zůstatková cena | Oprávký celkem |
| 2019  | 17 998,00 Kč | 71 992,00 Kč    | 17 998,00 Kč   |
| 2020  | 28 796,80 Kč | 43 195,20 Kč    | 46 794,80 Kč   |
| 2021  | 21 597,60 Kč | 21 597,60 Kč    | 68 392,40 Kč   |
| 2022  | 14 398,40 Kč | 7 199,20 Kč     | 82 790,80 Kč   |
| 2023  | 7 199,20 Kč  | - Kč            | 89 990,00 Kč   |

Tabulka 8 Myčka na černé nádobí – odpisy (vlastní tvorba)

| Myčka na talíře; původní cena 41 807 Kč |              |                 |                |
|---|--------------|-----------------|----------------|
| Rok                                     | Roční odpis  | Zůstatková cena | Oprávký celkem |
| 2019                                    | 8 361,40 Kč  | 33 445,60 Kč    | 8 361,40 Kč    |
| 2020                                    | 13 378,24 Kč | 20 067,36 Kč    | 21 739,64 Kč   |
| 2021                                    | 10 033,68 Kč | 10 033,68 Kč    | 31 773,32 Kč   |
| 2022                                    | 6 689,12 Kč  | 3 344,56 Kč     | 38 462,44 Kč   |
| 2023                                    | 3 344,56 Kč  | - Kč            | 41 807,00 Kč   |

Tabulka 9 Myčka na talíře – odpisy (vlastní tvorba)

| Sporák s troubou; původní cena 49 350 Kč |              |                 |                |
|--|--------------|-----------------|----------------|
| Rok                                      | Roční odpis  | Zůstatková cena | Oprávký celkem |
| 2019                                     | 9 870,00 Kč  | 39 480,00 Kč    | 9 870,00 Kč    |
| 2020                                     | 15 792,00 Kč | 23 688,00 Kč    | 25 662,00 Kč   |
| 2021                                     | 11 844,00 Kč | 11 844,00 Kč    | 37 506,00 Kč   |
| 2022                                     | 7 896,00 Kč  | 3 948,00 Kč     | 45 402,00 Kč   |
| 2023                                     | 3 948,00 Kč  | - Kč            | 49 350,00 Kč   |

Tabulka 10 Sporák s troubou – odpisy (vlastní tvorba)

Zde můžeme vidět součet veškerých odpisů pro jednotlivé roky.

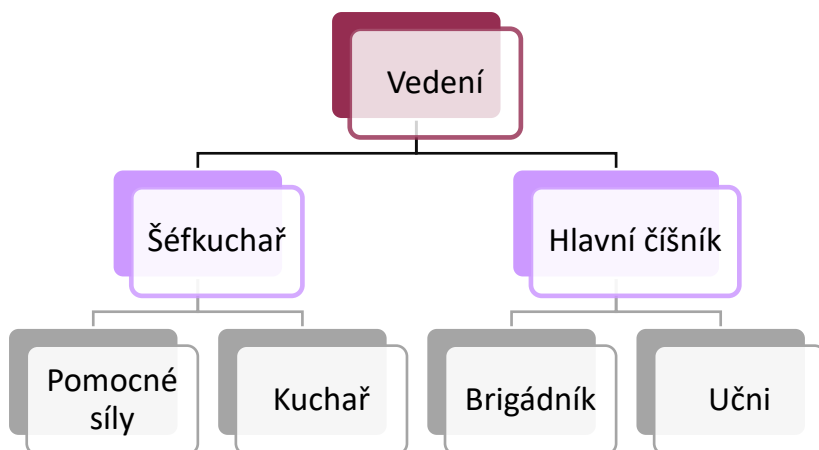
| Součet odpisů | 2019         | 2020          | 2021         | 2022         | 2023         |
|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
|               | 82 421,40 Kč | 131 874,24 Kč | 98 905,68 Kč | 65 937,12 Kč | 32 968,56 Kč |

Tabulka 11 Souhrn odpisů (vlastní tvorba)

## 5.9 Organizace a režijní náklady

### 5.9.1 Organizační struktura

Organizační struktura restaurace je vcelku jednoduchá. Máma 10 zaměstnanců a 7 z nich u nás pracují na hlavní pracovní poměr. Zbylí tři jsou brigádníci, kteří pomáhají jako číšníci na DPP. Máme k dispozici dohodu s hotelovou školou na Kladně, která nám dodává učně. Na jedné směně jsou tedy vždy 1 hlavní číšník, 1–2 brigádníci a v případě praxi 1 učeň. V kuchyni je pak vždy 1 kuchař a 2 pomocné síly. Šéfkuchař je na místě i v případě druhé směny. Směny se střídají systémem krátký, dlouhý týden. Uklízečka, není zahrnuta v organizační struktuře, jelikož si zaměstnanci po uzavření restaurace uklízí sami. Na větší úklid najímáme uklízečskou službu vždy jednorázově.



Obrázek 8 Organizační struktura podniku (vlastní tvorba)

### 5.9.2 Režijní náklady na měsíc

Do režijních nákladů je zahrnuté nájemné, udržování objektu a pojištění objektu a mzdové náklady. Dále je zde zahrnutá propagace, internet, telefon, mzdová účetní, zpracování účetnictví a poplatek za svoz odpadků.

| Režijní náklady                        | měsíčně              | ročně                  |
|--|----------------------|------------------------|
| Internet                               | 632,00 Kč            | 7 584,00 Kč            |
| Kancelářské potřeby                    | 1 000,00 Kč          | 12 000,00 Kč           |
| Marketing                              | 2 500,00 Kč          | 30 000,00 Kč           |
| Mzdová účetní (300,-/os)               | 3 300,00 Kč          | 39 600,00 Kč           |
| Mzdy                                   | 243 780,00 Kč        | 2 925 360,00 Kč        |
| Nájem                                  | 35 000,00 Kč         | 420 000,00 Kč          |
| Odvoz opadu                            | 500,00 Kč            | 6 000,00 Kč            |
| Opravy a udržba                        | 1 500,00 Kč          | 18 000,00 Kč           |
| Pojištění                              | 1 333,33 Kč          | 16 000,00 Kč           |
| Provoz E kasy -<br>Dotykačka univerzal | 7 892,00 Kč          | 94 704,00 Kč           |
| Telefon                                | 395,00 Kč            | 4 740,00 Kč            |
| Úvěr                                   | 10 632,00 Kč         | 127 584,00 Kč          |
| Zpracování účetnictví                  | 2 000,00 Kč          | 24 000,00 Kč           |
| <b>Celkem</b>                          | <b>310 464,33 Kč</b> | <b>3 725 572,00 Kč</b> |

Tabulka 12 Režijní náklady (vlastní tvorba)

## 5.10 Lidské zdroje

Možností, jak získat potřebné lidské zdroje máme hned několik. Zprvu můžeme hledat na úřadu práce v Kladně, kde můžeme poptávat jak kuchaře, číšníka, tak dále pomocnou sílu do kuchyně, či brigádníka. Pozici šéfkuchaře můžeme také poptávat na úřadu práce, avšak je otázkou, jaké kvality by potenciální šéfkuchař měl. Příhodnější variantou by bylo budoucího šéfa kuchaře hledat například u konkurence mezi současnými šéfy kuchaři, nebo mezi kuchaři s odpovídajícími kvalitami, kteří pracují u konkurence a mají zájem o pozici šéfa kuchaře.

### 5.10.1 Popis pozic

- **Šéf kuchař**
  - Pracovní poměr – HPP
  - Směny – krátký / dlouhý
  - Náplň práce – příprava jídla, zajištění receptur, zajištění nákupu potravin, zodpovědnost za chod kuchyně
  
- **Kuchař**
  - Pracovní poměr – HPP
  - Směny – krátký / dlouhý pád
  - Náplň práce – příprava jídla
  
- **Číšník**
  - Pracovní poměr – HPP
  - Směny – krátký / dlouhý týden
  - Náplň práce – obsluha hostů, kasírování, příprava nápojů, roznos jídla
  
- **Pomocná síla v kuchyni**
  - Pracovní poměr – HPP
  - Směny – krátký / dlouhý týden
  - Náplň práce – výpomoc v kuchyni, mytí nádobí, nandání jídla na talíře, úklid

- Brigádník
  - pracovní poměr – DPP / DPČ
  - Směny – dle potřeby / rozpis měsíčních směn
  - Náplň práce – výpomoc na place, roznos pití, jídla, úklid

## 5.10.2 Měsíční náklady na zaměstnance

V tabulce č. 13 jsou rozepsány důležité faktory, pro firmu, co se mezd týká. Máme tady zadanou hrubou mzdu, odečet sociálního a zdravotního pojištění a celkový náklad pro firmu na jednoho zaměstnance. Posléze pak v konci tabulky můžeme vidět celkové náklady pro firmu za všechny zaměstnance na jednotlivých pozicích.

Pro naši firmu se konkrétně jedná o 238 420 Kč za měsíc. Plat šéf kuchaře se pohybuje v průměru dle statistického úřadu. Stejně tak jako platy ostatních zaměstnanců. Nemůžeme si jako firma dovolit hned ze začátků přeplatit zaměstnance a nabídnout jim vysoký plat. Je to z mnoha důvodů, například jedním z nich je nadhodnocená schopnost určitého jedince nebo zvýšení nákladů na mzdy by neodpovídalo prodeji a mohla by se tak restaurace snadno dostat do ztráty. Nevylučují se osobní ohodnocení. Veškeré spropitné jde zaměstnancům. Hotovostní si zaměstnanci rozdělí rovným dílem na směně. Spropitné přes kreditní karty se jednou měsíčně rozdělí mezi všechny obsluhující zaměstnance. Stejně to funguje i s mankem v kuchyni za odpis jídla nebo nerovnosti v inventurách, kdy šéf kuchař je zodpovědný za obě směny a kuchař jen za svou.

| 2019                         |                   |                    |                     |                   |                   |                      |
|------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Zaměstnanci restaurace       | Hrubá mzda        | Sociální pojištění | Zdravotní pojištění | Náklady pro firmu | Počet zaměstnanců | Celké mzdové náklady |
| Šéfkuchař                    | 35 000 Kč         | 8 750 Kč           | 3 150 Kč            | 46 900 Kč         | 1                 | 46 900 Kč            |
| Kuchař                       | 30 000 Kč         | 7 500 Kč           | 2 700 Kč            | 40 200 Kč         | 1                 | 40 200 Kč            |
| Pomocná síla                 | 15 000 Kč         | 3 750 Kč           | 1 350 Kč            | 20 100 Kč         | 4                 | 80 400 Kč            |
| Číšník                       | 21 000 Kč         | 5 250 Kč           | 1 890 Kč            | 28 140 Kč         | 2                 | 56 280 Kč            |
| Brigádník (DPP100Kč/hod)     | 5 000 Kč          |                    |                     | 5 000 Kč          | 4                 | 20 000 Kč            |
| <b>mzdové náklady celkem</b> | <b>106 000 Kč</b> | <b>25 250 Kč</b>   | <b>9 090 Kč</b>     | <b>140 340 Kč</b> |                   | <b>243 780 Kč</b>    |

Tabulka 13 Mzdové náklady 2019 (vlastní tvorba)



| 2020                         |                   |                    |                     |                   |                   |                      |
|------------------------------|-------------------|--------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| Zaměstnanci restaurace       | Hrubá mzda        | Sociální pojištění | Zdravotní pojištění | Náklady pro firmu | Počet zaměstnanců | Celké mzdové náklady |
| Šéfkuchař                    | 36 050 Kč         | 9 013 Kč           | 3 245 Kč            | 48 307 Kč         | 1                 | 48 307 Kč            |
| Kuchař                       | 30 900 Kč         | 7 725 Kč           | 2 781 Kč            | 41 406 Kč         | 1                 | 41 406 Kč            |
| Pomocná síla                 | 15 450 Kč         | 3 863 Kč           | 1 391 Kč            | 20 703 Kč         | 4                 | 82 812 Kč            |
| Číšník                       | 21 630 Kč         | 5 408 Kč           | 1 947 Kč            | 28 984 Kč         | 2                 | 57 968 Kč            |
| Brigádník (DPP100Kč/hod)     | 5 000 Kč          |                    |                     | 5 000 Kč          | 4                 | 20 000 Kč            |
| <b>mzdové náklady celkem</b> | <b>109 030 Kč</b> | <b>26 008 Kč</b>   | <b>9 363 Kč</b>     | <b>144 400 Kč</b> |                   | <b>250 493 Kč</b>    |

Tabulka 14 Mzdové náklady 2020 (vlastní tvorba)

U mezd počítáme s 3% nárůstem za rok. Podrobný popis následujících let, 2021-2024, je ukázán v příloze.

## 5.11 Implementace

### Ganttův diagram

Ganttův diagram nám znázorňuje průběh celkové realizace projektu, tak jak by měl časově probíhat. Můžeme zde vidět veškeré potřebné činnosti, od založení živnosti až po otevření restaurace, tak jak by měli na sebe časově navazovat a kolik bude jednotlivá činnost trvat času.

Otevření restaurace je naplánováno na druhou polovinu dubna. Před otevřením je potřeba provést spousta úkonů. Založení živnosti je jeden z nejdelších procesů a trvá přibližně 4-5 týdnů. Do doby, než budeme mít založenou živnost nemůžeme vytvářet prostor pro restauraci. Další velkou časovou zátěží je rekonstrukce prostoru. Naší výhodou je, že prostor je koncipován pro prostor restaurace, tudíž zde nebudou žádné velké stavební úpravy.

Marketingovou kampaň je třeba spustit s velkým předstihem, aby o otevření nového podniku bylo vědět a dostal se tak podnik do podvědomí lidí. Je třeba neustále obnovovat příspěvky, především na sociálních sítích. Ukazovat lidem, jak pokračují stavební práce, jaký se chystá jídelní lístek, jaké speciální služby pro zákazníky poskytneme.

Samotné zprovoznění a otevření restaurace je pak již otázka jednoho až dvou týdnů.

| Činnost/týden               | Leden |    |    |    | Únor |    |    |    | Březen |     |     |     | Duben |     |     |
|-----------------------------|-------|----|----|----|------|----|----|----|--------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|
|                             | 1.    | 2. | 3. | 4. | 5.   | 6. | 7. | 8. | 9.     | 10. | 11. | 12. | 13.   | 14. | 15. |
| Založení živnosti           | ■     | ■  | ■  | ■  | ■    |    |    |    |        |     |     |     |       |     |     |
| Uzavření nájemní smlouvy    |       |    |    |    | ■    |    |    |    |        |     |     |     |       |     |     |
| Rekonstrukce                |       |    |    |    | ■    | ■  | ■  | ■  |        |     |     |     |       |     |     |
| Nákup vybavení              |       |    |    |    |      |    | ■  | ■  | ■      | ■   |     |     |       |     |     |
| Nábor zaměstnanců           |       |    |    |    |      |    |    |    | ■      | ■   | ■   |     |       |     |     |
| Smlouvy s dodavateli        |       |    |    |    |      |    |    |    | ■      | ■   | ■   | ■   |       |     |     |
| Marketingová kampaň         |       |    |    |    |      | ■  | ■  | ■  | ■      | ■   | ■   | ■   | ■     | ■   | ■   |
| Zaškolení zaměstnanců       |       |    |    |    |      |    |    |    |        |     | ■   | ■   | ■     | ■   |     |
| Uzavření smluv s odběrateli |       |    |    |    |      |    |    |    |        |     |     | ■   | ■     | ■   |     |
| Zprovoznění                 |       |    |    |    |      |    |    |    |        |     |     |     | ■     | ■   |     |
| Otevření restaurace         |       |    |    |    |      |    |    |    |        |     |     |     |       |     | ■   |

Tabulka 15 Ganttův diagram (vlastní tvorba)

## 5.12 Vyhodnocení

### 5.12.1 Investice a úvěr

Celková investice do zařízení restaurace činí 1 444 418,43 Kč. Investovat se bude vlastními zdroji i pomocným úvěrem. Úvěr bude poskytnut na částku 600 000 Kč Komerční bankou a bude splácen 6 let. Zbýlá částka, 844 418,43 Kč, bude hrazena z vlastních zdrojů majitele.

Úvěr je poskytnut jednorázově a bude splácen anuitními splátkami vždy k 20. dni v měsíci po dobu 72 měsíců. Měsíční splátky jsou rozpočítány do provozních nákladů na projekt a je tam zahrnuta po celou dobu projektu, jelikož jsou splátky na delší dobu než náš časový plán.

Komerční banka byla zvolena z důvodu že jednatel společnosti, která bude provozovat restauraci TK s.r.o. má již svůj osobní účet v Komerční bance, tudíž mu banka poskytne lepší podmínky.

V následující tabulce vidíme rozpis úvěru.

|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>Výše půjčky</b>          | 600 000   |
| <b>Úroková sazba</b>        | 5,90%     |
| <b>RPSN</b>                 | 6,06%     |
| <b>Doba splácení</b>        | 6 let     |
| <b>Pojištění</b>            | 600,00    |
| <b>Celková výše splátky</b> | 10 632,00 |

Tabulka 16 Rozpis úvěru (vlastní tvorba)

Komerční banka přiložila i splátkový kalendář, který je vyobrazen v následujícím obrázku.

Počet splátek a příklad splátkového kalendáře ^

| Číslo splátky | Datum splátky           | Typ splátky     | Výše splátky (Kč) |
|---------------|-------------------------|-----------------|-------------------|
| 1             | 20. 8. 2019             | splátka úroku   | 688,33            |
| 2 - 71        | vždy k 20. dni v měsíci | anuitní splátka | 10 032,00         |
| 72            | 20. 7. 2025             | anuitní splátka | 10 023,21         |

Obrázek 9 Splátkový kalendář (www.kb.cz)

## 5.12.2 Příjmy a výdaje

Při výpočtu příjmů a výdajů jsem uvažovala o variantě pesimistické, realistické a optimistické. Maximální možná kapacita restaurace je 65 osob. Počítáme s tím, že v realistické variantě se v restauraci protočí okolo 107 lidí za den. Většina těchto lidí se směruje na polední menu, určitá část pak na večeře. Předpokládáme, že u nás průměrně zanechá 1 návštěvník 275 Kč. Průměrná cena je ovlivněná tím, že lidé na posledním menu utratí v průměru 130 Kč, ovšem na večeři lidé zanechají poměrně více, v průměru okolo 400 Kč. V pesimistické to je o 35 % méně a v optimistické o 20 % více zákazníků.

## Příjmy

| <b>Pesimistická varianta</b> | <b>Příjmy/měsíc</b> | <b>Příjmy/rok</b>   |
|------------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Příjmy celkem</b>         | <b>486 850 Kč</b>   | <b>4 943 400 Kč</b> |

Tabulka 17 Příjmy – pesimistická varianta (vlastní tvorba)

| <b>Realistická varianta</b> | <b>Příjmy/měsíc</b> | <b>Příjmy/rok</b>   |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Příjmy celkem</b>        | <b>749 000 Kč</b>   | <b>8 988 000 Kč</b> |

Tabulka 18 Příjmy – realistická varianta (vlastní tvorba)

| <b>Optimistická varianta</b> | <b>Příjmy/měsíc</b> | <b>Příjmy/rok</b>    |
|------------------------------|---------------------|----------------------|
| <b>Příjmy celkem</b>         | <b>898 800 Kč</b>   | <b>10 785 600 Kč</b> |

Tabulka 19 Příjmy – optimistická varianta (vlastní tvorba)

## Výdaje

| <b>Pesimistická varianta</b>           | <b>Výdaje/měsíc</b> | <b>Výdaje/rok</b>   |
|--|---------------------|---------------------|
| <b>Náklady na suroviny</b>             | 195 232 Kč          | 2 342 785 Kč        |
| <b>Režijní náklady + náklady na LZ</b> | 310 464 Kč          | 3 725 572 Kč        |
| <b>Výdaje celkem</b>                   | <b>505 696 Kč</b>   | <b>6 068 357 Kč</b> |

Tabulka 20 Výdaje – pesimistická varianta (vlastní tvorba)

| Realistická varianta            | Výdaje/měsíc      | Výdaje/rok          |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|
| Náklady na suroviny             | 260 309 Kč        | 2 535 366 Kč        |
| Režijní náklady + náklady na LZ | 310 464 Kč        | 3 725 572 Kč        |
| <b>Výdaje celkem</b>            | <b>570 774 Kč</b> | <b>6 260 938 Kč</b> |

Tabulka 21 Výdaje – realistická varianta (vlastní tvorba)

| Pozitivní varianta              | Výdaje/měsíc      | Výdaje/rok          |
|---------------------------------|-------------------|---------------------|
| Náklady na suroviny             | 312 371 Kč        | 3 748 456 Kč        |
| Režijní náklady + náklady na LZ | 310 464 Kč        | 3 725 572 Kč        |
| <b>Výdaje celkem</b>            | <b>622 836 Kč</b> | <b>7 474 028 Kč</b> |

Tabulka 22 Výdaje – optimistická varianta (vlastní tvorba)

## 5.12.3 Výkaz zisku a ztrát

|                                   | 2019                    | 2020                    | 2021                    | 2022                    | 2023                    |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků | 4 943 400,00 Kč         | 5 437 740,00 Kč         | 5 981 514,00 Kč         | 6 579 665,40 Kč         | 7 237 631,94 Kč         |
| Spotřeba materiálu                | 2 342 785,03 Kč         | 2 577 063,53 Kč         | 2 834 769,88 Kč         | 3 118 246,87 Kč         | 3 430 071,56 Kč         |
| Režijní náklady                   | 800 212,00 Kč           | 880 233,20 Kč           | 968 256,52 Kč           | 1 065 082,17 Kč         | 1 171 590,39 Kč         |
| Osobní náklady                    | 2 925 360,00 Kč         | 3 217 896,00 Kč         | 3 539 685,60 Kč         | 3 893 654,16 Kč         | 4 283 019,58 Kč         |
| Odpisy                            | 82 421,40 Kč            | 131 874,24 Kč           | 98 905,68 Kč            | 65 937,12 Kč            | 32 968,56 Kč            |
| <b>Zisk před zdaněním</b>         | <b>-1 207 378,43 Kč</b> | <b>-1 369 326,97 Kč</b> | <b>-1 460 103,68 Kč</b> | <b>-1 563 254,92 Kč</b> | <b>-1 680 018,14 Kč</b> |
| Daň 15 %                          | -181 106,76 Kč          | -205 399,05 Kč          | -219 015,55 Kč          | -234 488,24 Kč          | -252 002,72 Kč          |
| <b>Zisk po zdanění</b>            | <b>-1 026 271,66 Kč</b> | <b>-1 163 927,92 Kč</b> | <b>-1 241 088,13 Kč</b> | <b>-1 328 766,69 Kč</b> | <b>-1 428 015,42 Kč</b> |
| <b>Čistý zisk</b>                 | <b>-1 026 271,66 Kč</b> | <b>-1 163 927,92 Kč</b> | <b>-1 241 088,13 Kč</b> | <b>-1 328 766,69 Kč</b> | <b>-1 428 015,42 Kč</b> |
| Odpisy                            | 82 421,40 Kč            | 131 874,24 Kč           | 98 905,68 Kč            | 65 937,12 Kč            | 32 968,56 Kč            |
| <b>FCF</b>                        | <b>-943 850,26 Kč</b>   | <b>-1 032 053,68 Kč</b> | <b>-1 142 182,45 Kč</b> | <b>-1 262 829,57 Kč</b> | <b>-1 395 046,86 Kč</b> |

Tabulka 23 Výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta (vlastní tvorba)

|                                   | 2019                   | 2020                   | 2021                   | 2022                   | 2023                   |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků | 8 988 000,00 Kč        | 9 886 800,00 Kč        | 10 875 480,00 Kč       | 11 963 028,00 Kč       | 13 159 330,80 Kč       |
| Spotřeba materiálu                | 2 535 366,15 Kč        | 2 788 902,77 Kč        | 3 067 793,04 Kč        | 3 374 572,35 Kč        | 3 712 029,58 Kč        |
| Režijní náklady                   | 800 212,00 Kč          | 880 233,20 Kč          | 968 256,52 Kč          | 1 065 082,17 Kč        | 1 171 590,39 Kč        |
| Osobní náklady                    | 2 925 360,00 Kč        | 3 217 896,00 Kč        | 3 539 685,60 Kč        | 3 893 654,16 Kč        | 4 283 019,58 Kč        |
| Odpisy                            | 82 421,40 Kč           | 131 874,24 Kč          | 98 905,68 Kč           | 65 937,12 Kč           | 32 968,56 Kč           |
| <b>Zisk před zdaněním</b>         | <b>2 644 640,45 Kč</b> | <b>2 867 893,80 Kč</b> | <b>3 200 839,16 Kč</b> | <b>3 563 782,20 Kč</b> | <b>3 959 722,69 Kč</b> |
| Daň 15 %                          | 396 696,07 Kč          | 430 184,07 Kč          | 480 125,87 Kč          | 534 567,33 Kč          | 593 958,40 Kč          |
| <b>Zisk po zdanění</b>            | <b>2 247 944,38 Kč</b> | <b>2 437 709,73 Kč</b> | <b>2 720 713,28 Kč</b> | <b>3 029 214,87 Kč</b> | <b>3 365 764,29 Kč</b> |
| Čistý zisk                        | 2 247 944,38 Kč        | 2 437 709,73 Kč        | 2 720 713,28 Kč        | 3 029 214,87 Kč        | 3 365 764,29 Kč        |
| Odpisy                            | 82 421,40 Kč           | 131 874,24 Kč          | 98 905,68 Kč           | 65 937,12 Kč           | 32 968,56 Kč           |
| <b>FCF</b>                        | <b>2 330 365,78 Kč</b> | <b>2 569 583,97 Kč</b> | <b>2 819 618,96 Kč</b> | <b>3 095 151,99 Kč</b> | <b>3 398 732,85 Kč</b> |

Tabulka 24 Výkaz zisku a ztrát – realistická varianta (vlastní tvorba)

|                                   | 2019                   | 2020                   | 2021                   | 2022                   | 2023                   |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Tržby z prodeje vlastních výrobků | 10 785 600,00 Kč       | 11 864 160,00 Kč       | 13 050 576,00 Kč       | 14 355 633,60 Kč       | 15 791 196,96 Kč       |
| Spotřeba materiálu                | 3 748 456,04 Kč        | 4 123 301,65 Kč        | 4 535 631,81 Kč        | 4 989 194,99 Kč        | 5 488 114,49 Kč        |
| Režijní náklady                   | 800 212,00 Kč          | 880 233,20 Kč          | 968 256,52 Kč          | 1 065 082,17 Kč        | 1 171 590,39 Kč        |
| Osobní náklady                    | 2 925 360,00 Kč        | 3 217 896,00 Kč        | 3 539 685,60 Kč        | 3 893 654,16 Kč        | 4 283 019,58 Kč        |
| Odpisy                            | 82 421,40 Kč           | 131 874,24 Kč          | 98 905,68 Kč           | 65 937,12 Kč           | 32 968,56 Kč           |
| <b>Zisk před zdaněním</b>         | <b>3 229 150,56 Kč</b> | <b>3 510 854,91 Kč</b> | <b>3 908 096,39 Kč</b> | <b>4 341 785,15 Kč</b> | <b>4 815 503,94 Kč</b> |
| Daň 15 %                          | 484 372,58 Kč          | 526 628,24 Kč          | 586 214,46 Kč          | 651 264,77 Kč          | 722 325,59 Kč          |
| <b>Zisk po zdanění</b>            | <b>2 744 777,97 Kč</b> | <b>2 984 226,67 Kč</b> | <b>3 321 881,93 Kč</b> | <b>3 690 500,38 Kč</b> | <b>4 093 178,35 Kč</b> |
| Čistý zisk                        | 2 744 777,97 Kč        | 2 984 226,67 Kč        | 3 321 881,93 Kč        | 3 690 500,38 Kč        | 4 093 178,35 Kč        |
| Odpisy                            | 82 421,40 Kč           | 131 874,24 Kč          | 98 905,68 Kč           | 65 937,12 Kč           | 32 968,56 Kč           |
| <b>FCF</b>                        | <b>2 827 199,37 Kč</b> | <b>3 116 100,91 Kč</b> | <b>3 420 787,61 Kč</b> | <b>3 756 437,50 Kč</b> | <b>4 126 146,91 Kč</b> |

Tabulka 25 Výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta (vlastní tvorba)

## 5.12.4 Cash flow

Pro stanovení Cash flow je nutné si vytvořit tabulku příjmů a výdajů. Tyto tabulky jsou vyobrazeny v kapitole 4.10.1. vždy pro pesimistickou, realistickou a optimální variantu. Odhad příjmů a výdajů vždy vychází z denní poptávky.

V následujících tabulkách je uveden přehled cash flow na následujících 5 let pro jednotlivé varianty. Měsíční rozpis cash flow je uveden v příloze.

| Pesimistické     | 2019 (0)             | 2019 (1)           | 2020               | 2021               | 2022               | 2023               | 2024                 |
|------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Investice        | 1 444 418 Kč         |                    |                    |                    |                    |                    |                      |
| Příjmy           |                      | 4 381 650 Kč       | 4 819 815 Kč       | 5 301 797 Kč       | 5 831 976 Kč       | 6 415 174 Kč       | 7 056 691 Kč         |
| Výdaje           |                      | 5 056 964 Kč       | 5 562 661 Kč       | 6 118 927 Kč       | 6 730 819 Kč       | 7 403 901 Kč       | 8 144 291 Kč         |
| <b>CF celkem</b> | <b>-1 444 418 Kč</b> | <b>-675 314 Kč</b> | <b>-742 846 Kč</b> | <b>-817 130 Kč</b> | <b>-898 843 Kč</b> | <b>-988 728 Kč</b> | <b>-1 087 600 Kč</b> |

Tabulka 26 Cash flow – pesimistická varianta (vlastní tvorba)

| Realistické      | 2019 (0)             | 2019 (1)            | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                | 2024                |
|------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Investice        | 1 444 418 Kč         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |
| Příjmy           |                      | 6 741 000 Kč        | 7 415 100 Kč        | 8 156 610 Kč        | 8 972 271 Kč        | 9 869 498 Kč        | 10 856 448 Kč       |
| Výdaje           |                      | 5 707 738 Kč        | 6 278 512 Kč        | 6 906 363 Kč        | 7 596 999 Kč        | 8 356 699 Kč        | 9 192 369 Kč        |
| <b>CF celkem</b> | <b>-1 444 418 Kč</b> | <b>1 033 262 Kč</b> | <b>1 136 588 Kč</b> | <b>1 250 247 Kč</b> | <b>1 375 272 Kč</b> | <b>1 512 799 Kč</b> | <b>1 664 079 Kč</b> |

Tabulka 27 Cash flow – realistická varianta (vlastní tvorba)

| Optimistické | 2019 (0)      | 2019 (1)     | 2020         | 2021         | 2022          | 2023          | 2024          |
|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Investice    | 1 444 418 Kč  |              |              |              |               |               |               |
| Příjmy       |               | 8 089 200 Kč | 8 898 120 Kč | 9 787 932 Kč | 10 766 725 Kč | 11 843 398 Kč | 13 027 737 Kč |
| Výdaje       |               | 6 228 357 Kč | 6 851 192 Kč | 7 536 312 Kč | 8 289 943 Kč  | 9 118 937 Kč  | 10 030 831 Kč |
| CF celkem    | -1 444 418 Kč | 1 860 843 Kč | 2 046 928 Kč | 2 251 620 Kč | 2 476 782 Kč  | 2 724 461 Kč  | 2 996 907 Kč  |

Tabulka 28 Cash flow – optimistická varianta (vlastní tvorba)

Podrobný měsíční rozpis cash-flow roku 2019 pro jednotlivé varianty je uveden v příloze.

V následujících tabulkách vidíme vypočítané kumulované cash-flow.

| Pesimistická varianta | 2019 (0)      | 2019 (1)      | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Celkové CF            | -1 444 418 Kč | -675 314 Kč   | -742 846 Kč   | -817 130 Kč   | -898 843 Kč   | -988 728 Kč   | -1 087 600 Kč |
| Kumulované CF         | -1 444 418 Kč | -2 119 733 Kč | -2 862 578 Kč | -3 679 708 Kč | -4 578 552 Kč | -5 567 279 Kč | -6 654 879 Kč |

Tabulka 29 Kumulované cash flow – pesimistická varianta (vlastní tvorba)

| Realistická varianta | 2019 (0)      | 2019 (1)     | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         |
|----------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Celkové CF           | -1 444 418 Kč | 1 033 262 Kč | 1 136 588 Kč | 1 250 247 Kč | 1 375 272 Kč | 1 512 799 Kč | 1 664 079 Kč |
| Kumulované CF        | -1 444 418 Kč | -411 156 Kč  | 725 432 Kč   | 1 975 679 Kč | 3 350 951 Kč | 4 863 751 Kč | 6 527 830 Kč |

Tabulka 30 Kumulované cash flow – realistická varianta (vlastní tvorba)

| Optimistická varianta | 2019 (0)      | 2019 (1)     | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024          |
|-----------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Celkové CF            | -1 444 418 Kč | 1 860 843 Kč | 2 046 928 Kč | 2 251 620 Kč | 2 476 782 Kč | 2 724 461 Kč | 2 996 907 Kč  |
| Kumulované CF         | -1 444 418 Kč | 416 425 Kč   | 2 463 352 Kč | 4 714 973 Kč | 7 191 755 Kč | 9 916 216 Kč | 12 913 123 Kč |

Tabulka 31 Kumulované cash flow – optimistická varianta (vlastní tvorba)

## 5.13 Ekonomické ukazatele

Pro hodnocení investic toho projektu jsme využili následujících ekonomických ukazatelů

- Čistou současnou hodnotu – NPV
- Doba návratnosti

### 5.13.1 Čistá současná hodnota – NPV

Abychom byli schopni správně určit čistou současnou hodnotu musíme znát cash flow pro každé z počítaných období. Jako výši diskontní sazby jsme použili WACC. WACC je stanoveno dle Damodarana pro odvětví restaurací a rovná se 6,58 %. Následně se dosazením do vzorce vypočte diskontované cash flow pro jednotlivé období.

| t                  | 0             | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            |
|--------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CF <sub>t</sub>    | -1 444 418 Kč | 1 860 843 Kč | 2 046 928 Kč | 2 251 620 Kč | 2 476 782 Kč | 2 724 461 Kč |
| WACC               |               | 0,0658       | 0,0658       | 0,0658       | 0,0658       | 0,0658       |
| (1+r) <sup>t</sup> |               | 1,07         | 1,14         | 1,21         | 1,29         | 1,38         |
| Diskontované CF    |               | 1 745 959    | 1 801 985    | 1 859 808    | 1 919 486    | 1 981 080    |
| Suma diskont. CF   | 9 308 317     |              |              |              |              |              |
| ČSH                | 7 863 899     |              |              |              |              |              |

Tabulka 32 NPV – optimistická varianta (vlastní tvorba)

| t                  | 0             | 1           | 2          | 3            | 4            | 5            |
|--------------------|---------------|-------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| CF <sub>t</sub>    | -1 444 418 Kč | -411 156 Kč | 725 432 Kč | 1 975 679 Kč | 3 350 951 Kč | 4 863 751 Kč |
| WACC               |               | 0,0658      | 0,0658     | 0,0658       | 0,0658       | 0,0658       |
| (1+r) <sup>t</sup> |               | 1,07        | 1,14       | 1,21         | 1,29         | 1,38         |
| Diskontované CF    |               | - 385 772   | 638 624    | 1 631 884    | 2 596 960    | 3 536 655    |
| Suma diskont. CF   | 8 018 351     |             |            |              |              |              |
| ČSH                | 6 573 933     |             |            |              |              |              |

Tabulka 33 NPV – realistická varianta (vlastní tvorba)

| t                  | 0              | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           |
|--------------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CF <sub>t</sub>    | -1 444 418 Kč  | -675 314 Kč | -742 846 Kč | -817 130 Kč | -898 843 Kč | -988 728 Kč |
| WACC               |                | 0,0658      | 0,0658      | 0,0658      | 0,0658      | 0,0658      |
| (1+r) <sup>t</sup> |                | 1,07        | 1,14        | 1,21        | 1,29        | 1,38        |
| Diskontované CF    |                | - 633 622   | - 653 954   | - 674 938   | - 696 596   | - 718 949   |
| Suma diskont. CF   | -3 378 059     |             |             |             |             |             |
| ČSH                | - 4 822 477,60 |             |             |             |             |             |

Tabulka 34 NPV – pesimistická varianta (vlastní tvorba)

Po vypočtení diskontovaného cash flow je možné si dopočítat NPV, neboli čistou současnou hodnotu.

ČSH u realistické i optimistické varianty vyšlo v kladných číslech, tudíž je možné projekt přijmout a realizovat ho. Diskontované CF u pesimistické varianty vyšlo záporně, tudíž není možné ČSH vypočítat



### 5.13.2 Doba návratnosti

Pro výpočet doby návratnosti je potřeba znát výši investice a průměrné roční cash flow. Tyto údaje již známe z předchozích výpočtů, tudíž je jen dosadíme do vzorce.

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>Investice</b>         | 1 444 418,43 |
| <b>Průměrné roční CF</b> | - 824 572,13 |
| <b>Doba návratnosti</b>  |              |

Tabulka 35 Doba návratnosti – pesimistická varianta (vlastní tvorba)

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>Investice</b>         | 1 444 418,43 |
| <b>Průměrné roční CF</b> | 2 100 931,47 |
| <b>Doba návratnosti</b>  | 0,69         |

Tabulka 36 Doba návratnosti – realistická varianta (vlastní tvorba)

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>Investice</b>         | 1 444 418,43 |
| <b>Průměrné roční CF</b> | 2 272 126,88 |
| <b>Doba návratnosti</b>  | 0,64         |

Tabulka 37 Doba návratnosti – optimistická varianta (vlastní tvorba)

U realistické varianty vidíme že doba návratnosti je 0,64 roku. Což je velice přívětivý výsledek a můžeme tuto dobu návratnosti považovat za optimální. I u optimistické varianty je doba návratnost velmi rychlá. U varianty pesimistické nelze dobu návratnosti vypočítat, jelikož je záporné průměrné cash-flow.

## 5.14 Hodnocení rizik

Je potřeba, aby každý podnikatel, který chce mít úspěšný projekt uměl identifikovat případná rizika a snažit se zmírnit jejich dopad na celou oblast daného projektu nebo celého podnikání.

Možná rizika:

- Nedostatek finančních zdrojů – řešením je úvěr pro pokrytí nákladů
- Konkurence – umět přizpůsobit nabídku služeb tak, aby i nová restaurace byla od začátku konkurence schopná již stálým podnikům

- Nedostatečné zkušenosti s podnikáním – je potřeba získat co největší přehled o svých zaměstnancích, kontrolovat jejich výkony a mít přehled o veškerých činnostech v podniku. Dobré je trávit v provozovně co nejvíce času.
- Nedostatek zákazníků – toto riziko vede ke snížení tržeb, tudíž snížení až nedostatek finančních zdrojů. Proto je potřeba stále rozvíjet marketingovou kampaň, tvořit různé sezónní akce nebo speciální dny, aby zákazníci měli pocit, že se mohou při každé návštěvě těšit na něco nového a byl to i důvod jejich návštěvy.
- Dodavatelé – dodavatelé nejsou schopni dostát svým závazkům, nevozí zboží tak jak je smluvně sjednáno a další. V případě velké nespokojenosti je možné oslovit nového dodavatele. Dodavatelé jsou velmi důležitou součástí celého projektu, proto je důležité vybírat je na základě daných preferencí, recenzí na internetu nebo od jiných podnikatelů ve stejném odvětví.
- Fluktuace zaměstnanců – ke fluktuaci zaměstnanců v odvětví gastronomie dochází velmi často. V tomto oboru je fluktuace mezi 20–25 %. Toto riziko je jedno z největších, jelikož ke střídání zaměstnanců dochází velice často a pro nás jako pro podnik je důležité udržet si stálý personál, který bude kvalitně vyškolen a bude poskytovat dobrý servis zákazníkům. Je velmi nákladné a časově náročné zaškolovat velmi často nový personál.
- Další rizika – výběr nevhodného zaměstnance, zvýšení nájemného, špatný odhad poptávky

| Riziko                               | Opatření   | Pravděpodobnost výskytu | Míra dopadu |
|--------------------------------------|--|-------------------------|-------------|
| Nedostatečné zkušenosti s podnikáním | Návštěva seminářů a školení, samostudium, zkušenosti od známých, dobrý přehled o provozu               | 2                       | 3           |
| Fluktuace zaměstnanců                | Kvalitní zaškolení, nabídnutí dobrých podmínek   | 5                       | 4           |
| Velký počet konkurence               | Sledování trendu na trhu, pravidelná analýza spokojenosti zákazníka, přizpůsobení nabídky novým tendům | 2                       | 4           |
| Nedostatek finančních zdrojů         | Tvorba rezerv, zvýšení propagace restaurace, úvěr  | 3                       | 4           |
| Výběr nevhodného zaměstnance         | Důsledné výběrové řízení   | 3                       | 3           |
| Nespolehlivý dodavatelé              | Důslednost od podniku, opatření smluvními podmínkami, výběr nového dodavatele                          | 2                       | 2           |

Tabulka 38 - Hodnocení rizik (vlastní tvorba)

# Závěr

Cíl této diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti a zhodnotit, zda bude výhodné otevřít nový podnik.

Teoretická část se nejprve zaměřuje na řízení projektů, kde nejprve definujeme základní pojmy, jako je podnikatel a samotný předmět podnikání. Dále definujeme rysy, druhy a cíle projektu. Podrobněji jsou popsána jednotlivá kritéria výběru. Druhá část teoretické části se zaměřuje již na samotnou studii proveditelnosti. Nejprve došlo k vymezení základních informací o studii proveditelnosti, následně pak k popsání jednotlivých metod. Metodický popis poté slouží jako předloha praktické části.

Dle teoretické části pak došlo ke zpracování části praktické – k vytvoření studie proveditelnosti. Ve studii proveditelnosti se snažíme zjistit, zda bude relevantní otevřít na Kladně novou restauraci TK s.r.o. V úvodu studie je seznámení s projektem samotným, popis společnosti, vize a mise firmy. V první kapitole byl projekt kompletně představen, popsány hlavní parametry projektu i jeho podrobný popis a cíl. Uvedlo se zde i místo nové restaurace a pozadí celého projektu.

Druhá kapitola praktické části se váže na analýzu trhu. Nejprve byl zpracován marketingový výzkum mezi kladenskými obyvateli, kde bylo poptáváno, zda by obyvatelé novou restauraci ocenili či nikoli. Dále byla věnována pozornost interním a externím analýzám, jako je Porterova analýza a analýza SWOT. Další velkou částí této kapitoly byl marketingový mix, kde byly jednotlivě popsány součásti právě zmíněného mixu – výrobek, cena, podpora trhu, distribuce, zákazníci a velikost trhu.

V následujících kapitolách byla popsána životní fáze. Velkou kapitolou je představení klíčových dodavatelů surovin a způsob jejich řízení. Ve stejné kapitole je popsána i lokalita a místo působení nové restaurace. Restaurace se bude nacházet při okraji města, u hlavního tahu mezi Kladnem a Prahou. Prostory jsou koncipované po bývalé restauraci, tudíž nebudou zde nutné žádné velké stavební úpravy a hrubá stavba je téměř připravena na provoz restaurace TK s.r.o. Další částí bylo řešení vybavení a stavebních úprav restaurace. Interiér bude laděn do moderního jednoduchého stylu, který neklame žádného návštěvníka.

Dále jsou ve studii proveditelnosti uvedeny režijní náklady a zajištění lidských zdrojů. Je zde vidět vyčíslení mzdových nákladů na 5 let dopředu a podrobný popis jednotlivých pozic.

Konečná, nejdelší fáze, celé studie proveditelnosti je finanční a ekonomická analýza, která je pro investora klíčovým prvkem studie proveditelnosti. Nejprve byly vyzdvihnuty největší momenty celé přípravy projektu od založení živnosti až po otevření restaurace a byl sestaven Ganttův diagram. Součástí této kapitoly byl výpočet výkazu

zisku a ztrát a následné vypočtení cashflow. Na základě výpočtu cashflow byli stanovena čistá současná hodnota a doba návratnosti.

Hlavním cílem této studie proveditelnosti bylo nabídnout zadavateli náhled do projektu ve třech hlavních variantách – pesimistické, realistické a optimistické. Předmětem bylo vyhodnotit, zda je reálné restauraci TK s.r.o. otevřít a dále provozovat. Na základě dotazníku bylo zjištěno, že restaurace s velkým výběrem dobrého jídla a kvalitním personálem na Kladně chybí a je po ní velká poptávka. Bylo stanoveno realizace projektu 1/2019-4/2019. Menší čas realizace nám dopřává již téměř vybavený prostor, který není potřeba rekonstruovat. Marketingová kampaň, především přes sociální sítě, bude spuštěna téměř na začátku celého projektu, aby se restaurace dostala co nejvíce do podvědomí lidí. Nejvíce důležitou částí studie byla ekonomické a finanční vyhodnocení, které bylo vypočítáno metou čisté současné hodnoty a dobrou návratnosti. Jak ej z výsledků vidět, pro realistickou a optimistickou variantu se pohybujeme v kladných číslech, tudíž je možné projekt přijmout a začít realizovat. V případě pesimistické varianty by investor musel projekt zamítnout. Návratnost investice je v optimistické i realistické variantně velmi příznivá, v první uvedené je doba 0,69 a v realistické 0,64 roku. Z čeho vyplývá, že investice bude splacena za téměř třičtvrtě roku, tudíž i toto stanovisko podporuje přijetí projektu.

# Seznam použité literatury

1. BLACKWELL, E. Podnikatelský plán – průvodce pro malé a střední podnikatele. překlad - Jiří Tolman, Readers International Prague. 1993. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. DOLANSKÝ, Václav, Vladimír MĚKOTA a Vladimír NĚMEC. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 978-80-7169-287-4.
4. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Bronislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, 528 s. ISBN 987-80-247-4275-5.
5. DUCHOŇ, Bedřich. Inženýrská ekonomika. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
6. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. ISBN 80-274-0939-2.
7. HOŠEK, M. Studie proveditelnosti malého podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 77 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.
8. LOJÍKOVÁ, Andrea. Studie proveditelnosti otevření nové hradecké kavárny. Praha, 2015. 88 stran, 9 stran příloh. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. doc. Ing. Dalibor Vytlačil, CSs.
9. NĚMEC, Vladimír. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
10. NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2010, 208 s. ISBN 978-80-274-3158-2.
11. ROSENAU, Milton. Řízení projektů. 3. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0.
12. ROSOCHATECKÁ, Eva. Ekonomika podniků. 9. vydání. Praha: ČZU, 2006, 194 s. ISBN 80-213-1482-6.
13. SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6.
14. SIEBER, P. Studie proveditelnosti = Feasibility study: metodická příručka. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. 2004. 92 s. ISBN (Brož.). Sign: 2- 1167.953.
15. STUDIE PROVEDITELNOSTI K UVAŽOVANÉMU PROJEKTOVÉMU ZÁMĚRU. Brno, 2015. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno. Vedoucí práce Ing. Pavel ŠMARDA.
16. SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006, 356 s. ISBN 80-247-1501-5.
17. SYNEK, Miroslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
18. TETŘEVOVÁ, Liběna. Financování projektů. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-09-6.
19. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6
20. VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2005, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
21. VYTLAČIL, Dalibor. Projektové řízení a řízení projektů. 1. Vydání. Praha: ČVUT, 2008, 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0

## Seznam internetových zdrojů

1. Cashflow. Managementmania [online]. Praha, 2017, 17.2.2016 [cit. 2019-06-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/penezni-tok>
2. Čistá současná hodnota. Managementmania [online]. Praha, 2017, 28.8.2017 [cit. 2019-06-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cista-soucasna-hodnota>
3. Doba návratnosti. Managementmania [online]. Praha, 2017, 2.3.2019 [cit. 2019-06-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/doba-navratnosti>
4. Mapy Google online [online]. [cit. 2019-06-12]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/place/Vod%C3%A1rensk%C3%A1,+272+01+Kladno/@50.1333099,14.114422,18.75z/data=!4m5!3m4!1s0x470bb7f2089e5387:0x13422aef5df5e5d4!8m2!3d50.1338019!4d14.1172723>
5. Úvěrová kalkulačka. Www.kb.cz [online]. Praha, 2019, 14.8.2019 [cit. 2019-07-22]. Dostupné z: [https://www.kb.cz/cs/obcane/pujcky/osobni-uver?utm\\_id=43864&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=google&utm\\_campaign=osobni\\_uver-uverova\\_kalkulacka\\_brand&utm\\_content=search&utm\\_term=kalkulacka\\_uveru&gclid=Cj0KCOjwv8nqBRDGARIsAHfR9wCNiYhEAKwe56--L5R\\_OlzxOisYYfDHwsA5engLpd4hGawVRd943glaA-pJiEALw\\_wcB](https://www.kb.cz/cs/obcane/pujcky/osobni-uver?utm_id=43864&utm_medium=cpc&utm_source=google&utm_campaign=osobni_uver-uverova_kalkulacka_brand&utm_content=search&utm_term=kalkulacka_uveru&gclid=Cj0KCOjwv8nqBRDGARIsAHfR9wCNiYhEAKwe56--L5R_OlzxOisYYfDHwsA5engLpd4hGawVRd943glaA-pJiEALw_wcB)
6. IKEA katalog. IKEA [online]. Praha: Inter IKEA Systems B.V. 1999–2019, 2018, 2018 [cit. 2019-07-21]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/catalog>
7. Vybavení gastronomie. OXYGENIC s.r.o. [online]. Praha, 2018, 2019 [cit. 2019-07-21]. Dostupné z: <https://vybaveni-gastronomie.cz/cs/>
8. E-kasa. Dotykačka [online]. Praha: <https://www.praguebest.cz/>, 2019, 2019 [cit. 2019-07-21]. Dostupné z: <https://www.dotykacka.cz/pokladni-systemy/>
9. Sreality.cz [online]. Praha: Seznam.cz, 2019 [cit. 2019-07-21]. Dostupné z: <https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerzni/restaurace/kladno-krocehlavy-vodarenska/1019194972#img=12&fullscreen=true>

## Seznam obrázků

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 Model trojimperativu (vlastní tvorba).....                   | 9  |
| Obrázek 2 SWOT analýza (vlastní tvorba).....                           | 19 |
| Obrázek 3 Jednoduchá hierarchie podniku (vlastní tvorba).....          | 24 |
| Obrázek 4 Složitější hierarchie podniku (vlastní tvorba).....          | 24 |
| Obrázek 5 Struktura projektu (vlastní tvorba).....                     | 44 |
| Obrázek 6 Umístění restaurace (vlastní tvorba, webové zpracování)..... | 51 |
| Obrázek 7 Interiér restaurace (sreality.cz).....                       | 52 |
| Obrázek 8 Organizační struktura podniku (vlastní tvorba).....          | 56 |
| Obrázek 9 Splátkový kalendář (www.kb.cz).....                          | 61 |

# Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1- SWOT analýza (vlastní tvorba) .....                                 | 43 |
| Tabulka 2 Přehled nákladu na nápoje a potraviny (vlastní tvorba) .....         | 45 |
| Tabulka 3 Porovnání konkurence (vlastní tvorba) .....                          | 45 |
| Tabulka 4 Stavební práce (vlastní tvorba) .....                                | 52 |
| Tabulka 5 Celkový souhrn (vlastní tvorba) .....                                | 53 |
| Tabulka 6 Kávovar – odpisy (vlastní tvorba).....                               | 54 |
| Tabulka 7 Konvektomat – odpisy (vlastní tvorba).....                           | 54 |
| Tabulka 8 Myčka na černé nádobí – odpisy (vlastní tvorba).....                 | 54 |
| Tabulka 9 Myčka na talíře – odpisy (vlastní tvorba).....                       | 54 |
| Tabulka 10 Sporák s troubou – odpisy (vlastní tvorba) .....                    | 55 |
| Tabulka 11 Souhrn odpisů (vlastní tvorba) .....                                | 55 |
| Tabulka 12 Režijní náklady (vlastní tvorba) .....                              | 56 |
| Tabulka 13 Mzdové náklady 2019 (vlastní tvorba) .....                          | 58 |
| Tabulka 14 Mzdové náklady 2020 (vlastní tvorba) .....                          | 59 |
| Tabulka 15 Ganttův diagram (vlastní tvorba).....                               | 60 |
| Tabulka 16 Rozpis úvěru (vlastní tvorba).....                                  | 61 |
| Tabulka 17 Příjmy – pesimistická varianta (vlastní tvorba).....                | 62 |
| Tabulka 18 Příjmy – realistická varianta (vlastní tvorba).....                 | 62 |
| Tabulka 19 Příjmy – optimistická varianta (vlastní tvorba) .....               | 62 |
| Tabulka 20 Výdaje – pesimistická varianta (vlastní tvorba).....                | 62 |
| Tabulka 21 Výdaje – realistická varianta (vlastní tvorba).....                 | 63 |
| Tabulka 22 Výdaje – optimistická varianta (vlastní tvorba) .....               | 63 |
| Tabulka 23 Výkaz zisku a ztrát – pesimistická varianta (vlastní tvorba) .....  | 63 |
| Tabulka 24 Výkaz zisku a ztrát – realistická varianta (vlastní tvorba) .....   | 64 |
| Tabulka 25 Výkaz zisku a ztrát – optimistická varianta (vlastní tvorba).....   | 64 |
| Tabulka 26 Cash flow – pesimistická varianta (vlastní tvorba).....             | 64 |
| Tabulka 27 Cash flow – realistická varianta (vlastní tvorba).....              | 64 |
| Tabulka 28 Cash flow – optimistická varianta (vlastní tvorba) .....            | 65 |
| Tabulka 29 Kumulované cash flow – pesimistická varianta (vlastní tvorba).....  | 65 |
| Tabulka 30 Kumulované cash flow – realistická varianta (vlastní tvorba).....   | 65 |
| Tabulka 31 Kumulované cash flow – optimistická varianta (vlastní tvorba) ..... | 65 |
| Tabulka 32 NPV – optimistická varianta (vlastní tvorba).....                   | 66 |
| Tabulka 33 NPV – realistická varianta (vlastní tvorba) .....                   | 66 |
| Tabulka 34 NPV – pesimistická varianta (vlastní tvorba) .....                  | 66 |
| Tabulka 35 Doba návratnosti – pesimistická varianta (vlastní tvorba).....      | 67 |
| Tabulka 36 Doba návratnosti – realistická varianta (vlastní tvorba).....       | 67 |
| Tabulka 37 Doba návratnosti – optimistická varianta (vlastní tvorba).....      | 67 |
| Tabulka 38 - Hodnocení rizik (vlastní tvorba).....                             | 68 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1 Věkové rozhraní (vlastní tvorba) .....         | 35 |
| Graf 2 Návštěvnost (vlastní tvorba).....              | 35 |
| Graf 3 Preferovaný čas (vlastní tvorba).....          | 36 |
| Graf 4 Otevření nové restaurace (vlastní tvorba)..... | 36 |
| Graf 5 Lokalita (vlastní tvorba) .....                | 37 |
| Graf 6 Koncept restaurace (vlastní tvorba) .....      | 37 |
| Graf 7 Útrata za polední menu (vlastní tvorba).....   | 38 |
| Graf 8 Útrata celkově (vlastní tvorba).....           | 38 |

## Seznam příloh

|  |    |
|--|----|
| Příloha 1 - Nápojový lístek (vlastní tvorba) .....   | 75 |
| Příloha 2 Jídelní lístek (vlastní tvorba) .....  | 77 |
| Příloha 3 Vybavení restaurace (vlastní tvorba).....  | 79 |
| Příloha 4 Cashflow měsíční - pesimistická, realistická, optimistická varianta (vlastní tvorba) ..... | 82 |
| Příloha 5 Dotazník (vlastní tvorba) .....  | 83 |



Příloha 1 - Nápojový lístek (vlastní tvorba)

| Nealkoholické nápoje             | l    | náklady na porci | marže        | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|----------------------------------|------|------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Bonaqua (neperlivá, perlivá)     | 0,33 | 3,82 Kč          | 85%          | 24,79 Kč         | 30,00 Kč         | 20,97 Kč         | 549%         |
| Coca-cola (zero, vanilla)        | 0,25 | 10,65 Kč         | 65%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 19,78 Kč         | 186%         |
| Sprite                           | 0,25 | 10,65 Kč         | 65%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 19,78 Kč         | 186%         |
| Fanta                            | 0,25 | 10,65 Kč         | 65%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 19,78 Kč         | 186%         |
| Tonic Kinley (zázvor, růžový)    | 0,25 | 10,65 Kč         | 65%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 19,78 Kč         | 186%         |
| Džus Tcappy (různé druhy)        | 0,25 | 11,70 Kč         | 62%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 18,73 Kč         | 160%         |
| Ledový čaj FuzeTea (různé druhy) | 0,25 | 10,65 Kč         | 65%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 19,78 Kč         | 186%         |
| Domácí limonády (dle nabídky)    | 0,5  | 11,45 Kč         | 66%          | 33,91 Kč         | 39,00 Kč         | 22,46 Kč         | 196%         |
| Karafa s kohoutkovou vodou       | 0,5  | 1,21 Kč          | 93%          | 17,39 Kč         | 20,00 Kč         | 16,18 Kč         | 1337%        |
| Karafa s kohoutkovou vodou       | 1    | 1,98 Kč          | 94%          | 34,78 Kč         | 40,00 Kč         | 32,80 Kč         | 1657%        |
| Fresh juice (pomeranč, grep)     | 0,2  | 17,89 Kč         | 59%          | 43,48 Kč         | 50,00 Kč         | 25,59 Kč         | 143%         |
| Evian                            | 0,75 | 8,34 Kč          | 88%          | 68,70 Kč         | 79,00 Kč         | 60,36 Kč         | 724%         |
| Birell                           | 0,3  | 8,23 Kč          | 73%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 22,20 Kč         | 270%         |
| Red bull                         |      | 12,11 Kč         | 69%          | 39,13 Kč         | 45,00 Kč         | 27,02 Kč         | 223%         |
| <b>CELKEM</b>                    |      | <b>129,98 Kč</b> | <b>1013%</b> | <b>475,23 Kč</b> | <b>548,00 Kč</b> | <b>345,25 Kč</b> | <b>6188%</b> |

| Pivo             | l   | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|------------------|-----|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Malé pivo        | 0,3 | 6,60 Kč          | 77%         | 28,93 Kč         | 35,00 Kč         | 22,33 Kč         | 338%         |
| Velké pivo       | 0,5 | 11,00 Kč         | 70%         | 37,19 Kč         | 45,00 Kč         | 26,19 Kč         | 238%         |
| Sezónní speality | 0,5 | 8,23 Kč          | 79%         | 39,67 Kč         | 48,00 Kč         | 31,44 Kč         | 382%         |
| Hoegaarden       | 0,5 | 15,46 Kč         | 66%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 29,99 Kč         | 194%         |
| <b>CELKEM</b>    |     | <b>41,29 Kč</b>  | <b>293%</b> | <b>151,24 Kč</b> | <b>183,00 Kč</b> | <b>109,95 Kč</b> | <b>1152%</b> |

| Aperitiv      | cl | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|---------------|----|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Martini       | 10 | 12,22 Kč         | 73%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 33,23 Kč         | 272%         |
| Aperol Spritz | 24 | 13,45 Kč         | 82%         | 73,55 Kč         | 89,00 Kč         | 60,10 Kč         | 447%         |
| Hugo Spritz   | 10 | 14,21 Kč         | 81%         | 73,55 Kč         | 89,00 Kč         | 59,34 Kč         | 418%         |
| Campari       | 5  | 12,22 Kč         | 73%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 33,23 Kč         | 272%         |
| <b>CELKEM</b> |    | <b>52,10 Kč</b>  | <b>309%</b> | <b>238,02 Kč</b> | <b>288,00 Kč</b> | <b>185,92 Kč</b> | <b>1408%</b> |

| Whisky                     | cl | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka    |
|----------------------------|----|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Jack daniels (fire, honey) | 4  | 26,21 Kč         | 52%         | 54,55 Kč         | 66,00 Kč         | 28,34 Kč         | 108%        |
| Jameson                    | 4  | 16,22 Kč         | 70%         | 54,55 Kč         | 66,00 Kč         | 38,33 Kč         | 236%        |
| Tullamore dew              | 4  | 17,21 Kč         | 68%         | 54,55 Kč         | 66,00 Kč         | 37,34 Kč         | 217%        |
| <b>CELKEM</b>              |    | <b>59,64 Kč</b>  | <b>191%</b> | <b>163,64 Kč</b> | <b>198,00 Kč</b> | <b>104,00 Kč</b> | <b>561%</b> |

| Teplé nápoje         | náklady na porci | marže        | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|----------------------|------------------|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Espresso, lungo      | 10,21 Kč         | 70%          | 33,91 Kč         | 39,00 Kč         | 23,70 Kč         | 232%         |
| Espresso macchiato   | 11,30 Kč         | 70%          | 37,39 Kč         | 43,00 Kč         | 26,09 Kč         | 231%         |
| Flat white           | 12,66 Kč         | 74%          | 49,57 Kč         | 57,00 Kč         | 36,91 Kč         | 292%         |
| Capuccino            | 13,78 Kč         | 65%          | 39,13 Kč         | 45,00 Kč         | 25,35 Kč         | 184%         |
| Capuccino s příchutí | 14,21 Kč         | 67%          | 43,48 Kč         | 50,00 Kč         | 29,27 Kč         | 206%         |
| Latté macchiato      | 13,33 Kč         | 69%          | 42,61 Kč         | 49,00 Kč         | 29,28 Kč         | 220%         |
| Turecká káva         | 8,55 Kč          | 75%          | 33,91 Kč         | 39,00 Kč         | 25,36 Kč         | 297%         |
| Vídeňská káva        | 12,44 Kč         | 74%          | 47,83 Kč         | 55,00 Kč         | 35,39 Kč         | 284%         |
| extra shot           | 5,50 Kč          | 65%          | 15,65 Kč         | 18,00 Kč         | 10,15 Kč         | 185%         |
| mátový čaj           | 7,20 Kč          | 82%          | 39,13 Kč         | 45,00 Kč         | 31,93 Kč         | 443%         |
| zázvorový čaj        | 7,20 Kč          | 82%          | 39,13 Kč         | 45,00 Kč         | 31,93 Kč         | 443%         |
| čaje dle nabídky     | 5,10 Kč          | 83%          | 30,43 Kč         | 35,00 Kč         | 25,33 Kč         | 497%         |
| Horká limonáda       | 11,20 Kč         | 67%          | 33,91 Kč         | 39,00 Kč         | 22,71 Kč         | 203%         |
| Horká čokoláda       | 11,12 Kč         | 72%          | 39,13 Kč         | 45,00 Kč         | 28,01 Kč         | 252%         |
| Svařené víno         | 14,22 Kč         | 65%          | 40,87 Kč         | 47,00 Kč         | 26,65 Kč         | 187%         |
| <b>CELKEM</b>        | <b>158,02 Kč</b> | <b>1079%</b> | <b>566,09 Kč</b> | <b>651,00 Kč</b> | <b>408,07 Kč</b> | <b>1139%</b> |

| Destiláty                     | cl | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka    |
|-------------------------------|----|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Becherovka (originál, lemond) | 4  | 7,92 Kč          | 79%         | 37,19 Kč         | 45,00 Kč         | 29,27 Kč         | 370%        |
| Slivovice R. Jelínek          | 4  | 16,32 Kč         | 64%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 29,13 Kč         | 179%        |
| Gin Beefeater                 | 4  | 20,49 Kč         | 55%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 24,96 Kč         | 122%        |
| Tequila (silver, gold)        | 4  | 12,56 Kč         | 75%         | 49,59 Kč         | 60,00 Kč         | 37,03 Kč         | 295%        |
| Vodka                         | 4  | 11,16 Kč         | 75%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 34,29 Kč         | 307%        |
| Jägermeister                  | 4  | 13,01 Kč         | 69%         | 41,32 Kč         | 50,00 Kč         | 28,31 Kč         | 218%        |
| Metaxa                        | 4  | 14,20 Kč         | 69%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 31,25 Kč         | 220%        |
| Baileys                       | 4  | 20,49 Kč         | 55%         | 45,45 Kč         | 55,00 Kč         | 24,96 Kč         | 122%        |
| <b>CELKEM</b>                 |    | <b>116,15 Kč</b> | <b>540%</b> | <b>355,37 Kč</b> | <b>430,00 Kč</b> | <b>239,22 Kč</b> | <b>560%</b> |

| Víno                            | l   | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk      | přirážka    |
|---------------------------------|-----|------------------|-------------|------------------|------------------|-----------------|-------------|
| Prosecco                        | 0,1 | 12,56 Kč         | 66%         | 37,19 Kč         | 45,00 Kč         | 24,63 Kč        | 196%        |
| Chardoney                       | 0,2 | 23,34 Kč         | 37%         | 37,19 Kč         | 45,00 Kč         | 13,85 Kč        | 59%         |
| Merlot                          | 0,2 | 31,87 Kč         | 14%         | 37,19 Kč         | 45,00 Kč         | 5,32 Kč         | 17%         |
| Lahvové vína dle vinného lístku | 0,8 |                  |             |                  |                  | 0,00 Kč         |             |
| <b>CELKEM</b>                   |     | <b>67,77 Kč</b>  | <b>118%</b> | <b>111,57 Kč</b> | <b>135,00 Kč</b> | <b>43,80 Kč</b> | <b>272%</b> |

Příloha 2 Jídelní lístek (vlastní tvorba)

| Polévky           | náklady na porci | marže       | cena bez DPH    | cena s DPH       | hrubý zisk      | přirážka    |
|-------------------|------------------|-------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|
| Hovězí vývar      | 17,05 Kč         | 41%         | 28,93 Kč        | 35,00 Kč         | 11,87 Kč        | 70%         |
| Krémová česnečka  | 9,46 Kč          | 67%         | 28,93 Kč        | 35,00 Kč         | 19,47 Kč        | 206%        |
| Dle denní nabídky | 15,26 Kč         | 47%         | 28,93 Kč        | 35,00 Kč         | 13,67 Kč        | 90%         |
| <b>CELKEM</b>     | <b>41,77 Kč</b>  | <b>156%</b> | <b>86,78 Kč</b> | <b>105,00 Kč</b> | <b>45,00 Kč</b> | <b>365%</b> |

| Předkrmy         | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka    |
|------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Tatarák          | 34,64 Kč         | 75%         | 139,67 Kč        | 169,00 Kč        | 105,03 Kč        | 303%        |
| Tataráček        | 23,97 Kč         | 76%         | 99,17 Kč         | 120,00 Kč        | 75,20 Kč         | 314%        |
| Lososový tatarák | 65,93 Kč         | 43%         | 114,88 Kč        | 139,00 Kč        | 48,95 Kč         | 74%         |
| <b>CELKEM</b>    | <b>124,54 Kč</b> | <b>194%</b> | <b>353,72 Kč</b> | <b>428,00 Kč</b> | <b>229,18 Kč</b> | <b>691%</b> |

| Maso  | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka    |
|---|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Hovězí steak s fazolkami                    | 99,30 Kč         | 60%         | 247,11 Kč        | 299,00 Kč        | 147,81 Kč        | 149%        |
| Vepřová kotleta s grilovanou zeleninou      | 33,99 Kč         | 79%         | 161,16 Kč        | 195,00 Kč        | 127,17 Kč        | 374%        |
| Kořecí soté s rýží                          | 33,27 Kč         | 70%         | 111,57 Kč        | 135,00 Kč        | 78,30 Kč         | 235%        |
| Kuřecí steak supreme s grilovanou zeleninou | 40,06 Kč         | 70%         | 131,40 Kč        | 159,00 Kč        | 91,34 Kč         | 228%        |
| <b>CELKEM</b>                               | <b>206,62 Kč</b> | <b>278%</b> | <b>651,24 Kč</b> | <b>788,00 Kč</b> | <b>444,62 Kč</b> | <b>986%</b> |

| Ryby                                 | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka    |
|--------------------------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Tuňák s kuskusem                     | 51,89 Kč         | 58%         | 123,14 Kč        | 149,00 Kč        | 71,25 Kč         | 137%        |
| Steak z lososa se smetanovou omáčkou | 80,44 Kč         | 64%         | 222,31 Kč        | 269,00 Kč        | 141,87 Kč        | 176%        |
| Losos na salátku                     | 60,15 Kč         | 33%         | 90,08 Kč         | 109,00 Kč        | 29,93 Kč         | 50%         |
| <b>CELKEM</b>                        | <b>192,48 Kč</b> | <b>155%</b> | <b>435,54 Kč</b> | <b>527,00 Kč</b> | <b>243,06 Kč</b> | <b>363%</b> |

| Saláty   | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka    |
|--|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|-------------|
| Cesar salát  | 49,12 Kč         | 60%         | 123,14 Kč        | 149,00 Kč        | 74,02 Kč         | 151%        |
| Salát s listovým špenátem a jahodami               | 54,55 Kč         | 57%         | 128,10 Kč        | 155,00 Kč        | 73,55 Kč         | 135%        |
| Marinovaný losos na salátku nebo s červenou čočkou | 53,68 Kč         | 55%         | 119,83 Kč        | 145,00 Kč        | 66,15 Kč         | 123%        |
| Carpaccio z červené řepy s kozým sýrem             | 36,31 Kč         | 72%         | 128,10 Kč        | 155,00 Kč        | 91,79 Kč         | 253%        |
| <b>CELKEM</b>                                      | <b>193,66 Kč</b> | <b>244%</b> | <b>499,17 Kč</b> | <b>604,00 Kč</b> | <b>305,51 Kč</b> | <b>662%</b> |

| Těstoviny                                     | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|---|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Špagety carbonara                             | 27,93 Kč         | 69%         | 90,08 Kč         | 109,00 Kč        | 62,15 Kč         | 223%         |
| Fusilly s hruškou a gorgonzovou omáčkou       | 26,63 Kč         | 74%         | 103,31 Kč        | 125,00 Kč        | 76,68 Kč         | 288%         |
| Boloňské špagety                              | 26,21 Kč         | 70%         | 86,78 Kč         | 105,00 Kč        | 60,57 Kč         | 231%         |
| Gnochi se špenátem a kuřecím masem            | 39,03 Kč         | 65%         | 111,57 Kč        | 135,00 Kč        | 72,54 Kč         | 186%         |
| Linguiny s cherry rajčaty a bazalkovým pestem | 25,23 Kč         | 77%         | 111,57 Kč        | 135,00 Kč        | 86,34 Kč         | 342%         |
| Farfale s brkolící nivou a kuřecím masem      | 26,54 Kč         | 71%         | 90,08 Kč         | 109,00 Kč        | 63,54 Kč         | 239%         |
| Lasagne                                       | 45,22 Kč         | 62%         | 119,83 Kč        | 145,00 Kč        | 74,61 Kč         | 165%         |
| <b>CELKEM</b>                                 | <b>216,79 Kč</b> | <b>488%</b> | <b>713,22 Kč</b> | <b>863,00 Kč</b> | <b>496,43 Kč</b> | <b>1674%</b> |

| Dětské menu                  | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|------------------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Svíčková na smetaně, knedlík | 26,98 Kč         | 67%         | 81,82 Kč         | 99,00 Kč         | 54,84 Kč         | 203%         |
| Kuřízek s kaší               | 20,94 Kč         | 74%         | 81,82 Kč         | 99,00 Kč         | 60,88 Kč         | 291%         |
| Linguine se sýrovou omáčkou  | 9,67 Kč          | 88%         | 81,82 Kč         | 99,00 Kč         | 72,15 Kč         | 746%         |
| <b>CELKEM</b>                | <b>57,59 Kč</b>  | <b>230%</b> | <b>245,45 Kč</b> | <b>297,00 Kč</b> | <b>187,86 Kč</b> | <b>1240%</b> |

| Dezerty                       | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|-------------------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| cheesecake                    | 12,56 Kč         | 77%         | 53,72 Kč         | 65,00 Kč         | 41,16 Kč         | 328%         |
| fondan                        | 8,41 Kč          | 88%         | 70,25 Kč         | 85,00 Kč         | 61,84 Kč         | 736%         |
| tvarohové knedlíčky s nugátem | 9,14 Kč          | 87%         | 70,25 Kč         | 85,00 Kč         | 61,11 Kč         | 669%         |
| <b>CELKEM</b>                 | <b>30,11 Kč</b>  | <b>252%</b> | <b>194,21 Kč</b> | <b>235,00 Kč</b> | <b>164,11 Kč</b> | <b>1732%</b> |

| Doplňkový prodej             | náklady na porci | marže       | cena bez DPH     | cena s DPH       | hrubý zisk       | přirážka     |
|------------------------------|------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| Oříšky                       | 18,00 Kč         | 63%         | 48,76 Kč         | 59,00 Kč         | 30,76 Kč         | 171%         |
| Bramburky domácí             | 19,00 Kč         | 61%         | 48,76 Kč         | 59,00 Kč         | 29,76 Kč         | 157%         |
| Nachos s omáčkou dle nabídky | 30,00 Kč         | 59%         | 73,55 Kč         | 89,00 Kč         | 43,55 Kč         | 145%         |
| Sýrová mísa                  | 18,00 Kč         | 56%         | 40,50 Kč         | 49,00 Kč         | 22,50 Kč         | 125%         |
| Klobása                      | 13,00 Kč         | 73%         | 48,76 Kč         | 59,00 Kč         | 35,76 Kč         | 275%         |
| Dezert dle nabídky           | 12,00 Kč         | 59%         | 28,93 Kč         | 35,00 Kč         | 16,93 Kč         | 141%         |
| Miska s olivami              | 15,00 Kč         | 60%         | 37,19 Kč         | 45,00 Kč         | 22,19 Kč         | 148%         |
| <b>CELKEM</b>                | <b>125,00 Kč</b> | <b>430%</b> | <b>326,45 Kč</b> | <b>395,00 Kč</b> | <b>201,45 Kč</b> | <b>1162%</b> |

Příloha 3 Vybavení restaurace (vlastní tvorba)

| Vybavení restaurace     | ks | Cena/ks bez DPH     | Cena/ks s DPH       | Cena celkem bez DPH  | Cena celkem s DPH    |
|-------------------------|----|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| barové židle            | 4  | 1 074,38 Kč         | 1 300,00 Kč         | 4 297,52 Kč          | 5 200,00 Kč          |
| jídelní židle           | 90 | 1 231,40 Kč         | 1 489,99 Kč         | 110 826,00 Kč        | 134 099,46 Kč        |
| ostatní drobný materiál | 1  | 8 000,00 Kč         | 9 680,00 Kč         | 8 000,00 Kč          | 9 680,00 Kč          |
| set sůl a pepř na stoly | 15 | 99,00 Kč            | 119,79 Kč           | 1 485,00 Kč          | 1 796,85 Kč          |
| stropní svítidla        | 10 | 1 666,11 Kč         | 2 015,99 Kč         | 16 661,10 Kč         | 20 159,93 Kč         |
| stůl                    | 15 | 2 471,07 Kč         | 2 989,99 Kč         | 37 066,05 Kč         | 44 849,92 Kč         |
| věšák                   | 6  | 104,13 Kč           | 126,00 Kč           | 624,78 Kč            | 755,98 Kč            |
| <b>celkem</b>           |    | <b>14 646,09 Kč</b> | <b>17 721,77 Kč</b> | <b>178 960,45 Kč</b> | <b>216 542,14 Kč</b> |

| Ostatní vybavení                          | ks | Cena/ks bez DPH     | Cena/ks s DPH       | cena celkem bez DPH | Cena celkem s DPH   |
|---|----|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Bio popelnice                             | 1  | 969,00 Kč           | 1 172,49 Kč         | 969,00 Kč           | 1 172,49 Kč         |
| číšnická kasírka                          | 3  | 290,00 Kč           | 350,90 Kč           | 870,00 Kč           | 1 052,70 Kč         |
| hrablo na sníh                            | 1  | 152,10 Kč           | 184,04 Kč           | 152,10 Kč           | 184,04 Kč           |
| Nabídková tabule                          | 1  | 1 834,00 Kč         | 2 219,14 Kč         | 1 834,00 Kč         | 2 219,14 Kč         |
| posypová sůl                              | 1  | 116,10 Kč           | 140,48 Kč           | 116,10 Kč           | 140,48 Kč           |
| samozhášecí odpadkový koš před restaurací | 2  | 1 124,00 Kč         | 1 360,04 Kč         | 2 248,00 Kč         | 2 720,08 Kč         |
| Vstupní rohož                             | 1  | 899,10 Kč           | 1 087,91 Kč         | 899,10 Kč           | 1 087,91 Kč         |
| vybavení sociálního zařízení              | 1  | 6 611,57 Kč         | 8 000,00 Kč         | 6 611,57 Kč         | 8 000,00 Kč         |
| <b>celkem</b>                             |    | <b>11 995,87 Kč</b> | <b>14 515,00 Kč</b> | <b>13 699,87 Kč</b> | <b>16 576,84 Kč</b> |

| Vybavení kuchyně                           | Cena/ks bez DPH      | Cena/ks s DPH        | cena celkem bez DPH  | Cena celkem s DPH      |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| chladicí pracovní stůl                     | 27 994,00 Kč         | 33 872,74 Kč         | 55 988,00 Kč         | 67 745,48 Kč           |
| chladíč lahví                              | 515,00 Kč            | 623,15 Kč            | 1 545,00 Kč          | 1 869,45 Kč            |
| dezertní vidlička                          | 22,00 Kč             | 26,62 Kč             | 1 540,00 Kč          | 1 863,40 Kč            |
| dóza na parmazán                           | 228,00 Kč            | 275,88 Kč            | 2 280,00 Kč          | 2 758,80 Kč            |
| drobný majetek (prkýnka, náčinní,...)      | 30 000,00 Kč         | 36 300,00 Kč         | 30 000,00 Kč         | 36 300,00 Kč           |
| fritéza                                    | 9 590,00 Kč          | 11 603,90 Kč         | 9 590,00 Kč          | 11 603,90 Kč           |
| Kontaktní gril kovektomat                  | 11 459,00 Kč         | 13 865,39 Kč         | 11 459,00 Kč         | 13 865,39 Kč           |
|  | 188 750,00 Kč        | 228 387,50 Kč        | 188 750,00 Kč        | 228 387,50 Kč          |
| kuchařský pracovní stůl                    | 10 066,00 Kč         | 12 179,86 Kč         | 10 066,00 Kč         | 12 179,86 Kč           |
| kuchařský pracovní stůl s dřezem           | 17 296,00 Kč         | 20 928,16 Kč         | 17 296,00 Kč         | 20 928,16 Kč           |
| Lednice                                    | 16 029,00 Kč         | 19 395,09 Kč         | 64 116,00 Kč         | 77 580,36 Kč           |
| lžice                                      | 31,00 Kč             | 37,51 Kč             | 2 170,00 Kč          | 2 625,70 Kč            |
| lžička                                     | 20,00 Kč             | 24,20 Kč             | 1 400,00 Kč          | 1 694,00 Kč            |
| mísa průměr 23cm                           | 155,00 Kč            | 187,55 Kč            | 9 300,00 Kč          | 11 253,00 Kč           |
| mísa průměr 30cm                           | 258,00 Kč            | 312,18 Kč            | 15 480,00 Kč         | 18 730,80 Kč           |
| Mrazák                                     | 14 801,00 Kč         | 17 909,21 Kč         | 59 204,00 Kč         | 71 636,84 Kč           |
| multifunkční robot                         | 32 500,00 Kč         | 39 325,00 Kč         | 32 500,00 Kč         | 39 325,00 Kč           |
| myčka na černé nádobí                      | 89 990,00 Kč         | 108 887,90 Kč        | 89 990,00 Kč         | 108 887,90 Kč          |
| myčka na sklo                              | 26 010,00 Kč         | 31 472,10 Kč         | 26 010,00 Kč         | 31 472,10 Kč           |
| myčka na talíře a nádobí                   | 41 807,00 Kč         | 50 586,47 Kč         | 41 807,00 Kč         | 50 586,47 Kč           |
| nádobí (hrnce, pánve)                      | 25 000,00 Kč         | 30 250,00 Kč         | 25 000,00 Kč         | 30 250,00 Kč           |
| nůž  | 39,00 Kč             | 47,19 Kč             | 2 730,00 Kč          | 3 303,30 Kč            |
| ohřívač talířů                             | 15 816,00 Kč         | 19 137,36 Kč         | 15 816,00 Kč         | 19 137,36 Kč           |
| pečicí deska                               | 6 332,00 Kč          | 7 661,72 Kč          | 12 664,00 Kč         | 15 323,44 Kč           |
| rýžovar                                    | 4 901,00 Kč          | 5 930,21 Kč          | 4 901,00 Kč          | 5 930,21 Kč            |
| servis (hluboký, mělky, dezertní - po 6ks) | 660,33 Kč            | 799,00 Kč            | 16 508,25 Kč         | 19 974,98 Kč           |
| set nádob na olej ocet                     | 580,00 Kč            | 701,80 Kč            | 1 740,00 Kč          | 2 105,40 Kč            |
| sporák s troubou                           | 49 350,00 Kč         | 59 713,50 Kč         | 148 050,00 Kč        | 179 140,50 Kč          |
| steaková vidlička                          | 51,00 Kč             | 61,71 Kč             | 2 040,00 Kč          | 2 468,40 Kč            |
| steakový nůž                               | 44,00 Kč             | 53,24 Kč             | 1 760,00 Kč          | 2 129,60 Kč            |
| šlehačkovač                                | 2 714,00 Kč          | 3 283,94 Kč          | 2 714,00 Kč          | 3 283,94 Kč            |
| talíř na těstoviny                         | 96,00 Kč             | 116,16 Kč            | 5 760,00 Kč          | 6 969,60 Kč            |
| umyvadla                                   | 5 990,00 Kč          | 7 247,90 Kč          | 29 950,00 Kč         | 36 239,50 Kč           |
| vidlička                                   | 31,00 Kč             | 37,51 Kč             | 2 170,00 Kč          | 2 625,70 Kč            |
| výdejní vozík na 3 gastro                  | 24 500,00 Kč         | 29 645,00 Kč         | 49 000,00 Kč         | 59 290,00 Kč           |
| <b>celkem</b>                              | <b>653 625,33 Kč</b> | <b>790 886,65 Kč</b> | <b>991 294,25 Kč</b> | <b>1 199 466,04 Kč</b> |

| Vybavení baru                            | Cena/ks bez DPH      | Cena/ks s DPH        | cena celkem bez DPH  | Cena celkem s DPH    |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| barová odměrka panáků                    | 40,00 Kč             | 48,40 Kč             | 160,00 Kč            | 193,60 Kč            |
| barový pult (na zakázku)                 | 12 396,69 Kč         | 14 999,99 Kč         | 12 396,69 Kč         | 14 999,99 Kč         |
| brčka (500ks v balení)                   | 133,00 Kč            | 160,93 Kč            | 665,00 Kč            | 804,65 Kč            |
| drtič ledu                               | 11 259,00 Kč         | 13 623,39 Kč         | 11 259,00 Kč         | 13 623,39 Kč         |
| karafa 0,25                              | 102,00 Kč            | 123,42 Kč            | 1 530,00 Kč          | 1 851,30 Kč          |
| karafa 0,5 l                             | 128,00 Kč            | 154,88 Kč            | 1 920,00 Kč          | 2 323,20 Kč          |
| karafa 1l                                | 197,00 Kč            | 238,37 Kč            | 1 970,00 Kč          | 2 383,70 Kč          |
| kávovar                                  | 42 210,00 Kč         | 51 074,10 Kč         | 42 210,00 Kč         | 51 074,10 Kč         |
| lednice na nápoje                        | 16 640,00 Kč         | 20 134,40 Kč         | 16 640,00 Kč         | 20 134,40 Kč         |
| mixer                                    | 6 165,00 Kč          | 7 459,65 Kč          | 12 330,00 Kč         | 14 919,30 Kč         |
| myčka na pívni sklo                      | 2 784,60 Kč          | 3 369,37 Kč          | 2 784,60 Kč          | 3 369,37 Kč          |
| nápojové sklo (objem 250ml)              | 12,00 Kč             | 14,52 Kč             | 2 400,00 Kč          | 2 904,00 Kč          |
| nápojové sklo (objem 330ml)              | 14,00 Kč             | 16,94 Kč             | 2 800,00 Kč          | 3 388,00 Kč          |
| nápojové sklo na aperitiv                | 40,50 Kč             | 49,01 Kč             | 2 025,05 Kč          | 2 450,31 Kč          |
| nápojové sklo na červené víno            | 20,66 Kč             | 25,00 Kč             | 2 066,00 Kč          | 2 499,86 Kč          |
| nápojové sklo na pálenku                 | 33,88 Kč             | 40,99 Kč             | 1 694,00 Kč          | 2 049,74 Kč          |
| nápojové sklo na sekt                    | 20,66 Kč             | 25,00 Kč             | 2 066,00 Kč          | 2 499,86 Kč          |
| nápojové sklo na tvrdý alkohol (6ks/bal) | 48,76 Kč             | 59,00 Kč             | 487,60 Kč            | 590,00 Kč            |
| nápojové sklo na vodu                    | 23,97 Kč             | 29,00 Kč             | 4 794,00 Kč          | 5 800,74 Kč          |
| nápojové sklo na whisky (objem 200ml)    | 32,23 Kč             | 39,00 Kč             | 1 611,50 Kč          | 1 949,92 Kč          |
| nápojové sklona bílé víno                | 20,66 Kč             | 25,00 Kč             | 2 066,00 Kč          | 2 499,86 Kč          |
| ostatní drobný majetek                   | 10 000,00 Kč         | 12 100,00 Kč         | 10 000,00 Kč         | 12 100,00 Kč         |
| otvíráky na víno                         | 149,00 Kč            | 180,29 Kč            | 447,00 Kč            | 540,87 Kč            |
| Vhodnocovací láhev                       | 1 542,00 Kč          | 1 865,82 Kč          | 1 542,00 Kč          | 1 865,82 Kč          |
| vínotéka                                 | 24 804,00 Kč         | 30 012,84 Kč         | 24 804,00 Kč         | 30 012,84 Kč         |
| výčepní zařízení - 2 kohouty             | 28 102,78 Kč         | 34 004,36 Kč         | 56 205,56 Kč         | 68 008,73 Kč         |
| vyrobník ledu                            | 7 647,00 Kč          | 9 252,87 Kč          | 7 647,00 Kč          | 9 252,87 Kč          |
| zásobní na led                           | 177,00 Kč            | 214,17 Kč            | 885,00 Kč            | 1 070,85 Kč          |
| <b>celkem</b>                            | <b>164 744,39 Kč</b> | <b>199 340,71 Kč</b> | <b>227 406,00 Kč</b> | <b>275 161,26 Kč</b> |

Příloha 4 Cashflow měsíční – pesimistická, realistická, optimistická varianta (vlastní tvorba)

| CF r. 2019 - pesimistická varianta | Počáteční investice    | Měsíční příjmy         | Měsíční náklady        |
|------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Leden                              | - Kč                   |                        |                        |
| Únor                               | 1 444 418,43 Kč        |                        |                        |
| Březen                             | - Kč                   |                        | 505 696 Kč             |
| Duben                              | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Květen                             | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Červen                             | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Červenec                           | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Srpen                              | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Září                               | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Říjen                              | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Listopad                           | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| Prosinec                           | - Kč                   | 486 850 Kč             | 505 696 Kč             |
| <b>Celkem</b>                      | <b>1 444 418,43 Kč</b> | <b>4 381 650,00 Kč</b> | <b>5 056 964,19 Kč</b> |

| CF r. 2019- realistická varianta | Počáteční investice    | Měsíční příjmy         | Měsíční náklady        |
|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Leden                            |                        |                        |                        |
| Únor                             | 1 444 418,43 Kč        |                        |                        |
| Březen                           | - Kč                   |                        | 570 774 Kč             |
| Duben                            | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Květen                           | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Červen                           | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Červenec                         | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Srpen                            | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Září                             | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Říjen                            | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Listopad                         | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Prosinec                         | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| <b>Celkem</b>                    | <b>1 444 418,43 Kč</b> | <b>6 741 000,00 Kč</b> | <b>5 707 737,81 Kč</b> |

| CF r. 2019- realistická varianta | Počáteční investice    | Měsíční příjmy         | Měsíční náklady        |
|----------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Leden                            |                        |                        |                        |
| Únor                             | 1 444 418,43 Kč        |                        |                        |
| Březen                           | - Kč                   |                        | 570 774 Kč             |
| Duben                            | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Květen                           | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Červen                           | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Červenec                         | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Srpen                            | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Září                             | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Říjen                            | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Listopad                         | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| Prosinec                         | - Kč                   | 749 000 Kč             | 570 774 Kč             |
| <b>Celkem</b>                    | <b>1 444 418,43 Kč</b> | <b>6 741 000,00 Kč</b> | <b>5 707 737,81 Kč</b> |



**1. Věkové rozhraní**

- do 18 let     26-45 let     nad 60   
18-25 let     46-60 let

**2. Jak často navštěvujete restaurace?**

- každý den   
vícekrát v týdnu   
1x týdně   
1x měsíčně   
pouze vyjímečně

**3. Preferovaný čas návštěvy restaurace**

- kolo oběda na polední menu   
během odpoledne   
večeře

**4. Uvítali byste otevření nové restaurace na Kladně?**

- ano   
ne

**5. Vyhovuje vám restaurace na okraji města?**

- ano   
ne

**6. Jaký koncept restaurace byste uvítali?**

- italská     americká   
asijská     česká   
nepreferuji

**7. Kolik jste ochotni utratit za polední menu?**

- do 100     121-180   
101-120     nad 181

**8. Kolik v průměru utratíte za jednu návštěvu restaurace na osobu (mimo poslední menu)?**

- do 100     301-600   
101-300     601-999   
nad 1000

**9. Máte nějaké speciální požadavky, které byste uvítali v nové restauraci?**

otevřená otázka

