Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Petra Juranová
2017

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Katedra managementu

Podnikatelský plán

Autor diplomové práce: Bc. Petra Juranová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Roman Fiala, Ph.D.
Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Podnikatelský plán“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 26. dubna 2017

.....

podpis

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra managementu

Fakulta managementu
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Petra Juranová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Management

Název tématu: **Podnikatelský plán**

Zásady pro vypracování:

1. Podnikatelský plán zaměřený na založení bistra.

Rozsah práce: 60

Seznam odborné literatury:

1. ČERVENÝ, R. *Business plán : krok za krokem.* V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.
2. KORÁB, V. – REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J. *Podnikatelský plán.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
3. KOVÁŘ, F. *Strategický management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.
4. LHOTSKÝ, J. *Strategický management : jak zajistit budoucí úspěch podniku.* [Česko: s.n.], 2010. ISBN 978-80-254-8182-0.
5. SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání-Teoretické poznatky,příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
6. SRPOVÁ, J. – SVOBODOVÁ, I. – SKOPAL, P. – ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

Datum zadání diplomové práce: říjen 2016

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2017

Bc. Petra Juranová
Řešitelka

Ing. Roman Fiala, Ph.D.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Podnikatelský plán

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení bistra. Práce se nejdříve věnuje podnikání obecně, náležitostem podnikatelského plánu a poté samotnému zpracování podnikatelského plánu na základě studia odborné literatury. Součástí plánu je analýza vnitřního a vnějšího prostředí, finanční plán a marketingový plán. V závěru práce je vyhodnoceno, zda je založení bistra realizovatelné, rentabilní a finančně udržitelné. Práce má sloužit jako základ a opora při realizaci tohoto podnikatelského záměru.

Klíčová slova:

podnikatelský plán, podnik, založení podniku, bistro

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Romanu Fialovi, Ph.D. za vstřícný a pohotový přístup ve vedení práce, za jeho cenné rady a poznatky. Dále patří poděkování také mé rodině, partnerovi a přátelům za podporu v průběhu psaní práce.

Obsah

Úvod **11**
1 Cíl práce, struktura podnikatelského plánu a metodika **13**
Cíl práce 13
Struktura podnikatelského plánu 13
Metodika 14
2 Podnikání **16**
Podnikání 16
Podnikatel 17
Podnik 17
Právní formy podnikání 17
Společnost s ručením omezeným 18
Právní aspekty podnikání v pohostinství 20
Živnostenské oprávnění 20
Hygienické předpisy 21
Technické požadavky na provozovnu 22
3 Podnikatelský plán - teoretická část **24**
3.1 Titulní list 24
3.2 Obsah 24
3.3 Úvod a účel práce 24
3.4 Shrnutí 24
3.5 Popis podnikatelské příležitosti, mise a vize 25
3.6 Produkt a okolí podniku 25
3.6.1 Analýza vnějšího okolí podniku 25
3.6.2 Analýza konkurenčního prostředí 27
3.6.3 Interní analýza 30
3.6.4 Anketa 30
3.7 Marketingový plán 31
3.8 Finanční plán 31
3.8.1 Finanční výkazy a ukazatele použité ve finančním plánu 32
3.9 Realizační projektový plán 35
3.10 Závěrečná SWOT analýza 36
4 Podnikatelský plán - Bistro **37**
4.1 Obsah 38
4.2 Úvod a účel práce 39
4.3 Shrnutí 39
4.4 Popis podnikatelské příležitosti, mise a vize 39
4.5 Produkt a okolí firmy 40
4.5.1 PEST analýza 40

4.5.2 Porterův model pěti sil ... 44
4.5.3 Interní analýza ... 53
4.5.4 Anketa ... 60
4.6 Marketingový plán ... 62
4.7 Finanční plán ... 63
4.7.1 Zahajovací rozvaha ... 64
4.7.2 Zakladatelský rozpočet ... 64
4.7.3 Odhad počtu zákazníků, nákladů na produkty a tržeb z prodeje ... 67
4.7.4 Náklady ... 68
4.7.5 Bod zvratu ... 70
4.7.6 Výkaz zisku a ztráty ... 71
4.7.7 Výkaz cash flow ... 73
4.7.8 Poměrové ukazatele ... 73
4.8 Realizační projektový plán ... 75
4.9 Závěrečná SWOT analýza ... 76
4.10 Zhodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu ... 78
Závěr ... 80
Seznam literatury ... 84
Přílohy ... 90

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Hybné síly konkurence v odvětví 28
Obrázek 2 – Rozvaha 32
Obrázek 3 – Oblast konkurenčního prostředí 44
Obrázek 4 – Konkurenční podniky 46
Obrázek 5 – Oblast konkurenčního prostředí 56
Obrázek 6 – Nabídka ubytování přes službu Airbnb 57
Obrázek 7 – Ganttův diagram - realizační projektový plán 76
Obrázek 8 – Interiér bistra - bar I 106
Obrázek 9 – Interiér bistra - bar II 106
Obrázek 10 – Interiér bistra - posezení I 107
Obrázek 11 – Interiér bistra - posezení II 107
Obrázek 12 – Výsledky ankety I 108
Obrázek 13 – Výsledky ankety II 108
Obrázek 14 – Výsledky ankety III 108
Obrázek 15 –Výsledky ankety IV 109
Obrázek 16 –Výsledky ankety V 109
Obrázek 17 –Výsledky ankety VI 109
Obrázek 18 –Výsledky ankety VII 110
Obrázek 19 –Výsledky ankety VIII 110
Obrázek 20–Výsledky ankety IX 110
Obrázek 21 –Výsledky ankety X 111

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody s.r.o. 19
Tabulka 2 – Srovnání konkurence I 49
Tabulka 3 – Srovnání konkurence II 50
Tabulka 4 – Počáteční marketingový rozpočet 63
Tabulka 5 – Zahajovací rozvaha 64
Tabulka 6 – Zakladatelský rozpočet 66
Tabulka 7 – Odhad počtu zákazníků, nákladů a tržeb 68
Tabulka 8 – Odpisy 69
Tabulka 9 – Bod zvratu 71
Tabulka 10 – Výkaz zisku a ztráty - realistická varianta 72
Tabulka 11 – Výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta 72
Tabulka 12 – Výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta 73
Tabulka 13 – Ukazatele rentability 74
Tabulka 14 – Ukazatele aktivity 74
Tabulka 15 – Ukazatele likvidity 74
Tabulka 16 – Realizační projektový plán 75
Tabulka 17 – Závěrečná SWOT analýza 76
Tabulka 18 – Pořízení vybavení 90
Tabulka 19 – Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku I 92
Tabulka 20 – Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku II 93
Tabulka 21 – Odhad počtu zákazníků - denně pro každý měsíc 95
Tabulka 22 – Odhad měsíčních nákladů 96
Tabulka 23 – Odhad měsíčních tržeb 97
Tabulka 24 – Mzdy 98
Tabulka 25 – Úvěr 99
Tabulka 26 – Náklady v 1. roce - realistická varianta 100
Tabulka 27 – Náklady ve 2. roce - realistická varianta 101
Tabulka 28 – Náklady ve 3. roce - realistická varianta 102
Tabulka 29 – Cash flow - realistická varianta - 1. rok 103
Tabulka 30 – Cash flow - realistická varianta - 2. rok 104
Tabulka 31 – Cash flow - realistická varianta - 3. rok 105

Úvod

„Úspěchu ve svém oboru dosáhnete, pokud nevíte, jestli to, co děláte, je práce nebo zábava.“ (Dřímalka, 2012, s. 1) Tento citát Warrena Beattyho, hollywoodského herce, scénáristy, producenta a režiséra uvádím, protože si myslím, že každá práce či podnikání by mělo člověka bavit. Osobně si nedokážu představit, že dělám práci nebo chodím do zaměstnání, které mě nebaví, nudí a nenaplňuje. Proto i při výběru tématu diplomové práce jsem hledala něco, co mě bude bavit, bude mít nějaký smysl a praktické využití.

Jako téma své diplomové práce jsem si zvolila Podnikatelský plán, jehož předmětem je podnikatelský záměr otevřít si bistro na konkrétním místě v Praze. V Praze i dalších českých městech se v posledních letech otevřela řada výborných podniků, kaváren a bister, které jsou například vyhlášené svou kávou nebo domácí kuchyní. Jako pravidelný návštěvník těchto zařízení vím, kde se celý den dveře netrhnou, jaká je zde nabídka, ale i například jaká je obsluha a podobně. A i když v dnešní době se může zdát, že těchto zařízení je v našem hlavním městě až příliš, stále dle mého názoru existují místa, kde se poptávka nesetkává s nabídkou a je zde příležitost pro nový podnik.

Příležitost pro podnikatelský záměr spatřuji v okolí svého bydliště na Praze 4, konkrétně v ulici Žateckých. V blízkém okolí se nachází kancelářská budova, gymnázium, Krajské ředitelství policie hlavního města Prahy, celá řada menších firem a provozoven v přízemí činžovních domů a samozřejmě i místní obyvatelé jsou potenciálními zákazníky. V okolí se dále nachází jedna větší plzeňská restaurace, kde bývá v době obědů a po pracovní době plno, do jiné restaurace je potřeba vyrazit dál. Otevřením nového bistra bych tak chtěla vytvořit alternativu k již zmíněné restauraci či vzdálenějším restauracím, také by zde byla příležitost dělat snídaně, to vše doplněno dobrou kávou a vínem. Aby si bistro našlo své zákazníky, je třeba se důkladně zamyslet nad jeho konceptem.

Koncept bistra je potřeba vytvořit tak, aby zákazníkům nabídl něco navíc, něco nadstandardního a co se odlišuje od konkurence. Může to být například možnost zajít si na zdravější oběd či večeři, dopřát si profesionálně připravenou kávu a večer po práci si zajít na skleničku dobrého vína, jaké v obyčejné restauraci či hospodě nenabízejí. Zda je tento podnikatelský záměr uskutečnitelný, finančně reálný a rentabilní, to se pokusím zjistit zpracováním diplomové práce.

Práci jsem rozdělila na pět částí. V první části, která bude následovat hned po tomto úvodu, bude představen cíl práce, jak bude celá práce strukturována a jaká bude použita metodika. Ve druhé části bude popsáno podnikání jako takové, tedy co

je to podnik, kdo je podnikatel a také právní formy podnikání v České republice. Jelikož se chystám podnikat v pohostinství, budou představeny základní aspekty podnikání v tomto oboru. Část třetí bude zaměřena zejména na příslušnou teorii ke zpracování podnikatelského plánu. V této části budu vycházet ze struktury, kterou určím v první části, a u každé jednotlivé podkapitoly podnikatelského plánu bude popsáno, co tato podkapitola má podle dostupných zdrojů obsahovat. Postupně představím, jaké budou pro potřeby podnikatelského plánu vypracovány analýzy.

Bude se jednat o analýzu vnějšího okolí podniku, analýzu konkurenčního prostředí a interní analýzu, jejíž součástí také anketa, které bude provedena mezi potenciálními zákazníky. Dále pak bude zpracována metodika doprovodných plánů, a to plánu marketingového a finančního. Definuji, jak bude zpracována závěrečná SWOT analýza. Celá tato třetí kapitola bude zpracována na základě dostupných zdrojů. Následovat bude zpracování konkrétního podnikatelského plánu, což je obsahem celé čtvrté části práce.

V další části se již budu věnovat samotnému podnikatelskému plánu a jeho zpracování, které provedu na základě uvedené teorie a metodiky. Při zpracování podnikatelského plánu se opět budu držet uvedené struktury. Po úvodních částech (titulní list, obsah, účel a shrnutí) se budu věnovat popisu podnikatelské příležitosti, definuji misi a vizi zamýšleného podniku. Poté přistoupím k vypracování analýz zmíněných v předchozím odstavci (PEST analýza, Porterům model a interní analýza). V rámci interní analýzy rovněž uvedu výsledky provedené ankety, která by měla pomoci lépe poznat potenciální zákazníky bistra. Dále vypracuji marketingový a finanční plán. V rámci finančního plánu bude zpracována jeho pesimistická, realistická a optimistická varianta. Následně zpracuji realizační projektový plán, tedy časový harmonogram všech plánovaných činností. Závěry všech analýz a plánů budou shrnuty v závěrečné SWOT analýze a bude provedeno zhodnocení zpracovaného plánu. Další částí práce pak bude závěr.

V závěru práce, který představuje poslední, tedy pátou část práce, bude zhodnocen zamýšlený podnikatelský záměr. Budou shrnuty silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Zejména finanční plán ukáže, zda bude podnik do budoucna rentabilní a jestli se vyplatí se do podnikání vůbec pouštět.

Již od začátku pracujeme s variantou vzít si na zahájení podnikání bankovní úvěr, přičemž ale máme k dispozici určité vlastní finanční prostředky. Výši úvěru zjistíme po propočítání všech počátečních nákladů spojených se založením podniku. Výsledky ukáží, zda tento podnikatelský záměr je za daných podmínek rentabilní a finančně udržitelný a měl by jednoznačně odhalit rizika nezdaru.

1 Cíl práce, struktura podnikatelského plánu a metodika

Cíl práce

Cílem práce je, jak již bylo uvedeno výše, vypracování podnikatelského plánu, který bude možné aplikovat v praxi. Na základě finanční náročnosti zamýšleného projektu a také odhadu poptávky bude ověřena jeho reálnost a uskutečnitelnost. Díky tomuto plánu si již před zahájením podnikání jasně vymezíme, čeho a za jak dlouho chceme dosáhnout. Nejprve je potřeba provést rešerši literatury, která se věnuje tématice podnikatelského plánu a postupu jeho sestavování. Obsah podnikatelského plánu není stanoven závazně. V literatuře je struktura plánů popisována v podstatě podobně, liší se občas jen v pojmenování kapitol nebo v jejich podrobnějším rozpadu. V závěru této rešerše zvolíme takovou strukturu, která je optimální právě pro podnikatelský záměr založení bistra.

Struktura podnikatelského plánu

Struktura plánu ve většině studované literatury začíná shodně obsahem a shrnutím, které obsahuje zhuštěné informace o tom, co bude na dalších stranách následovat (Veber, 2008). V knize Podnikatelský plán a strategie autoři ještě přidávají titulní list, úvod a účel samotného dokumentu (Srpová et al., 2011), dále pak již shodně pokračují popisem podnikatelské příležitosti. V této časti bude definována mise a vize podniku (Janišová a Křivánek, 2013b). Následovat bude popis produktu a okolí firmy (Srpová a Řehoř, 2010), k čemuž budou provedeny náležité analýzy. Co se týče analýz, které budeme pro účely této práce zpracovávat, tak nejprve bude provedena analýza vnějšího okolí metodou PEST, situační analýza bude provedena prostřednictvím analýzy konkurenčního prostředí podle Portera (Porterův model pěti sil), a interní analýza. Kapitola s názvem Produkt a okolí firmy bude jednou z nejobsáhlejších částí, neboť bude zahrnovat všechny zmíněné analýzy. Následovat budou plány doprovodné.

Mezi doprovodné plány zařadíme marketingovou strategii zaměřenou zejména na komunikaci a poté bude zpracován finanční plán (Srpová et al., 2011; Růčková a Roubíčková, 2012). Následně bude sestaven plán implementace strategie neboli realizační projektový plán a bude provedeno zhodnocení vypracovaného plánu (Červený et al., 2014; Srpová et al., 2011). V další kapitole bude na základě všech provedených analýz, ankety a doprovodných plánů představena závěrečná SWOT

analýza, která shrne příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky podniku. Na základě provedené rešerše literatury týkající se podnikatelského plánu jsme pro účely této práce zvolili následující strukturu:

1. Titulní list
2. Obsah
3. Úvod a účel práce
4. Shrnutí
5. Popis podnikatelské příležitosti, mise a vize
6. Produkt a okolí firmy
7. Marketingový plán
8. Finanční plán
9. Realizační projektový plán
10. Závěrečná SWOT analýza
11. Hodnocení

Metodika

V této části práce budou postupně představeny jednotlivé metody, podle kterých bude práce zpracována. Průběh zpracování jsme se rozhodli rozčlenit podobně, jako to udělal Radim Červený v knize Business plán: krok za krokem, a to na tři na sebe navazující kroky (Červený et al., 2014).

Prvním krokem bude strategická analýza zaměřená na jádro podnikatelského plánu. Cílem této analýzy bude zmapování a vyhodnocení všech významných faktorů, které mají vliv na formulaci podnikové strategie. Nejprve se budeme zabývat PEST analýzou, která se zaměřuje na vnější okolí podniku a má za úkol identifikovat trendy, jež mohou být pro podnik příležitostmi či hrozbami. Zabývat se budeme faktory politicko-právními, ekonomickými, sociálně-kulturními a technologickými. Pro analýzu konkurenčního prostředí, které bude pro potřeby této práce zúženo na konkrétní oblast a nebudeme se tedy zabývat celým odvětvím, jsme zvolili Porterův model pěti sil. Tento model se zabývá působením pěti následujících sil: současnými konkurenty, nově vstupujícími konkurenty, vyjednávací silou zákazníků a dodavatelů a substitučními produkty. Poslední analýzou bude interní analýza, která by měla poskytnout informace potřebné pro rozhodování o tzv. „7P“. Součástí bude anketa zaměřená na potenciální zákazníky bistra, jejich potřeby a spokojenost se současnou nabídkou.

Ve druhém kroku budou formulovány doprovodné plány. Marketingový plán bude vycházet z rozšířeného marketingového mixu neboli 7P. Jelikož se v tomto případě

jedná o podnikání menšího charakteru a podíl na trhu je malý, marketingové funkce nemusí být příliš silné. Zaměříme se tedy zejména na formy propagace. Dalším doprovodným plánem je plán finanční, jehož cílem je zajistit, aby podnikatelský plán dával finanční smysl (Červený et al., 2014). Finanční plán by tedy měl prokázat reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Při zpracování analýz a plánů budeme čerpat ze všech dostupných zdrojů.

Ve třetím kroku bude sestavena souhrnná SWOT analýza, která dle předchozích analýz a plánů shrne silné a slabé stránky zamýšleného podniku a definuje příležitosti a hrozby pro podnik. Slabé stránky by se měl podnik pokusit odbourat, zjištěné hrozby eliminovat a využít všech svých silných stránek a příležitostí.

Všechny analytické metody budou aplikovány na základě studia odborné literatury, příslušných zákonů, které se vztahují ke zkoumané problematice, využity budou také zdroje internetové. Jednotlivé metody budeme představovat v pořadí, jako později půjdou za sebou i v podnikatelském plánu, který bude vypracován v další části práce, a to právě na základě uvedené metodiky.

2 Podnikání

V této kapitole představíme základní pojmy, které se týkají podnikání. Robert D. Hisrich definuje podnikání jako proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení (Veber, 2008, s. 15). Podnikatel je člověk, který vidí na trhu příležitost a tuto příležitost správně uchopí. Nikdy nemůžeme na samém začátku říct, zda bude mít podnikání úspěch či ne, protože podnikatelská činnost je v podstatě o štěstí. Na samém začátku musí být dobrý nápad, člověk si musí dle svého nejlepšího vědomí vybrat obor činnosti a pak také záleží na jeho osobě, motivaci, píli, na spolupracovnících a mnoha dalších faktorech. Aby firma uspěla na trhu, musí umět identifikovat, ocenit a uchopit příležitosti.

V následujících odstavcích definujeme základní pojmy, a to podnikání, podnikatel a podnik a dále pak představíme právní formy podnikání, z nichž zvolíme tu nejvhodnější pro založení bistra. Jelikož zamýšlíme podnikat v oboru gastronomie a pohostinství, musí být splněny určité hygienické předpisy a technické požadavky na provozovnu. Právní aspekty podnikání v pohostinství budou rovněž definovány v této kapitole.

Podnikání

Zákon o obchodních korporacích definuje podnikání jako soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Pojem podnikání však můžeme vysvětlit v několika pojetích. Ekonomické pojetí vysvětluje podnikání jako dynamický proces vytváření přidané hodnoty, tedy zapojení aktivit a zdrojů tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. V psychologickém pojetí je podnikání prostředkem k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy atd. Sociologické pojetí říká, že podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zúčastněné, hledání cesty k dokonalejšímu v využití zdrojů a vytváření pracovních míst a příležitostí. Právnické pojetí je pak v podstatě vymezení pojmu podnikání v Obchodním zákoně. Podnikání vychází z vnitřní aktivity podnikavého člověka - podnikatele. Smyslem podnikání však je zhodnocení vloženého kapitálu a tako skutečnost platí pro všechny podniky (Veber, 2008; Mulačová et al., 2013).

Podnikatel

Dle v § 3 Obchodního zákoníku osoba podnikatele definována jako:

a) osoba zapsaná v obchodním rejstříku,

b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,

c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,

d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatel je iniciátorem a nositelem podnikání, jelikož investuje (většinou) své prostředky, svůj čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko, a to vše s cílem dosáhnout svého osobního a finančního uspokojení. Podnikatel je osoba, která je schopna rozpoznat příležitosti a poté použít zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů. Cíle podnikatelské činnosti mohou být různé, cílem podnikání může být například ekonomický zisk, tržní hodnota podniku či maximalizace hodnoty podniku. Podnikatelem se však člověk nerodí a vše závisí na jeho schopnostech, vůli a zapálení pro věc (Srpová a Řehoř, 2010; Veber, 2008). Podnikatel je člověk, který je nejen schopen zpozorovat příležitost na trhu, ale také začít pracovat na tom, aby ji přetavil na úspěšný byznys (Priestley, 2015).

Podnik

Zákon o obchodních korporacích definuje podnik jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je základní jednotkou, v níž je realizována výroba nebo jsou poskytovány služby. Po právní stránce může mít podnik různou formu, a to takovou, která nejlépe odpovídá charakteru výroby nebo služeb a požadavkům a představám podnikatele. Jedna z mnoha definic říká, že podnik je kombinace výrobních činitelů, jejichž prostřednictvím dosahují vlastníci zisku. Mezi základní výrobní faktory patří práce, investiční majetek a kapitál a tito činitelé jsou předpokladem pro naplnění a realizaci předmětu činnosti podniku. K těmto základním výrobním činitelům pak přistupuje ještě čtvrtý, a to je řízení podniku (Synek, 2011).

Právní formy podnikání

Před samotným začátkem podnikání je důležité správně si zvolit typ právní formy. Zákon o obchodních korporacích připouští podnikání fyzických a právnických osob.

Fyzické osoby mohou podnikat jako osoby samostatně výdělečně činné, zkráceně OSVČ. Tato forma podnikání se však hodí spíše pro podnikání malé, což není případ založení bistra, proto budeme podnikat jako osoba právnická, což s sebou nese určitá počáteční úskalí. Jedním z hlavních důvodů, proč jsme se rozhodli podnikat jako právnická osoba, je ten, že majitelé bistra chtějí podnikat společně, nikoli jako jednotlivci. Majitelé také plánují do společného podnikání vložit společně nabyté prostředky ze své předchozí podnikatelské činnosti. I z tohoto důvodu se založení obchodní společnosti jeví jako vhodnější, jelikož majitelé plánují do základního kapitálu nově vzniklé společnosti vložit 700 000 Kč z vlastních zdrojů.

Zahájení podnikatelské činnosti bude v případě podnikání právnické osoby administrativně mnohem náročnější, v některých případech je potřeba složit základní kapitál. Zákon o obchodních korporacích definuje obchodní společnosti a družstvo. Mezi obchodní společnosti patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Pro účely této práce nebudeme detailně popisovat každou právní formu, ale rovnou přistoupíme pouze k popisu té, kterou jsme zvolili na základě osobního doporučení několika známých a přátel, kteří vlastní kavárnu, restauraci či bar. Jedná se o společnost s ručením omezeným, v následujících odstavcích bude tato právní forma představena a budou uvedeny její výhody a nevýhody.

Jinou formu obchodní společnosti jsme nezvolili z několika důvodů. O založení akciové společnosti jsme neuvažovali, protože v tomto případě je potřeba složit základní kapitál ve výši 2 milionů Kč, které budoucí majitelé bistra nemají k dispozici. V úvahu tedy přicházelo založení veřejné obchodní společnosti nebo komanditní společnosti. Ani jednu tuto formu jsme ale nezvolili hlavně proto, že společníci v obou případech ručí za závazky společnosti nejen majetkem společnosti, ale také svým vlastním majetkem (90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích, 2012).

Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (dále jen s.r.o.) je jednou z nejmladších forem podnikání a Zákon o obchodních korporacích ji definuje jako společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. S.r.o. může být založena jednou osobou. S.r.o. s jediným společníkem nemůže být jediným zakladatelem nebo jediným společníkem jiné s.r.o. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše tří společností a jedna společnost může mít nejvíce padesát společníků (90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích, 2012).

Od 1. 1. 2014, kdy v České republice došlo k rekodifikaci soukromého práva, řadíme společnosti s ručením omezeným mezi korporace a jedná se o obchodní korporaci typu kapitálové obchodní společnosti. Charakteristickým znakem tohoto typu společnosti je především účast společníků formou poskytnutí vkladů do základního kapitálu společnosti, dále pak oddělení osobního majetku společníků od obchodního majetku a omezené ručení společníků za dluhy společnosti. Výhodou je také to, že společníci mohou společnost vytvořit podle svých potřeb (Vychopeň, 2016; Josková et al., 2015). S.r.o. je obchodní společnost s povinně vytvářeným základním kapitálem. Jeho minimální výše již není stanovena, a to od 1. 1. 2016, a odvíjí se od minimální výše vkladu jednoho společníka 1 Kč (Běhounek, 2014). V České republice je to dlouhodobě nejvyužívanější forma podnikání. Tento typ právní formy se hodí naše podnikání - založení bistra - nejvíce, jelikož s sebou nejen pro náš účel nese řadu výhod a nevýhod, jejichž přehled je zpracován v následující tabulce:

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody s.r.o.

Výhody	Nevýhody
Právní aspekty - společníci ručí za závazky společnosti pouze do výše nesplaceného základního kapitálu.	Vyšší náklady na založení.
Mít vlastní společnost působí prestižněji, důvěrněji a seriózněji.	Vyšší administrativní náročnost, např. povinnost vedení účetnictví.
Lepší možnost optimalizace daní. Daň z příjmu je 19 % a srážková daň z podílu na zisku 15 %.	Povinnost zveřejňovat informace, např. účetní závěrku.
Název společnosti může být libovolný.	Nemožnost využít paušál pro daň z příjmu.
Hodnota společnosti se v čase zvyšuje.	
Navýšením vkladů nebo přistoupení nových společníků může společnost expandovat.	
Lepší možnost jednání za společnost, ta může mít několik na sobě nezávislých jednatelů.	
Lepší možnost získat pro podnikání externí financování.	

Zdroj: (iPodnikatel.cz, 2014; e-SRO.cz, 2016; Vosátková, 2014)

Z výše uvedených výhod podnikání jako společnost s ručením omezeným vyplývá, že tato forma podnikání bude více vhodná, než OSVČ. Chystáme se totiž takto podnikat dlouhodobě a plánujeme mít vyšší příjmy. V závěru této části práce věnované

podnikání uvedeme několik údajů od společnosti Bisnode, což je evropský vedoucí poskytovatel ekonomických informací o společnostech a podnikatelích. Ke dni 31. 12. 2015 bylo v České republice evidováno 405 410 společností s ručením omezeným, což představuje 94,1 % ze všech kapitálových společností (s.r.o. a a.s.). Ke 20. 10. 2016 vzniklo v ČR v oblasti stravovacích služeb 2 675 podnikatelských subjektů (právnické osoby + živnostníci) a zaniklo 2 445 subjektů. V roce 2015 vzniklo 3 533 a zaniklo 4 410 subjektů. Lze tedy očekávat, že v tomto odvětví je silné konkurenční prostředí, protože neúspěšné firmy z trhu odchází.

Právní aspekty podnikání v pohostinství

Provozování bistra spadá do kategorie hostinská činnost. Hostinská činnost je nařízením vlády č. 278/2008 Sb. definována jako činnost spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány (HACCP, 2009). Pojem pokrm je pak definován v zákoně č. 392/2005 Sb., podle kterého je pokrmem potravina včetně nápoje, kuchyňsky upravena tepelnou nebo teplou cestou a ošetřená tak, aby mohla být přímo nebo po ohřevu podána ke konzumaci v rámci stravovací služby (Voldřich et al., 2006). Pro podnikání v pohostinství je potřeba získat určitá povolení a dodržet předepsané požadavky, které budou představeny v následujících podkapitolách.

Živnostenské oprávnění

Pro podnikání v oboru pohostinství musí podnikatel dle zákona mít k podnikání živnostenské oprávnění. Jak již bylo řečeno, jedná se o hostinskou činnost, která se řadí do kategorie živnost řemeslná - ohlašovací, a tuto činnost může provozovat fyzická i právnická osoba, česká i zahraniční (Zákon č. 455/1991 Sb., 2017). V případě založení bistra, což je předmět této práce, se bude jednat o právnickou osobu se sídlem v České republice.

Živnostenské oprávnění pro provozování řemeslné živnosti může získat ten, kdo splní všeobecné i zvláštní podmínky pro provozování takové živnosti. V případě právnické osoby musí tyto podmínky splňovat odpovědný zástupce. Mezi všeobecné podmínky patří například trestní bezúhonnost. Mezi zvláštní podmínky patří zejména prokázání odborné způsobilosti, praxe v oboru a předložení platného potravinářského průkazu. Odbornou způsobilost lze doložit výučním listem, maturitním vysvědčením, vysokoškolským diplomem (to vše v příslušném oboru, tedy pohostinství) nebo dokladem o uznání odborné kvalifikace. Lze také doložit dokumenty o získání praxe v oboru příbuzném a zároveň jednoroční praxi. Dalším způsobem prokázání odborné způsobilosti je doklad o absolvování rekvalifikačního kurzu s jednoroční praxí v daném oboru či vykonání šestileté praxe (Zákon č.

455/1991 Sb., 2017). Odpovědným zástupcem bude v případě tohoto podnikatelského záměru jeden z majitelů bistra.

Správní poplatek za ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání činí 1 000 Kč a se získáním tohoto oprávnění jsou vázány určité povinnosti, které musí živnostník dodržovat během provozování své činnosti. Musí například oznámit datum zahájení i ukončení činnosti a musí také v případě své provozovny zajistit, aby byla zvenčí trvale a viditelně označena obchodní firmou, názvem nebo jménem a příjmením podnikatele a jeho identifikačním číslem (Zákon č. 455/1991 Sb., 2017).

Hygienické předpisy

Jak již bylo řečeno v předchozích odstavcích. je předmětem zamýšleného podnikání výroba prodej pokrmů a nápojů. Při výrobě potravin a manipulaci s nimi je nutné dodržovat přísná pravidla, která jsou určena legislativou. Obecně závazné předpisy týkající se provozu v pohostinství zahrnují Nařízení Evropských společenství a národní legislativu ČR. Provozovna bistra bude muset splňovat požadavky stanovené nařízením č. 852/2004 o hygieně potravin a vyhláškou č.137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb. a dalšími předpisy a nařízeními (Voldřich et al., 2006).

Mezi další podmínky, které musí podnikatel v oboru pohostinství splňovat je také dodržování zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, přičemž v souvislosti s tímto zákonem musíme na začátku podnikání nahlásit svou činnost na příslušném úřadu krajské hygienické stanice. Dále je také potřeba zpracovat dokumentaci, tzv. HACCP. HACCP (zkratka anglického Hazard Analysis and Critical Control Point) je systém preventivních opatření (kritických kontrolních bodů), který spočívá ve vytvoření systému kontroly nad procesem výroby, manipulací, surovinami, prostředím, pracovníky tak, že se vzniku nebezpečí ohrožujících zdraví zákazníka předchází. Spíše než v kontrole hotových výrobků spočívá systém HACCP v předjímání a prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik (HACCP, 2009; Voldřich et al., 2006).

Z toho důvodu, že v podstatě každý provoz je jiný (svým prostorovým uspořádáním, nabízeným sortimentem, vybavením, pracovníky, apod.), je nemožné vypracovat jednu univerzální příručku systému kritických bodů pro všechny provozy. Systém kritických bodů musí vždy odpovídat konkrétním podmínkám daného provozu a provozovatel si sám určí tyto kritické body, o nichž musí ze zákona vést písemnou evidenci. Je potřeba také o těchto nařízeních a systému

HACCP proškolit zaměstnance, a to nejen při nástupu do zaměstnání, ale také průběžně. Nežádoucí situaci, která může v průběhu podnikání nastat, například podání závadného pokrmu zákazníkovi, lze předcházet pouze správným vypracováním kritických bodů, důsledným dodržováním systému HACCP a dalších vyhlášek týkajících se provozu v pohostinství (HACCP, 2009).

Technické požadavky na provozovnu

Správně zvolený prostor, zejména pak v oboru pohostinství, je velmi důležitým aspektem pro úspěch v podnikání. Důležité je také správné dispoziční řešení zvoleného prostoru, a to nejen z hlediska prostoru pro hosty, ale také zázemí kuchyně a podobně. Prostory by měly být logicky uspořádány tak, aby byl provoz co nejvíce plynulý a efektivní. Samozřejmě záleží na tom, jak je celý prostor stavebně vyřešen, je ale nutné zachovat základní členění do tří částí, a to na část odbytovou, zásobovací a výrobní.

Odbytová část je prostor pro návštěvníky provozovny, kde se podávají pokrmy a nápoje. Zásobovací část je prostor, který slouží ke skladování potravin, všech surovin a pomocného materiálu potřebných pro výrobu pokrmů. Výrobní část je pak prostor, v němž probíhá samotná příprava a výroba nápojů a pokrmů (Hospodářská komora České republiky, 2008).

Existují obecné požadavky, které musí potravinářské provozy splňovat. Takové provozy musí být udržovány v čistotě a dobrém stavu. Jejich spořádání, vnější úprava, konstrukce, poloha a velikost musí umožňovat odpovídající údržbu, čištění a dezinfekci, vylučovat nebo minimalizovat kontaminaci z ovzduší a poskytovat přiměřený pracovní prostor pro hygienické provedení všech postupů práce. Provozovny musí být řešeny tak, aby se zabránilo hromadění nečistot a musí umožňovat uplatnění správné hygienické praxe, včetně ochrany před kontaminací, a zejména regulace škůdců. Dále musí být zajištěny dodatečné kapacity s vhodnými teplotními podmínkami pro manipulaci s potravinami (Hospodářská komora České republiky, 2008).

Mezi další podmínky, které musí provozovny splňovat, jsou například požadavky na větrání a provozovna tedy musí být vybavena odpovídající vzduchotechnikou. Dále je potřeba zajistit dostatečné denní a umělé osvětlení a také vytápění, kdy musí být zajištěny vyhovující teplotní podmínky. Jelikož se v našem případě jedná o provoz zařízení, které poskytuje stravovací služby, musí být pro spotřebitele, tedy zákazníky, k dispozici toalety. V případě našeho bistra je jeho kapacita 25 lidí, je tedy potřeba zajistit oddělenou toaletu pro ženy a muže. Co se týče toalet pro

zaměstnance, tak v tomto případě bude jejich hygienické zařízení společné pro ženy i muže, jelikož počet zaměstnanců na jedné směně je méně než 10 lidí (HACCP, 2009).

Obecně lze říci, že podnikání v oboru pohostinství s sebou nese celou řadu podmínek, které je potřeba splnit. Je zde velmi důležitá hygiena, a to nejen při manipulaci s potravinami, ze kterých se vyrábí pokrmy pro zákazníky. Všichni zaměstnanci budou pravidelně školeni, aby všechny legislativní podmínky byly náležitě dodržovány.

3 Podnikatelský plán - teoretická část

V této kapitole budou postupně představeny a popsány jednotlivé části podnikatelského plánu podle struktury, která byla stanovena v Kapitole 1. Aby bylo jasné, jak jsme došli k závěrům všech analýz a jak byly vypracovány jednotlivé plány v praktické části této práce, bude v této kapitole nejprve představena příslušná teorie.

3.1 Titulní list

Na titulním listu bude uvedena základní koncepce podnikatelského plánu. Obsahovat bude název společnosti, název podnikatelského plánu, jméno podnikatele a kontakt, popis povahy podnikání a prohlášení o důvěrnosti zprávy (ochrana podnikatele) (Kovář a Hrazdilová Bočková, 2016; Srpová et al., 2011).

3.2 Obsah

Účelem obsahu je nejen pro účel podnikatelského plánu, ale pro jakýkoli dokument hlavně ulehčit a urychlit vyhledávání v textu, aby byl dokument přehledný. V práci bude umístěn před samotným plánem a v členění budou uváděny nápisy maximálně do třetí úrovně, aby obsah nebyl příliš zdlouhavý (Srpová et al., 2011).

3.3 Úvod a účel práce

V úvodu podnikatelského plánu by mělo být uvedeno, pro koho je tento plán určen, jestli pro potenciálního investora, banku či jiný subjekt, jedná se tedy o definování koncového uživatele plánu. V této části práce by také mělo být uvedeno, zda se jedná o zkrácenou, úplnou nebo finální verzi podnikatelského plánu (Kovář a Hrazdilová Bočková, 2016; Srpová et al., 2011).

3.4 Shrnutí

Shrnutí by mělo obsahovat krátký popis předmětu podnikání, jaké jsou konkurenční výhody, díky kterým se do podnikání chceme pustit, jaké jsou podnikové cíle, jak jich dosáhneme, kolik k tomu budeme potřeboval kapitálu. Shrnutí by zároveň mělo být tak krátké, abychom si udrželi pozornost čtenáře a abychom podnítili jeho zájem si plán přečíst. Proto je potřeba v této části stručně, věcně a jasně shrnout a vystihnout obsah dokumentu (Wupperfeld a Pondělíček, 2003; Srpová et al., 2011).

3.5 Popis podnikatelské příležitosti, mise a vize

V této podkapitole objasníme, v čem spatřujeme podnikatelskou příležitost a zaměříme se hlavně na popis produktu, konkurenční výhodu podniku a také užitek pro zákazníka. Bude uvedena mise společnosti, což je v podstatě její poslání, definice toho, proč firma na trhu existuje. Formulace mise by měla být jednoduchá a věcná, dobře zapamatovatelná. To, čím chce firma být, pak definuje vize. Vize udává dlouhodobé směřování firmy a měla by vyjadřovat její budoucí pozici (Charvát, 2006; Srpová et al., 2011).

3.6 Produkt a okolí podniku

Podkapitola Produkt a okolí podniku se bude věnovat analýze vnějšího okolí a také analýze konkurenčního okolí podniku. Následovat bude interní analýza, která bude popisovat prostředí podniku. Dále bude provedena anketa, pomocí níž se pokusíme lépe poznat potřeby a spokojenost potenciálních zákazníků se současnou nabídkou. Z informací, které vyplynou z ankety, analýz i doprovodných plánů, bude sestavena závěrečná SWOT analýza v závěru plánu.

3.6.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Nejprve je potřeba analyzovat makrookolí, v němž se podnik bude nacházet. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik, a ten v zásadě nemá možnost aktivně ovlivňovat stav tohoto okolí. Jednotlivé faktory však mohou mít významný vliv úspěšnost a efektivnost na podnikání. Analýza vnějšího okolí by tak měla zajistit, aby byl podnik schopen na změny aktivně reagovat a správně se rozhodovat (Sedláčková a Buchta, 2006). Analýza by měla v návaznosti na rozbor minulého vývoje a současného stavu být schopná předvídat pro podnik jeho budoucí vývoj. Tím je myšleno, že na základě analýzy faktorů a trendů probíhajících ve vnějším prostředí podniku bychom měli být schopni určit, zda se bude jednat o příležitosti či hrozby (Červený et al., 2014). Je tedy vhodné věnovat této analýze pozornost a jednotlivé části si podrobně rozebrat, zjistit současnou situaci a co nejpřesněji se pokusit odhadnout budoucí stav těchto jevů. Pro analýzu vnějšího okolí jsme zvolili PEST analýzu.

Jak písmena v názvu PEST analýzy napovídají, řadíme zde analýzu následujících faktorů (Keřkovský a Vykypěl, 2006):

Politicko-právní faktory

Politická a právní omezení se dotýkají každého podniku a nejen, že vymezují prostor pro samotné podnikání, ale také mohou do podnikání významně zasahovat a ovlivňovat budoucí vývoj podniku. Jedná se o instituce i zákony. Mezi politické faktory řadíme především typ vlády a její stabilitu, regulace a deregulace ekonomiky, trendy v regulaci a deregulaci, úroveň byrokracie a pravděpodobné změny v politickém prostředí, což může ovlivňovat zákony v budoucnu (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky a jsou důležité zejména proto, že ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitelů (Jakubíková, 2013). Makroekonomické okolí podniku má na každý konkrétní podnik bezprostřední vliv. Je charakterizováno řadou ukazatelů, z nichž pro účely této práce se budeme zaobírat následujícími (Sedláčková a Buchta, 2006; Pilařová, 2016):

- Vývoj HDP
- Inflace
- Míra nezaměstnanosti

Cílem zpracování této části práce je zjistit, zda jsou lidé v tak dobré ekonomické a finanční situaci, aby si mohli dovolit navštěvovat restaurace nebo právě zamýšlené bistro. Pro potřeby této části práce se zaměříme, pokud to bude rámci dostupných zdrojů možné, pouze na Prahu a Středočeský kraj, a to z toho důvodu, že nepředpokládáme příliš zákazníků bistra žijících v ostatních částech České republiky.

Sociálně-kulturní faktory

Na jednotlivé podniky i na strukturu ekonomiky obecně mají velký vliv změny společenského chování. Poznání trendů v této oblasti může vést k získání předstihu před konkurenty, pokud se jedná o boj o zákazníka (Lhotský, 2010; Sedláčková a Buchta, 2006). Z hlediska sociálně-kulturních faktorů bude analyzováno sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, jejich příjmy a zejména pak životní styl a životní úroveň obyvatelstva (Jakubíková, 2013; Lhotský, 2010; Blažková, 2007; Pilařová, 2016). Pro účel diplomové práce bude důležitá také analýza aktuálních trendů v oblasti stravování obyvatel.

V současné době můžeme pozorovat rostoucí tendence ke zdravému životnímu stylu, což bude mít výrazný vliv na poptávku v oblasti poskytování služeb v gastronomii. Cílem analýzy sociálně-kulturních faktorů tedy bude zjištění, jaké jsou

preference obyvatelstva v oblasti životního stylu a stravování, jaké lidé zastávají hodnoty a životní postoje. Vše bude samozřejmě vycházet z dostupných zdrojů na toto téma.

Jako zdroje pro vypracování této části práce budou použity hlavně výzkumy provedené Sociologickým ústavem AV ČR, dále pak společností SANEP, což je Středisko analýz a empirických průzkumů a dalšími menšími agenturami, např. MEDIAN. Důležitým zdrojem bude také Český statistický úřad.

Technologické faktory

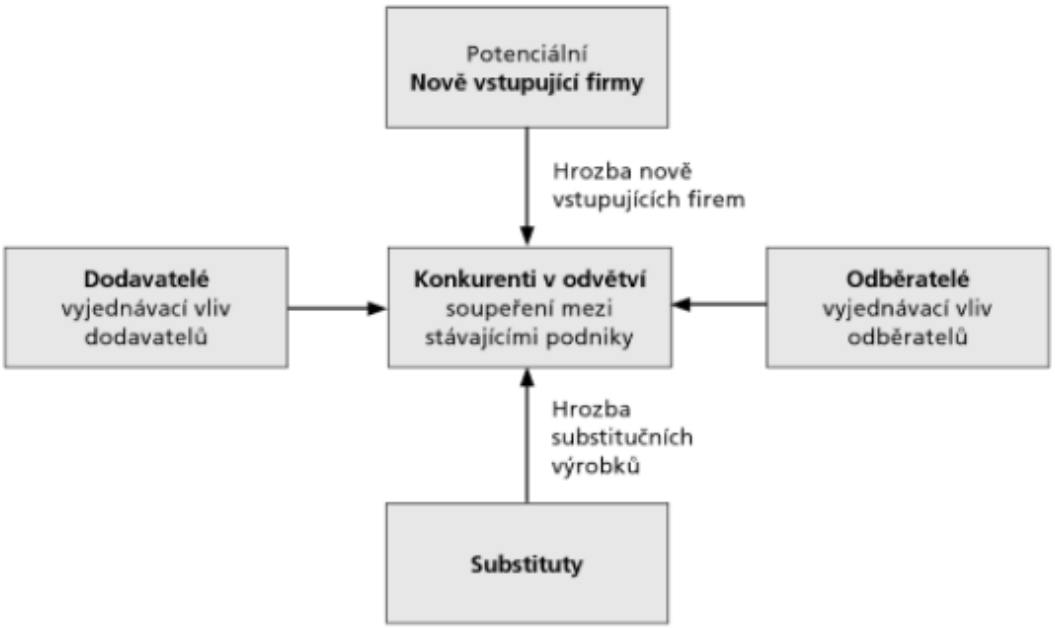
Technologický faktor není v případě této práce až tak důležitý. Samozřejmě, že se v bistru budou používat technologie, od kuchyňského zařízení, přes kávovar až po WI-FI, ale vývojové trendy v této oblasti nebudu pro chod podniku nijak zásadní a na jeho správné fungování tak nebudou mít žádný dopad, proto se technologickým faktorům budeme v rámci této práce věnovat minimálně.

3.6.2 Analýza konkurenčního prostředí

Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivitou oboru, v němž podnik působí. Pokud tedy chceme, aby náš podnik byl v daném oboru úspěšný, je potřeba najít, získat a udržet si konkurenční výhodu, což je vlastně podstatou jakéhokoli podnikání. Abychom výhodu definovali, je nutné provést analýzu konkurenčního prostředí.

Analýza konkurenčního prostředí se odvíjí od podniku samotného a od ostatních subjektů, které mají na podnik přímý vliv. Pro analýzu vnitřního prostředí jsme zvolili Porterův model pěti sil, který je zaměřen na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví (Sedláčková a Buchta, 2006) a mapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví (Hanzelková et al., 2009). Porterova analýza využitá při zpracování podnikatelského plánu je založena na předpokladu, že strategická konkurenční pozice podniku a jeho postavení v odvětví jsou především určovány následujícími pěti silami či faktory (Porter, 2008; Červený et al., 2014; Nývltová, 2010):

Obrázek 1 – Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: (Nývltová, 2010)

Nově vstupující firmy

Jedná se o firmy, které zatím v odvětví nepůsobí, ale mohly by do něj vstoupit. S nárůstem počtu firem uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí. Rozhodnutí o vstupu na trh závisí zejména na bariérách vstupu do odvětví, jejichž existence zvyšuje potenciálním vstupujícím náklady (Srpová et al., 2011; Kovář et al., 2003). Je tedy potřeba definovat bariéry vstupu do odvětví.

Jelikož sami jako firma budeme na trh teprve vstupovat, budou v podstatě veškeré bariéry vstupu do odvětví popsány v této práci. Bude se jednat hlavně o náklady spojené se založením firmy a zajištění veškerých povolení, které vyplývají z legislativy (např. povolení na prodej lihovin). Založení firmy i zajištění povolení je časově náročné z hlediska jednání na všech příslušných úřadech. Další bariérou pak může být nalezení vhodného místa k založení podniku, což je v tomto případě omezeno nabídkou volných komerčních prostor v okolí. Zároveň je potřeba zajistit poměrně hodně finančních prostředků jako počáteční investici do zařízení podniku a nedostatek financí či nemožnost získat bankovní úvěr může být pro začínajícího podnikatele problémem. Cílem této části práce je tedy definice bariér vstupu do odvětví pro nově vstupující firmy.

Jak již bylo řečeno, většina těchto bariér bude rozebrána v rámci analýzy vnějšího okolí podniku. Jako zdroj pro získání přehledu o nabídce komerčních prostor ve

zkoumané oblasti budou využity webové stránky realitních kanceláří, které nabízí ucelený přehled o velikosti a cenách těchto prostor.

Konkurenti v odvětví

Analýza existující konkurence je jedním z nejvýznamnějších faktorů při vytváření obchodní strategie podniku. Je potřeba si uvědomit, jaké jsou klíčové faktory úspěchu těchto stávajících konkurentů a našeho vlastního podniku a strategii podniku pak zaměřit tak, aby služby a produkty podniku přinášely zákazníkovi vyšší hodnotu (Lhotský, 2010). Jinými slovy je tedy potřeba analyzovat, co a za jaké ceny nabízí svým zákazníkům konkurence v okolí, abychom mohli vytvořit vlastní nabídku a získat tak konkurenční výhodu.

Na základě studia webových stránek všech vybraných zařízení, případně osobních návštěv, bude provedeno srovnání zaměření jednotlivých podniků, jejich nabídky, ceny, obsazenosti a celkového dojmu z prostředí. Bude sestavena přehledná tabulka, do které bude zpracováno srovnání konkurence. Předpoklad je takový, že nabídka žádného z podniků nebude stoprocentně konkurovat nabídce jídel a pití v plánovaném bistru. Tento předpoklad bude ověřen.

Odběratelé (zákazníci)

Sektor zákazníků je pro zamýšlené bistro velmi důležitý. Je nutné si uvědomit, kdo jsou potenciální zákazníci, jaké jsou jejich potřeby a jak můžeme tyto potřeby jako podnik uspokojit (Lhotský, 2010). Důležitá je vyjednávací síla zákazníků, zda je silná či slabá. Vyjednávací síla zákazníků ovlivňuje ceny, za které podniky prodávají, a určuje tedy míru zisku (Sedláčková a Buchta, 2006). Záleží však na preferencích a nárocích zákazníků.

V této podkapitole bude definována cílová skupina zákazníků, na které se jako podnikatelé zaměříme. Potenciální zákazníky je potřeba poznat z mnoha důvodů, například abychom správně stanovili, jaká bude nabídka bistra, a to z hlediska obsahu i cen. Pro marketingovou komunikaci je rovněž důležité, abychom znali své zákazníky a dokázali na ně správně cílit. Pro potřeby této práce bude představeno území, na kterém se naši budoucí zákazníci nacházejí.

Dodavatelé

Veškerou nabídku bistra musí logicky tvořit nějaké zdroje a vstupy, přičemž náklady na tyto vstupy budou následně ovlivňovat ceny a zisk. Je tedy důležité si pro své podnikání zvolit správné dodavatele, protože jedině s kvalitními a spolehlivými dodavateli je pak možné vytvářet ten nejlepší produkt. Dodavatel se v podstatě stává

v podnikání partnerem a je potřeba s ním budovat dobré vztahy (Sedláčková a Buchta, 2006; Lhotský, 2010). Podobně, jako se zaměříme na vyjednávací sílu našich zákazníků, se budeme věnovat vyjednávací síle ze strany dodavatelů, zda bude nízká či vysoká a jak bude tato síla ovlivňovat naše podnikání.

Konkrétní dodavatelé, které zvolíme pro bistro, představíme v dalších kapitolách. Dodavatele zvolíme na základě analýzy jejich nabídky, budou porovnávány ceny a zdrojem budou v naprosté většině případů jejich webové stránky.

Substituty

Hrozba ze strany substitutů je v podstatě hrozbou, kterou představují konkurenti v okolí. Zákazníci mohou nahradit spotřebu našich produktů spotřebou u konkurence. Existence substitučních produktů obvykle způsobuje cenovou konkurenci a jestliže budou ceny našich produktů příliš vysoké, zákazníci přejdou ke konkurenci (Jakubíková, 2013; Srpová et al., 2011).

3.6.3 Interní analýza

Interní analýza by měla být kritickým zhodnocením všech aspektů vnitřního prostředí firmy. Je to analýza, která mapuje interní faktory firmy a měla by být vyváženě popisná a kritická. Zaměříme se na tzv. rozšířený marketingový mix neboli „7P“, což bude východiskem pro obsahové vymezení business strategie. „7P“ se skládá z následujících částí: product (soubor výrobků/služeb), price (cenová politika), place (vymezení a rozvoj trhu), promotion (distribuční kanály), people (lidské zdroje, pracovníci), process (procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků) a planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura) (Červený et al., 2014; Hanzelková et al., 2013).

3.6.4 Anketa

Poslední podkapitolou části Produkt a okolí podniku bude anketa zaměřená na potenciální zákazníky bistra. Zaměříme se hlavně na lidi pracující v okolí místa, ve kterém plánujeme bistro otevřít, a anketa bude probíhat prostřednictvím osobního dotazování v okolí. Cílem tohoto dotazování bude poznání preferencí potenciálních zákazníků v oblasti stravování. Bude nás zajímat jejich hodnocení stávající situace v případě nabídky okolních restaurací, pokusíme se zjistit, do jaké míry se stravují v restauračních zařízeních nebo si nosí jídlo z domu. Na základě výsledků této ankety se pokusíme odhadnout, jaký by byl zájem o nabídku našeho bistra a zda by si našlo své zákazníky.

3.7 Marketingový plán

Marketing je proces tvorby a doručení produktu nebo služby k zákazníkům a obsahuje veškeré aktivity, které jsou spojené se získáním a udržením zákazníků. Na budoucí úspěch podniku má jednoznačný vliv marketing, jelikož správně cílený marketing ovlivňuje prodej a tím zisk podniku. Pro potřeby této práce se zaměříme pouze na vytvoření komunikační strategie. Ostatní cíle jako určení potřeb a přání zákazníka, definice cílové skupiny či identifikace konkurenční výhody (Srpová et al., 2011; Staňková, 2007) již budou zpracovány v kapitolách, které budou marketingovému plánu předcházet.

3.8 Finanční plán

Další důležitou metodickou součástí této práce bude sestavení finančního plánu, který budou sloužit k tomu, abychom zjistili, zda plánovaný podnikatelský záměr generoval zisk z podnikatelské činnosti, byly k dispozici finanční zdroje a podnik byl finančně udržitelný do budoucnosti (Červený a kol., 2014). Proto bude finanční plán důležitou součástí, neboť z něj odvodíme proveditelnost podnikatelského záměru. Tento záměr bude financován zčásti z vlastních prostředků majitelů a zbytek prostředků bude poskytnut bankou ve formě úvěru. Finanční plán rozdělíme na tři základní části:

1) Zakladatelský rozpočet, ve kterém budou specifikovány a následně kvantifikovány všechny peněžních prostředky, které budou potřebné na začátku podnikání. Jedná se o finanční prostředky nutné k založení firmy, finanční prostředky na pořízení tzv. dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, finanční prostředky vložené do nákupu tzv. oběžného majetku a finanční prostředky určené k zahájení podnikatelské činnosti (Veber, 2008, s. 94).

2) Provozní rozpočet, kde definujeme všechny prostředky, které budou potřeba na financování běžné provozní činnosti v kratším období. Definujeme tak veškeré fixní a variabilní náklady, které budou vznikat.

3) Ve třetí části budou uvedeny výkazy cash-flow, výkazy zisků a ztrát (výsledovka) a bude zde také analýza bodu zvratu.

Finanční plán bude sestaven na tři po sobě jdoucí roky, a to v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Pro stanovení ekonomického vývoje podniku budou použity poměrové ukazatele finanční analýzy, a to ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti (Kovář a Hrazdilová Bočková, 2016).

3.8.1 Finanční výkazy a ukazatele použité ve finančním plánu

Rozvaha je písemný přehled o majetku podniku (aktiva) a zdroji jeho financování (pasiva). Základním principem je rovnost mezi aktivy a pasivy. Sestavuje se vždy k určitému datu (Staňková, 2007).

Obrázek 2 – Rozvaha

	AKTIVA CELKEM (A+B+C+D)		**PASIVA CELKEM** (A+B+C)
A	**Pohledávky za upsaný vlastní kapitál**	**A**	**Vlastní kapitál**
B	**Stálá aktiva**	A.I.	Základní kapitál
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy tvořené ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let
		A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C	**Oběžná aktiva**	**B**	**Cizí zdroje**
C.I.	Zásoby	B.I.	Rezervy
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	B.II.	Dlouhodobé závazky
C.III.	Krátkodobé pohledávky	B.III.	Krátkodobé závazky
C.IV.	Finanční majetek	B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci
D	**Ostatní aktiva**	**C**	**Ostatní pasiva**

Zdroj: (Koráb et al., 2007)

Přehled fixních nákladů bude zobrazovat všechny náklady, které se nebudou měnit při změně objemu produkce a budou zde patřit zejména náklady na nájemné, mzdy, sociální a zdravotní pojištění zaměstnanců, ale také například náklad za pokladní systém a další režijní náklady.

Přehled variabilních nákladů, tedy těch nákladů, které se budou s objemem produkce měnit, bude zobrazovat hlavně náklady na suroviny, z nichž jsou vyráběny jednotlivé produkty v nabídce bistra. Přehled o fixních a variabilních nákladech je také důležitý pro vypočítání bodu zvratu.

Bod zvratu představuje takový objem výroby (produkce), při kterém se tržby právě rovnají nákladům a zisk podniku je tedy nulový. Pro analýzu bodu zvratu využijeme data o fixních nákladech, variabilních nákladech na jednotku produkce a výnosech z jednotky produkce. Výstupem této analýzy pak bude informace, od jakého množství prodané produkce má význam podnik provozovat. Pro výpočet bodu zvratu platí vztah:

$$BZ = \frac{FN}{(1 - \frac{VN}{T})}$$

BZ - bod zvratu

FN - fixní náklady

VN - variabilní náklady

T - tržby

Plán cash flow znázorňuje pohyb peněžních prostředků (jejich přírůstek a úbytek, resp. příjem a výdaj) a bude tedy ukazovat výpočet předběžného finančního stavu provozní činnosti. Pro všechny tři varianty (pesimistickou, realistickou a optimistickou) sestavíme plán cash flow nepřímou metodou:

1. Cash flow z provozní činnosti - výsledky provozní činnosti, změna pohledávek a závazků, změny zásob apod.

2. Cash flow z investiční činnosti - změny investičního majetku a jeho zdrojů.

3. Cash flow z finanční činnosti - příjmy z dlouhodobých půjček a úvěrů, splátky dlouhodobých půjček a úvěrů apod.

Čistý cash flow + počáteční zůstatek peněžních prostředků = konečný zůstatek peněžních prostředků (Žůrková, 2007).

Plánovaný výkaz zisků a ztrát nám dává přehled o výnosech a nákladech v daném účetním období. Výnosy a náklady jsou v něm rozděleny na provozní, finanční a mimořádné a rozdíl mezi nim představuje výsledek hospodaření. Výkaz zisku a ztráty bude rovněž sestaven ve třech variantách.

Ukazatele rentability

Rentabilita, nebo také výnosnost vlastního kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která v tržní ekonomie slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu (Růčková, 2015; Knápková et al., 2013). Obecně platí, že tyto ukazatele by měly mít

v čase rostoucí tendenci (Černohorský a Teplý, 2011). Pro účely této práce využijeme následující ukazatele rentability:

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je považována za základní měřítko rentability, které ukazuje, jak je dané podnikání výnosné. Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

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

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly financovány. V případě, že podnik efektivně využívá cizí zdroje, mělo by platit, že ROE > ROA.

$$ROA = \frac{EBIT\ (\text{zisk před odečtením úroků a daní})}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita tržeb (ROS) charakterizuje zisk vztažený k tržbám neboli tržní úspěšnost. Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání.

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby}}$$

(Kovář a Hrazdilová Bočková, 2016)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o efektivnosti využití aktiv podniku, tedy jak efektivně se ve firmě hospodaří s aktivy, resp. dlouho jsou v nich vázány finanční prostředky (Černohorský a Teplý, 2011). Pro potřeby této práce použijeme pouze ukazatel obrat celkových aktiv.

Obrat celkových aktiv (nebo také vázanost celkového vloženého kapitálu) udává počet obrátek aktiv za daný časový interval, například za rok. Tedy kolikrát se celková aktiva za rok obrátí, jeho hodnota by měla být minimálně 1.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

(Černohorský a Teplý, 2011; Kovář a Hrazdilová Bočková, 2016)

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele posuzují platební schopnost podniku. Čím jsou jejich hodnoty vyšší, tím je podnik důvěryhodnější pro věřitele, v opačném případě pak ztrácí efektivnost a rentabilitu. Ukazují, jak je na tom podnik vzhledem ke svým krátkodobým závazkům, tedy jak rychle je schopen je splácet (Černohorský a Teplý, 2011).

Běžná likvidita nám udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé cizí zdroje podniku, tedy kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč z krátkodobých závazků. Tento ukazatel rovněž říká, kolikrát bychom byli schopni uspokojit všechny věřitele, jestliže by se všechna oběžná aktiva přeměnila na hotovost.

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidita je považována za tvrdší kritérium platební schopnosti. Z oběžných aktiv je vyjmuta nejméně likvidní položka zásob a hodnoty ukazatele pak nabývají nižších hodnot, než hodnoty běžné likvidity. Pohotová likvidita vyjadřuje, kolika korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků podniku.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

Okamžitá likvidita udává poměr, v jakém je možné splatit krátkodobé závazky téměř okamžitě.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{peněžní\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$$

(Knápková et al., 2013; Kovář a Hrazdilová Bočková, 2016)

Jelikož bankovní úvěr, který bude poskytnut bankou na počátku prvního roku podnikání, bude na jeho konci splacen, není potřeba počítat ukazatele zadluženosti.

3.9 Realizační projektový plán

Tento časový plán realizace je důležitou součástí celého plánu a bude obsahovat veškeré kroky a aktivity, které bude třeba v souvislosti s realizací podnikatelského záměru podniknout. Bude se tedy jednat o časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelského zajištění (Srpová et al., 2011).

K plánování projektu v čase a zobrazení jednotlivých aktivit využijeme Ganttův diagram, který nám dá celkový vizuální přehled o posloupnosti provádění jednotlivých činností v čase. Jedná se v podstatě o tabulku, kde sloupce jsou popsány kalendářem (časovými úseky) a v jednotlivých řádcích jsou pak činnosti, které se budou provádět. Každá činnost je zakreslena úsečkou podle toho, jak dlouho bude trvat její realizace (Janišová a Křivánek, 2013). Tento diagram nám pomůže lépe odvodit výši a termín investičních a osobních nákladů (Srpová et al., 2011).

3.10 Závěrečná SWOT analýza

Závěrečná SWOT analýza bude provedena až v závěru Kapitoly 3 a bude shrnovat všechny poznatky a sumarizovat výsledky, které ze všech analýz, z ankety a zpracovaných plánů vyplynuly. Přístup SWOT analýzy se rozlišuje na dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, a to na jeho silné a slabé stránky (SW), a dvě charakteristiky vnějšího okolí podniku, což jsou příležitosti a rizika (OT) (Sedláčková a Buchta, 2006). Doporučuje se začít analýzou OT, která bude vycházet z analýzy vnějšího prostředí podniku (Jakubíková, 2013). Budeme stavět na výsledcích PEST analýzy, modelu pěti konkurenčních sil podle Portera a také na výsledcích ankety. Dále bude následovat analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy, jež bude popsáno prostřednictvím tzv. 7P. SWOT analýza bude vytvořena s cílem poukázat na silné stránky, které je možné dále rozvíjet, a naopak se pokusit potlačit ty slabé a zároveň je potřeba být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

4 Podnikatelský plán - Bistro

Majitel: Bistro4 s.r.o.
Sídlo: Petřínská 574/10, 110 00 Praha 1 - Malá Strana
Provozovna: Žateckých 1213/18, 140 00 Praha 4 - Nusle

Kontaktní údaje:
Tel.: +420 721 333 664
E-mail: info@bistro4.cz

Web: www.bistro4.cz
Facebook: www.facebook.com/bistro4
Instagram: bistro4

Datum vzniku podniku: leden 2018

Prohlašuji, že veškeré údaje uvedené v tomto dokumentu jsou pravdivé a odpovídají skutečnosti.
V Praze dne 20. 4. 2017

……

Bc. Petra Juranová

4.1 Obsah

4.2 Úvod a účel práce ... 39
4.3 Shrnutí ... 39
4.4 Popis podnikatelské příležitosti, mise a vize ... 39
4.5 Produkt a okolí firmy ... 40
4.5.1 PEST analýza ... 40
4.5.2 Porterův model pěti sil ... 44
4.5.3 Interní analýza ... 53
4.5.4 Anketa ... 60
4.6 Marketingový plán ... 62
4.7 Finanční plán ... 63
4.7.1 Zahajovací rozvaha ... 64
4.7.2 Zakladatelský rozpočet ... 64
4.7.3 Odhad počtu zákazníků, nákladů na produkty a tržeb z prodeje ... 67
4.7.4 Náklady ... 68
4.7.5 Bod zvratu ... 70
4.7.6 Výkaz zisku a ztráty ... 71
4.7.7 Výkaz cash flow ... 73
4.7.8 Poměrové ukazatele ... 73
4.8 Realizační projektový plán ... 75
4.9 Závěrečná SWOT analýza ... 76
4.10 Zhodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu ... 78

4.2 Úvod a účel práce

Tento podnikatelský plán je zpracován zejména pro potřeby majitelů bistra. Jeho účelem je získání celkového přehledu nad jednotlivými kroky úspěšného začátku podnikání a plán také stanoví vyhlídky na následující tři roky podnikatelské činnosti. Poskytne tak informace o tom, jak bude celý projekt probíhat, jak bude časově a finančně náročný. Zpracování podnikatelského plánu bude sloužit jako podklad při rozhodování o realizaci záměru. Tato verze podnikatelského plánu je finální.

4.3 Shrnutí

Záměrem podnikatelského plánu je otevření bistra v ulici Žateckých na Praze 4. Cílem je vytvoření nového místa v okolí, kde si lidé mohou dát snídani, dobrou kávu, zdravý oběd, domácí dezert, kvalitní víno či netradiční pivo z minipivovaru. Samozřejmostí je osobní, zároveň ale profesionální přístup personálu. Zákazníky chceme zaujmout nejen nabídkou produktů na vysoké úrovni za přijatelné ceny, ale také designovým a zároveň útulným interiérem, kam se budou rádi vracet.

Cílovými zákazníky budou jednak lidé, kteří pracují v okolí ulice Žateckých, ale také místní obyvatelé a turisté. Nabídka bistra i v podstatě celý podnikatelský záměr byl vytvořen na základě trendů ve společnosti, kdy stále více lidí se zajímá o zdravé stravování nebo zdravější alternativy běžných jídel, a proto chceme tuto možnost nabídnout zákazníkům.

Majitelkou bistra bude autorka této práce a její partner, kteří společně založí společnost s ručením omezeným s názvem Bistro4 s.r.o. Oba společníci se budou aktivně podílet na chodu podniku. Na začátku podnikání budeme mít k dispozici prostředky ve výši 900 000 Kč, z toho 700 000 Kč jsou vlastní prostředky majitelů bistra, které vzešly z dosavadního společného podnikání, a 200 000 Kč získáme od Airbank prostřednictvím úvěru. Na základě studia literatury, provedených analýz, ankety mezi potenciálními zákazníky bistra, ale také díky osobním zkušenostem z restauračního a kavárenského provozu bude vytvořen finální podnikatelský plán. Výhodou při jeho sestavení bude také fakt, že majitelé bistra v ulici Žateckých zhruba rok a půl bydleli a danou oblast dobře znají.

4.4 Popis podnikatelské příležitosti, mise a vize

Podnikatelskou příležitost pro otevření bistra ve vybrané lokalitě spatřujeme zejména v tom, že stejný či podobný podnik co se týče konceptu se zde nenachází. Mise neboli poslání podniku je takové, že budeme zákazníkům nabízet možnost dát si pokrmy a nápoje z kvalitních surovin bez použití polotovarů, které budou

připraveny zdravým způsobem. Jídlo i pití je možné dát si v příjemném prostředí, kde pracuje milý a profesionální personál, nebo je možnost vzít si jej s sebou. Jelikož se v naší společnosti vytvořil trend zdravého životního stylu, chceme v tomto naše zákazníky podporovat a nabízet jim takové jídlo a pití, které do zdravého životního stylu zapadá.

Vize bistra je taková, že se chce pro své zákazníky stát místem, u kterého si mohou být jisti, že dostanou kvalitní a zdravé jídlo a pití a budou se do něj rádi vracet. Na poli snídaní a zdravých obědů bychom se s bistrem chtěli stát jedničkou ve vybrané oblasti.

4.5 Produkt a okolí firmy

Tato kapitola se zabývá několika analýzami, kterou jsou pro vypracování podnikatelského plánu velmi důležité. Nejprve bude provedena analýza vnějšího okolí podniku, pro kterou bude použita metoda PEST. Bude také provedena analýza konkurenčního prostředí, pro níž využijeme Porterův model pěti sil. Další analýzou bude analýza interní a poslední částí této kapitoly bude anketa zaměřená na potenciální zákazníky bistra.

4.5.1 PEST analýza

V rámci PEST analýzy se zaměříme se na politicko-právní faktory, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory.

Politicko-právní faktory

Provoz bistra je spojen s povinností dodržovat řadu zákonů a vyhlášek a je ovlivňován nejen legislativou České republiky, ale také Evropské unie. Politicko-právní faktory lze v podstatě považovat za hrozby, jelikož legislativní změny s sebou v případě fungování bistra ponesou administrativní náklady. Příkladem může být aktuální situace kolem zavádění Elektronické evidence tržeb nebo schválení protikuřáckého zákona. Mnoho podniků ohlásilo, že na základě přijetí těchto zákonů skončí, protože náklady s nimi spojené budou pro podnikání likvidační, případně že přijdou o významnou část svých dosavadních zákazníků.

Podnikání v podstatě v jakémkoli oboru s sebou nese řadu nařízení i omezení, která vyplývají z legislativy. V každé zemi na světě je proces započetí podnikání i snadnost podnikání jiný. Index snadnosti podnikání (Ease of Doing Business) je každoročně vytvářen Světovou bankou. Tento index vyjadřuje hodnocení jednotlivých států z pohledu podnikové sféry zaměřující se na podmínky pro podnikání, regulaci v podnikání, vlastnická práva, atraktivitu země pro zahraniční

investory či konkurenceschopnost (BusinessInfo.cz, 2016). Česká republika je ve světové konkurenci na 27. místě. Co se týče problematiky nastartování podnikání, tedy jak snadné je začít podnikat, jsme v České republice na 81. místě (World Bank Group, 2017b). Pro založení společnosti s ručením omezením je potřeba vykonat 8 úředních kroků, což bude podrobněji rozepsáno v kapitole Realizační projektový plán.

V současné době je velmi diskutována problematika elektronické evidence tržeb (EET), jejíž povinnost v České republice platí pro ubytovací a stravovací služby od 1. 12. 2016 (Etrzby.cz, 2017). Každá hotovostní platba za prodej zboží a služeb je evidována a prostřednictvím pokladního systému a internetového připojení je odeslána na server Finanční správy. Pro podnikatelské subjekty nese toto opatření výdaje na pořízení pokladního systému se specializovaným softwarem. Konkrétně pro bistro se výdaje na pořízení pokladny pohybují okolo 10 000 Kč a software vyjde měsíčně zhruba na 250 Kč (Asociace malých a středních podniků a živnostníků v ČR, 2016). Zavedení EET má předcházet zejména krácení daňové povinnosti a odstranit nerovné podmínky v konkurenčním boji. V oblasti stravovacích služeb také od 1. 12. 2016 platí snížená sazba DPH 15 % s výjimkou alkoholických nápojů a tabáku.

Ekonomické faktory

V současné době je v České republice ekonomika na vzestupu a podle makroekonomických prognóz Ministerstva financí se v roce 2017 i v následujících letech růst nezpomalí. Jako zdroje pro analýzu výše uvedených ukazatelů budeme využívat data Českého statistického úřadu, Ministerstva financí a České národní banky Předpokládáme, že i po důkladnější analýze ukazatelů dojdeme ke stejnému závěru, a to takovému, že příznivý vývoj ekonomiky bude hodnocen jako základ pro dobrý start zamýšleného podnikání.

Návštěvy gastronomických zařízení můžeme zařadit mezi zbytné služby a pokud lidé začnou pociťovat nedostatek peněz, budou restaurace, kavárny či bistra jedním z prvních, kde lidé přestanou utrácet. Obědy v bistru tak mohou snadno být nahrazeny jídlem připraveným doma. Ekonomické okolí podniku má tedy na samotné podnikání velký vliv. Je důležité brát v potaz všechny tyto faktory a mít povědomí o ekonomické situaci na trhu. Mezi ukazatele, které bychom měli sledovat, patří vývoj HDP, inflace, míra nezaměstnanosti, výše průměrné mzdy nebo důvěra v ekonomiku. V současné době si naše ekonomika vede velmi dobře a nacházíme se ve stádiu konjunktury, tedy růstu.

Predikce reálného růstu HDP pro rok 2017 se zvyšuje z loňských 2,5 % na 2,6 %. V roce 2018 by se měl reálný HDP zvýšit o 2,4 %. Na trhu práce se růst ekonomiky

odráží v dynamickém vývoji všech důležitých ukazatelů. Obecná míra nezaměstnanosti (podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných) očištěná od sezónních vlivů dosáhla v lednu roku 2017 hodnoty 3,5 % a meziročně se snížila o 0,9 procentního bodu (ČSÚ, 2017b). Nízká nezaměstnanost a určitý nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po práci se projevují v rychlém růstu reálných mezd a jednotkových nákladů práce. Míra nezaměstnanosti se již zřejmě nachází velmi blízko své přirozené míry, a proto má již jen velmi omezený prostor pro další pokles. Predikce na rok 2018 činí rovněž 3,9 %. (Ministerstvo financí ČR, 2017).

Co se týče inflace, tak zrychlení růstu spotřebitelských cen vede ke zvýšení predikce průměrné míry inflace v roce 2017 z 1,2 % na 2,0 %, v roce 2018 je očekávána míra inflace ve výši 1,6 %. Největší vliv na toto zrychlení inflace měly ceny potravin a pohonných hmot. Dobrá situace na trhu práce spojená s poměrně rychlým růstem mezd by i přes vyšší očekávanou inflaci měla vést k příznivému vývoji spotřeby domácností (Ministerstvo financí ČR, 2017).

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců v Praze dosáhla ve 4. čtvrtletí roku 2016 hodnoty 36 584 Kč, což je historické maximum za dobu trvání samostatné ČR. V Praze je průměrná mzda vždy vyšší, než v ostatních regionech ČR. V porovnání s průměrnou mzdou za celý stát (29 320 Kč) byla vyšší o 24,8 %. Proti 3. čtvrtletí průměrná mzda ve 4. čtvrtletí vzrostla o více než dva tisíce korun (ČSÚ, 2017).

Důvěra podnikatelů v ekonomiku se ve vybraných odvětvích služeb (vč. bankovního sektoru) meziměsíčně snížila. Indikátor důvěry poklesl o 1,4 bodu na hodnotu 94,6, což je údaj k březnu roku 2017. Hodnocení poptávky v březnu se podle podniků také téměř nezměnilo, pro následující tři měsíce se ale očekávání snižují. Očekávání vývoje celkové ekonomické situace pro období příštích tří i šesti měsíců se nezměnila. Důvěra podnikatelů ve vybraných odvětvích služeb je meziročně o něco nižší (ČSÚ, 2017).

Důležitější než malé výkyvy inflace a míry nezaměstnanosti je však to, aby byly tyto ukazatele dlouhodobě vyrovnané a nedocházelo k jejich zásadním změnám a výkyvům. Podle výše uvedených ukazatelů a jejich hodnot lze říci, že doba pro nastartování podnikání je příznivá. Lidé mají dostatek peněz, aby je mohli utrácet ve stravovacích zařízeních. Problém, který může nastat v souvislosti s výše uvedenými ukazateli je ten, že míra nezaměstnanosti je opravdu nízká a pracovníků na trhu práce je málo, proto může nastat problém s hledáním pracovníků do bistra.

Sociálně-kulturní faktory

Trendy ve stravovacích zvyklostech obyvatelstva podléhají módním vlnám. V současné době je velmi populární zdravý životní styl, různé druhy cvičení a jiných fyzických a pohybových aktivit, které jdou ruku v ruce se zdravým stravováním. Lidé věnují mnohem větší pozornost tomu, co a jak jí. Ve všech vyspělých státech a i v České republice se zvyšuje zájem spotřebitelů o kvalitní potraviny (Živělová a Jánský, 2007). Lidé chtějí být zdraví, chtějí se vyhnout se civilizačním chorobám a prodloužit délku svého života. Zároveň chtějí být aktivní, mít dostatek energie a někteří by také rádi snížili svou tělesnou hmotnost. Lékaři a vědci také poukazují na růst počtu civilizačních chorob, což je důsledkem špatného životního stylu a nevhodným stravováním. Tyto a další faktory pomohly vzniku trendu zdravého životního stylu (Hráčková, 2016).

V České republice se díky rozrůstajícímu se zahraničnímu obchodu zvýšil zájem o potraviny nabité vitamíny, minerály a stopovými prvky, jež se označují jako superpotraviny nebo potraviny budoucnosti, které mají mimo jiné zabraňovat civilizačním nemocem a prodlužovat život. Poptávka po těchto superpotravinách neustále roste (Hráčková, 2016). Pokrmy v nabídce plánovaného bistra budou rovněž tyto potraviny obsahovat. Obyvatelé ČR se celkově více zajímají o zdravější potraviny. Dle dat Statistického úřadu z roku 2015 vzrostla obliba například krup, ječné krupice, ovesných vloček či rýže. Naopak Češi méně jedí chléb, pšeničné a trvanlivé pečivo. Pokračuje také trend zvyšování spotřeby tuků a olejů, přičemž ale spotřeba sádla, rostlinných tuků a olejů se snížila, takže upřednostňovány jsou zdravé tuky a oleje. Tyto změny jsou důsledkem nejen zvýšené kupní síly obyvatelstva, která jde ruku v ruce se zvyšováním platů a mezd, ale také dostupností jednotlivých potravin na trhu a celkovou změnou stravovacích návyků (ČSÚ, 2016).

Plán otevřít bistro na konkrétním místě na Praze 4 je založen na předpokladu, že vyplní mezeru na trhu, na kterém se dosud žádné podobné podniky nenacházejí. Lidé zejména pracující, ale i žijící v této lokalitě nemají možnost si zde koupit zdravou snídani či oběd. Jak velký zájem budou mít lidé o sortiment, který bude v bistru nabízen, ukáže anketa. Nyní ale vycházíme ze situace, která byla popsána v předešlých odstavcích, a to, že se zvyšuje zájem lidí stravovat se zdravě a kvalitně. Současně mají lidé k dispozici více finančních prostředků na to, aby mohli podobné podniky navštěvovat.

Technologické faktory

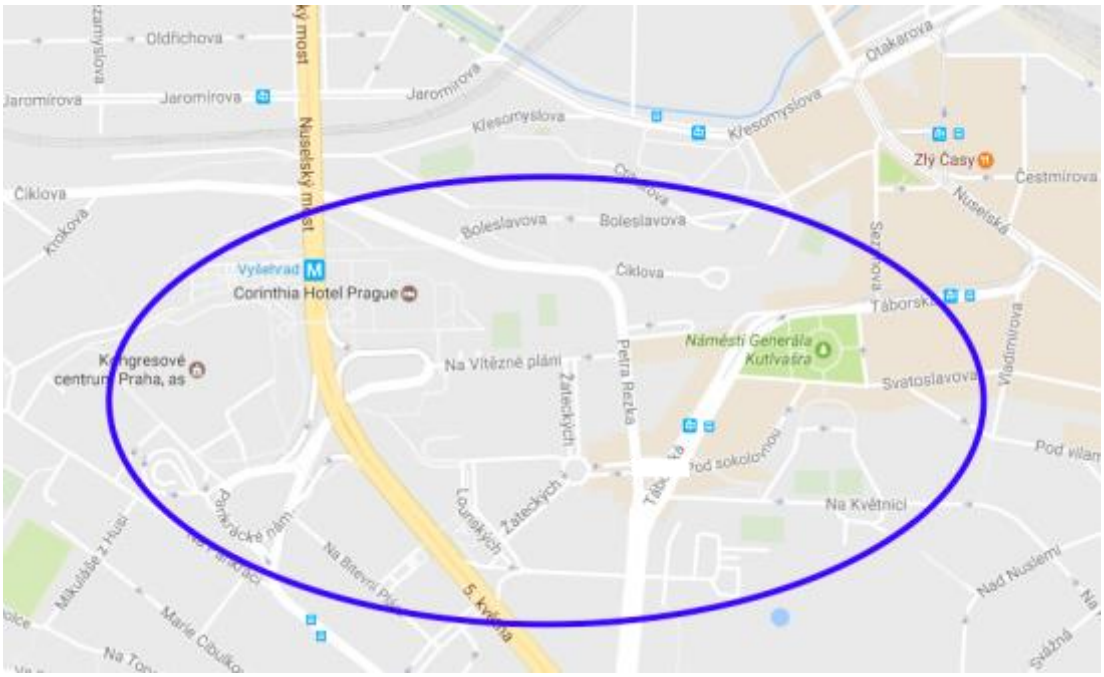
Technologické hledisko není v případě našeho podnikání až tolik zásadní. Podstatnou technologií bude v tomto případě jen pokladní systém, jehož povinnost

vstoupila v platnost spolu se zavedením EET v loňském roce. Důležité bude také zavedení bezdrátového internetového připojení, bez kterého by pokladní systém nefungoval. Internetové připojení je důležité nejen kvůli EET, ale jeho prostřednictvím bude vytvářena také reklama na webu, sociálních sítích atd. Mezi další technologie, které budou zasahovat do provozu bistra, bude stroj na přípravu kávy, jež bude pronajímán od vybraného dodavatele kávy. Dále budou využívány technologie pro přípravu pokrmů, jejich vývoj a trendy ve vývoji jsou ale víceméně stabilní, proto se jimi v této části práce nebudeme důkladněji zabývat.

4.5.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je metoda, která se používá pro analýzu konkurenčního prostředí. Pro účel této práce se zaměřím pouze na konkurenci, která se nachází v okruhu zvýrazněném na obrázku níže:

Obrázek 3 – Oblast konkurenčního prostředí



Zdroj: Autorka, Google Maps

Nově vstupující firmy

Vstup firmy do odvětví s sebou vždy nese určité bariéry a každé odvětví je specifické. Stejně je tomu i při podnikání v oboru gastronomie. I zde existují určité překážky, které musí nově vstupující firmy překonat, aby mohly začít v tomto oboru působit. Jelikož tato diplomová práce se v podstatě zabývá vstupem nové firmy do odvětví, jsou zde veškeré bariéry vstupu popsány a detailně se jim věnuje kapitola Realizační

projektový plán. Nyní budou představeny základní úkony, které je potřeba provést, pokud chceme začít podnikat v oboru gastronomie.

Nejprve je potřeba podnik založit, tedy zapsat firmu do obchodního rejstříku a dále provést veškeré kroky, které se založením firmy souvisí, což není administrativně úplně jednoduchý úkon. Světová banka, která vytváří žebříček, jak snadné je začít v jednotlivých zemích světa podnikat, uvádí, že administrativa v případě zakládání nové firmy v České republice zabere 9 pracovních dní (World Bank Group, 2017). U podnikání v gastronomii však nestačí pouze založit společnost s ručením omezeným, pro vykonávání hostinské činnosti je také potřeba mít jako právnická osoba živnostenské oprávnění k podnikání, přičemž v případě řemeslné živnosti musí být prokázána odborná způsobilost. Jelikož předpokládaný vlastník bistra nesplňuje požadavky na odbornou způsobilost, bude v našem případě jmenován odpovědný zástupce (Hospodářská komora České republiky, 2008). Se založením společnosti a živnosti jsou také spojeny finanční náklady, v případě založení s.r.o. a živnosti je to při minimálním základním vkladu (1 Kč) zhruba 5000 Kč (Epravo.cz, 2016; Podnikatel.cz, 2016). Pokud do odvětví vstupuje firma, která již byla založena dříve a má živnostenské oprávnění k provozování činnosti, všechny tyto překážky pro ni samozřejmě opadají, proto nově vznikající firmy oproti stávajícím mají v tomto případě nevýhodu.

Počáteční náklady se založením firmy samozřejmě nejsou jedinými náklady a přesnější kalkulace celkových počátečních nákladů budou vypočítány v rámci finančního plánu. Obecně lze říci, že podnikání v tomto odvětví s sebou nese vyšší počáteční náklady, proto tato překážka pro vstup do odvětví je poměrně zásadní.

Pro podnikání v gastronomii je velmi důležité zvolit správné místo pro podnik, neboť špatně zvolené místo může rychle vést ke ztrátám a následně k uzavření podniku. Předpokládané místo, kde bude bistro založeno, je ulice Žateckých na Praze 4, případně přilehlé ulice. Proto tedy velmi záleží na aktuální nabídce pronájmu komerčních prostor v této oblasti, která je v současné době v podstatě nulová.

Důležitou roli v provozování bistra i jiných gastronomických zařízení hraje také personál. Najít v současnosti kvalitní obsluhu může být náročné, jelikož obsluha bistra by měla mít předchozí zkušenosti z podobného provozu, ideálně by měla mít například baristický kurz. A pokud ho nemá, bude potřeba do těchto věcí investovat. A jelikož je vysoká poptávka po pracovní síle, může být hledání obsluhy do bistra poměrně náročné. Na serveru Jobs.cz je například nyní 173 nabídek práce v oboru gastronomie a pohostinství.

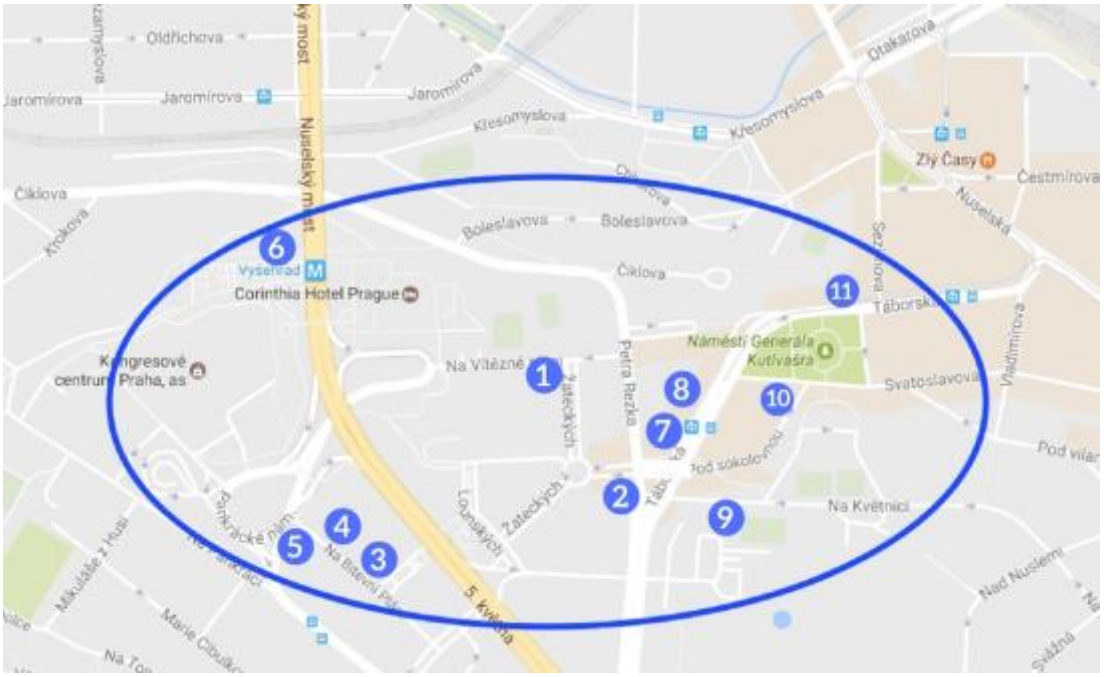
Lze říci, že překážky pro nastartování podnikání v oboru gastronomie určitě nejsou nijak malé, je potřeba počítat s vyššími počátečními náklady, které jsou také spojeny s náročnější administrativou. Ani hledání vhodného personálu není v tomto odvětví jednoduchá věc, na druhou stranu můžou být tyto překážky pro některé subjekty tak velké, že se rozhodnou v daném oboru a v námi sledované lokalitě vůbec nezačít podnikat.

Konkurenti

Výhodu oproti konkurenci bychom chtěli získat zejména odlišnou nabídkou se zaměřením na zdravější jídlo a dezerty, kvalitnější kávu, dobré italské víno a pivo z malých pivovarů (detailněji bude popsáno v podkapitole interní analýzy s názvem Product). Vybudováním nového podniku s touto nabídkou bychom chtěli zákazníkům dát alternativu, kam si zajít na snídani, oběd nebo po práci na víno či pivo, oproti stávajícím podnikům v okolí. Těmto konkrétním podnikům se budeme detailně věnovat v následujících odstavcích.

V okolí místa, kde by se mělo bistro otevřít, bylo vytipováno 11 potenciálně konkurenčních podniků. Jejich umístění je vyznačeno na níže uvedeném obrázku:

Obrázek 4 – Konkurenční podniky



Zdroj: Autorka, Google Maps

1. Restaurace Na Pláni
2. Restaurace Na Paloučku
3. Restaurace Krušovická chalupa

4. Pit Stop Café
5. Vyšehradský restaurant Kandelábr
6. Yam Yam Vyšehrad
7. Kavárna Náš bar
8. Wok & sushi
9. Restaurant Na Květnici
10. Pizza - restaurant Lucky Luciano
11. U Bansethů

Nyní se budeme jednotlivě věnovat každému podniku a bude zhodnoceno, do jaké míry jsou uvedené podniky konkurencí plánovaného bistra. Na konci kapitoly bude uvedena tabulka se srovnáním všech podniků.

1. Restaurace Na Pláni

Tato restaurace se nachází v přízemí kancelářské budovy. Zaměřuje se na českou kuchyni, nabízí denní menu a v době obědů mívá plno. Večer a v podvečer mívá také poměrně plno, lidé z kanceláří i z okolí zde chodí posedět. Tato restaurace je pro bistro určitě konkurencí, odlišit se však bude moci odlišnou nabídkou jídla, která bude nabízet zdravější varianty obědů.

2. Restaurace Na Paloučku

Tento podnik je v podstatě stejný, jako předchozí, má však v průměru lepší hodnocení. Nabízí také českou klasiku, denní menu a plzeňské pivo. Ve večerních hodinách jej navštěvují spíše lidé bydlící v okolí.

3. Restaurace Krušovická chalupa

Restaurace s velkou letní zahrádkou a průměrným hodnocením. Také ji ve večerních hodinách navštěvují převážně místní. Zaměřuje se na českou kuchyni a speciality k pivu. V okolí patří k levnějším.

4. Pit Stop Café

Jedná se o drive-in podnik, který se nachází přímo u magistrály a má vyhrazená 2 parkovací místa, kde mohou lidé zastavit a něco si koupit, je bez vnitřního posezení. Nabízí hlavně sendviče, kávu a rychlé snídaně, např. croissanty nebo míchaná vajíčka. Hodnocení má velmi dobré a má otevřeno už od 7 hodin od rána.

5. Vyšehradský restaurant Kandelábr

Tento podnik nabízí moderní českou kuchyni a dobré pivo, v době obědů i po pracovní době jej často navštěvují lidé z přilehlých kanceláří. Má docela dobré hodnocení, patří však k nejdražším podnikům v okolí.

6. Yam Yam Vyšehrad

Asijská restaurace, která je jednou ze tří poboček sítě Yam Yam. Nabízí výbornou asijskou kuchyni, má venkovní zahrádku a nachází se přímo u metra Vyšehrad, je tedy nepatrně dál, než ostatní restaurace. Nabízí denní menu i rozvoz jídel, má velmi dobré hodnocení, ale také patří k dražším.

7. Kavárna Náš bar

Jediná kavárna v okolí. Nabízí vynikající kávu, domácí dezerty a limonády a menší jídla, jako např. sendviče, croissanty, bagely. Má také poměrně rozsáhlou nabídku vín, především českého původu. Kavárna je vcelku malá, s kapacitou cca 20 osob a přes den mívá plno. Má také malou venkovní zahrádku na ulici. Tato kavárna je pro bistro jedinou konkurencí, hlavně co se týče kávy a možnosti dát si brzkou snídani, má totiž otevřeno už od 7:30. Takto brzy má také otevřeno Pit Stop Café, ale bez možnosti sednout si a posnídat.

8. Wok & sushi

Obyčejná čínská restaurace s nabídkou jídel, která je typická pro tyto podniky. Je možné se zde najíst poměrně levně, pouze nabídka sushi zvyšuje cenový rozsah za jídlo pro dva lidi podle Zomato. Hodnocení má průměrné.

9. Restaurant Na Květnici

Restaurace s velkou letní pivní zahradou, kterou hojně navštěvují místní, v létě bývá plno. Nabízí českou kuchyni, speciality k pivu, jídla z grilu apod. Patří spíše k dražším co se týče jídla, přesto je velmi oblíbená. Od místa, kde plánujeme umístit bistro, je už ale poměrně vzdálená.

10. Pizza - restaurant Lucky Luciano

Italská restaurace s průměrným hodnocením, která nabízí standardní italskou kuchyni, nepříliš významná kvalita.

11. U Bansethů

Restaurace je vyhlášená svou nabídkou pečené kachny se zelím a knedlíkem, je hodně oblíbená a mívá často plno. Nabízí dobré pivo, chodí zde nejen místní, ale i lidé ze vzdálenějšího okolí. Nabízí typickou českou kuchyni výborné kvality za dobré ceny.

Tabulka 2 – Srovnání konkurence I

Restaurace	Otevírací doba	Zaměření	Kapacita
Restaurace Na Pláni	Po - so: 11 - 24 Ne: 11 - 23	česká kuchyně	150 osob
Restaurace Na Paloučku	Út - pá: 11 - 24 So - po: 11 - 23	česká kuchyně	100 osob
Restaurace Krušovická chalupa	Po - ne: 10:30 - 22:30	česká kuchyně	135 osob
Pit Stop Café	Po - pá: 7 - 19	drive-in bistro	-
Vyšehradský restaurant Kandelábr	Po - pá: 11 - 00 So: 12 - 00 Ne: 12 - 23	moderní česká kuchyně	150 osob
Yam Yam Vyšehrad	Po - ne: 11 - 23	asijská kuchyně	40 osob
Kavárna Náš bar	Po - pá: 7:30 - 20	kavárna	20 osob
Wok & sushi	Po - pá: 10 - 21 So - ne: 10 - 20	asijská kuchyně	40 osob
Restaurant Na Květnici	Po - so: 11 - 23:30 Ne: 11 - 23	česká kuchyně	130 osob
Pizza - restaurant Lucky Luciano	Po - pá: 11 - 23 So - ne: 12 - 23	italská kuchyně	50 osob
U Bansethů	Po - pá: 11 - 00	česká kuchyně	100 osob

Zdroj: Webové stránky restaurací, Facebook, Zomato, Google

Tabulka 3 – Srovnání konkurence II

Restaurace	Hodnocení Facebook	Hodnocení Zomato	Hodnocení Google	Průměrné hodnocení (Facebok, Zomato, Google)	Cenový rozsah pro 2 osoby - Zomato	Cenový rozsah denního menu pro 2 osoby - Zomato
Restaurace Na Pláni	3,8	2,7	3,6	3,4	620 Kč	300 Kč
Restaurace Na Paloučku	4,6	3,6	4,2	4,1	700 Kč	340 Kč
Restaurace Krušovická chalupa	-	3,2	3,8	3,5	380 Kč	220 Kč
Pit Stop Café	4,8	3,1	4,9	4,3	320 Kč	-
Vyšehradský restaurant Kandelábr	4,2	3,8	3,8	3,9	700 Kč	270 Kč
Yam Yam Vyšehrad	4,4	4,1	3,9	4,1	600 Kč	400 Kč
Kavárna Náš bar	4,8	3,1	4,6	4,2	210 Kč	-
Wok & sushi	-	-	3,6	3,6	550 Kč	-
Restaurant Na Květnici	4,5	3,6	4,4	4,2	550 Kč	310 Kč
Pizza - restaurant Lucky Luciano	4,1	3,4	4,1	3,9	550 Kč	310 Kč
U Bansethů	4,6	4,2	4,4	4,4	450 Kč	280 Kč

Zdroj: Webové stránky restaurací, Facebook, Zomato, Google

Podle výše uvedeného srovnání lze říct, že žádná z uvedených restaurací nebude bistru konkurovat svou nabídkou jídla, protože vyloženě na zdravou kuchyni se nezaměřuje ani jedna. Pouze Kavárna Náš bar a Pit Stop Café nabízí možnost časné snídaně, ostatní nic podobného nenabízí a zároveň otevírají až okolo 11 hodin. Tyto dva podniky mohou být konkurencí co se týče nabídky kávy. Podniky nabízí základní druhy salátů, které jsou dostupné skoro v každé restauraci, bistro by však nabízelo i netradiční saláty, které budou obsahovat například superpotraviny. Nabídka bistra

se také bude odměňovat a může tak pružně reagovat na změny v požadavcích zákazníků. Hodně z uvedených podniků se zaměřuje na pivo, bistro by mohlo konkurovat nabídkou netradičních piv z malých pivovarů, jejichž nabídka se také bude obměňovat. Rozhodně není cílem bistra konkurovat pivu Plzeň a dalším standardním pivům, pokusím se nabídnout jiné, ne tolik známé pivo od menších producentů. Stejně tak i co se týče nabídky rozlévaného vína, tak se pokusíme nabídnout jiné a ideálně lepší víno, než je dostupné ve srovnávaných podnicích. Závěrem lze tedy říci, že konkurence v okolí samozřejmě existuje, ale smělým cílem bistra je nabídnout jinou variantu, jak se v okolí dobře a zdravě najíst, kde dát si lepší kávu, lepší víno a jiné pivo.

Odběratelé (zákazníci)

Cílovou skupinou, na kterou se chce bistro zaměřit, budou zejména ti zákazníci, kteří by se rádi stravovali zdravě a mají rádi kvalitní jídlo a pití, rádi si dají dobrou a profesionálně připravenou kávu a dají přednost lepšímu vínu, než bývá standardně nabízeno konkurencí. Obecně tedy lze říct, že potenciální zákazníci podniku budou náročnější, takoví, kteří mají určitá očekávání a chtějí, aby je podnik uspokojil. Jelikož je v současné době velmi populární dávat důraz na kvalitu a vyznávat zdravý životní styl, věříme, že si bistro své zákazníky získá. Pro tuto práci je samozřejmě také důležité to, jací zákazníci se v definovaném okolí nachází.

Na obrázku 7 výše jsme vyznačili území, na kterém se nacházejí naši potenciální zákazníci. Ve vyznačeném okolí je kancelářská budova, v níž sídlí řada firem. Zaměstnanci těchto firem by měli představovat důležitou část potenciálních zákazníků. Vedle kancelářské budovy se nachází sídlo Krajského ředitelství policie hlavního města Prahy. Dalšími potenciálními zákazníky mohou být studenti Gymnázia Na Vítězné pláni. V okolí se také nachází řada menších firem, které sídlí v přízemích domů, proto zákazníci mohou být rovněž z řad jejich zaměstnanců či majitelů. A nesmíme zapomenout také na lidi žijící v okolí plánovaného bistra a turisty, kteří se v okolí často ubytovávají. Nutno dodat, že preference potenciálních zákazníků se pokusíme zjistím prostřednictvím ankety.

Zákazníci bistra jsou klíčovým faktorem pro fungování podniku. Vyjednávací síla zákazníků je tím vyšší, čím více podniků a různých alternativ, kde se najíst a napít, ve sledovaném okolí existuje. V námi sledovaném okruhu jsme srovnávali 11 konkurenčních podniků, které se ale většinou zaměřují na jiný typ kuchyně, než bistro. I tak je ale vyjednávací síla zákazníků v okolí poměrně vysoká, protože stále mají z čeho vybírat, pokud se jdou někam najíst a napít. Bistro se bude snažit lidem

nabídnout něco jiného, než dostanou v okolních podnicích, proto se předpokládá, že své zákazníky si brzy najde a udrží.

Zároveň bude také kladen důraz na marketingovou komunikaci bistra, která bude mít za úkol získávání a udržení zákazníků. Jelikož je zákazník pro bistro klíčový, bude jeho spokojenost na prvním místě. Snahou bude vybudovat mezi bistrem a zákazníkem určité pouto, aby se lidé rádi vraceli, dávali pozitivní recenze svým známým a spolupracovníkům, také se budeme snažit mít se zákazníkem blízký kontakt a díky vzájemné komunikaci nabídku co nejlépe přizpůsobit cílové skupině. Chování zákazníků je však obtížně definovatelné předem, proto se bistro bude maximálně snažit si zákazníky získat a hlavně udržet.

Dodavatelé

Dodavatelé jsou pro dobré fungování jakéhokoli gastronomického zařízení velmi důležití. Záleží totiž na cenách, za které od nich podniky nakupují suroviny, protože díky tomu jsou pak určovány konečné ceny pro zákazníky a i celkový zisk podniků. Jelikož náklady na změnu dodavatele nejsou pro podnik nijak vysoké a výrobky, které dodavatelé nabízí, mají mnoho substitutů, je vyjednávací síla dodavatelů v daném sektoru nízká (Dedouchová, 2001).

Dodavatelů do restauračních zařízení funguje v Praze mnoho a konkurence mezi nimi je vysoká. Tato situace je pro naše plánované podnikání v tomto sektoru výhodná. Kvalitních dodavatelů je v dnešní době již celá řada a zařízení si v podstatě mohou vybírat, u koho budou nakupovat. Vyjednávací síla dodavatelů tedy není v případě podnikání v gastronomii nijak velká, protože je vcelku jednoduché začít v případě nespokojenosti se stávajícími produkty začít nakupovat u někoho jiného. Dodavatelé by tak měli dbát na to, aby jejich odběratelé - tedy podniky - byli s dodávaným zboží spokojeni.

Významným dodavatelem v případě bistra bude dodavatel kávy, v našem případě jsme si na základě zkušeností vybrali La Boheme Café. Dodavatelem vína bude společnost LESA, která se zaměřuje na import italského vína a potravin. Ovoce, zelenina a ostatní suroviny budou nakupovány v Makru. Dodavatelů piva bude několik, v plánu je spolupráce s několika malými pivovary a nabídka piva se bude obměňovat. Na začátku podnikání jsme vybrali Pivovar Kunratice.

Substituty

Substituty v tomto případě jsou produkty a služby, které vedou k uspokojení stejných potřeb. Hranice mezi substituty a konkurenty je v případě této práce velmi úzká. Může se tedy jednat o nabídku okolních podniků, která sice uspokojí potřebu

zákazníků najíst se, ve většině případů ale neuspokojí potřebu najíst se zdravě a zároveň chutně a kvalitně. V bistru se budeme snažit, aby nabídka byla pestrá, odlišná a hlavně ve vyšší kvalitě. Dalšími potenciálními substituty pak jsou pokrmy, které si lidé připravují a konzumují doma, nebo například jídlo, které si lidé nechávají dovážet ze vzdálenějších provozoven před dovážkovou službu. Substitutem k nabídce bistra mohou být například i krabičkové diety, které svým zákazníkům většinou zajišťují jídlo na celý den.

Kolik potenciálních zákazníků si připravuje oběd doma, to se pokusíme zjistit prostřednictvím ankety. Naopak jako výhodu v případě substitučních produktů vidíme to, že díky relativně nízkým nákladům na úpravu nabídky v bistru se nabídka může zákazníkům přizpůsobit, pokud by z nějakého důvodu zcela změnili své preference ve stravování.

4.5.3 Interní analýza

Product (soubor výrobků/služeb)

Produkt, tedy to, co bude bistro v rámci menu nabízet, jej bude odlišovat od ostatních podniků v okolí. Nabídka bistra bude celodenní. Otevírací doba je naplánována na 7:30 a do 11 hodin se budou podávat snídaně. Od 11 hodin pak bude dostupná denní nabídka, která se bude každý den obměňovat, a nabídka bude dostupná až do večerních hodin nebo do vyprodání zásob. Bistro bude zavírat ve 22 hodin a v podvečerních a večerních hodinách bude místem, kam půjdou lidé posedět po práci nebo jen tak na sklenku vína nebo jiný nápoj. Nabídka v bistru bude následující a předkládáme ji rovnou s cenami, které jsme vypočítali v rámci finančního plánu:

Káva	
Espresso	36 Kč
Double Espresso	50 Kč
Lungo/Americano	40 Kč
Espresso Macchiato	40 Kč
Cappuccino	45 Kč
Caffé Latte	55 Kč
Flat white	55 Kč
Nealkoholické nápoje	
Domácí limonáda	40 Kč
Pragerova limonáda	39 Kč
Coca-Cola	40 Kč

Club Maté Cola	45 Kč
Filtrovaná voda - perlivá a neperlivá	10 Kč
Čaj	
Harney&Sons	39 Kč
Čerstvá máta	45 Kč
Čerstvý zázvor	45 Kč
Pivo	
Výběr z českých minipivovarů	38 Kč
Prager cider	45 Kč
Víno	
Prosecco 0,1	60 Kč
Bílé 0,15	50 Kč
Růžové 0,15	50 Kč
Červené 0,15	50 Kč
Destiláty & drinky	
Hruškovice Žufánek	50 Kč
Meruňkovice Žufánek	50 Kč
Whisky Glenfiddich 12YO	90 Kč
Gin Hendricks & Thomas Henry Tonic	130 Kč
Snídaně	
Míchaná vejce	75 Kč
Ham & eggs	75 Kč
Omeleta s parmezánem	75 Kč
Omeleta s kozím sýrem	85 Kč
Omeleta s brie sýrem	80 Kč
Domácí müsli s jogurtem a ovocem	65 Kč
Chléb s pomazánkou a avokádem	45 Kč
Jídlo	
Balkánský sendvič	109 Kč
Salát velký 400 g	120 Kč
Salát malý 265 g	80 Kč
Polévka	40 Kč
Hlavní jídlo	120 Kč
Dezert	55 Kč

Výše uvedená nabídka představuje menu, se kterým bistro vstoupí na trh. Časem se ukáže, jak na tuto nabídku budou zákazníci reagovat. Pokud se například ukáže, že o některé položky v menu není žádný nebo jen malý zájem, můžeme si dovolit s minimálními náklady v menu udělat jakékoli změny. Při přípravě jídla budeme využívat sezónních potravin, bylinek, superpotravin a dalších surovin, které jsou pro zákazníky v dnešní době zajímavé a je po nich poptávka. Nabídka bude každý den napsaná na tabuli vedle baru a místo standardních menu bude na každém stole vytištěná nabídka na papíře.

Price (cenová politika)

Cenová politika a nastavení cen není v žádné gastronomické provozovně jednoduchá záležitost. Vše se odvíjí nejen od cen základních surovin, ale také o ostatních nákladů jako je nájem, energie, odměny zaměstnanců, splátky úvěrů apod. Podrobný rozpočet, jak zakladatelský, tak rozpočet pro dlouhodobé fungování podniku, bude blíže specifikován v kapitole Finanční plán. V tomto plánu budou všechny jednotlivé položky rozpracovány.

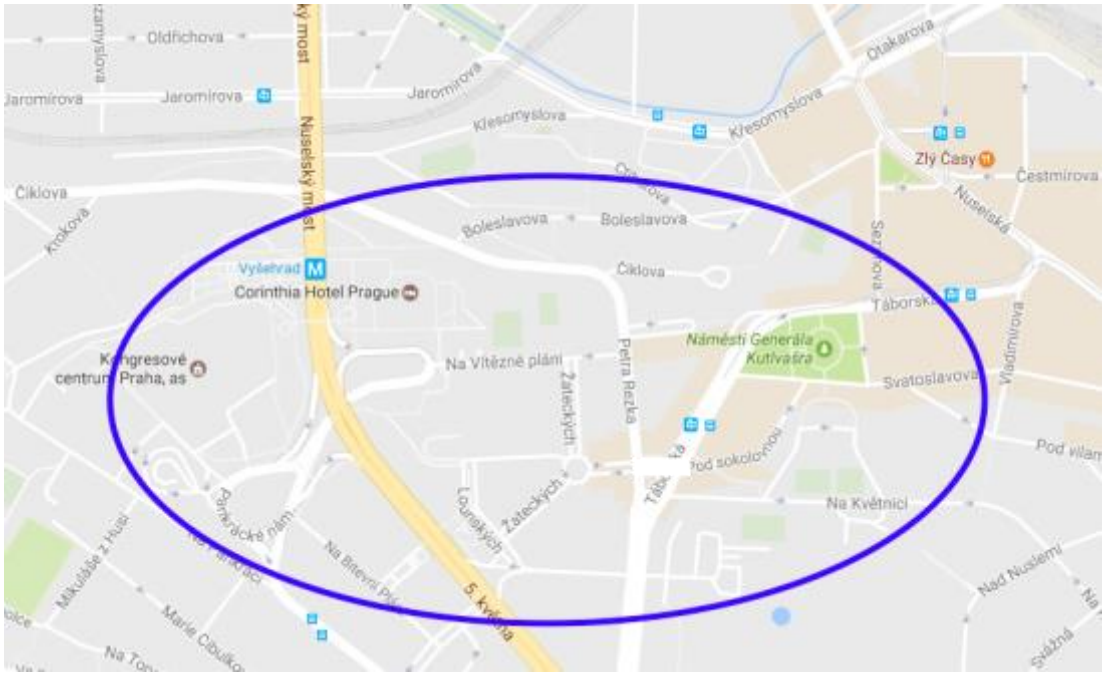
Co se týče cenové úrovně bude se bistro řadit k podnikům se střední úrovní cen, které jsou běžné pro zkoumanou oblast. Jak je možné vyčíst z údajů uvedených v tabulce 3 - Srovnání konkurence II, průměrná cena za denní menu pro jednoho člověka v této oblasti je cca 135 Kč. V o něco vyšším cenovém průměru za denní menu se budou pohybovat i ceny v bistru. Při samotné cenotvorbě menu budeme postupovat podle obecných pravidel. Michal Hromas, který jako kuchař působil v restauracích Aromi, Chateau St. Havel nebo Como a v současné době vlastní cateringovou firmu Nomadis a dělá také gastrokonzultanta, říká, že základní vzorec pro stanovení ceny se dá popsat jako cena = náklady na pořízení + náklady na provoz + zisk (Storyous Magazín, 2016). Při stanovování cen si také můžeme pomoci tzv. požadovaným procentem nákladů na suroviny, jehož všeobecně akceptovaná hodnota se pohybuje okolo 33 %. To lze vysvětlit tak, že pokud například suroviny byly nakoupeny za 100 Kč, jídlo z nich připravené by se mělo prodávat za 300 Kč (Cookoncept.cz, 2013).

V rámci cenové politiky a udržení si stálých zákazníků bude bistro pracovat s věrnostními kartičkami a slevami (např. 9 + 1 oběd zdarma, 9 + 1 káva zdarma a podobně). V případě, že budou kartičky elektronické, budou se tímto způsobem moci sbírat data o zákaznících a jejich nákupech, přičemž s těmito daty se pak v rámci marketingu dá dále pracovat a efektivně cílit reklamu.

Place (vymezení a rozvoj trhu)

Oblast konkurenčního prostředí již byla představena na obrázku 1, který ale uvedu pro přehlednost uvedu ještě jednou:

Obrázek 5 – Oblast konkurenčního prostředí



Zdroj: Autorka, Google Maps

Bistro bude zaměřeno na zákazníky, kteří se krátkodobě i dlouhodobě pohybují ve vyznačené oblasti. Jedná se o zaměstnance kanceláří, které se v této oblasti nacházejí, dále místní obyvatele, případně studenty přilehlého gymnázia. Občasnými hosty mohou být i turisté, kteří jsou ubytovaní v blízkém Hotelu Corinthia, ale také hosté, kteří se v okolí ubytují přes službu Airbnb. Nabídka ubytování přes Airbnb je v okolí poměrně velká, jak naznačuje obrázek 6. Předpokládá se tedy, že místo, v němž bude bistro otevřeno, je vhodně zvolené.

Obrázek 6 – Nabídka ubytování přes službu Airbnb

Zdroj: (Airbnb.com, 2017)

Neméně důležité je také to, jak bude bistro vypadat, jaký bude jeho interiér. Je žádoucí, aby se zákazníci, ale i zaměstnanci cítili v bistru dobře. Interiér bude zařízen jednoduše a účelně, v přírodních tónech i materiálech. Co se týče materiálů, co nejvíce bychom využili dřeva. Dominantou bistra bude dřevěný bar s vitrínou. Prostor za barem bude účelně a smysluplně řešen, aby manipulace za ním byla pro zaměstnance co nejjednodušší. Důležité místo zde bude mít kávovar. Jednoduše bude rovněž vybavena také malá kuchyně, která se bude nacházet za barem.

Prostor, kde budou moci hosté sedět, bude řešen dlouhou lavicí podél celé jedné stěny. Stolečky budeme využívat malé, jen pro dvě osoby, které se pak dají v případě potřeby různě spojovat, na jejich druhé straně pak budou židle. Je v plánu, že prostor u skla, který by v běžném obchodě sloužil jako vitrína, bude vyřešen okenní lavicí se stolem a židlemi. Denní nabídku najdou zákazníci na černé tabuli, kde bude napsána křídou. Pro lepší představu o interiéru bistra přikládám do Přílohy několik ilustračních obrázků.

Promotion (distribuční kanály)

Promo a marketing je nedílnou součástí jakéhokoli podnikání, protože jejich prostřednictvím se potenciální zákazník dozví o jeho existenci. a jelikož se v našem případě jedná o úplně nový podnik, musí se marketingově správně uchopit už od začátku. Až budeme znát přesné datum, kdy bude podnik otevřen, budeme zhruba

týden až dva předem o této události informovat prostřednictvím letáků. Tyto budou doručeny do schránek jednotlivých domů v okolí a také do přilehlých kancelářských budov. Zároveň budeme informace o otevření bistra komunikovat prostřednictvím sociální sítě Facebook a Instagram. Aby si tyto stránky získaly první fanoušky a také aby se sdělení dostalo k co nejvíce lidem, budeme využívat také reklamu na těchto sítích. Samozřejmě bude mít bistro svou webovou stránku.

Celkové náklady nejen na počáteční, ale i průběžné marketingové výdaje budou blíže specifikovány v marketingovém a finančním plánu. Prvotní investice bude samozřejmě vyšší, než pak náklady na marketing v průběhu roku.

People (lidské zdroje, pracovníci)

V bistru budou pracovat denně dvě směny. První od 6:30 ráno s tím, že otevírací doba bude od 7:30. Ranní směna se během 14 - 14:30 vystřídá s odpolední směnou, která bude pracovat do 22 hodin, kdy se bistro bude zavírat. Na každé směně budou dva pracovníci obsluhy a třetím pracovník na přípravu jídla, respektive kuchař/ka, který během dopoledne bude připravovat obědy na výdej. V odpoledních hodinách již nebude nutná přítomnost kuchaře, jelikož už bude probíhat pouze výdej připravených pokrmů, což bude zajišťovat sama obsluha. Na směnách budou v prvních týdnech a měsících přítomni také majitelé bistra, aby se provoz lépe zaběhl. Původní záměr je takový, že na směně, jak již bylo řečeno, budou dva lidé na obsluhu. Časem se ukáže, zda dva lidi budou stíhat obědový provoz, nebo jestli bude třeba na dobu obědů zajistit výpomoc. Dalším pracovníkem bude paní na úklid, která bude do bistra docházet každé ráno na hodinu a půl.

Zaměstnance do bistra budeme vyhledávat hlavně prostřednictvím osobních kontaktů, mezi přáteli a známými, kteří by mohli doporučit své kamarády a podobně. Bude zadána poptávka přes sociální síť Facebook. Pokud by zájem ze strany kamarádů, známých a jejich známých nebyl dostatečný, bude také zadána poptávka ve Facebookových skupinách Práce v gastronomii, Práce v gastronomii v Praze a podobně. Můžeme také využít portálů jako z nebo www.jobs.cz, k tomuto kroku se ale uchýlíme až v poslední řadě, rádi bychom našli zaměstnance na základě osobního doporučení. Bude potřeba, aby se zaměstnanci v bistru, hlavně obsluha, domluvili s hosty anglicky. Rádi bychom docílili toho, aby se práce v kolektivu nesla v přátelském duchu, což je velmi důležité, protože chceme, aby se i zákazník cítil v bistru dobře a aby v něm panovala přátelská atmosféra.

Process (procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníků)

Spokojenost zákazníků je v případě našeho bistra na prvním místě. Veškeré procesy od přípravy nápojů a jídla, přes obsluhu až po atmosféru se budeme snažit držet na maximálně profesionální, ale zároveň přátelské úrovni. Aby host v bistru dostal vždy kávu či jiný nápoj v nejlepší kvalitě, budou zaměstnanci pravidelně školeni. Budeme tedy sledovat aktuální trendy v přípravě kávy, díky dodavateli vína budou zaměstnanci vědět vše o nabízeném vínu a to samé platí o nabídce piva. Detailní znalost nabízeného sortimentu je předpokladem pro zodpovězení dotazů zákazníků, které zajímá, co kupují.

Kromě kvalitní nabídky produktů je neméně důležitá také čistota místa. Zákazníkům budou v bistru samozřejmě k dispozici toalety, jejichž čistota bude obsluhou kontrolována několikrát za den. Úklid prostor bistra, v němž budou sedět hosté, bude zajišťovat paní na úklid vždy ráno před směnou. O úklid baru a kuchyně se stará obsluha, a to po hlavně skončení večerní směny, ale také průběžně během dne.

Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura)

V bistru bude zaměstnáno 10 lidí a budou vytvořeny 3 směny po dvou lidech na obsluhu. Dalšími dvěma zaměstnanci budou dva majitelé bistra, dále pak kuchařka a uklízečka. O víkendech, kdy bude otevřeno od 9 do 18 hodin, bude obsluhovat vždy jedna směna. Ve všední dny bude otevřeno od 7:30 do 22h a během dne se ve 14:30 vystřídají směny. Nebude předem určeno, jak budou kteří zaměstnanci pracovat. Jelikož jim bude plat vyplácen od hodiny, budou si moct vždy sami určit, kolik budou chtít v daném měsíci odpracovat hodin. Měsíční rozpis práce bude vypracováván vždy v posledním týdnu měsíce předchozího. Zaměstnanci si mohou směny mezi sebou přehazovat, musí ale vždy být zajištěno, aby na každé směně byli dva lidé. Dohled nad rozpisem budou dodržovat majitelé bistra, kteří budou v bistru také zaměstnáni, a to na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP) Ostatní zaměstnanci - obsluha - budou zaměstnáni také na HPP. Kuchařka a uklízečka budou zaměstnány na dohodu o pracovní činnosti (dále jen DPČ). Všem zaměstnancům budou výplaty vypláceny k 15. dni následujícího měsíce, což je standardní postup. Spropitné je určeno obsluze v plné výši.

Bistro bude provozováno společností s ručením omezeným a v souladu s příslušnými zákony bude vedena účetní a daňová evidence. Tuto evidenci budou majitelé vést sami prostřednictvím účetního softwaru iÚčto, pouze zpracování Daňového přiznání bude provádět účetní.

Důležité je také to, aby se všem zaměstnancům společně dobře pracovalo, protože jakékoli problémy či neshody se dříve či později projeví také na kvalitě odváděné práce. Neshodám se budeme snažit předejít důkladným výběrem pracovníků, jak již bylo popsáno v podkapitole People. Všichni společně se budeme minimálně jednou do měsíce scházet, většinou při příležitosti školení nebo jiné aktivity, abychom si vzájemně řekli, kde je například problém, jak ho řešit a podobně.

4.5.4 Anketa

Abychom pro účel této práci dokázali lépe poznat naše potenciální zákazníky a jejich potřeby, provedli jsme v místě plánovaného bistra anketu. Cílem bylo dotázat 200 lidí, kteří v okolí pracují a byli by tak ideálními zákazníky bistra, jelikož by pravděpodobně chodili na kávu či snídani, oběd, ale také posedět po práci a dát si například víno nebo jiný nápoj. Pro anketu jsme se rozhodli také z toho důvodu, že okolní restaurace a pivnice bývají v době obědů a po pracovní době většinou úplně plné, a chtěli bychom zjistit, zda by mezi lidmi pracujícími v okolí byl zájem i o nabídku bistra.

Anketu jsme provedli v ranních hodinách v okolí kancelářských budov, do kterých měli respondenti namířeno. Získali jsme odpovědi na otázky od celkového počtu 203 respondentů, z nichž 57 % byly ženy a 43 % muži. Mladších 19 let byla jen 3 % respondentů, ve věku 20 - 29 let 27 %, věk 30 - 39 let uvedlo 30 %, věk 40 - 49 let 23 %, věk 50 - 59 let 11 % a starší 60 let bylo 6 % respondentů.

Abychom si ověřili, zda jsme správně zvolili otevírací dobu bistra ve všední den na 7:30 hodin, dotazovali jsme se, v kolik hodin chodí lidé do práce. Před 7. hodinou ranní přichází do práce pouze 7 % respondentů. 15 % chodí mezi 7. - 8. hodinou, 41 % mezi 8. - 9. hodinou, 32 % mezi 9. - 10. hodinou. Posledních 5 % dotázaných přichází do práce až po 10. hodině ranní. Předpokládáme, že otevírací doba ve všední dny je zvolena správně a pokud by se časem ukázalo, že takto brzy by do bistra nechodilo moc zákazníků, dá se otevírací doba samozřejmě upravit.

Dále jsme se lidí ptali, jak v práci řeší obědy a kolik za ně průměrně každý den utratí. 44 % dotázaných uvedlo, že vždy chodí na oběd do restaurace, 19 % si vždy nosí oběd z domu a 37 % kombinuje chození do restaurace a obědy z domova. Průměrnou útratu pod 99 Kč za oběd uvedlo 11 % dotázaných. Dalších 26 % uvedlo, že za oběd utratí 100 - 119 Kč, 21 % utratí 120 - 149 Kč a 23 % utratí více než 150 Kč za jeden oběd. Zbylých 19 % dotázaných na obědy nechodí.

Ptali jsme se také na otázku, zda lidem vyhovuje nabídka okolních restaurací a podniků. 9 % dotázaných uvedlo, že určitě ano, 33 % uvedlo, že spíše ano, 38 % říká, že spíše ne a 5 %, že určitě ne. Zbylých 15 % respondentů nevědělo nebo

nabídku okolích podniků vůbec neznalo. Další otázka se týkala toho, zda by lidé v okolí uvítali podnik, ve kterém by se mohli najít zdravěji (nabídka salátů a dalších jídel ve zdravých variantách), než je to dosud v okolí jejich zaměstnání možné. Někteří respondenti se ptali, co znamená zdravější varianta, byla jim tedy naznačena plánovaná nabídka jídel v bistru. 29 % dotázaných by takový podnik určitě uvítalo, 41 % odpovědělo, že spíše ano, 10 % uvedlo, že spíše ne, 5 % odpovědělo, že určitě ne a 15 % dotázaných nevědělo. Poslední otázka této časti se týkala nabídky snídaní, respektive jestli by lidé uvítali možnost dát si v okolí svého zaměstnání snídani. 25 % uvedlo, že určitě ano, 35 % řeklo, že spíše ano, 12 % dotázaných řeklo, že spíše ne, 9 %, že určitě ne a 19 % dotázaných nevědělo.

V poslední části ankety jsme se zaměřili na to, jak respondenti hodnotí kvalitu jídla, kávy, vína a piva v podnicích v okolí, a to známkou 1 až 5 jako ve škole (1 nejlepší, 5 nejhorší). Co se týče kvality jídla, 20 % ji ohodnotilo jako výbornou, 25 % jako chvalitebnou, 22 % jako dobrou, 9 % jako dostatečnou a 5% jako nedostatečnou. Zbylých 19 % nevědělo nebo kvalitu jídla nedokázalo posoudit. Kvalitu kávy ohodnotili dotazovaní z 18 % jako výbornou, 27 % jako chvalitebnou, 18 % jako dobrou, 9 % jako dostatečnou a 9 % jako nedostatečnou. Posledních 19 % dotázaných uvedlo, že neví jaká je kvalita kávy nabízené v okolí. Co se týče kvality vína, tak 11 % dotázaných ji považuje za výbornou, 16 % jako chvalitebnou, 30 % jako dobrou. 10 % jako dostatečnou a 7 % jako nedostatečnou. Zbylých 26 % neumělo na otázku odpovědět. A jako poslední jsme se ptali na spokojenost s kvalitou piva, které se v okolí nabízí. Podle 28 % dotázaných je kvalita výborná, pro 20 % je chvalitebná, pro 11 % dobrá, pro 6 % nedostatečná, pro 3 % nedostatečná a 32 % nevědělo nebo na pivo nechodí a jeho kvalitu tak nezná.

Na základě provedené ankety mezi lidmi, kteří pracují v okolí plánovaného bistra, jsme si potvrdili, že o jeho nabídku by byl mezi potenciálními zákazníky zájem. Pouze 19 % všech dotázaných si nosí oběd vždy z domova, ostatní bychom tedy mohli obědovou nabídkou bistra zaujmout. Je jasné, že ne všichni lidé budou mít zájem stravovat se zdravěji, ale zájem o zdravější variantu jídla uvedlo celkem 70 % respondentů, což je překvapivě poměrně vysoké číslo. Lidem jsme totiž při provádění ankety naznačili, že se nebude jednat pouze o saláty, ale i klasická jídla, například grilované kuřecí či krůtí prso s batáty nebo karotkou. 60 % dotázaných také projevilo zájem o možnost dát si v okolí snídani, což potvrdilo záměr nabízet v bistru od rána snídaně. S kvalitou produktů, které nabízejí okolní restaurace a podniky, jsou dotázaní v podstatě spokojeni. V průměru 60 % dotázaných ohodnotilo kvalitu jídla, kávy, vína a piva známkou 1 - 3. I přesto zde vidíme potenciál pro to, že bistro si svou odlišnou či lepší kvalitou nabízených produktů

získá řadu zákazníků. Ke všem otázkám jsme na základě odpovědí zpracovali výsečové grafy, kterou jsou součástí Přílohy, konkrétně jsou je to obrázek 12 - 21.

4.6 Marketingový plán

Na marketing plánujeme v prvním měsíci fungování bistra vydat částku 18 250 Kč, přičemž nejdražší položkou bude tvorba webových stránek, jejichž výrobu budeme poptávat u společnosti ANT studio. Na webových stránkách bude každý den aktualizována denní nabídka. Výroba webu bude stát 9 000 Kč, hosting a doména pak 200 Kč. Venkovní ceduli zhotovíme svépomocí a její cena včetně instalace bude 1 500 Kč. Před zahájením provozu bistra necháme vyrobit 2 500 letáků formátu A5, které budou informovat o tom, že se otevírá nový podnik. Týden před otevřením pak budeme distribuovat tyto letáky do schránek okolních domů a od prvního dne otevření je budeme také rozdávat u stanice metra C Vyšehrad a v okolí ulice Žateckých. V bistru budou také na baru k dispozici vizitky, které si budou zákazníci moct brát. Tyto vizitky necháme, stejně jako letáky, zhotovit za 1 050 Kč u společnosti Online printers. Cena letáků bude 1 500 Kč.

Důležitou položkou v marketingovém rozpočtu je reklama na Facebooku. Při zahájení provozu bistra investujeme do této reklamy částku 5 000 Kč, v dalších měsících provozu to pak bude 1 500 Kč. Na Facebooku zvolíme jako okruh uživatelů, kterým se budou reklamy doručovat, všechny muže a ženy od 18 let v ulici Žateckých a jejím okolí do 1 km. Facebook odhaduje, že při tomto cílení se reklama každý den může dostat ke 3 100 až 6 300 uživatelům denně. Primárně jde o to, aby se reklamy doručovaly lidem, kteří pracují nebo bydlí nebo se fyzicky nacházejí na zvoleném území, což Facebook díky zvolenému cílení dokáže zaručit. V prvních měsících podnikání se také budeme prostřednictvím reklam získat fanoušky naší Facebookové stránky. Na akvizici fanoušků budeme vynakládat zhruba třetinu měsíčního rozpočtu. Obsahem jednotlivých reklam bude zpočátku informace, že se v okolí otevřel nový podnik, informace o nabídce atd. Až si stránka získá své fanoušky, budeme jim přinášet informace o denní menu, speciálních nabídkách a podobně. Obdobným způsobem bude fungovat i profil bistra na Instagramu, kde se více zaměříme na sdílení fotografií.

Kromě Facebookového profilu budeme ke sdílení denního menu bistra používat také portály Restu a Zomato. Posledním nástrojem, jehož prostřednictvím můžeme měřit i zájem lidí o denní menu bistra, je Mail Chimp. Mail Chimp je nástroj pro hromadné rozesílání e-mailů a ve chvíli, kdy získáme alespoň 20 e-mailových adres (například díky příspěvkům na Facebooku), budeme přes nástroj Mail Chimp každé ráno odesílat denní menu ve formě e-mailu. Majitelé bistra mají zkušenost, že tento

nástroj v doručování denního menu dobře funguje a zhruba 2/3 příjemců si menu přečtou.

O marketing jako takový se bude starat majitelka bistra, a to na základě svých předchozích zkušeností s prací v marketingové agentuře, především se zaměřením na sociální sítě. Přehled počátečních marketingových nákladů zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 4 – Počáteční marketingový rozpočet

Tvorba webových stránek	9 000 Kč
Hosting a doména	200 Kč
Vizitky	1 050 Kč
Propagační materiály (letáky 2500 ks)	1 500 Kč
Venkovní cedule	1 500 Kč
Facebook reklama	5 000 Kč
Celkem	**18 250 Kč**

Zdroj: Autorka

4.7 Finanční plán

Finanční plán je nezbytnou a jednou z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu a v následujících podkapitolách bude celý postupně představen. Pro zjednodušení budeme uvažovat 1. měsíc v kalendářním roce jako počáteční. V tomto měsíci budou provedeny veškeré kroky spojené se začátkem podnikání, příprava provozovny, první nákup zásob apod. Provoz bistra se vším všudy pak bude zahájen na počátku 2. měsíce.

Nejprve uvedeme počáteční rozvahu k 1. dni zahájení podnikání a zakladatelský rozpočet. Dále budou provedeny odhady počtu zákazníků pro jednotlivé měsíce na 3 roky, a to v realistické, pesimistické a optimistické variantě. Na základě těchto odhadů dále spočítáme náklady na prodané produkty a odpovídající tržby. Poté uvedeme veškeré náklady spojené s provozem bistra, které budou rozděleny na variabilní a fixní. V rámci nákladů bude také vyčísleno splácení bankovního úvěru, odpisy zařízení a mzdy. Na základě celkových výnosů (tržeb) a nákladů budou uvedeny Výkazy zisků a ztrát za všechny 3 roky podnikání ve třech variantách. Bude také vypočítán bod zvratu a uveden Výkaz cash flow pro realistickou variantu za 3 roky podnikatelské činnosti. V závěru budou vypočítány a okomentovány poměrové ukazatele a celý finanční plán bude zhodnocen.

4.7.1 Zahajovací rozvaha

V zahajovací rozvaze jsou uvedeny pouze finanční prostředky, s nimiž začínáme podnikat. Částkou 700 000 Kč disponují majitelé bistra, od banky je poskytnut úvěr ve výši 200 000 Kč. Celkové finanční prostředky, s nimiž začínáme podnikat, jsou tedy 900 000 Kč.

Tabulka 5 – Zahajovací rozvaha

Aktiva		**Pasiva**	
Stálá aktiva	0 Kč	Vlastní kapitál	700 000 Kč
Bankovní účet	900 000 Kč	Cizí kapitál	200 000 Kč
Aktiva celkem	**900 000 Kč**	**Pasiva celkem**	**900 000 Kč**

Zdroj: Autorka

4.7.2 Zakladatelský rozpočet

V následující tabulce jsou uvedeny veškeré náklady, které je potřeba vynaložit v 1. měsíci předtím, než bude od 2. měsíce spuštěn provoz bistra. Veškeré ceny uvedené v této práci jsou DPH. Finanční prostředky nezbytné pro založení firmy obsahují položky spojené zejména s administrativními úkony jako sepsání společenské smlouvy a odměna notáři ve výši 5 000 Kč, zápis do obchodního rejstříku za 1 300 Kč, soudní poplatek za zápis činí 2 700 Kč. Živnostenské oprávnění jednatele bude stát 1 000 Kč, ověření podpisu 100 Kč a výpis z rejstříku trestů vyjde také na 100 Kč. Celkové prostředky spojené se založením společnosti vychází na 10 200 Kč.

Je také potřeba vybavit provozovnu příslušným zařízením. Výroba a vybavení barového pultu včetně kávovaru vychází na 427 350 Kč, kuchyně bude vybavena za 116 360 Kč. Prostor pro hosty bude mít kapacitu 25 míst na sezení a vybavení tohoto prostoru jsme vyčíslili na 80 028 Kč. Ostatní nezbytné vybavení jako například zázemí pro zaměstnance bude nakoupeno za 47 616 Kč.

Dalším výdajem, který je potřeba vynaložit před začátkem podnikání, je nákup zásob pro první dny a týdny podnikání. Počítáme s tím, že v dalším měsíci budou průběžně nakupovány další produkty a suroviny. Celková investice do pořízení oběžných aktiv, resp. zásob potravin a dalších surovin bude včetně rezervy (3 000 Kč) ve výši 44 446 Kč.

Ostatní výdaje zahrnují stavební úpravy a ostatní práce, kde počítáme zejména s opravou toalet pro hosty a zaměstnance, instalaci baru a kuchyně, a dalšího zařízení. Provozovna bude také nově vymalována a bude položena nová betonová

podlaha v prostoru pro hosty. Tyto práce vychází na 60 805 Kč. V prvním měsíci již platíme nájemné včetně inkasa, které činí 30 000 Kč. Také budou vynaloženy počáteční a zároveň nejvyšší náklady na marketing, a to ve výši 18 250 Kč. V dalších obdobích už budou náklady na marketing nižší.

Celkově jsou tedy prostředky potřebné pro zahájení podnikání ve výši 839 055 Kč. Všechny položky, které jsme použili pro sestavení Zakladatelského rozpočtu, jsou uvedeny v tabulkách v Příloze. Jsou zde v tabulce 18 uvedeny pořizovací ceny veškerého zařízení provozovny. Tabulka 19 a tabulka 20 pak obsahuje všechny potřebné suroviny a produkty, které budeme nakupovat, jsou uvedeny jejich ceny a potřeba pro nákup zásob v 1. měsíci.

Tabulka 6 – Zakladatelský rozpočet

Finanční prostředky nezbytné pro založení firmy	
Společenská smlouva a odměna notáři	5 000 Kč
Přímý zápis s.r.o. do obchodního rejstříku notářem	1 300 Kč
Soudní poplatek při přímém zápisu	2 700 Kč
Živnostenské oprávnění jednatele	1 000 Kč
Ověření podpisu jednatele	100 Kč
Výpis z rejstříku trestů jednatele	100 Kč
Celkem	**10 200 Kč**
Finanční prostředky na vybavení provozovny	
Vybavení baru	427 350 Kč
Vybavení kuchyně	116 360 Kč
Vybavení prostoru pro hosty	80 028 Kč
Ostatní vybavení	47 616 Kč
Celkem	**671 354 Kč**
Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku	
Nealkoholické nápoje	6 326 Kč
Alkoholické nápoje	13 361 Kč
Káva a čaj	8 589 Kč
Potraviny	13 170 Kč
Rezerva	3 000 Kč
Celkem	**44 446 Kč**
Finanční prostředky pro zahájení podnikatelské činnosti	
Stavební úpravy a ostatní práce	60 805 Kč
Nájemné + energie 1. měsíc	30 000 Kč
PO a BOZP	4 000 Kč
Marketing	18 250 Kč
Celkem	**113 055 Kč**
Zakladatelský rozpočet celkem	**839 055 Kč**

Zdroj: Autorka

4.7.3 Odhad počtu zákazníků, nákladů na produkty a tržeb z prodeje

Abychom mohli dále pokračovat v sestavování finančního plánu, je nezbytné si stanovit odhady počtu zákazníků. V následující tabulce budou uvedeny odhady po pro následující 3 roky podnikání, a to v realistické, pesimistické a optimistické variantě. V Příloze je pak uvedena tabulka 21, kde jsou odhadnuty počty zákazníků v jednotlivých měsících, a to s ohledem na počátek podnikání, kdy bude zákazníků pravděpodobně méně. V níže uvedené tabulce 7 jsou počty za jednotlivé měsíce sečteny do let. Odhady počtů zákazníků zohledňují sezónní vlivy, například v letních měsících bude z důvodu dovolených zákazníků pravděpodobně méně, to samé v prosinci kvůli Vánocům. Předpokládáme však, že počty zákazníků budou stoupat, jelikož stále více lidí bude o bistru vědět (jednak díky marketingu, ale také počítáme, že stávající zákazníci budou bistro doporučovat dalším lidem). Odhady počtu zákazníků byly také stanoveny s ohledem na možnost vzít si jídlo či nápoj s sebou.

Po provedení odhadu počtu zákazníků jsme vypočítali náklady na produkty, které budou tito zákazníci nakupovat. Spočítali jsme, že tento náklad na jednoho zákazníka činí v průměru 49 Kč. Tato částka byla vypočítána na základě odhadu, jaké produkty a v jakých počtech se v bistru pravděpodobně budou denně prodávat (průměrně za všední dny a víkendové dny). Výhodou při vytváření těchto odhadů byla skutečnost, že majitelé bistra mají zkušenosti s prací v kavárně, bistru i restauraci. V tabulce jsou tedy uvedeny roční náklady pro každou variantu.

Stejně jako náklady na produkty jsme vypočítali útratu jednoho zákazníka, která činí průměrně 150 Kč, a to včetně nápoje například k obědu. Tržby za každý rok pro každou variantu rovněž ukazuje tabulka. Detailní rozpis odhadovaných počtů zákazníků, nákladů a tržeb pro každý jednotlivý měsíc každého roku a v každé variantě ukazuje následující tabulka:

Tabulka 7 – Odhad počtu zákazníků, nákladů a tržeb

Odhadovaný počet zákazníků	Realistická	Pesimistická	Optimistická
Počet zákazníků 1. rok	30 540	21 378	35 121
Počet zákazníků 2. rok	35 574	24 738	42 027
Počet zákazníků 3. rok	39 143	26 705	47 486
Náklady na produkty	**Realistická**	**Pesimistická**	**Optimistická**
Náklady 1. rok	1 496 460 Kč	1 047 522 Kč	1 720 929 Kč
Náklady 2. rok	1 743 126 Kč	1 212 174 Kč	2 059 310 Kč
Náklady 3. rok	1 918 027 Kč	1 308 560 Kč	2 326 814 Kč
Tržby za produkty	**Realistická**	**Pesimistická**	**Optimistická**
Tržby 1. rok	4 581 000 Kč	3 206 700 Kč	5 268 150 Kč
Tržby 2. rok	5 336 100 Kč	3 710 736 Kč	6 304 010 Kč
Tržby 3. rok	5 871 510 Kč	4 005 795 Kč	7 122 901 Kč

Zdroj: Autorka

4.7.4 Náklady

V této podkapitole budou podrobně rozebrány veškeré náklady, které bude bistro mít v souvislosti s provozní činností. Nejdříve určíme náklady na mzdy, odpisy zařízení a náklady na splácení úvěru. Na základě těchto výpočtů a také na základě údajů o nákladech na produkty (tabulka 7) budou vyčísleny veškeré náklady (fixní a variabilní) pro 3 roky podnikání. Tyto tabulky pro realistickou variantu za 3 roky podnikatelské činnosti budou z důvodu velikosti uvedeny v Příloze jako tabulka 26, 27 a 28. Pro pesimistickou a optimistickou variantu tabulky neuvádíme, tyto náklady byly ale rovněž vypočítány, jelikož na jejich základě pak bude sestaven Výkaz zisku a ztráty v další podkapitole.

Nejprve je potřeba stanovit mzdové náklady. V bistru bude zaměstnáno 6 lidí jako obsluha. Dle pracovní smlouvy bude každý z těchto lidí pracovat měsíčně 142 hodin a všichni budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr (dále jen HPP). Hrubá mzda každého bude 14 200 Kč. Spropitné náleží v plné výši obsluze a spočítali jsme, že na základě odhadu o počtech zákazníků by si každý obsluhující mohl na každé své směně vydělat dalších zhruba 350 Kč na spropitném, což při 15 směnách do měsíce vychází na 5 250 Kč. Dále bude v bistru zaměstnána kuchařka na dohodu o provedení práce (dále jen DPP), která bude docházet na 4 hodiny denně. Až přesáhneme zákonem stanovaný počet odpracovaných 300 hodin ročně, přejdeme z DPP na DPČ (dohoda o pracovní činnosti). Hrubá mzda kuchařky bude 9 600 Kč. Do bistra bude také každý všední den na 1,5 hodiny docházet paní na úklid, která bude také pracovat

na DPP, její hrubá mzda bude 3000 Kč. Po překročení hranice 300 odpracovaných hodin za rok přejdeme stejně jako v případě kuchařky na DPČ. Oba majitelé bistra budou zaměstnáni na HPP, jejich hrubá mzda bude 25 000 Kč. Jejich pracovní náplní bude jednak výpomoc obsluze bistra, hlavně v prvních týdnech a měsících provozu, dále pak objednávání a nákup zboží a surovin, účetní a daňová evidence, marketing a celkový dohled nad fungováním provozu. Celkové měsíční mzdové náklady vychází na 198 052 Kč. Náklady na mzdy jsou sice vysoké, ale předpokládá se, že zároveň bude práce všech zaměstnanců odváděna kvalitně, protože na kvalitní kuchyni a obsluze bude záviset úspěšnost bistra. Souhrnný rozpis mzdových nákladů zobrazuje tabulka 24 v Příloze.

Dalším krokem je výpočet odpisů. Jediné zařízení, které bude potřeba odepisovat, je kávovar, jelikož jeho pořizovací cena je vyšší než 40 000 Kč. Pořizovací cena kávovaru je 260 000 Kč. Ostatní zařízení s nižší pořizovací cenou bude zaúčtováno přímo do nákladů. Kávovar patří do 2. odpisové skupiny a bude odepisován rovnoměrně, jak zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 8 – Odpisy

Rok	Odpisy %	Odpisy celkem	Zůstatková cena
1.rok	11 %	28 600 Kč	231 400 Kč
2.rok	22,25 %	57 850 Kč	173 550 Kč
3.rok	22,25 %	57 850 Kč	115 700 Kč
4.rok	22,25 %	57 850 Kč	57 850 Kč
5.rok	22,25 %	57 850 Kč	0 Kč

Zdroj: Autorka

Na začátku podnikání bude bankou Airbank poskytnut úvěr ve výši 200 000 Kč. Úvěr bude splacen za 1 rok při úroku 6,9 % a měsíčně budeme splácet 17 296 Kč. Na konci prvního období bude úvěr splacen. Detailní rozpis splátek je zobrazen v tabulce 25 v Příloze.

Další položkou ve fixních nákladech je nájemné, které činí měsíčně 20 000 Kč. Inkaso, tedy platba za energie (plyn a elektřinu), vodu a svoz odpadů, vychází měsíčně na 10 000 Kč. Majitelé bistra také nechali provozovnu pojistit v případě jakékoli škody, například vytopení, rozbití výlohy či škody způsobené zaměstnanci nebo zákazníky. Toto pojištění bude měsíčně 2 000 Kč. Další položkou je náklad za účetní služby. Majitelé budou k účtování využívat online účetní systém iÚčto, kde budou průběžně zadávat veškeré výdaje (faktury) a také příjmy. Systém bude

propojen s pokladním systémem, takže veškeré tržby se budou automaticky načítat. Systém iÚčto umí vytvářet Kontrolní hlášení DPH pro Finanční správu, takže veškeré tyto činnosti (Kontrolní hlášení a další potřebné reporty) si budou majitelé obstarávat sami. Účetní systém stojí v rozšířené verzi pro potřeby bistra 450 Kč měsíčně. Za 300 Kč bude externě najatá účetní zpracovávat každý měsíc mzdy. Jednou za rok (v lednu) bude opět externí účetní zpracováno daňové přiznání za předchozí rok, a to za částku 2 000 Kč. Pronájem pokladního systému od společnosti Storyous vychází na 390 Kč. Poslední položkou fixních nákladů bude internet a telefon za 800 Kč měsíčně celkem. V bistru bude k dispozici bezdrátový internet a mobilní telefon bude využíván pouze pro hovory (rezervace, objednávky apod.).

Následuje vyčíslení variabilních nákladů. Zde patří položka Náklady na produkty, kterou jsem vypočítali v tabulce 7. Dalšími náklady je cestovné v hodnotě 1 000 Kč měsíčně, v prvním měsíci podnikání je to 2 000 Kč. Jelikož veškeré nákupy surovin budou zajišťování rozvozem přímo od dodavatele, náklady na cestovné budou představovat zejména náklady na MHD. Hygienické potřeby (mýdlo, čistící prostředky apod.) budou měsíčně stát 1 000 Kč, obaly na jídlo 2 500 Kč a provozovna bude každý měsíc důkladně uklizena (mimo každodenního úklidu) a udržována za 1 000 Kč. Náklady na marketing jsme stanovili ve všech dalších měsících, kromě prvního, na 1 500 Kč a bude se jednat především o reklamu na Facebooku. Správa webových stránek bude stát 200 Kč měsíčně. V prvním měsíci podnikání budou také vynaloženy prostředky na založení firmy v hodnotě 11 200 Kč, bude pořízeno vybavení za 411 354 Kč, nakoupeny zásoby za 44 446 Kč a další náklady (například stavební úpravy) se zahájením činnosti budou 64 805 Kč.

4.7.5 Bod zvratu

Tento ukazatel nám udává údaj o tom, při jaké minimální produkci se celkové náklady rovnají celkovým výnosům. V tomto bodě firma nevytváří žádný zisk ani ztrátu, dochází zde k uhrazení veškerých fixních a variabilních nákladů. Údaje, které jsou v níže uvedené tabulce v řádku bod zvratu je potřeba vydělit 360 dny, abychom získali potřebné denní tržby. Výpočet bodu zvratu demonstruje následující tabulka:

Tabulka 9 – Bod zvratu

Varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta	Optimistická varianta
Roční fixní náklady	2 622 902 Kč	2 622 902 Kč	2 622 902 Kč
Roční variabilní náklady	2 127 715 Kč	1 903 246 Kč	2 352 184 Kč
Roční tržby	4 581 000 Kč	3 206 700 Kč	5 268 150 Kč
Bod zvratu	4 897 725 Kč	6 452 748 Kč	4 738 684 Kč
Potřeba denních tržeb	13 605 Kč	17 924 Kč	13 163 Kč

Zdroj: Autorka

Z tabulky vyplývá, že tyto denní tržby musí podnik realizovat, aby pokryl své minimální nutné náklady. Tyto hodnoty se můžou zdát poměrně vysoké, ale na základě předchozích zkušeností majitelů je taková minimální výše tržeb v pořádku. Zkušenosti z obdobného podniku, kde se navíc ještě nepodávaly obědy, jsou takové, že průměrné denní tržby byly okolo 20 000 Kč.

4.7.6 Výkaz zisku a ztráty

V této podkapitole bude uveden Výkaz zisku a ztráty, a to pro 3 roky podnikatelské činnosti ve všech třech variantách. Výkazy byly sestaveny na základě údajů o výnosech (tržbách) a údajů o celkových nákladech. V realistické variantě podnik generuje na konci 1. roku ztrátu ve výši 169 617 Kč, která je způsobena zejména prvotní investicí do zařízení bistra. S prvním ztrátovým rokem se v podnikání počítá, v dalších letech podnikání již podnik vykazuje zisk. Jelikož v prvním roce je podnik ve ztrátě, neplatí za tento rok daň z příjmu.

Tabulka 10 – Výkaz zisku a ztráty - realistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	4 581 000 Kč	5 336 100 Kč	5 871 510 Kč
Výnosy celkem	4 581 000 Kč	5 336 100 Kč	5 871 510 Kč
Fixní náklady	2 622 902 Kč	2 843 454 Kč	2 843 454 Kč
Variabilní náklady	2 127 715 Kč	1 829 526 Kč	1 829 526 Kč
Náklady celkem	4 750 617 Kč	4 672 980 Kč	4 672 980 Kč
VH před zdaněním	-169 617 Kč	663 120 Kč	1 198 530 Kč
Daň z příjmu 15%	0 Kč	99 468 Kč	179 780 Kč
VH po zdanění	**-169 617 Kč**	**563 652 Kč**	**1 018 751 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 11 – Výkaz zisku a ztráty - pesimistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	3 206 700 Kč	3 710 736 Kč	4 005 795 Kč
Výnosy celkem	3 206 700 Kč	3 710 736 Kč	4 005 795 Kč
Fixní náklady	2 622 902 Kč	2 843 454 Kč	2 843 454 Kč
Variabilní náklady	1 903 246 Kč	1 541 000 Kč	1 656 780 Kč
Náklady celkem	4 526 148 Kč	4 384 454 Kč	4 500 234 Kč
VH před zdaněním	-1 319 448 Kč	-673 718 Kč	-494 439 Kč
Daň z příjmu 15%	0 Kč	0 Kč	0 Kč
VH po zdanění	**-1 319 448 Kč**	**-673 718 Kč**	**-494 439 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 12 – Výkaz zisku a ztráty - optimistická varianta

	1. rok	2. rok	3. rok
Tržby	5 268 150 Kč	6 304 010 Kč	7 122 901 Kč
Výnosy celkem	5 268 150 Kč	6 304 010 Kč	7 122 901 Kč
Fixní náklady	2 622 902 Kč	2 843 454 Kč	2 843 454 Kč
Variabilní náklady	2 352 184 Kč	2 145 710 Kč	2 413 214 Kč
Náklady celkem	4 975 086 Kč	4 989 164 Kč	5 256 668 Kč
VH před zdaněním	293 064 Kč	1 314 846 Kč	1 866 232 Kč
Daň z příjmu 15%	43 960 Kč	197 227 Kč	279 935 Kč
VH po zdanění	**249 104 Kč**	**1 117 619 Kč**	**1 586 298 Kč**

Zdroj: Autorka

4.7.7 Výkaz cash flow

Pro všechny tři roky podnikání jsme sestavili Výkaz cash flow, a to pro realistickou variantu. Na počátku prvního roku máme k dispozici finanční prostředky ve výši 900 000 Kč a v prvním měsíci nejsou generovány žádné příjmy, naopak jsou vynakládány velké výdaje spojené se zahájením podnikání. Výsledné cash flow v prvním měsíci vychází záporné z důvodu vysokých počátečních výdajů. Konečný stav peněžních prostředků v každém měsíci nabývá kladných hodnot a tyto konečné stavy se postupně zvyšují. Tabulky jsou z důvodu jejich rozsahu součástí přílohy a jedná se o tabulku 29, 30 a 31.

4.7.8 Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability zvolené pro tuto práci jsou ROE neboli rentabilita vlastního kapitálu, ROA neboli rentabilita celkového kapitálu a rentabilita tržeb. Jelikož v prvním roce podnikání vykazujeme ztrátu, jsou tyto ukazatele pro první rok záporné. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje poměr mezi čistým ziskem a vlastním kapitálem, tedy kolik jedna koruna vlastních zdrojů generuje čistého zisku, respektive v prvním roce ztráty. V druhém a třetím roce nabývá ROE kladných hodnot a roste, což je pozitivní. Stejná tendence je i u druhého ukazatele. Rentabilita celkového kapitálu (ROA) ukazuje, kolik jedna koruna vloženého kapitálu (vlastního i cizího) generuje zisku před úroky a zdaněním. I tato hodnota v dalších letech podnikání stoupá. Posledním ukazatelem je rentabilita tržeb, která nám říká, kolik čistého zisku přináší jedna koruna tržeb. Tato hodnota je rovněž meziročně rostoucí. Přehled jednotlivých ukazatelů zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 13 – Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	1. rok	2. rok	3. rok
ROE	-24,23%	80,52%	145,54%
ROA	-22,11%	39,15%	45,05%
Rentabilita tržeb	-3,54%	12,43%	20,41%

Zdroj: Autorka

Jako ukazatel aktivity jsme si pro účely této práce zvolili pouze obrat celkových aktiv, který vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za jeden rok, přičemž tento ukazatel by měl být minimálně 1. To se ve všech letech podařilo splnit, jak ukazuje následující tabulka:

Tabulka 14 – Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	1. rok	2. rok	3. rok
Obrat celkových aktiv	6,25	3,15	2,21

Zdroj: Autorka

Poslední skupinou ukazatelů jsou ukazatele likvidity, které vyjadřují, jak rychle je podnik schopen splácet své závazky. Ukazatel běžné, pohotové i okamžité likvidity má určité meze. Hodnoty v níže uvedené tabulce překračují tyto horní meze, což je způsobeno tím, že podnik všechny nákupy hradí téměř okamžitě, skoro žádné závazky mu v podstatě nevznikají a z toho vyplývá, že bistro by s hrazením závazků nemělo mít problém.

Tabulka 15 – Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	1. rok	2. rok	3. rok
Běžná likvidita	2,53	5,11	6,73
Pohotová likvidita	2,38	4,64	6,49
Okamžitá likvidita	2,38	4,64	6,49

Zdroj: Autorka

4.8 Realizační projektový plán

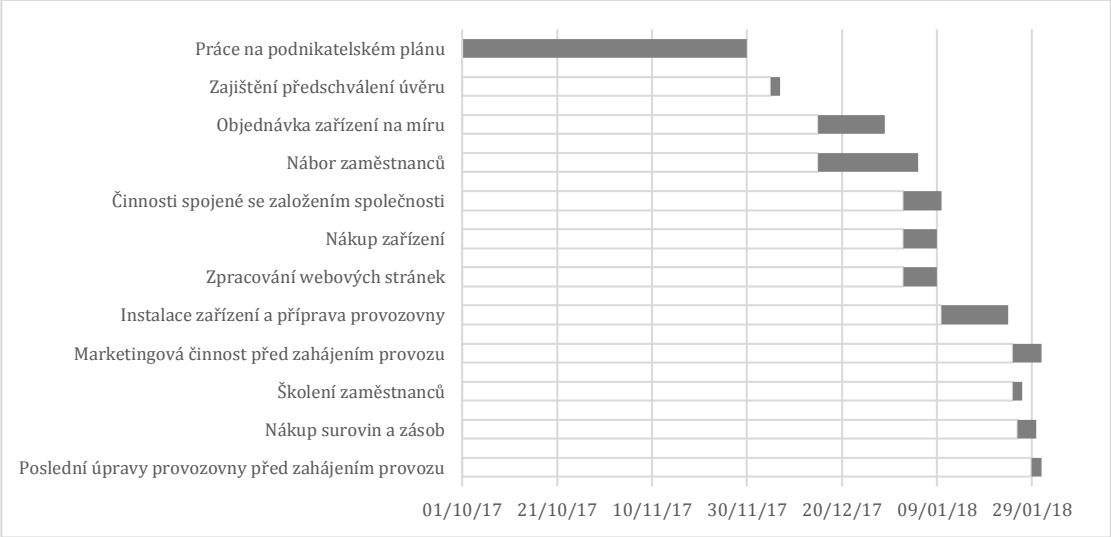
Realizační projektový plán má za úkol přehledně shrnout všechny činnosti, které je potřeba provést předtím, než bude samotné podnikání zahájeno. Všechny činnosti, jejich datum zahájení, ukončení a dobu trvání ve dnech shrnuje níže uvedená tabulka 16. Všechny tyto plánované aktivity budou zajišťovat sami majitelé bistra a k přehlednému zobrazení jsme využili také Ganttův diagram, který znázorňuje Obrázek 7.

Tabulka 16 – Realizační projektový plán

Činnost	Datum zahájení	Datum ukončení	Počet dní
Práce na podnikatelském plánu	1.10.2017	30.11.2017	60
Zajištění předschválení úvěru	5.12.2017	7.12.2017	2
Objednávka zařízení na míru	15.12.2017	29.12.2017	14
Nábor zaměstnanců	15.12.2017	5.1.2018	21
Činnosti spojené se založením společnosti	2.1.2018	10.1.2018	8
Nákup zařízení	2.1.2018	9.1.2018	7
Zpracování webových stránek	2.1.2018	9.1.2018	7
Instalace zařízení a příprava provozovny	10.1.2018	24.1.2018	14
Marketingová činnost před zahájením provozu	25.1.2018	31.1.2018	6
Školení zaměstnanců	25.1.2018	27.1.2018	2
Nákup surovin a zásob	26.1.2018	30.1.2018	4
Poslední úpravy provozovny před zahájením provozu	29.1.2018	31.1.2018	2

Zdroj: Autorka

Obrázek 7 – Ganttův diagram - realizační projektový plán



Zdroj: Autorka

4.9 Závěrečná SWOT analýza

Tabulka 17 – Závěrečná SWOT analýza

Silné stránky	**Slabé stránky**
Kvalitní a zdravé produkty	Omezená kapacita
Dobrá káva	Podnikání v pronajatých prostorách
Prostředí bistra	
Poloha bistra	
Milý a profesionální personál	
Možnost take-away	
Předchozí zkušenosti majitelů	
Příležitosti	**Hrozby**
Trend zdravého životního stylu	Nedostatečná poptávka
Odlišná nabídka od konkurence	Nová konkurence s podobným zaměřením
Obměňující se nabídka	Lidé si více nosí jídlo z domu

Zdroj: Autorka

Na základě informací, které jsme shromáždili při sestavování podnikatelského plánu, bude nyní uvedena závěrečná SWOT analýza, jejímž úkolem je zaměřit se na silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a možné hrozby. Přehled hlavních faktorů zobrazuje výše uvedená tabulka.

Silné stránky

Jak již bylo několikrát řečeno, bistro se chce od okolních podniků odlišit zejména nabídkou zdravých pokrmů. Silnou stránku rovněž spatřujeme v kvalitní výběrové kávě, která se bude připravovat na profesionálním přístroji. Prostředí bistra bude osobité a zároveň útulné. Například bar bude ručně zhotoven truhlářem a bude na první pohled patrné, že nepochází ze sériové výroby. Stejně budeme řešit i posezení pro hosty, které bude rovněž na míru od truhláře v případě lavic a židle budou nakoupeny v bazaru a zrenovovány. Věříme, že toto jedinečné prostředí bude silnou stránkou bistra. Důraz bude kladen také na pečlivý výběr personálu. Samozřejmostí je vyškolená, milá a zároveň profesionální obsluha, ale také v kuchyni bude jídlo připravovat člověk, který má zkušenosti a hlavně se zajímá o moderní zdravé stravování.

Mezi další silné stránky bistra můžeme zařadit i předchozí zkušenosti majitelů jednak z gastronomických provozoven, ale i zkušenost majitelky s prací v marketingu. Dobrý marketing dokáže do bistra přivést řadu nových zákazníků. V neposlední řade stojí za zmínku i možnost vzít si jídlo či kávu s sebou (take-away), a to v případě, že zákazník má naspěch nebo by byla všechna místa aktuálně obsazená.

Slabé stránky

Bistro má samozřejmě také své slabé stránky a tou největší bude pravděpodobně nedostatečná kapacita, a to ať už v případě míst k sezení nebo i kapacity kuchyně. V období, kdy bude venku teplo, můžeme nedostatečnou kapacitu míst k sezení řešit venkovní lavicí a stolkem. Kapacitu kuchyně ale bohužel neovlivníme, jelikož každé takové místo má určitou hranici, kolik jídla se v něm dokáže během dne připravit.

Druhou slabou stránkou je podnikání v pronajaté provozovně. Je zde riziko, že majitel prostoru může z nějakého důvodu vypovědět nájemní smlouvu, proto je nutné na tato rizika při schvalování podmínek nájemní smlouvy pamatovat. Existuje možnost, že v případě pozitivních hospodářských výsledků by majitelé bistra mohli prostor provozovny časem zkusit odkoupit.

Příležitosti

Příležitosti vidíme hlavně u potenciálních zákazníků bistra. Jak už bylo řečeno, díky současnému trendu zdravého životního stylu se předpokládá, že bistro si brzy najde a vytvoří stálou klientelu mezi lidmi, kteří se zajímají o to, jakým způsobem a kdy se stravují. Příležitostí bude tedy nabídka odlišná od konkurence, kterou lze v okolí najít. Výhodou je také to, že nabídka se bude v podstatě každý den obměňovat, takže

se jí zákazníci takzvaně „nepřejí“ a v denní nabídce by se měl vybrat takřka každý. Bistro se nebude vymezovat způsobem, že by nabídka byla například kompletně bezlepková či bez laktózy. Nabízet bude zkrátka od každého něco a každý zákazník bude tak mít možnost si dát to, co mu vyhovuje. Čemu se ale určitě chceme vyhnout je nezdravá příprava jídla, například smažení masa bude nahrazeno grilováním nebo pečením bez přidaného tuku. Příležitost tedy bistro spatřuje ve své nabídce produktů, které se budeme snažit mít o třídu lepší, než okolní konkurence.

Hrozby

Největší hrozbou pro provozování bistra je nedostatečná poptávka po jeho službách a produktech, čemuž se budeme snažit vyhnout tak, že budeme dělat svou práci dobře. Také je třeba správně zvolit marketingové nástroje, aby lidé o bistru věděli, a věříme, že se povědomí o značce bude šířit i tzv. Word of Mouth, tedy doporučováním spokojenými zákazníky dalším lidem. Další hrozbou pro bistro může být otevření nového podniku v okolí, který začne nabízet podobné produkty. A pokud si lidé ve větší míře začnou nosit do práce obědy z domova, může to být také pro podnik hrozbou.

4.10 Zhodnocení úspěšnosti podnikatelského plánu

V průběhu sestavování podnikatelského plánu na založení bistra na konkrétním místě v Praze jsme provedli všechny kroky, které by měl takový plán obsahovat. Definovali jsme naše potenciální zákazníky, povedli jsme analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku a také interní analýzu, která se zaměřovala na tzv. 7P. Důležitou součástí byl také marketingový plán zaměřený zejména na komunikaci a také finanční plán, jehož úkolem bylo zjistit, zda podnikatelský záměr bude proveditelný a rentabilní.

Výhodou již na začátku bylo, že majitelé bistra mají poměrně dost finančních prostředků z vlastních zdrojů a pouze malou část budou financovat prostřednictvím bankovního úvěru. V prvním roce vychází zisk v realistické variantě v záporných hodnotách, což je způsobeno zejména prvotní investicí do zařízení provozovny a tím, že kromě kávovaru, který evidujeme v dlouhodobém majetku, jdou všechny prvotní investice do zařízení rovnou do nákladů.

Majitelé bistra si nechtějí od banky půjčovat na počátku více peněz, jelikož na základě plánu cash flow pro tuto realistickou variantu vychází, že v každém měsíci prvního roku provozu budou mít dostatek peněz, aby pokryli veškeré výdaje. Fakt, že podniky v prvních letech svého působení končí v červených číslech (tedy ve ztrátě), je poměrně častý. V dalších letech se již bistro dostává do černých čísel,

vykazuje tedy zisk. V těchto letech se již neplánují další investice do zařízení bistra a tedy i v případě, že počty zákazníků budou růst jen pomalu nebo budou stagnovat, podnik bude stále realizovat na konci účetního období zisk. Plánované zisky považují majitelé za uspokojivé a podnikatelský záměr hodnotí jako proveditelný a rentabilní.

Závěr

Předmětem této práce bylo vypracování podnikatelského plánu. Obsahem tohoto plánu je podnikatelský záměr otevřít bistro v ulici Žateckých na Praze 4 a jeho cílem bylo zjistit, zda je tento záměr reálný a uskutečnitelný. Abych došla až k tomuto závěru, bylo potřeba provést řadu kroků, které souvisí se sestavováním jakéhokoli podnikatelského plánu.

Nejdříve jsem na začátku práce definovala její cíl, strukturu a metodiku, podle níž byla práce vypracována. Jak již bylo řečeno výše, cílem bylo vypracovat plán pro konkrétní podnikatelský záměr a zjistit tak jeho uskutečnitelnost. Strukturu jsem zvolila na základě studia literatury v běžném formátu a takto zvolená struktura pak prostupovala celým plánem, jelikož jsem podle ní vypracovala jak teoretickou, tak praktickou část práce. V části věnované metodice jsem uvedla všechny metody analýzy, které jsem měla v průběhu zpracování v úmyslu provádět, což byla PEST analýza, Porterův model pěti sil a také interní analýza, jejíž struktura vycházela z rozšířeného marketingového mixu 7P. Následovala část věnovaná podnikání.

Ve druhé části, která byla zaměřena na podnikání jako takové, byly představeny základní pojmy podnikání, podnikatel a podnik podle toho, jak je definuje Zákon o obchodních korporacích. Dále jsem se věnovala právním formám podnikání, které máme v České republice, a to podnikání jako fyzická a právnická osoba. Na základě porovnání všech dostupných forem podnikání jsem zvolila jako nejvhodnější založení společnosti s ručením omezeným, která následně obdrží živnostenské oprávnění k provozování hostinské činnosti. Podnikání jako právnická osoba, tedy ve formě společnosti s ručením omezeným, jsem zvolila z toho důvodu, že plánujeme být dva majitelé této společnosti, což vyloučilo podnikání jako fyzická osoba, které se navíc hodí spíše pro malé podnikání. Ostatní formy obchodních společností jsem vyloučila z důvodu nevyhovujících podmínek, ať už to byla povinnost vložit vysoký základní kapitál u a.s. nebo podmínky ručení u v.o.s. a k.s. Podnikání v pohostinství s sebou nese řadu podmínek, které musí podniky splňovat. Tyto podmínky byly uvedeny v části Právní aspekty podnikání v pohostinství a věnovali jsme se zejména podmínkám získání živnostenského oprávnění, hygienickým předpisům a také požadavkům, jež musí splňovat provozovna.

Třetí část práce již byla zaměřena na podnikatelský plán z jeho teoretického hlediska. Postupně byly představeny a popsány všechny jednotlivé části, ze kterých se tento konkrétní podnikatelský plán skládá, a to titulní list, obsah, úvod a účel práce, shrnutí a popis podnikatelské příležitosti, mise a vize. Další část s názvem produkt a okolí firmy obsahuje teorii ke všem provedeným analýzám. Dále bylo definováno, jak budou sestaveny doprovodné plány, a to plán marketingový

a finanční. Další částí je realizační projektový plán, následuje závěrečná SWOT analýza a hodnocení. Po upřesnění veškeré teorie jsem přistoupila ke zpracování podnikatelského plánu.

Podnikatelský plán je z praktického hlediska zpracován ve čtvrté části této práce. Titulní strana obsahuje všechny příslušné informace včetně návrhu loga bistra. Úvodní části plánu obsahují souhrnné informace o záměru bistra stát se podnikem, který bude svým zákazníkům v okolí nabízet vynikající a profesionálně připravenou kávu, domácí dezerty, zdravé obědy ve formě salátů a jednoho klasického hlavního jídla, ovšem v odlehčené variantě. Zákazníci také v bistru dostanou kvalitní italské víno nebo netradiční pivo z minipivovarů, to vše od milé a profesionální obsluhy a v prostředí, které bude stylové a zároveň útulné.

V následující části jsem provedla několik analýz, přičemž k analýze makrookolí podniku jsem zvolila metodu PEST analýzy. Výsledkem PEST analýzy z hlediska politicko-právních faktorů bylo zjištění, že v současné době podnikání nejvíce ovlivňuje situace okolo zavádění EET, s nímž se řada stávajících podniků musí vyrovnat. Výhodou v případě založení bistra může být to, že jako nový podnik implementuje EET rovnou do své strategie. Z analýzy ekonomických faktorů vyplynul fakt, že díky současné situaci české ekonomiky, která je na vzestupu a plánuje se i dále její růst, rostou platy a příjmy domácností, lidé pravděpodobně ani do budoucna nebudou snižovat svou spotřebu v restauračních zařízeních. Tyto služby jsou služby zbytné, které lidé se snižujícím se příjmem omezí jako první, což ale snad v tomto případě a za nynější ekonomické situace nehrozí. Analýza sociálně-kulturních faktorů nám ukázala, že lidé se stále více zajímají o zdravý životní styl, zdravé stravování, nakupování zdravějších potravin apod., což je pro tento podnikatelský záměr pozitivní zjištění. Analýza technologických faktorů nebyla příliš rozsáhlá, neboť technologie nejsou v případě bistra až tak důležité, respektive spíše jejich vývoj.

Mikrookolí jsem analyzovala prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, kdy jsem si definovala oblast konkurenčního prostředí na mapě. Zaměřila jsem se na nově vstupující firmy a definovala jsem bariéry vstupu do odvětví. Vstup do odvětví pohostinství s sebou nese na počátky poměrně vysoké náklady, což může být překážkou. Dále jsem se zaměřila na konkurenty v odvětví, provedla jsem srovnání všech 11 konkurenčních podniků ve vyznačené oblasti a zjistila jsem, že žádný z těchto podniků nenabízí to stejné, jako plánuji nabízet v bistru. Předpokládám, že bistro si na základě odlišné nabídky najde řadu nových zákazníků. V další části jsem definovala cílovou skupinu zákazníků, jejichž vyjednávací síla je poměrně vysoká, protože náklady na změnu podniku jsou pro ně nulové. Budu se tedy snažit jim

nabídku bistra přizpůsobit a nabídnout přidanou hodnotu, kterou jinde nedostanou. Co se týče vyjednávací síly dodavatelů, tak ta je naopak nízká, neboť je mezi nimi na trhu velká konkurence a bistro může jakéhokoli dodavatele změnit takřka okamžitě, což pro bistro představuje výhodu. Jako poslední jsem analyzovala substituty, což jsou v podstatě pokrmy a nápoje, jimiž zákazníci nahrazují nabídku bistra. Jsou to produkty z okolních restaurací, ale také jídlo z domu, krabičkové diety nebo dovážka jídla ze vzdálenějšího okolí. Hrozba ze strany substitutů je pro bistro poměrně velká.

Následovala interní analýza, v níž byl definován produkt, tedy nabídka bistra i s cenami za jednotlivé položky. Definovala jsem cenovou politiku, vymezení trhu, distribuční kanály a také osoby, které budou v bistru pracovat. Následovalo představení procesů a plánovaní. Poté jsem provedla anketu, díky které jsem dokázala blíže poznat, jací jsou potenciální zákazníci bistra, jaké mají potřeby a jak hodnotí nabídku podniků v okolí. Z této ankety jsem vyvodila závěr, že zhruba 1/5 dotázaných si nosí oběd z domu, zbytek se stravuje mimo kanceláře. Zájem o zdravější jídlo by mělo až 70% respondentů a možnost snídaně by uvítalo až 60% respondentů, což je velmi pozitivní čísla. Zhruba 60% dotázaných ohodnotilo aktuální nabídku podniků v okolí jako výbornou až dobrou, je zde tedy určitě prostor, koho nabídkou bistra zaujmout.

Dále byly vypracovány doprovodné plány. V marketingovém plánu jsem se zaměřili zejména na reklamu na Facebooku a jak dostat informace o nabídce bistra mezi co největší počet lidí. Plán finanční pak ukázal, zda bude podnik do budoucna úspěšný a rentabilní. V realistické variantě po prvním roce podnikání vyšla ztráta ve výši 169 617 Kč, v následujících letech už by měl podnik generovat zisk. Se ztrátou v prvním roce jsem počítala od začátku, jelikož náklady na pořízení zařízení provozovny byly poměrně vysoké. V pesimistické variantě, kterou jsem v rámci práce rovněž vypracovala, vyšla ztráta v prvních třech letech podnikání ve vysokých hodnotách. V průběhu tří let se ztráta podle vypočítaných výsledků sice snižuje, je ale otázkou, jak dlouho by podnik dokázal takové ztráty nést. Pokud by se situace bistra vyvíjela podle pesimistické varianty, jako majitelka podniku bych zvažovala o ukončení jeho činnosti. Naopak pokud by se situace vyvíjela podle optimistické varianty, bylo by bistro v zisku hned od prvního roku své činnosti a v dalších letech by jeho zisk stále stoupal.

Dle sestavených výkazů cash flow, tedy přehledu o peněžních tocích, by se podnik neměl v průběhu následujících tří let dostat do situace, kdy na konci měsíce či roku nebude mít dostatek peněžních prostředků. Provedla jsem také finanční analýzu pomocí poměrových ukazatelů. Jelikož v prvním roce podnikání podnik generuje ztrátu, jsou ukazatele rentability pro první rok záporné, v dalších letech pak rostou,

a to jak rentabilita tržeb, tak i rentabilita vlastního kapitálu a celkového kapitálu. Rovněž ukazatel aktivity, konkrétně obrat celkových aktiv, vychází v nadprůměrných hodnotách (měl by být více než 1). Ukazatele likvidity překračují doporučené horní meze hlavně z toho důvodu, že podnik hradí své závazky dodavatelům okamžitě a vznikají pouze meziroční závazky za zaměstnanci (výplata za poslední měsíc v roce) a Finančním úřadem (daň z příjmu za příslušný rok). Ukazatele zadluženosti jsem pro potřeby této práce nevyužila.

V posledním kroku jsem sestavila realizační projektový plán, který zobrazuje jednotlivé činnosti, které je potřeba provést před zahájením podnikání. Tyto činnosti jsou uvedeny v tabulce a zobrazuje je i vytvořený Ganttův diagram. V závěrečné SWOT analýze jsem shrnula všechny silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby, které podnik má v prostředí, v němž funguje. Mezi silné stránky bistra patří nabídka kvalitních a zdravých produktů, káva, prostředí bistra a jeho poloha, milý a profesionální personál, možnost vzít si pokrm či nápoj s sebou a také předchozí zkušenosti majitelů jak z podnikání, tak z práce v gastronomickém zařízení. Naopak mezi slabé stránky podniku jsem zařadila jeho omezenou kapacitu (25 židlí) a to, že provozovna se nachází v pronajatém prostoru. Mezi příležitosti, které podnik má díky situaci na trhu, patří zejména trend zdravého životního stylu. Bistro bude nabízet produkty o něco málo odlišnější, než konkurence, a jeho nabídka se bude obměňovat, což také řadím mezi příležitosti. Z povahy zamýšleného podniku ovšem také vyplývají hrozby, například nedostatečná poptávka po jeho produktech, nový konkurenční podnik s podobným zaměřením v okolí nebo to, že si lidé začnou nosit jídlo ve větší míře z domu. V závěru lze říct, že bistro by se mělo snažit hlavně využít svých silných stránek a příležitostí, které má na trhu, a naopak potlačit své slabé stránky a odbourat hrozby. Myslím si, že čím lépe a rychleji se podnik zaběhne na novém trhu a získá si své zákazníky, tím lépe se mu to bude dařit, a budoucí majitelé bistra by pro to měli udělat maximum.

Celkový podnikatelský plán, které jsem vypracovala v rámci této práce, hodnotím jako realizovatelný a do budoucna rentabilní. Je určitě potřeba, aby majitelé bistra věnovali jeho přípravě a provozu maximum svého pracovního času, protože úspěšný start takového podnikání pravděpodobně bude pro samotný podnik stěžejní.

Seznam literatury

90/2012 SB. ZÁKON o OBCHODNÍCH KORPORACÍCH, 2012. [vid. 23. duben 2017]. Získáno z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90/zneni-20170114?diff=20140101

AIRBNB.COM, 2017. *Praha 4* [online] [vid. 3. duben 2017]. Získáno z: https://www.airbnb.cz/s/Praha-Praha-4/homes?adults=1&allow_override%5B%5D=&checkin=2017-08-09&checkout=2017-08-11&children=0&infants=0&ne_lat=50.064201477439966&ne_lng=14.440538346015273&place_id=ChIJ89Z1ePGTC0cRILMVZg-vAAU&search_by_map=true&source=hdr&sw_lat=50.057548582614984&sw_lng=14.429037033759414&zoom=16

ASOCIACE MALÝCH a STŘEDNÍCH PODNIKŮ a ŽIVNOSTNÍKŮ v ČR, 2016. *Technické řešení | Elektronická evidence tržeb (EET)* [online] [vid. 23. březen 2017]. Získáno z: http://www.eltrzby.cz/cz/technicke-reseni

BĚHOUNEK, Pavel, 2014. *Společnost s ručením omezeným: prakticky včetně účetnictví a dani*. Olomouc: Nakladatelství ANAG. ISBN 978-80-7263-886-4.

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

BUSINESSINFO.CZ, 2016. *Světová banka: Podnikatelské prostředí v ČR se zlepšuje* [online] [vid. 23. březen 2017]. Získáno z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/svetova-banka-podnikatelske-prostredi-v-cr-se-zlepsuje-83504.html

COOKONCEPT.CZ, 2013. *Cenová kalkulace jídel* [online] [vid. 3. duben 2017]. Získáno z: http://www.cookoncept.cz/cookzine/blog/cenova-kalkulace-jidel

ČERNOHORSKÝ, Jan a Petr TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3669-3.

ČERVENÝ, Radim, Jiří FICBAUER, Alena HANZELKOVÁ a Miloslav KEŘKOVSKÝ, 2014. *Business plán krok za krokem*. ISBN 978-80-7400-511-4.

ČSÚ, 2016. *Spotřeba potravin roste* [online] [vid. 29. březen 2017]. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-roste

ČSÚ, 2017a. *Konjunkturální průzkum - březen 2017* [online] [vid. 28. březen 2017]. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/konjunkturalni-pruzkum-brezen-2017

ČSÚ, 2017b. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - leden 2017* [online] [vid. 28. březen 2017]. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2017

ČSÚ, 2017c. *Průměrné hrubé měsíční mzdy v Praze ve 4. čtvrtletí 2016* [online] [vid. 28. březen 2017]. Získáno z: https://www.czso.cz/csu/xa/prumerne-hrube-mesicni-mzdy-v-praze-ve-4-ctvrtleti-2016

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-603-9.

DŘÍMALKA, Filip, 2012. *33 citátů pro podnikatele* [online] [vid. 4. prosinec 2016]. Získáno z: https://dl.dropboxusercontent.com/u/9057331/ebook-citaty2.pdf

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

EPRAVO.CZ, 2016. *Kolik stojí založit společnost s ručením omezeným* [online] [vid. 2. duben 2017]. Získáno z: https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html

E-SRO.CZ, 2016. *Výhody společnosti s r.o.* [online] [vid. 12. leden 2017]. Získáno z: http://www.e-sro.cz/vyhody-spolecnosti-sro.htm

ETRZBY.CZ, 2017. *Elektronická evidence tržeb - Kdo, co a kdy* [online] [vid. 23. březen 2017]. Získáno z: http://www.etrzby.cz/cs/kdo-co-a-kdy

HACCP, 2009. *Hostinská činnost a ubytovací služby* [online] [vid. 23. duben 2017]. Získáno z: http://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/?utm_source=copy&utm_medium=paste&utm_campaign=copypaste&utm_content=http%3A%2F%2Fhaccp.webnode.cz%2Fhostinska-cinnost%2F

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA, 2013. *Business strategie: Krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2008. *Oborová příručka pro živnost Hostinská činnost* [online]. 2008. Získáno z: http://www.socr.cz/file/1399/07_op_hostinska_cinnost.pdf

HRÁČKOVÁ, Kristýna, 2016. *Nákupní chování spotřebitelů na trhu se zdravou výživou v České republice* [online]. 2016. B.m.: Mendelova univerzita v Brně: Provozně ekonomická fakulta. Získáno z: http://theses.cz/id/09dpuj/zaverecna_prace.pdf

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1389-2.

INRICHTING-HUIS.COM, 2017. *De mooiste coffee shops* [online] [vid. 5. duben 2017]. Získáno z: http://www.inrichting-huis.com/de-mooiste-coffee-shops/

IPODNIKATEL.CZ, 2014. *Výhody a nevýhody OSVČ vs. s.r.o.* [online]. Získáno z: http://www.ipodnikatel.cz/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-osvc-vs-sro-mame-porovnani.html

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-8706-0.

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

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013b. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JOSKOVÁ, Lucie, Jan ŠAFRÁNEK, Pěva ČOUKOVÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ, 2015. *Nová společnost s ručením omezeným - aktualizované vydání: právo - účetnictví - daně*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-9000-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. B.m.: Nakladatelství C H Beck. ISBN 978-80-7179-453-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4456-8.

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

KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku*. Praha: Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-7512-608-5.

KOVÁŘ, František, Pavel ŠTRACH, VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ v PRAZE a KATEDRA MANAGEMENTU PODNIKATELSKÉ SFÉRY, 2003. *Strategický management*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-0504-6.

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management*. ISBN 978-80-251-3295-1.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2017. *Makroekonomická predikce - leden 2017* [online] [vid. 28. březen 2017]. Získáno z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ, Petra BEDNÁŘOVÁ, Lukáš KUČERA, Vendula SIMOTOVÁ a Marie SLABÁ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NÝVLTOVÁ, Romana, 2010. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3158-2.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PINTEREST.COM, 2017. *Lucky Penny Café Restaurant by Biasol* [online] [vid. 5. duben 2017]. Získáno z: https://cz.pinterest.com/pin/756252962397488270/

PODNIKATEL.CZ, 2016. *Zakládání firem zlevní, nové eseróčko vás vyjde na 5 tisíc korun* [online] [vid. 2. duben 2017]. Získáno z: http://www.podnikatel.cz/clanky/zakladani-firem-zlevni-nove-eserocko-vas-vyjde-na-5-tisic-korun/

POLYVORE.COM, 2017. *Platinum* [online] [vid. 5. duben 2017]. Získáno z: http://www.polyvore.com/platnium/thing?.embedder=5456957&.src=share_desktop&.svc=pinterest&id=136745268&utm_campaign=default

PORTER, Michael E., 2008. *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* [online]. 2008. B.m.: Harvard Business Review. Získáno z: https://mgmt4001winter2012.wikispaces.com/file/view/The+Five+Competitive+Forces+That+Shape+Strategy.pdf

PRIESTLEY, Daniel, 2015. *Revoluce v podnikání: Nebojte se zbohatnout na tom, co vás baví*. B.m.: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5421-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-367-0.

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

SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4103-1.

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-926-9.

STORYOUS MAGAZÍN, 2016. *Základy cenotvorby: Velký návod, jak správně určit cenu jídla ve vašem podniku* [online] [vid. 3. duben 2017]. Získáno z: http://storyous.com/cz/magazin/zaklady-cenotvorby-velky-navod-jak-spravne-urcit-cenu-jidla-ve-vasem-podniku/

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika - 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír, 2008. *Podnikání malé a střední firmy - 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VOLDŘICH, Michal, Marie JECHOVÁ, Jarmila ČÍHALOVÁ, Eduard MÍČEK, Ivo KRÝSA, Petra ŠOTOLOVÁ a Lucie JANOTOVÁ, 2006. *Zásady správné výrobní a hygienické praxe ve stravovacích službách*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. ISBN 80-02-01824-9.

VOSÁTKOVÁ, Petra, 2014. *Jaké jsou výhody a nevýhody OSVČ vs. s.r.o. – máme porovnání* [online] [vid. 7. prosinec 2016]. Získáno z: http://www.ipodnikatel.cz/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-osvc-vs-sro-mame-porovnani.html

VYCHOPEŇ, Jiří, 2016. *Společnost s ručením omezeným z účetního a daňového pohledu*. ISBN 978-80-7552-043-2.

WORLD BANK GROUP, 2017a. *Doing Business in Czech Republic* [online] [vid. 23. březen 2017]. Získáno z: http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/czech-republic#starting-a-business

WORLD BANK GROUP, 2017b. *Ranking of economies - Doing Business* [online] [vid. 23. březen 2017]. Získáno z: http://www.doingbusiness.org/rankings

WUPPERFELD, Udo a Jiří PONDĚLÍČEK, 2003. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-075-4.

ZÁKON Č. 455/1991 SB., 2017. 2017. [vid. 28. březen 2017]. Získáno z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455

ŽIVĚLOVÁ, Iva a Jaroslav JÁNSKÝ, 2007. *Faktory ovlivňující zájem spotřebitelů o biopotraviny* [online]. 2007. B.m.: Ústav podnikové ekonomiky, PEF, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. Získáno z: http://organicfarming.agrobiology.eu/proceedings_pdf/03_zivelova_s5-7.pdf

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Přílohy

Tabulka 18 – Pořízení vybavení

Vybavení baru	**Počet (ks)**	**Cena (ks)**	**Celkem**
Barový pult	1	30 000 Kč	30 000 Kč
Pultová vitrína	1	10 496 Kč	10 496 Kč
Skříňky a police na míru	5	5 000 Kč	25 000 Kč
Kávovar	1	260 000 Kč	260 000 Kč
Mlýnek na kávu	1	3 793 Kč	3 793 Kč
Lednice	1	6 610 Kč	6 610 Kč
Pěchovadlo na kávu	1	545 Kč	545 Kč
Podstavec pěchovadla	1	302 Kč	302 Kč
Zásuvka na použitou kávu	1	1 776 Kč	1 776 Kč
Pokladna EET	1	6 490 Kč	6 490 Kč
Dřez a baterie	1	4 793 Kč	4 793 Kč
Audio	1	4 372 Kč	4 372 Kč
Myčka	1	21 075 Kč	21 075 Kč
Výrobník ledu	1	13 215 Kč	13 215 Kč
Kotlík na polévku	1	3 485 Kč	3 485 Kč
Nádobí	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Výčepní zařízení	1	11 764 Kč	11 764 Kč
Odpadkový koš	3	247 Kč	741 Kč
Filtrace vody	1	2 893 Kč	2 893 Kč
Celkem			**427 350 Kč**
Vybavení kuchyně			
Nerezový pracovní stůl	1	6 260 Kč	6 260 Kč
Mycí stůl s dřezem	1	8 390 Kč	8 390 Kč
Konvektomat	1	20 873 Kč	20 873 Kč
Lednice	2	4 372 Kč	8 744 Kč
Mrazák	1	9 826 Kč	9 826 Kč
Mikrovlnná trouba	1	1 817 Kč	1 817 Kč
Sporák kombinovaný	1	4 917 Kč	4 917 Kč
Kuchyňský robot	1	7 817 Kč	7 817 Kč
Tyčový mixér	1	1 156 Kč	1 156 Kč
Nádobí a kuchyňské náčiní	1	12 000 Kč	12 000 Kč

Myčka	1	32 841 Kč	32 841 Kč
Odpadkový koš	2	247 Kč	494 Kč
Kráječ	1	1 225 Kč	1 225 Kč
Celkem			**116 360 Kč**
Vybavení prostoru pro hosty			
Stůl malý	8	2 595 Kč	20 760 Kč
Židle	27	600 Kč	16 200 Kč
Stůl velký	1	8 000 Kč	8 000 Kč
Lavice na míru	1	20 000 Kč	20 000 Kč
Podsedáky a polštáře	15	300 Kč	4 500 Kč
Závěsná lampa	10	412 Kč	4 120 Kč
Žárovky nad bar	3	569 Kč	1 707 Kč
Věšák nástěnný	3	247 Kč	741 Kč
Dekorace	1	4 000 Kč	4 000 Kč
Celkem			**80 028 Kč**
Ostatní vybavení			
Mobilní telefon	1	2 479 Kč	2 479 Kč
Osoušeč rukou Dyson Airblade	1	21 720 Kč	21 720 Kč
Dávkovač mýdla	1	870 Kč	870 Kč
Kartáč na WC	2	594 Kč	1 188 Kč
Zrcadlo	1	5 285 Kč	5 285 Kč
Skříňky pro zaměstnance	2	5 125 Kč	10 250 Kč
Ostatní vybavení zázemí	1	5 000 Kč	5 000 Kč
Odpadkový koš malý	2	247 Kč	494 Kč
Odpadkový koš velký	1	330 Kč	330 Kč
Celkem			**47 616 Kč**
Stavební úpravy a ostatní práce			
Výmalba interiéru			15 000 Kč
Podlaha (beton)			20 000 Kč
Nabídková tabule - nátěr			305 Kč
Instalace baru			3 000 Kč
Toalety			20 000 Kč
Instalace kuchyně			2 000 Kč
Instalace vývěsní cedule			500 Kč
Celkem			**60 805 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 19 – Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku I

Nealkoholické nápoje	1. nákup (ks)	Cena (ks)	Celkem
Prager limonáda	120	20,66 Kč	2 479,20 Kč
Coca-Cola	48	13,50 Kč	648,00 Kč
Coca-Cola Zero	48	13,50 Kč	648,00 Kč
Club-Maté Cola	48	21,90 Kč	1 051,20 Kč
Thomas Henry Tonic 0.2l	25	30,00 Kč	750,00 Kč
Thomas Henry Elderflower Tonic 0.2l	25	30,00 Kč	750,00 Kč
Celkem			**6 326,40 Kč**
Alkoholické nápoje			
Muflon světlý ležák 11° (50 l)	1	2 000,00 Kč	2 000,00 Kč
Prage Cider (polosuchý, hruškový)	48	26,45 Kč	1 269,60 Kč
Prage Cider (polosladký)	24	24,79 Kč	594,96 Kč
Červené víno Primitivo i Muri Puglia IGP	10	115,00 Kč	1 150,00 Kč
Růžové víno Paiara Rosato Puglia IGP	10	110,00 Kč	1 100,00 Kč
Bílé víno Chardonnay del Veneto "Preludio" IGT	10	105,00 Kč	1 050,00 Kč
Prosecco Cuvée Lounge Treviso DOC	10	170,00 Kč	1 700,00 Kč
Hruškovice Žufánek	2	380,00 Kč	760,00 Kč
Meruňkovice Žufánek	2	380,00 Kč	760,00 Kč
Gin Hendricks	2	819,00 Kč	1 638,00 Kč
Whisky Glenfiddich 12YO	2	669,00 Kč	1 338,00 Kč
Celkem			**13 360,56 Kč**
Káva a čaj			
Káva Guatemala Las Terrazas 1000 g	5	905,00 Kč	4 525,00 Kč
Čaj (černý) English Breakfast	3	443,80 Kč	1 331,40 Kč
Čaj (ovocný) Jahoda a kiwi	3	443,80 Kč	1 331,40 Kč
Čaj (zelený) Chinese Flower	3	466,94 Kč	1 400,82 Kč
Celkem			**8 588,62 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 20 – Finanční prostředky na pořízení oběžného majetku II

Potraviny	Váha (kg)	Cena (ks)	1. nákup (ks)	Celkem
Antonínův žitný chléb	0,5	39,00 Kč	5	195,00 Kč
Jihočeské máslo	1	158,00 Kč	1	158,00 Kč
Pažitka	1	499,00 Kč	0,3	149,70 Kč
Šunka	1	149,90 Kč	1	149,90 Kč
Jarní cibulka	1	34,50 Kč	5	172,50 Kč
Mléko	1	15,00 Kč	10	150,00 Kč
Parmezán	1	370,00 Kč	1	370,00 Kč
Kozí sýr	1	329,00 Kč	1	329,00 Kč
Brie Sýr	1	207,00 Kč	1	207,00 Kč
Jogurt bílý	1	52,50 Kč	2	105,00 Kč
Tvaroh	1	53,25 Kč	2	106,50 Kč
Mozzarella	1	124,90 Kč	2	249,80 Kč
Prosciutto	1	519,00 Kč	1	519,00 Kč
Rajčata	1	39,00 Kč	10	390,00 Kč
Rukola	1	240,00 Kč	1	240,00 Kč
Olivový olej	1	90,00 Kč	5	450,00 Kč
Římský salát	1	66,30 Kč	5	331,50 Kč
Kuřecí prsa	1	119,90 Kč	5	599,50 Kč
Krůtí prsa	1	129,90 Kč	2	259,80 Kč
Brusinky	1	119,90 Kč	1	119,90 Kč
Červená řepa	1	12,90 Kč	5	64,50 Kč
Zelené jablko	1	35,90 Kč	4	143,60 Kč
Rozinky	1	55,90 Kč	1	55,90 Kč
Sušená rajčata	1	155,60 Kč	2	311,20 Kč
Hruška	1	40,00 Kč	3	120,00 Kč
Cizrna	1	80,00 Kč	2	160,00 Kč
Avokádo	1	119,90 Kč	2	239,80 Kč
Paprika	1	50,00 Kč	3	150,00 Kč
Slunečnicové semínko	1	45,90 Kč	1	45,90 Kč
Mesclun salát	1	319,20 Kč	1	319,20 Kč
Tuňák	1	200,00 Kč	2	400,00 Kč

Cibule červená	1	19,90 Kč	5	99,50 Kč
Cibule bílá	1	10,00 Kč	5	50,00 Kč
Quinoa	1	125,00 Kč	4	500,00 Kč
Červená čočka	1	58,95 Kč	5	294,75 Kč
Zeleninový vývar	1	30,00 Kč	10	300,00 Kč
Kuřecí vývar	1	40,00 Kč	10	400,00 Kč
Koriandr	1	499,00 Kč	0,5	249,50 Kč
Brambory	1	16,90 Kč	5	84,50 Kč
Pórek	1	25,90 Kč	2	51,80 Kč
Česnek	1	129,90 Kč	1	129,90 Kč
Smetana	1	40,50 Kč	4	162,00 Kč
Tymián	1	459,00 Kč	0,5	229,50 Kč
Dýně Hokkaido	1	40,00 Kč	5	200,00 Kč
Mrkev	1	10,00 Kč	5	50,00 Kč
Zázvor	1	59,90 Kč	3	179,70 Kč
Dýňová semínka	1	99,90 Kč	1	99,90 Kč
Kokosové mléko	1	112,00 Kč	3	336,00 Kč
Batáty	1	39,90 Kč	5	199,50 Kč
Bílé víno	1	60,00 Kč	5	300,00 Kč
Vejce 180 ks		495,00 Kč	1	495,00 Kč
Máta	1	359,00 Kč	1	359,00 Kč
Citron	1	45,90 Kč	3	137,70 Kč
Sůl, pepř a další koření				1 000,00 Kč
Celkem				**13 170,45 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 21 – Odhad počtu zákazníků - denně pro každý měsíc

Odhad počtu zákazníků (denně) - realistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	76	82	89	95	100	93	90	104	103	99	87
2. rok	66	84	90	98	105	110	102	99	114	113	109	96
3. rok	73	92	99	108	115	121	113	109	126	125	120	105
Odhad počtu zákazníků (denně) - pesimistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	53	57	62	67	70	65	63	73	72	69	61
2. rok	55	57	62	67	72	76	70	68	79	78	75	66
3. rok	59	62	67	73	78	82	76	73	85	84	81	71
Odhad počtu zákazníků (denně) - optimistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	87	94	102	109	115	107	104	120	118	114	100
2. rok	78	99	107	116	123	130	121	117	135	134	129	113
3. rok	88	112	120	131	140	147	137	132	153	151	145	128

Zdroj: Autorka

Poznámka: Počty zákazníků v každém měsíci jsou uvedeny na denní bázi. Pro získání celkového počtu zákazníků je tedy potřeba vynásobit každou kolonku 30 dny (průměrně 22 všedních dní v měsíci a 8 dní o víkendu). Tyto celkové počty za jednotlivé roky jsou uvedeny v Tabulce 7 - Odhad počtu zákazníků, nákladů a tržeb.

Tabulka 22 – Odhad měsíčních nákladů

Náklady (měsíčně) - realistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	111 720	120 540	130 830	139 650	147 000	136 710	132 300	152 880	151 410	145 530	127 890
2. rok	97 020	122 892	132 594	143 913	153 615	161 700	150 381	145 530	168 168	166 551	160 083	140 679
3. rok	107 310	135 181	145 853	158 304	168 977	177 870	165 419	160 083	184 985	183 206	176 091	154 747
Náklady (měsíčně) - pesimistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	78 204	84 378	91 581	97 755	102 900	95 697	92 610	107 016	105 987	101 871	89 523
2. rok	80 850	84 460	91 128	98 907	105 575	111 132	103 353	100 019	115 577	114 466	110 021	96 685
3. rok	86 730	91 217	98 418	106 820	114 021	120 023	111 621	108 020	124 823	123 623	118 822	104 420
Náklady (měsíčně) - optimistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	128 478	138 621	150 455	160 598	169 050	157 217	152 145	175 812	174 122	167 360	147 074
2. rok	114 660	145 180	156 642	170 014	181 475	191 027	177 655	171 924	198 668	196 757	189 116	166 193
3. rok	129 360	164 054	177 005	192 115	205 067	215 860	200 750	194 274	224 494	222 336	213 701	187 798

Zdroj: Autorka

Tabulka 23 – Odhad měsíčních tržeb

Náklady (měsíčně) - realistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	342 000	369 000	400 500	427 500	450 000	418 500	405 000	468 000	463 500	445 500	391 500
2. rok	297 000	376 200	405 900	440 550	470 250	495 000	460 350	445 500	514 800	509 850	490 050	430 650
3. rok	328 500	413 820	446 490	484 605	517 275	544 500	506 385	490 050	566 280	560 835	539 055	473 715
Náklady (měsíčně) - pesimistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	239 400	258 300	280 350	299 250	315 000	292 950	283 500	327 600	324 450	311 850	274 050
2. rok	247 500	258 552	278 964	302 778	323 190	340 200	316 386	306 180	353 808	350 406	336 798	295 974
3. rok	265 500	279 236	301 281	327 000	349 045	367 416	341 697	330 674	382 113	378 438	363 742	319 652
Náklady (měsíčně) - optimistická varianta												
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1. rok	0	393 300	424 350	460 575	491 625	517 500	481 275	465 750	538 200	533 025	512 325	450 225
2. rok	351 000	444 429	479 516	520 450	555 536	584 775	543 841	526 298	608 166	602 318	578 927	508 754
3. rok	396 000	502 205	541 853	588 108	627 756	660 796	614 540	594 716	687 228	680 620	654 188	574 892

Zdroj: Autorka

Tabulka 24 – Mzdy

Mzdy	Typ úvazku	Počet hodin	Hrubá mzda	Superhrubá mzda	ZP	SP	Záloha na daň z příjmu
1. obsluha	HPP	142	14 200 Kč	19 028 Kč	1 917 Kč	4 473 Kč	784 Kč
2. obsluha	HPP	142	14 200 Kč	19 028 Kč	1 917 Kč	4 473 Kč	784 Kč
3. obsluha	HPP	142	14 200 Kč	19 028 Kč	1 917 Kč	4 473 Kč	784 Kč
4. obsluha	HPP	142	14 200 Kč	19 028 Kč	1 917 Kč	4 473 Kč	784 Kč
5. obsluha	HPP	142	14 200 Kč	19 028 Kč	1 917 Kč	4 473 Kč	784 Kč
6. obsluha	HPP	142	14 200 Kč	19 028 Kč	1 917 Kč	4 473 Kč	784 Kč
1. manažer	HPP	160	25 000 Kč	33 500 Kč	3 375 Kč	7 875 Kč	2 955 Kč
2. manažer	HPP	160	25 000 Kč	33 500 Kč	3 375 Kč	7 875 Kč	2 956 Kč
kuchařka	DPP/DPČ	80	9 600 Kč	12 864 Kč	1 296 Kč	3 024 Kč	0 Kč
uklízečka	DPP/DPČ	32	3 000 Kč	4 020 Kč	1 242 Kč	945 Kč	0 Kč

Zdroj: Autorka

Tabulka 25 – Úvěr

Rok	Měsíc	Počáteční hodnota	Úrok	Úmor	Konečná hodnota
1	**1**	200 000 Kč	1 150 Kč	16 146 Kč	183 854 Kč
1	**2**	183 854 Kč	1 057 Kč	16 239 Kč	167 615 Kč
1	**3**	167 615 Kč	964 Kč	16 332 Kč	151 283 Kč
1	**4**	151 283 Kč	870 Kč	16 426 Kč	134 856 Kč
1	**5**	134 856 Kč	775 Kč	16 521 Kč	118 336 Kč
1	**6**	118 336 Kč	680 Kč	16 616 Kč	101 720 Kč
1	**7**	101 720 Kč	585 Kč	16 711 Kč	85 009 Kč
1	**8**	85 009 Kč	489 Kč	16 807 Kč	68 201 Kč
1	**9**	68 201 Kč	392 Kč	16 904 Kč	51 297 Kč
1	**10**	51 297 Kč	295 Kč	17 001 Kč	34 296 Kč
1	**11**	34 296 Kč	197 Kč	17 099 Kč	17 197 Kč
1	**12**	17 197 Kč	99 Kč	17 197 Kč	0 Kč

Zdroj: Autorka

Tabulka 26 – Náklady v 1. roce - realistická varianta

Fixní náklady													
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Celkem**
Nájemné	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000 Kč
Mzdy a odvody	0	0	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	1 980 520 Kč
Účetní služby	0	450	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	7 950 Kč
Pojištění	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000 Kč
Inkaso (energie, odpady, voda)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000 Kč
Telefon a internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600 Kč
Pokladní systém	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4 680 Kč
Splátka úvěru	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	207 552 Kč
Odpisy	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	2 383	28 600 Kč
Celkem													**2 622 902 Kč**
Variabilní náklady													
Prodané zboží	0	111 720	120 540	130 830	139 650	147 000	136 710	132 300	152 880	151 410	145 530	127 890	1 496 460 Kč
Cestovné	2 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	13 000 Kč
Hygienické potřeby	0	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	11 000 Kč
Údržba provozovny	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Obaly na jídlo	0	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	27 500 Kč
Marketing	18 250	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	34 750 Kč
Správa webu	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 200 Kč
Založení firmy	10 200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 200 Kč
Pořízení vybavení (pod 40 000 Kč)	411 354	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	411 354 Kč
Nákup zásob	44 446	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44 446 Kč
Ostatní počáteční výdaje	64 805	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64 805 Kč
Celkem													**2 127 715 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 27 – Náklady ve 2. roce - realistická varianta

Fixní náklady													
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Celkem**
Nájemné	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000 Kč
Mzdy a odvody	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	2 376 624 Kč
Účetní služby	2 450	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	10 700 Kč
Pojištění	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000 Kč
Inkaso (energie, odpady, voda)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000 Kč
Telefon a internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600 Kč
Pokladní systém	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4 680 Kč
Splátka úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 Kč
Odpisy	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	57 850 Kč
Celkem													**2 843 454 Kč**
Variabilní náklady													
Prodané zboží	97 020	122 892	132 594	143 913	153 615	161 700	150 381	145 530	168 168	166 551	160 083	140 679	1 743 126 Kč
Cestovné	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Hygienické potřeby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Údržba provozovny	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Obaly na jídlo	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000 Kč
Marketing	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000 Kč
Správa webu	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400 Kč
Celkem													**1 829 526 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 28 – Náklady ve 3. roce - realistická varianta

Fixní náklady													
Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Celkem**
Nájemné	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000 Kč
Mzdy a odvody	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	2 376 624 Kč
Účetní služby	2 450	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	10 700 Kč
Pojištění	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000 Kč
Inkaso (energie, odpady, voda)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000 Kč
Telefon a internet	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600 Kč
Pokladní systém	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	4 680 Kč
Splátka úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 Kč
Odpisy	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	4 821	57 850 Kč
Celkem													**2 843 454 Kč**
Variabilní náklady													
Prodané zboží	107 310	135 181	145 853	158 304	168 977	177 870	165 419	160 083	184 985	183 206	176 091	154 747	1 918 027 Kč
Cestovné	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Hygienické potřeby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Údržba provozovny	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000 Kč
Obaly na jídlo	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000 Kč
Marketing	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000 Kč
Správa webu	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400 Kč
Celkem													**2 004 427 Kč**

Zdroj: Autorka

Tabulka 29 – Cash flow - realistická varianta - 1. rok

Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Peněžní prostředky na začátku období	900 000	56 592	233 620	230 475	248 540	284 786	336 181	366 366	387 462	450 977	511 462	559 828
Příjmy z prodeje výrobků	-	342 000	369 000	400 500	427 500	450 000	418 500	405 000	468 000	463 500	445 500	391 500
Výdaje za nakoupené zboží	-	111 720	120 540	130 830	139 650	147 000	136 710	132 300	152 880	151 410	145 530	127 890
Výdaje za mzdy a odvody	-	-	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052
Výdaje za pronájem	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Výdaje za inkaso (energie, odpady, voda)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Výdaje za účetní služby	-	450	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Výdaje za pojištění	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Výdaje za internet a telefon	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Odpisy DHM	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383	-2 383
Výdaje za cestovné	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za hygienické potřeby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za údržbu provozovny	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za marketing	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Výdaje za správu webu	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Výdaje za pokladní systém	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Výdaje na založení firmy	10 200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Výdaje na nákup zásob	44 446	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostatní počáteční výdaje	64 805	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow z provozní činnosti	-154 758	-147 677	-354 849	-365 139	-373 959	-381 309	-371 019	-366 609	-387 189	-385 719	-379 839	-362 199
Výdaje na vybavení provozovny	671 354											
Cash flow z investiční činnosti	-671 354											
Změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296	17 296
Cash flow z finanční činnosti	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296	-17 296
Cash flow celkem	-843 408	177 027	-3 145	18 065	36 245	51 395	30 185	21 095	63 515	60 485	48 365	12 005
Peněžní prostředky na konci období	56 592	233 620	230 475	248 540	284 786	336 181	366 366	387 462	450 977	511 462	559 828	571 833

Zdroj: Autorka

Tabulka 30 – Cash flow - realistická varianta - 2. rok

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Peněžní prostředky na začátku období	571 833	538 242	559 679	601 113	665 879	750 643	852 072	930 170	998 269	1 113 029	1 224 457	1 322 553
Příjmy z prodeje výrobků	297 000	376 200	405 900	440 550	470 250	495 000	460 350	445 500	514 800	509 850	490 050	430 650
Výdaje za nakoupené zboží	97 020	122 892	132 594	143 913	153 615	161 700	150 381	145 530	168 168	166 551	160 083	140 679
Výdaje za mzdy a odvody	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052
Výdaje za pronájem	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Výdaje za inkaso (energie, odpady, voda)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Výdaje za účetní služby	2 450	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Výdaje za pojištění	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Výdaje za internet a telefon	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Odpisy DHM	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821
Výdaje za cestovné	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za hygienické potřeby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za pokladní systém	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Výdaje za údržbu provozovny	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za marketing	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Výdaje za správu webu	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Výdaje za daň z příjmu za minulé období	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow z provozní činnosti	-330 591	-354 763	-364 465	-375 784	-385 486	-393 571	-382 252	-377 401	-400 039	-398 422	-391 954	-372 550
Změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů												
Cash flow z finanční činnosti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow celkem	-33 591	21 437	41 435	64 766	84 764	101 429	78 098	68 099	114 761	111 428	98 096	58 100
Peněžní prostředky na konci období	538 242	559 679	601 113	665 879	750 643	852 072	930 170	998 269	1 113 029	1 224 457	1 322 553	1 380 653

Zdroj: Autorka

Tabulka 31 – Cash flow - realistická varianta - 3. rok

Měsíc	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Peněžní prostředky na začátku období	1 380 653	1 368 272	1 415 039	1 384 337	1 478 766	1 595 194	1 729 953	1 839 047	1 937 143	2 086 567	2 232 325	2 363 417
Příjmy z prodeje výrobků	328 500	413 820	446 490	484 605	517 275	544 500	506 385	490 050	566 280	560 835	539 055	473 715
Výdaje za nakoupené zboží	107 310	135 181	145 853	158 304	168 977	177 870	165 419	160 083	184 985	183 206	176 091	154 747
Výdaje za mzdy a odvody	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052	198 052
Výdaje za pronájem	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Výdaje za inkaso (energie, odpady, voda)	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Výdaje za účetní služby	2 450	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Výdaje za pojištění	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Výdaje za internet a telefon	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Odpisy DHM	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821	-4 821
Výdaje za cestovné	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za hygienické potřeby	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za údržbu provozovny	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Výdaje za marketing	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Výdaje za pokladní systém	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390
Výdaje za správu webu	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Výdaje za daň z příjmu za minulé období	-	-	99 468	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow z provozní činnosti	-340 881	-367 052	-477 193	-390 175	-400 848	-409 741	-397 290	-391 954	-416 856	-415 077	-407 962	-386 618
Změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů												
Cash flow z finanční činnosti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow celkem	-12 381	46 768	-30 703	94 430	116 427	134 759	109 095	98 096	149 424	145 758	131 093	87 097
Peněžní prostředky na konci období	1 368 272	1 415 039	1 384 337	1 478 766	1 595 194	1 729 953	1 839 047	1 937 143	2 086 567	2 232 325	2 363 417	2 450 514

Zdroj: Autorka

Obrázek 8 – Interiér bistra - bar I

Zdroj: Inrichting-huis.com, 2017

Obrázek 9 – Interiér bistra - bar II

Zdroj: Pinterest.com, 2017

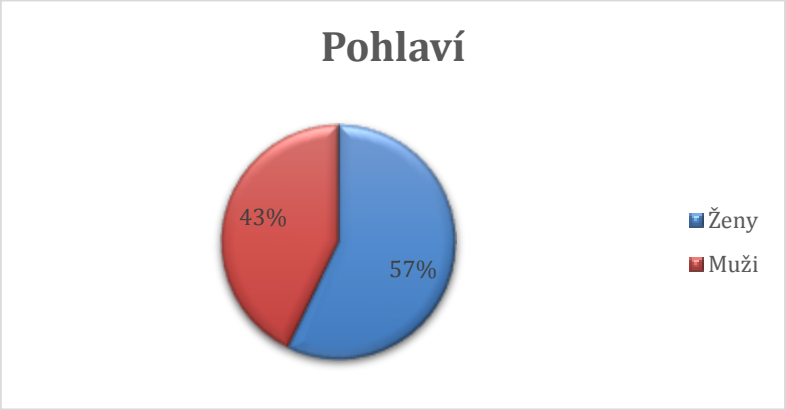
Obrázek 10 – Interiér bistra - posezení I

Zdroj: Polyvore.com, 2017

Obrázek 11 – Interiér bistra - posezení II

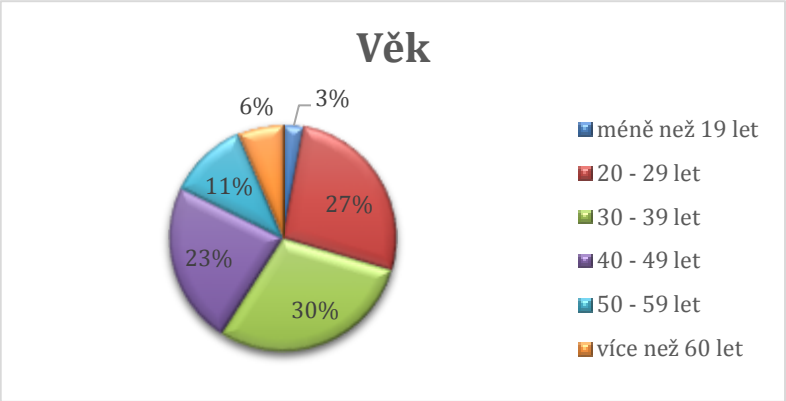
Zdroj: Pinterest.com, 2017

Obrázek 12 – Výsledky ankety I



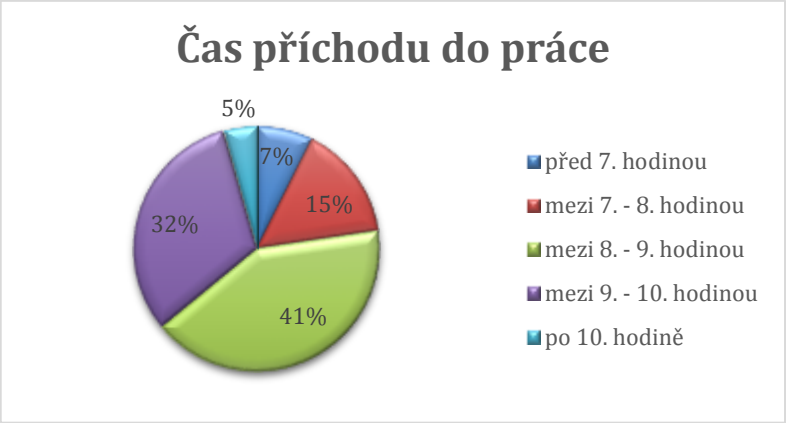
Zdroj: Autorka

Obrázek 13 – Výsledky ankety II



Zdroj: Autorka

Obrázek 14 – Výsledky ankety III



Zdroj: Autorka

Obrázek 15 –Výsledky ankety IV

Zdroj: Autorka

Obrázek 16 –Výsledky ankety V

Zdroj: Autorka

Obrázek 17 –Výsledky ankety VI

Zdroj: Autorka

Obrázek 18 –Výsledky ankety VII

Zdroj: Autorka

Obrázek 19 –Výsledky ankety VIII

Zdroj: Autorka

Obrázek 20–Výsledky ankety IX

Zdroj: Autorka

Obrázek 21 –Výsledky ankety X

Zdroj: Autorka