

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Podnikatelský projekt**

**Zheltukhina Katerina**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Katerina Zheltukhina

Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business Plan

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření podnikatelského projektu v oboru gastronomie.

Dílními cíli práce je:

Vytvoření literární rešerše se zaměřením na podnikatelský projekt se zaměřením na aktivity v oblasti marketingovou a finančního hodnocení projektu

Zpracování analýzy odvětví gastronomie s využitím analýzy ekonomických charakteristik odvětví a případně dalších analýz vnějšího prostředí.

### Metodika

Literární rešerše bude zpracována formou komparace odborné literatury na téma podnikatelský projekt a metody hodnocení podnikatelských projektů. V další části práce pro tvorbu podnikatelského projektu bude využito vytvořeného konceptu podnikatelského projektu zpracovaného na základě literární rešerše. V rámci ekonomického posouzení projektu bude využito minimálně statických metod hodnocení investic.

Doporučený rozsah práce

40-60 stran

Klíčová slova

Podnikatelský projekt, hodnocení investic, podnik, odvětví,

---

Doporučené zdroje informací

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

SYNEK, M. *Nauka o podniku : Učební text pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 80-7079-892-0.

WÖHE, G., KISLINGEROVÁ, E.: *Úvod do podnikového hospodářství*, C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2

---

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Podnikatelský projekt" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3.2021

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Moulisovi, Ph.D za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

# Podnikatelský projekt

## Abstrakt

Daná bakalářská práce je věnována tvorbě podnikatelského projektu. Pro účely vytvoření bakalářské práce byl zvolen obor gastronomie, který je jedním z nejvíce dynamických oborů podnikání. Hlavním cílem dané bakalářské práce je vytvoření podnikatelského projektu v oboru gastronomie.

V rámci provedeného výzkumu bylo poukázáno na hlavní marketingový koncept projektu – restaurace ve středověkém stylu s kulturním doprovodným programem. Propagace bude realizována hlavně v prostředí online. Cílovými klienty podniku jsou místní lidé s nadprůměrnými příjmy a turisté přijíždějící do Prahy.

Celkový investiční náklad projektu je ve výši 77 412 tisíc Kč, roční tržba je plánována ve výši 38 400 000 Kč, roční náklady jsou ve výši 20 172 270 Kč, což po zohlednění daní z příjmů právnických osob dává 14 764 461 Kč zisku.

Průměrný roční výnos projektu vyšel na 14 764 tis Kč, průměrná procentní výnosnost se pohybuje ve výši 19,07 %, doba návratnosti je šest plných let, ČSH činí 12 098 tisíc Kč a nakonec VVP je ve výši 3,52 %.

Projekt se jeví jako vhodný k realizaci. Je ale nutné počítat s tím, že podnikání v gastronomii je značně rizikové. Může to být ale kompenzováno vhodně nastaveným a promyšleným podnikatelským záměrem.

**Klíčová slova:** podnikatelský projekt, hodnocení investic, podnik, odvětví.

# Business plan

## Abstract

The bachelor thesis is devoted to the creation of a business project. The field of gastronomy, which is one of the most dynamic business fields, was chosen for the purpose of creating this thesis.

As a part of the research, a particular business establishment was chosen - a restaurant in a medieval style. Firstly, the main marketing concept was established: food and beverage in the given restaurant are served in a medieval style and the establishment provides an accompanying cultural program. The promotion of the restaurant is realized mainly in the online environment with its target clients being local citizens with above-average incomes and tourists coming to Prague.

Further, the financial plan was studied. The total investment cost of the project is CZK 77 412 000, the annual revenue is planned at CZK 38 400 000, the annual costs are CZK 20 172 270, which, after taking into account corporate income taxes, gives a profit of CZK 14 764 461.

The average annual yield of the project is CZK 14 764 thousand, the average percentage return is 19,07%, the payback period is six full years, ČSH is CZK 12 098 thousand and finally VVP is 3,52%.

The project appears to be suitable for implementation. However, it is necessary to take into account that business in gastronomy is very risky. This in turn can be offset by a well-developed business plan, which thus is the goal of this study and satisfies the purpose of this thesis.

**Keywords:** business project, investment evaluation, enterprise, industry.





# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíle práce .....</b>	<b>12</b>
<b>3 Metodika řešení.....</b>	<b>12</b>
<b>4 Literární rešerše .....</b>	<b>14</b>
4.1 Podnikatelský projekt.....	14
4.2 PEST analýza .....	15
4.3 Porterová analýza .....	18
4.4 Marketing podnikatelského záměru .....	20
4.4.1 Marketingová strategie .....	20
4.4.2 Marketingový mix podnikatelského projektu .....	21
4.4.3 Segmentace a podnikatelský záměr .....	23
4.5 Finanční stránka podnikatelského záměru .....	25
4.5.1 Nutné definice .....	25
4.5.2 Fáze investičního procesu .....	26
4.6 Způsoby hodnocení investice .....	29
4.6.1 Statické metody hodnocení investičního projektu .....	29
4.6.2 Dynamické metody hodnocení investičního projektu .....	30
4.6.3 Čistá současná hodnota investičního projektu .....	30
4.6.4 Vnitřní výnosové procento investičního projektu.....	31
4.7 Shrnutí literární rešerše .....	32
<b>5 Vlastní výzkum.....</b>	<b>34</b>
5.1 Shrnutí.....	34
5.2 Charakteristika produktu .....	34
5.3 Analýza trhu .....	35
5.3.1 PEST analýza českého trhu.....	35
5.3.2 Porterová analýza.....	38
5.4 Marketing .....	40
5.5 Finanční plán.....	41
5.5.1 Investiční fáze .....	41
5.5.2 Provozní fáze .....	44
5.6 Vyhodnocení projektu .....	47
5.7 Shrnutí vlastního výzkumu a diskuze poznatků.....	50
<b>6 Závěr.....</b>	<b>52</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>54</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1. PEST okolí podniku .....	15
Obrázek 2. Porterův model .....	18

## Seznam tabulek

Tabulka 1. Vývoj základních makroekonomických ukazatelů v České republice v letech 2010-2019 .....	35
Tabulka 2. Základní demografické údaje o České republice v letech 2010-2019 .....	36
Tabulka 3. Podíl domácnosti EU s přístupem na internet v procentech v letech 2010-2019 .....	37
Tabulka 4. Vývoj sektoru stravování a pohostinství v České republice v letech 2008-2018 .....	38
Tabulka 5. Investiční náklady projektu .....	42
Tabulka 6. Počáteční rozvaha projektu .....	43
Tabulka 7. Nákladový úsek personál, údaje jsou v Kč .....	44
Tabulka 8. Nákladový úsek bar, údaje jsou v Kč .....	44
Tabulka 9. Nákladový úsek kuchyně, údaje jsou v Kč .....	45
Tabulka 10. Nákladový úsek ostatní režijní náklady, údaje jsou v Kč .....	45
Tabulka 11. Celkový přehled nákladů, údaje jsou v Kč .....	45
Tabulka 12. Manuální výpočet čisté současné hodnoty .....	48
Tabulka 13. Manuální výpočet čisté současné hodnoty při úroku 1 % .....	49
Tabulka 14. Výsledky vlastních výpočtů .....	50

# 1 Úvod

Daná bakalářská práce je věnována tvorbě podnikatelského projektu. Jedná se o obor, který je vždycky aktuálním, jelikož podnikání je zcela běžnou součástí života dnešní společnosti, zejména pokud se jedná o malé a střední podniky. Česká republika může být pyšná na to, že se jedná o stát, jehož páteří jsou právě již zmíněné MSP. Daný typ podniku vhodným způsobem podporuje podnikavost a celkovou zaměstnanost v českém státě.

Pro účely vytvoření bakalářské práce byl zvolen obor gastronomie, který je jedním z nejvíce dynamických oborů podnikání. Růst ekonomického blahobytu českých občanů přivádí k tomu, že roste poptávka po luxusním zboží, kam bezesporu patří kvalitní stravování, respektive stravování, které je spojeno s určitými emočními zážitky. K tomu je nutné dodat, že Česká republika patří mezi země s vysokým počtem turistů, které jsou další zajímavou skupinou pro gastronomická zařízení. Jedná se o skupinu lidí, která je klíčová z pohledu svých útrat.

Autorka dané práce se rozhodla prozkoumat podnikatelský záměr otevření gastronomického zařízení ve středověkém stylu. Důvodů je několik. V poslední době dochází k růstu zájmu Čechů o svoje vlastní kulturní dědictví, potažmo svůj region. Daný trend v souvislosti se zmíněným trendem poptávky po kvalitním stolování je předpokladem úspěšnosti podnikatelského projektu. Tento styl restaurace je navíc v souladu s turistickým brandem České republiky, která je známa svou historií a kulturním dědictvím pocházejícím hlavně ze středověku. Proto je možné předpokládat, že restaurace bude populární jak u českých, tak i u zahraničních návštěvníků.

K vytvoření daného podnikatelského projektu autorku rovněž nabádala i návštěva středověké restaurace v Dětenicích. Samotný koncept restaurace se ukázal jako velice úspěšný a populární nejen mezi českými hosty, ale i u zahraničních turistů.

Rovněž v roce 2020 došlo k vypuknutí koronaviru, který znamenal uzavření téměř všech restaurací po České republice. Daná krize výrazným způsobem ovlivnila situaci v sektoru služeb – zejména v oboru hotelnictví a veřejného stravování. Celá řada podniků počítala s omezením svého provozu během několika měsíců.

Jedná se však o výborné období pro otevření nové restaurace, jelikož aktivita dosavadních konkurentů a jejich konkurenční síla výrazně klesly. Právě proto je situace relativně příznivá pro otevření nové restaurace.

## 2 Cíle práce

Hlavním cílem dané bakalářské práce je vytvoření podnikatelského projektu v oboru gastronomie.

V práci je rovněž pracováno i s dílčími cíli:

- Vytvoření literární rešerše se zaměřením na podnikatelský projekt se zaměřením na aktivity v oblasti marketingového a finančního hodnocení projektu,
- Zpracování analýzy odvětví gastronomie s využitím analýzy ekonomických charakteristik odvětví a případně dalších analýz vnějšího prostředí.

## 3 Metodika řešení

Metodika bakalářské práce je zaměřena na splnění výše uvedených dílčích cílů a hlavního cíle. Metodický postup podporuje výše uvedené dílčí cíle. V prvním kroku, který má podpůrný charakter, je provedena literární rešerše zejména české literatury věnované vytvoření podnikatelského projektu a vyhodnocení jeho účinnosti.

V dalším kroku je zhodnocen obor podnikání, a to ze dvou úhlů pohledu: PEST analýzy a Porterové analýzy. V daném kroku je zásadní nejen provést analýzy aktuálního stavu, ale i pokusit se odhadnout budoucí vývoj. PEST analýza je založena na odhadu aktuální situace v nejbližším okolí podniku, jedná se o politické, ekonomické, sociální a technické vlivy na podnikání. Daný krok poslouží výchozím krokem pro další analýzu.

Porterová analýza je již detailním rozborem aktuální situace v oboru, a to se zaměřením na gastronomie. V daném kroce je popsána situace v odvětví, nejbližší konkurenty či substituty, dodavatelé, zákazníci a hrozba vstupu nové konkurence. V této části bakalářské práce je rovněž uvedeno i zhodnocení potenciálních klientů restaurace a jejich segmentace.

Posléze je vypracována marketingová strategie podnikání. Zde jsou uvedeny základní kameny, na kterých bude založen vlastní projekt z pohledu reklamy a celkové propagace. Cílem je vytvořit takový marketingový projektu, který dokáže zaujmout jak českého, tak i zahraničního návštěvníka.

Navazujícím krokem je vytvoření finanční stránky projektu. Daný metodický krok je rozdělen do dvou částí. V první části jsou představeny náklady související s otevřením restaurace, kdežto ve druhé části jsou uvedeny vyloženě provozní náklady a výnosy podniku. Jedná se o část, která je rozdělena na investiční a provozní část. Pro zpřehlednění výpočtu je vypuštěna oblast DPH.

Posledním metodickým krokem je jasná odpověď na otázku – nakolik je ekonomický výhodný projekt, a to dle aplikace jak statických, tak i dynamických způsobů hodnocení investice popsaných v teoretické části práce: zisk, doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

## 4 Literární rešerše

První část bakalářské práce je věnována vytvoření pevného teoretického základu zkoumané problematiky, a to se zaměřením na PEST, Porterovou analýzu, marketing a finance. Poslední kapitola je věnována zhodnocení investičního záměru.

### 4.1 Podnikatelský projekt

Daná bakalářská práce je založena na vytvoření podnikatelského projektu, jedná se o dokument sloužící dvěma účelům. Prvním účelem je vyloženě interní využití, a to pro pozdější vlastní řízení nebo kontrolu po zahájení provozní fáze. Zadruhé je to externí využití sloužící k přesvědčení poskytovatele kapitálu o výhodnosti projektu (Fotr a Souček, 2005, s. 305).

Vzhledem k rozsáhlosti podnikání a nutnosti vytvořit podnikatelský projekt přímo dle potřeb každého projektu neexistuje jedna všeobecně uznávaná metoda pro jeho tvorbu, každý autor k tomu přistupuje jinak.

Svobodová a Andera (2017, s. 107) nabízí následující strukturu :

- Shrnutí,
- Charakteristika produktu,
- Analýza trhu,
- Marketing,
- Finanční plán,
- Vyhodnocení projektu.

V rámci shrnutí je uvedena krátká charakteristika podnikání, jeho silné stránky a finanční část. Jedná se o všeobecné shrnutí. Analýza trhu by se měla zabývat jak charakteristikou produktů, tak i analýzou trhu včetně vymezení konkurence. V této práci je realizována jako součást podnikatelského záměru PEST a Porterová analýza, jelikož dle mně se jedná o dvě nejvíce vhodné metody.

V rámci marketingu je vhodné uvést model 4P. Finanční plán zahrnuje zakladatelský rozpočet, roční výkaz cash flow nebo výsledovku a prvotní rozvahu. Nakonec u

vyhodnocení projektu jsou uvedeny výpočty jednotlivých ukazatelů efektivity jako je například doba návratnosti, ČSH či VVP.

## 4.2 PEST analýza

Prvním krokem každého podnikatelského záměru by mělo být vymezení nejširšího okolí firmy a provedení jeho základní analýzy. Jedná se o okolí, se kterým je firma v každodenním styku, avšak jde zároveň i o okolí, které má vliv na podnik samotný. Přitom podnik má jenom omezený vliv na dané okolí.

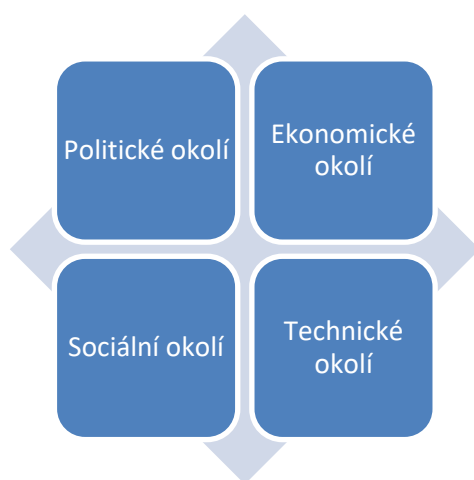
Tento typ analýzy je vhodný, jelikož nezatěžuje podnikatele příliš velkým objemem množství informace, ale poskytuje pouze ty údaje, které jsou relevantní, respektive které mohou ovlivnit poptávku po produktech firmy. V případě přehlcení informacemi hrozí to, že se PEST analýza stane nepřehlednou a nepoužitelnou.

Každá změna v makrookolí podniku může znamenat příležitost či hrozbu pro podnikání. Klíčové je vymezení vlivu daných příležitostí nebo hrozeb na aktuální či potenciální poptávku pro produkci firmy.

Dále daná analýza je založena i na vymezení stavu budoucího, který je daleko důležitější, nežli pouhé konstatování o současném vývoji situace (Váchal a Vochozka, 2013, s. 37).

K účelu hodnocení nejširšího okolí podniku slouží například PEST analýza:

**Obrázek 1. PEST okolí podniku**



**Zdroj: Karliček, 2018**

Politické okolí je středem pozornosti z pohledu vládní politiky a transparentnosti jejího provádění. V případě snadno definovatelné vládní politiky a stabilního politického směru rozvoje země i pro podnik je situace prospěšná (Qin, 2010, s. 467).

To samé ale platí i opačně – v případě občanských nepokojů či netransparentní politiky vlády, dochází k omezení či zhoršení podnikatelských příležitostí. Dané tvrzení bylo dokázáno praxí – země jako Švýcarsko, Holandsko či Velká Británie se těší velkému rozvoji podnikatelských aktivit, což rozhodně nelze říct třeba o Afghánistánu.

V rámci analýzy politického okolí je zcela běžně uplatňována analýza byrokratických překážek sloužících pro zhodnocení podnikání v oboru. Čím je přísnější regulace ze strany státu, tím je situace pro podnik horší (Dvořáček, 2012, s. 10).

U ekonomického okolí se jedná o hodnocení vývoje makroekonomických veličin, jako jsou HDP, inflace, platební bilance, nezaměstnanost či vývoj úrokových měr, potažmo kurzu cizí měny. Daná informace je zcela běžně dostupná ve vládních statistikách či na oficiálních statistických organizacích (Lindell, 2016, s. 95).

V rámci zhodnocení ekonomického okolí podniku Dvořáček (2012, s. 11) doporučuje zhodnotit i fáze ekonomického cyklu, ve kterém se ekonomika v daný moment nachází, vývoj cen a koupěschopnost poptávky a hospodářskou politiku vlády.

Sociální okolí zhodnocuje údaje o demografickém vývoji v ekonomice, jako jsou vzdělání, věk, rozložení příjmů v rámci dané populace apod. (Lindell, 2016, s. 95). U daného okolí je vhodné provést analýzu základních spotřebních zvyklostí typických pro místní spotřebitele.

Dále Dvořáček (2012, s. 11) doporučuje zhodnotit historické pozadí a systém hodnot přijatých v dané společnosti – a to ve smyslu spotřeby, šetření, kvality života apod. Je vhodné provést i analýzu vlivu náboženství na obyvatelstvo, pokud má náboženství vliv na kupní chování lidí.

U technického okolí se jedná o vymezení stavu techniky a technologie. V 21. století klíčovými ukazateli jsou stav rozvoje infrastruktury a zároveň kvalita internetového připojení (Lindell, 2016, s. 95).

Karlíček (2018, s. 30) uvádí zajímavý poznatek k technologickému okolí. Dle jeho názoru nevhodné přírodní vlivy mohou být kompenzovány za předpokladu existence technologického pokroku v daném státě. Příkladem je vyřešení nedostatku sněhu na



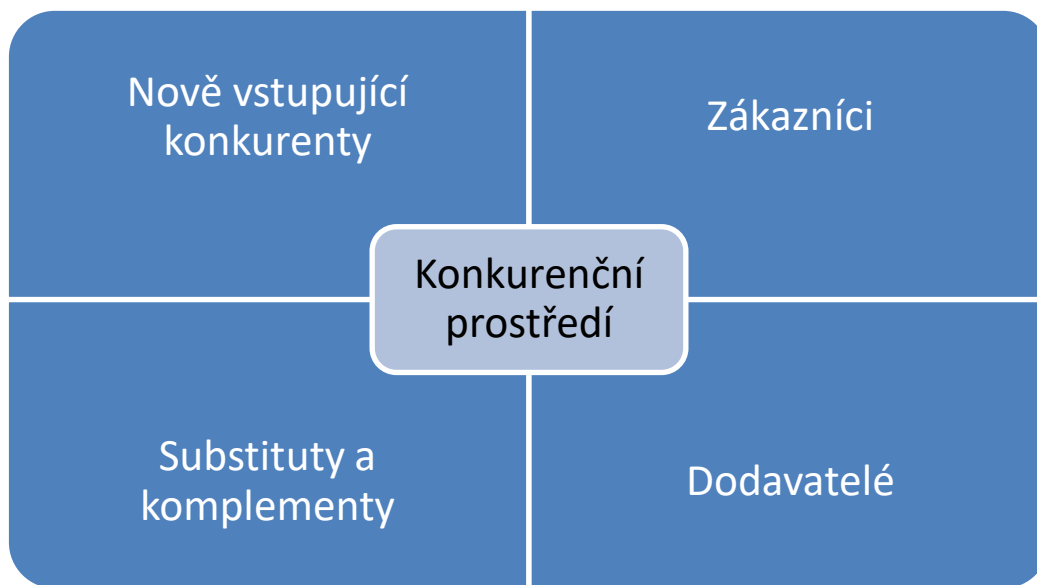
sjezdovkách pomocí umělého zasněžování či řešení nedostatku slunce v zemědělství pomocí skleníků. Dalším zajímavým příkladem jsou rozsáhlé stavby ve Spojených arabských emirátech, které jsou naprosto fantastické – například vybudování umělého ostrovu či postavení lyžařského střediska uprostřed pouště.

PEST analýza není jenom o konstatování a vymezení jednotlivých faktorů vstupujících do analýzy, jedná se o detailní vymezení a propojení jednotlivých oborů obklopujících podnik. V poslední době dochází k rozšíření původní koncepce PEST a zohlednění dalších oborů – například vývoje v ekologickém okolí. Je možné se setkat s doporučením týkajícími se práce s nejistotou. Dalším trendem v provádění PEST analýzy je změna pořadí faktorů s tím, že na prvním místě je zařazeno sociální okolí. Důvod je snadný – zákazník a splnění jeho přání se stává klíčovou oblastí pro jakoukoliv firmu (Vochozka a Mulač, 2012, s. 344). Pokud existuje silná koupěschopná poptávka, respektive rostoucí vnitřní trh ostatní překážky se nejeví jako zásadní.

### 4.3 Porterová analýza

Porterová analýza je další analýzou, která navazuje na zhodnocení makrookolí podniku. Jedná se o analýzu, která se týká vymezení pěti hlavních oborů se kterými přijde do styku jakýkoliv podnik. Daný přístup je vhodný kvůli tomu, že může být uplatněn na kterémkoliv odvětví (Fotr et al, 2017, s. 120).

Obrázek 2. Porterův model



Zdroj: Hanzelková a Keřkovský, 2013

Prvním krokem v uskutečnění dané analýzy je zhodnocení aktuální situace v odvětví, tedy vymezení aktuálních konkurentů firmy. Jedná se o klíčový bod v rámci hodnocení jakéhokoliv odvětví. Zásadní je určení přímých konkurentů podniků a vymezení jejich silných a slabých stránek (Kozel, 2006, s. 31). Znalost svých přímých konkurentů je výchozím bodem pro tvorbu vlastní strategie. Každý podnik musí počítat s tím, že působí v určitém konkurenčním prostředí.

Dalším oborem je vymezení skupiny zákazníků, jejich přání a potřeb a potenciálně i možnosti ovlivňovat cenu produkce. V rámci celého modelu jde o jeho nejdůležitější prvek. Důvod je snadný – právě zákazníci rozhodují o úspěšnosti či neúspěšnosti celého podnikání. Splnění dokonce latentních potřeb zákazníků je proto zásadním bodem pro strategické řízení podniku.

Dodavatelé nemají zpravidla v dnešní době zásadní vliv na podnikání. Důvodem je hyperkonkurence a zmizení hranic. Je ale nutné uvést, že v případě sjednocení dodavatelů do určitých skupin může vzrůst jejich vyjednávací síla. Na druhou stranu je nutné počítat s tím, že náklady na změnu dodavatele nejsou rozhodně zanedbatelnou položkou v celkových nákladech podniku, proto časté změny dodavatelů na B2B trhu není obvyklou procedurou.

Kromě přímé konkurence je nutné počítat i s konkurencí nepřímou a s komplementy, které mohou výrazně ovlivnit cenu a celkovou situaci na trhu. Pro podnik je situace nejlepší, pokud ten nemá silné nepřímé konkurenty (Kozel, 2006, s. 31).

Nakonec firma by měla počítat i s možností vstupu nových konkurentů, kteří mohou ovlivnit situaci na trhu. Právě proto je pro podnik klíčové vymezení bariér pro vstup na trh, a to jak finančním, tak i byrokratickým. I naopak je nutné počítat s tím, že vysoce přínosné odvětví může přivolat větší zájem o vstup nových firem.

Porterův model umožňuje vytvářet efektivní analýzu nejen aktuálního stavu, ale i zhodnotit vývoj v budoucnosti. Problematické se ale podle Srpové a Řehoře (2010, s. 131) se jeví zaměření daného modelu na kvalitativní stránku hodnocení konkurence.

## 4.4 Marketing podnikatelského záměru

Další kapitola již pojednává o marketingu jako o klíčové součásti podnikatelského projektu.

### 4.4.1 Marketingová strategie

Žádný podnik či podnikatelský projekt se nemůže obejít bez vhodné strategie, kterou využije při operování na trhu. Pojem strategie pochází původně z vojenské oblasti (Zuzák, 2011, s. 26) Daný pojem byl využíván pro zefektivnění řízení armády během vojenských tažení.

V dnešní době se pod tímto pojmem lze představit marketingovou logiku, se kterou je dosaženo cílů podnikání (Kotler, 2007, s. 112). Marketingová strategie podnikatelského projektu by měla být v souladu s celkovou strategií podniku, respektive s posláním, misí a vizí majitelů.

V rámci vytvoření podnikatelského projektu doporučuje Srpová a Řehoř (2010, s. 22-23) provést tři základní kroky: vybrat si cílový trh, zvolit případný tržní podíl a nakonec rozhodnout se o marketingovém mixu firmy.

První krok vychází z toho, že doba masového marketingu je již dávno pryč. V dnešní době pouze ten podnik může být úspěšný, který se zaměří na úzce zvolenou skupinu zákazníků. Žádný podnik nemůže působit na všech trzích zároveň. Tržní podíl je odhad budoucího postavení podniku vůči své nejbližší konkurenci. Daný pojem vychází z toho, že v dnešní době panuje na trhu hyperkonkurence, která přináší zdůraznění prozkoumání konkurence a jejího vlivu. Zcela jinak se bude chovat podnik, který má jednoho velkého konkurenta a podnik, který působí na trhu s velkým počtem menších konkurenčních firem, z nichž ani jedna nemá dostatečnou moc ovlivnit cenu produktu nebo celkovou situaci na trhu.

Každý autor přistupuje k definování typů marketingové strategie zcela jinak. Prvním přístupem je rozdělení strategie na push a pull (Kotler, 2007, s. 837). Push strategie vychází z relativně agresivní reklamy a celkového proaktivního přístupu k propagaci zboží. Firma se doslova snaží protlačit k zákazníkovi. Zástupcem daného typu strategie je podej pojištění nebo přístup mobilních operátorů. Pull strategie dle daného autora naopak

vychází z důkladné analýzy potřeb a přání zákazníka a na to navazující tvorbou marketingové a obchodní strategie. Cílem podniku není v tomto případě prodat produkt, ale spíše vyhovět přáním spotřebitele.

Další často využívaný typ marketingové strategie nese název generické strategie. Tyto strategie jsou zastoupeny třemi přístupy: strategie vůdčího postavení v nákladech, strategie diferenciací a strategie koncentrace (Karlíček, 2018, s. 102-103). Zástupcem prvního typu strategie jsou low cost dopravci – například Ryanair. Jedná se o podniky, jejichž cílem je poskytnutí produktu za co možná nejnižší cenu. Toho se dosahuje omezením či zrušením celé řady služeb. Díky tomu je podnik schopný nabídnout jednu z nejnižších cen na trhu, a to za předpokladu existence nenáročných zákazníků. Strategie diferenciací je naopak uplatněna poskytováním jedinečných služeb u vysoce kvalitních produktů. Podnik se zaměřuje na produkty určené relativně úzké cílové skupině zákazníků. Nakonec poslední typ marketingové strategie vychází z koncentrace na úzký segment zákazníků se specifickými potřebami. Jedná se o strategii zaměřenou na mikrosegmentu, někdy se dané strategii ještě říká tržní výklenek.

Dále Kozel (2006, s. 27) píše o tom, že marketingová strategie vychází z následujících přístupů: strategie jednoho cílového trhu, koncentrovaná marketingová strategie, totální marketingová strategie a nakonec nerozlišovací marketingová strategie. Strategie jednoho cílového trhu vychází z výběru jednoho klíčového segmentu, požadavky kterého je firma schopna relativně snadno a bezproblémově uspokojit. Koncentrovaná marketingová strategie je založena na tvorbu produktů pro určité cílové skupiny. Každé z této skupině je pak vytvořena určitá kampaň. Totální marketingová strategie se zaměřuje buď na všechny, nebo na většinu tržních segmentů, avšak za předpokladu komunikace určené pro danou cílovou skupinu. Danou strategii mohou uplatnit pouze relativně velké firmy, které jsou ekonomické dostatečně silné, aby byly schopné zvládnout celý trh. Nerozlišovací marketingová strategie je již spíše výjimkou. V tomto případě se jedná o strategii vycházející z ignorace rozdílů mezi jednotlivými segmenty. Daný přístup je ale spíše výjimkou.

#### **4.4.2 Marketingový mix podnikatelského projektu**

Každý podnikatelský projekt vychází z aplikace marketingového mixu na vybranou skupinu zákazníků. Nejčastěji je používána koncepce 4P založena na vymezení těchto čtyř

oblastí: product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (marketingová propagace) (Vochozka a Mulač, 2012, s. 389).

První složkou je produkt, přitom se nemusí jednat o produkt ve smyslu fyzického produktu či zboží, může se jednat i o službu. Jedná se o to, co je dle podnikatelského projektu nabízeno na trhu v oblasti uspokojení hmotných či nehmotných potřeb zákazníků (Vašítková, 2014, s. 26). Právě proto pro podnikatelský projekt je klíčové vymezit – proč zákazník si bude kupovat daný produkt, nikoliv produkt od konkurence.

Cena je sumou peněz, který zákazník platí pro vlastnictví zboží nebo možnost využívání služby firmy (Kotler, 2007, s. 71). Podnikatelský projekt může přistupovat k tvorbě ceny třemi odlišnými způsoby. První způsob je založen na určení ceny na základě výše průměrných nákladů nutných pro poskytnutí produktu na trh a ziskovou přírůžkou. Výhodou daného přístupu je to, že cena pokryje náklady na provoz. Minusem je nezohlednění přání zákazníků. Proto druhým způsobem určení ceny je vyjít z ceny, kterou je schopen zaplatit zákazník, respektive maximální ceny, kterou může zaplatit zákazník. Daný přístup ovšem nepočítá s náklady a celkovou situací na trhu. Právě proto třetí přístup vychází z určení ceny na trhu, kterou má konkurence firmy. Pochopitelně výše uvedený přístup je pouze teoretický – v praxi podnikatelský projekt kombinuje všechny výše uvedené přístupy k tvorbě ceny.

Distribuce je založena dle Jakubíkové (2013, s. 188) na doručení produktu přímo ke spotřebiteli, a to za předpokladu dodržení času, množství a kvality. Distribuci je možné zajistit dvěma způsoby – buď podnik vytváří vlastní logistické centrum, anebo se spoléhá na služby externích firem.

Propagace je středem pozornosti jakéhokoliv podnikatelského projektu. Daná složka marketingového mixu se nejčastěji skládá z následujících součástí: reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, Public Relations a přímého marketingu. První složka je nejčastější a někdy i jedinou. Jedná se o masovou neosobní formu komunikace firmy (Zamazalová, 2010, s. 262). Podpora prodeje je složka propagace, která má za cíl působit buď na spotřebitele, anebo na zprostředkující mezičlánek, jejím cílem je stimulace prodeje. Osobní prodej je přímou interakcí se zákazníkem. Daný způsob propagace je ale jeden z nejdražších (Zamazalová, 2010, s. 275). Public Relations vychází nikoliv z propagace, ale spíše z tvorby vzájemného porozumění mezi firmou a jejím širokým okolím. Přímý

marketing je bezesporu složkou propagace, která se těší v poslední době velké oblibě. Daná složka propagace vychází z interakce s úzce zvolenou skupinou zákazníků.

#### **4.4.3 Segmentace a podnikatelský záměr**

V dnešní době nedokáže žádný podnik působit na všech trzích zároveň. Právě proto Kozel (2006, s. 27) mluví o tom, že je nutné rozčlenit trh do určitých dílčích skupin a následně se zaměřit na uspokojení té skupiny zákazníků, kde je situace pro podnik příznivější, respektive kde podnik dokáže lépe uspokojit poptávku zákazníků. Autor dále zmiňuje nutnost provedení segmentace dle předem vymezených charakteristik trhu. Je nutné zdůraznit, že cílem segmentace nemusí být nutně zajištění prodeje produktu, může se jednat i o vytvoření a následné udržení pozitivních vazeb s potenciálním klientem.

Svobodová a Michal (2017, s. 20) navíc upozorňují, že právě špatně oslovená skupina může být významným rizikem pro podnik.

Vzhledem k tomu, že praktická část bakalářské práce je založena na vytvoření záměru otevření restaurace, další text bude věnována pouze segmentaci na spotřebních trzích, tedy B2C. Segmentace na trhu poskytovatelů služeb v sektorech B2B či B2G je prováděna úplně jinak.

Segmentace spotřebitelů může být založen na klasickém přístupu založeném na rozdělení segmentů zákazníků dle předem definovaných demografických kritérií, respektive jejich kombinaci. Jedná se například o věk, příjem, pohlaví, vzdělání apod. Dalším způsobem segmentace je rozdělení zákazníků podle geografického přístupu. Význam dané segmentace ale výrazně klesl z důvodu rozvoje internetu a zlepšení dopravní infrastruktury (Jakubíková, 2013, s. 132).

V dnešní době spíše roste význam psychografické segmentace založené na rozdělení zákazníků podle zájmů, aktivit a názorů. V dnešní době význam vyloženě demografických faktorů výrazně klesá. Dalším významným přístupem k segmentaci je behaviorální segmentace zdůrazňující zohlednění významu produktu pro vybrané skupiny lidí. Spotřebitel je hodnocen na základě jeho identifikace s produktem a loajality. Při behaviorální segmentaci je nutné vycházet z motivů a očekávané hodnoty konzumace ze strany spotřebitele (Jakubíková, 2013, s. 132).

Po provedení segmentace a volbě kritérií nastupuje proces rozdělení celého sektorů zákazníků do určitých skupin, a to dle kritérií zvolených výše. Konečným cílem je zvolení té skupiny zákazníků, kde je největší pravděpodobnost jejich kvalitního obslužení.

Posledním krokem v celém procesu segmentace je zacílení marketingových nástrojů na danou skupinu lidí. Jedná se o aplikaci marketingového mixu popsaných v příslušné kapitole dané práce.



## **4.5 Finanční stránka podnikatelského záměru**

Podnikatelský projekt je založen na finančním rozhodování. Je nutné mít na paměti, že klíčové je dosažení zisku z uskutečněné investice. Jinými slovy, každý investor očekává, že jeho investice povede k zisku.

### **4.5.1 Nutné definice**

Investice je možné relativně striktně rozlišovat na dvě roviny – první rovinou jsou investice z makroekonomického pohledu a ze druhé roviny jsou investice z pohledu mikroekonomie a finančního managementu. Dle makroekonomického pojetí jsou investice vzdání se současné potřeby za účelem zvýšení spotřeby v budoucnosti. Investice je součástí hrubého domácího produktu a výrazným faktorem, který má vliv na jeho růst či pokles. Dále mají investice dle daného pojetí zásadní vliv na zaměstnanost v zemi, právě proto snahou vlád je podpora investičního klimatu v dané zemi. V tomto pojetí jsou investice závislé na pohybu úrokové míry, jelikož většina větších investic je v ekonomice uskutečněna na základě vypůjčených peněz. Někdy ale příliš nízká úroková míra vyvolá uskutečnění zbytečných investic a potažmo i vznik bubliny na trhu (Štěrbová, 2013, s. 145). V dalším textu je pozornost věnována investičnímu rozhodování z pohledu finančního managementu.

Z pohledu podnikových financí je investice základní podmínkou prosperity podniku v dlouhodobém horizontu. Investice je jednorázový nebo krátkodobý větší peněžní výdej spojený zejména s pořízením dlouhodobého majetku. Na druhou stranu u investice jsou očekávány příjmy za delší časové období, nikoliv jednorázový a krátkodobý příjem (Scholleová, 2017, s. 119).

Podnikové investice jsou nejčastěji rozděleny na hmotné, nehmotné a finanční. Jedná se o rozdělení investic dle jejich fyzické povahy. Dané hledisko je využíváno spíše v účetnictví – v rámci rozdělení majetku firmy. Pro podnikové řízení je však důležitější rozdělení investic na regulatorní, obnovovací a rozvojové. Regulatorní investice jsou založeny na povinnostech vyplývajících ze zákona či jiných právních předpisů. Příkladem jsou nutné investice do ochrany životního prostředí či bezpečnosti práce. Podnik se musí podstoupit zákonným požadavkům a uskutečnit dané investice. Daleko důležitější z pohled dalšího

rozvoje jsou obnovovací investice sloužící pro nahrazení starého zařízení novým, a to pro účely zachování plynulosti provozu. Výsledným cílem je obnova stávajícího zařízení, dané investice jsou naprosto klíčové ve výrobních podnicích. Nakonec poslední skupinou jsou investice rozvojové. Jedná se o investice zaměřené na pořízení dalších zařízení nad rámec nutné obnovy. Dané investice jsou zaměřeny na růst podniku (Scholleová, 2017, s. 121).

V rámci investičního rozhodování je nutné počítat se třemi oblastmi: likvidita, riziko a výnos. Likvidita je schopnost a rychlost aktiv se přeměnit na likvidní prostředky. Riziko je odchylka od očekávaného vývoje a nakonec výnos je výsledný parametr uskutečnění investice (Šoba, 2013, s. 147).

#### **4.5.2 Fáze investičního procesu**

Fáze investičního procesu je možné rozdělit do tří fází: předinvestiční, investiční a provozní.

##### **Předinvestiční fáze**

První fáze je plánovací a zahrnuje identifikaci projektu, jeho předběžnou kalkulaci a studii proveditelnosti. Hlavním cílem dané fáze je nalezení projektu a určení jeho ekonomické vhodnosti. Danou fází nelze v žádném případě podceňovat, ba naopak předinvestiční fáze by měla zabrat co nejvíce času, a to pro účely vymezení a odhalení všech možných problémů. V rámci předinvestiční fáze dochází k analýze co možná nejšířšího okolí podniku. Studie proveditelnosti je výsledným bodem celého procesu. Výstupem daného dokumentu je detailní analýza trhu, analýza vstupů a výstupů, strategie rozvoje lidských zdrojů a vymezení rizik (Kislingerová, 2010, s. 283-284).

Pochopitelně v případě negativních závěrů dané studie, projekt nemusí postoupit do další fáze. Může se ukázat, že realizace projektu není ekonomicky vhodná.

##### **Investiční fáze**

Investiční fáze je fází založenou na převedení projektu přímo do praxe. V rámci dané fáze dochází k vytvoření právně, finanční a hlavně organizační základny podniku. Investor nebo

najatý management získává dodavatele a vytváří hmotnou složku podnikání (Kislingerová, 2010, s. 285-286).

K financování investice je možné využít jak vlastních, tak i cizích zdrojů. Do vlastních zdrojů patří vklady majitelů a samofinancování. Vklady majitelů jsou peněžní a jiné prostředky vložené vlastníky daného podniku. Během provozu je zcela běžně se potkat i s financováním, což je financování dalšího rozvoje podnikání z prostředků vyplývajících z výsledků vlastní činnosti.

Škála cizích zdrojů je daleko širší. Sem patří úvěry od bankovních a nebankovních subjektů, zálohy, leasing, faktoring, forfaiting či dotace (Máče, 2012, s. 458). Snad každý podnik rovněž využívá i obchodních úvěrů od dodavatelů, což jsou odložené platby.

### **Provozní fáze**

Výslednou fází je provoz. Kislingerová (2010, s. 286) uvádí, že se může klidně stát situace, při které i když dvě předchozí fáze byly dokončeny zcela bezproblémově, v okolí podniku se mohu vyskytnout zcela neočekávané situace, které změní projekt. Příkladem je bezesporu poslední situace s koronavirem, která doslova změnila svět podnikání.

Fotr a Souček (2005, s. 24) mluví o provozní fázi z krátkodobého a dlouhodobého pohledu. Krátkodobý pohled se týká uvedení projektu do provozu nebo oběhu. V dané fázi se lze potkat s obtížemi vycházejícími z nezvládnutí technologického procesu, které mají svůj původ v realizační fázi projektu. Dlouhodobý pohled je ovšem širší a týká se výnosů a nákladů. Přičemž výnosy a náklady mají přímý vztah k předpokladům realizace.

### **Ukončení provozu a likvidace**

Může se stát, že investiční projekt nesplní očekávání a nejvyšší vedení firmy začne uvažovat o odchodu z trhu. Cílem finančního managementu je v tomto případě co nejvýhodněji odprodat dlouhodobý a krátkodobý majetek, respektive celou firmu. Rozdíl mezi příjmy a výdaje z likvidace projektu tvoří tak zvanou likvidační hodnotu projektu. V případě existence kladné likvidační hodnoty se jedná o ekonomickou efektivnost projektu, zkušenosti z praxe ale podle Fotra a Součka (2005, s. 25) spíše poukazují na příliš optimistický pohled na likvidační hodnotu.

Investice může skončit i dosažením svého účelu či rozhodnutí společníka odprodat svoji firmu. V tomto případě se mluví spíše o odprodeji firmy bez nutnosti vytvářet proceduru likvidace podniku.

## **4.6 Způsoby hodnocení investice**

Další kapitola bakalářské práce je již věnována metodám hodnocení investic. Tyto metody je možné relativně striktně rozdělit na metody statické a dynamické. První skupina metod nebere v potaz faktor času, kdežto druhá přímo z něj vychází (Svobodová a Michal, 2017).

Výpočet první skupiny metod je relativně jednoduchý a zároveň je lehce interpretovatelný. Druhá skupina metoda je naopak daleko složitější pro výpočet, avšak má větší vypovídací schopnost, jelikož počítá s tak významným pro finanční oblast faktorem času (Scholleová, 2017, s. 115). Důvod je snadný – koruna dnes má větší hodnotu nežli koruna zítra.

V dalším textu je pozornost zaměřena na interpretaci následujících metod hodnocení investičního záměru: průměrný roční výnos nebo zisk, průměrná procentní výnosnost, doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

Jedná se o ukazatele, které jsou využitelné snad při každém hodnocení projektu. Minusem obou skupin metod je jejich založení na jednoscenáriovém východisku rozvoje situace, ačkoliv v podnikatelském světě se běžně stává, že situace se může vyvíjet několika zcela odlišnými směry (Hnilica a Fotr, 2014, s. 271-273)

### **4.6.1 Statické metody hodnocení investičního projektu**

#### **Průměrný roční výnos nebo zisk investičního projektu**

Prvním zcela logickým ukazatelem vhodnosti pro investování je určení průměrného ročního zisku nebo výnosu vyplývajícího z projektu. Daný ukazatel je výsledkem určení rozdílu mezi příjmy a výdaje uskutečněné za daný projekt. Východiskem je zpravidla jeden rok.

Za předpokladu existence stejných podmínek, investor by měl zvolit projekt s nejvyšším ročním výnosem nebo ziskem. Problematické se ale jeví porovnání výnosů z projektů s odlišnými vstupními (míněno investičními) náklady.

### **Průměrná procentní výnosnost investičního projektu**

Dalším ukazatelem je průměrná procentní výnosnost. Jedná se o podíl průměrného ročního cash flow a hodnoty investice:

$$\frac{\textit{Průměrný roční cash flow}}{\textit{Hodnota investice}}$$

Ukazatel je zpravidla uváděn v procentech a slouží k poměření výstupní hodnoty projektu s náklady vynaloženými na jeho uskutečnění. Kvůli tomu je možné výsledky projektu porovnávat s alternativními způsoby investování, například uložení peněz na bankovní účet. Dále daný ukazatel kvůli svému výpočtu může být využit i pro porovnání s investicemi do několika odlišných z pohledu celkových investic projektů.

### **Doba návratnosti investičního projektu**

Jedná se o ukazatel, který je v podstatě zrcadlovým vyjádřením prvního vzorce:

$$\frac{\textit{Hodnota investice}}{\textit{Roční cash flow}}$$

Ukazatel je uváděn v letech. V podstatě se jedná o počet let potřebný pro vrácení peněz vložených do daný projekt. Jedná se o ukazatel, který je vhodný zejména pro prvotní seznámení se s podnikatelským projektem.

Pokud má investor několik projektů k dispozici, za předpokladů existence stejných podmínek, zvolí zpravidla ten projekt, který má nejnižší dobu návratnosti.

## **4.6.2 Dynamické metody hodnocení investičního projektu**

Další skupina metod bude představena dvěma ukazateli – čistou současnou hodnotou a rovněž vnitřním výnosovým procentem.

### **4.6.3 Čistá současná hodnota investičního projektu**

Metoda čisté současné hodnoty je založena na výpočtu diskontovaných peněžních toků, od kterých jsou následně odečteny náklady na uskutečnění daného projektu (Scholleová, 2017, s. 118), vzorec pro výpočet je následující:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN,$$

kde:  $\check{C}SH$  – čistá současná hodnota investice,  $CF_t$  – cash-flow v období  $t$ ,  $r$  – podniková diskontní míra,  $t$  – období 1 až  $n$ ,  $n$  – doba životnosti investice,  $IN$  – hodnota investičního nákladu.

Ve výsledku určení rozdílu dvou ukazatelů mohou nastat tři případy – kladný, rovný nule či menší než nula. V prvním případě může být rozdíl dvou ukazatelů kladný. V tomto případě investice rozhodně stojí za realizaci. Dále může být ukazatel rovný nule, nebo se přibližovat danému číslu. V tomto případě investor by měl zvážit jiné, nežli peněžní faktory – například rizikovost projektu, osobní přístup či preference apod. Nakonec čistá současná hodnota může být i menší než nula, v tomto případě je vhodné se vyhnout danému projektu. Je nutné upozornit, že existence kladné čisté současné hodnoty nemusí znamenat existenci čisté současné hodnoty v budoucnosti (Damodaran, 2012, s. 781-782).

Ukazatel zohledňuje faktor času, proto může být využit pro efektivnější evaluaci investičních projektů. Jeho jednoznačnou nevýhodou je složitost pro výpočet a následná interpretace. Daný ukazatel je přesný, srozumitelný a respektuje nejen peněžní toky, ale i faktor času (Vochozka a Mulač, 2012, s. 281). Prezentace výsledků výpočtu daného ukazatele již dopředu předpokládá existenci finančních a účetních znalostí u příjemců výstupů z finanční analýzy investičního projektu.

Kromě vyložení manuálního výpočtu čisté současné hodnoty je možné daný ukazatel vypočítat i v Excelu. V české jazykové verzi se jedná o ukazatel ČISTÁ SOUČ.HODNOTA.

#### 4.6.4 Vnitřní výnosové procento investičního projektu

Dalším ukazatelem je určení vnitřního výnosového procenta. Ukazatel vychází z určení úrokové míry, při které je čistá současná hodnota rovna nule (Wohe a Kisligerová, 2007, s. 511). Vzorec pro výpočet vnitřního výnosového procenta je následující (Braggs, 2011, s. 136):

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

kde:  $\check{C}SH$  – čistá současná hodnota investice,  $CF_t$  – cash-flow v období  $t$ ,  $r$  – podniková diskontní míra,  $t$  – období 1 až  $n$ ,  $n$  – doba životnosti investice,  $IN$  – hodnota investičního nákladu.

Vzorec je možné určit i manuálním výpočtem, a to následujícím způsobem:

$$VVP = i_n + [\check{C}SH_n / (\check{C}SH_v + \check{C}SH_n)] \cdot (i_v - i_n),$$

kde VVP – vnitřní výnosové procento, ČSH<sub>n</sub> – čistá současná hodnota při nižším úroku, ČSH<sub>v</sub> – čistá současná hodnota při vyšším úroku,  $i_n$  – nižší úroková míra,  $i_v$  – vyšší úroková míra.

Jak i čistou současnou hodnotu, i vnitřní výnosové procento je možné určit v Excelu. V české jazykové verzi se jedná o ukazatel MÍRAVÝNOSNOSTI.

Pokud investor má k dispozici dva projekty, určí se projekt s vyšším vnitřním výnosovým procentem.

## 4.7 Shrnutí literární rešerše

První kapitola bakalářské práce byla věnována vymezení PEST analýzy podniku. Jedná se o analýzu, která najde svoje uplatnění při prvotním seznámení s nejbližším okolím podniku: politickým, ekonomickým, sociálním a technickým. Bylo upozorněno, že tyto vlivy mají přímý dopad na podnik, ačkoliv samotný podnik nemůže je přímo ovlivňovat. Tento typ analýzy proto běžně slouží při prvotním seznámení s projektem.

Další kapitola pojednávala o Porterovém modelu. Jedná se o model hodnocení podnikatelského okolí podniku se zaměřením na okolí, které bezprostředně obklopuje danou firmu. V rámci Porterového modelu je provedeno hodnocení aktuální situace v odvětví, zákazníků, dodavatelů, možných substitutů a komplementů a nakonec možnosti nově vstupujících firem do odvětví. Jedná se o analýzu, která se již přímo týká záměru podnikání.

Navazující kapitola pojednávala o marketingové složce podnikatelského projektu. Zde byla uvedena informace o marketingové strategii, marketingovém mixu a nakonec segmentace zákazníků.

Následující kapitola již pojednávala o finanční stránce podnikatelského záměru. Zde bylo upozorněno na rozdíl mezi vnímáním investice v makroekonomii a podnikové praxi. Makroekonomie mluví o investici jako o odložené spotřebě a hledí na něj z pohledu národního hospodářství. U podnikového vnímání investice se jedná spíše o prosperitu záměru z pohledu vlastníků. Dále se mluvilo o třech fázích investičního procesu: předinvestiční, investiční a provozní. Lze se setkat i s poslední fází, kterou je ukončení provozu a likvidace podniku.

Nakonec poslední kapitola bakalářské práce byla věnována metodám hodnocení investic. V dané části se mluvilo o existenci dvou odlišných skupin ukazatelů – statických a



dynamických metodách. První skupina metod je vhodná pro prvotní seznámení s projektem a je jednoduchá na výpočet, ačkoliv nepočítá s faktorem času. Druhá skupina faktorů je složitější na výpočet a interpretaci, avšak přináší doplňkovou přidanou hodnotu v podobě zohlednění faktoru času. Byly vysvětleny následující přístupy k hodnocení investic: průměrný roční výnos nebo zisk, průměrná procentní výnosnost, doba návratnosti, čistá současná hodnota a vnitřní výnosové procento.

## **5 Vlastní výzkum**

Po vypracování teoretické části je namístě se věnovat tvorbě vlastního podnikatelského záměru.

### **5.1 Shrnutí**

Daný podnikatelský projekt je věnován otevření restaurace ve středověkém stylu s kulturním doprovodným programem. Propagace bude realizována hlavně v prostředí online. Cílovými klienty podniku jsou místní lidé s nadprůměrnými příjmy a turisté přijíždějící do Prahy. Předpokladem úspěchu daného projektu je silné propojení s brandem České republiky jako kulturní destinace a rovněž kvalitní nejen gastronomický, ale i kulturní zážitek.

Celkový investiční náklad projektu je ve výši 77 412 tisíc Kč, roční tržba je plánována ve výši 38 400 000 Kč, roční náklady jsou ve výši 20 172 270 Kč, což po zohlednění daní z příjmů právnických osob dává 14 764 461 Kč zisku.

Průměrný roční výnos projektu vychází na 14 764 tis Kč, průměrná procentní výnosnost se pohybuje ve výši 19,07 %, doba návratnosti je šest plných let, ČSH činí 12 098 tisíc Kč a nakonec VVP je ve výši 3,52 %.

### **5.2 Charakteristika produktu**

Hlavní marketingovou koncepcí zkoumaného projektu je vytvoření restaurace ve středověkém stylu s možností kulturního odpočinku a shlédnutí scének připravenými profesionálními herci. Plánuje se je outsoursovat, nikoliv mít jako kmenové zaměstnance.

Jinými slovy se jedná o projekt ve stylu středověké krčmy. Jedná se o koncept, který je populární po celé Evropě, jelikož sjednocuje emoční a gastronomický zážitek. Navíc koncept dané restaurace je naprosto výborně propojen s celkovým image České republiky jako destinace s celou řadou památek z období středověku.

Samotné umístění restaurace bude mimo českou metropoli – ceny na nemovitost jsou v Praze příliš vysoké, aby byly schopny pokrýt provozní náklady. V podstatě se jedná o zábavní restauraci.

Po celé restauraci bude k dispozici Wi-Fi, dále je zde k nalezení dětský koutek pro možnost odpočinku rodin s dětmi. Samozřejmě bude i živá hudba a použití muzikálních instrumentů ve středověkém stylu.

Potenciální klienty je možné rozdělit do dvou skupin – těmi jsou turisté, kteří přijíždějí do Prahy a místní obyvatelé Prahy a Středočeského kraje toužící po gastronomickém a kulturním zážitku.

## 5.3 Analýza trhu

### 5.3.1 PEST analýza českého trhu

Politické okolí České republiky je značně stabilní a není poznamenáno výraznými problémy. Jedná se o zastupitelskou demokracii s klíčovým vlivem parlamentu. Výkonná moc je realizována prezidentem a vládou. V zemi je primární pravomoc přiřazena právě parlamentu, třeba vláda za svou činnost je odpovědná právě poslanecké sněmovně, centrální banka podává zprávu o měnovém vývoji a celkové finanční stabilitě také parlamentu země. Daňové zákony a změna jiných právních norem je zcela očekávaná a je dopředu konzultována s veřejností.

Ekonomické okolí země je prozkoumáno pomocí vývoje čtyř oblastí – HDP, nezaměstnanosti, inflace a vztahu se zahraničím – viz tabulka č.1. Jak je zřejmé z dané tabulky, dochází k neustálému ekonomickému růstu země. Navíc za existence relativně nízké inflace. Nezaměstnanost je v důsledku ekonomického rozvoje na velmi nízké úrovni a je jednou z nejnižších v Evropě. Dále je Česká republika jednou z nejvíce otevřených zemí, jak je zřejmé z tabulky vývoz státu se podílí v průměru 60-70 % na celostátním HDP.

**Tabulka 1. Vývoj základních makroekonomických ukazatelů v České republice v letech 2010-2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP v mil Kč	3 992,9	4 062,3	4 088,9	4 142,8	4 345,8	4 625,4	4 796,9	5 110,7	5 408,8	5 748,7
Obecná míra nezaměstnanosti v %	7,3 %	6,7 %	7,0 %	7,0 %	6,1 %	5,0 %	4,0 %	2,9 %	2,2 %	2,0 %
CPI v %	1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %
Vývoz v mld. Kč	2 334,8	2 570,9	2 725,8	2 786,2	3 149,2	3 263,0	3 299,1	3 512,9	3 616,2	3 691,8
Dovoz v mld. Kč	2 355,4	2 559,0	2 661,4	2 679,7	3 003,2	3 132,0	3 135,5	3 349,4	3 517,8	3 546,1
Podíl vývozu na HDP v %	58,5%	63,3%	66,7%	67,3%	72,5%	70,5%	68,8%	68,7%	66,9%	64,2%

Zdroj: Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech, 2020

Další oblastí PEST analýzy je zhodnocení sociálního okolí státu – viz tabulka č.2. Jak je zřejmé, počet obyvatel země je relativně stabilní, je dokonce vidět menší tempo růstu. V současné době v České republice trvale žije 10,7 milionů obyvatel. Je ale nutné upozornit na to, že přirozený přírůstek obyvatel je roven nule, jelikož počet narozených a zemřelých jsou přibližně stejné, růstu počtu obyvatel je dosaženo díky migraci. V tom je nutné říct, že politika České republiky je vhodně nastavena, jelikož zde příchozí migranti jsou skutečně součástí pracovního trhu a nestěhují se do České republiky kvůli sociálním dávkám.

**Tabulka 2. Základní demografické údaje o České republice v letech 2010-2019**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celkový počet obyvatel v tis.	10 491	10 517	10 496	10 509	10 510	10 542	10 565	10 589	10 626	10 699
Narození v tis.	117	108	108	107	110	111	113	114	114	112
Zemřelí v tis.	106	106	108	109	105	111	107	111	112	112
Přistěhovalí v tis.	30	22	30	29	41	34	37	45	58	65

**Zdroj: Český statistický úřad. Obyvatelstvo - roční časové řady**

Z hlediska technického okolí je Česká republika bezesporu jednou z nejvíce rozvinutých zemí Evropy. Česká republika (tehdejší Československo) mohla po vyhlášení své nezávislosti v roce 1918 navázat na vysoce rozvinuté technologické okolí Rakouska-Uherska (zejména dopravní infrastrukturu) a v pozdějších letech se stala jednou z rozvinutých evropských technických velmocí. Vlajkovou lodí českého průmyslu je v současné době automobilový podnik Škoda Auto.

V dnešní době v rámci technického okolí však převládá oblast IT. Zde je bezesporu základním ukazatelem přístup domácností k internetu – viz tabulka č.3. Celá tabulka je seřazena od největšího po nejmenší stát s uvedením průměru pro EU, tři zemí s největším podílem a nejmenším podílem. Jak je zřejmé z tabulky č.3, Česká republika je stále pod unijním průměrem. I přes to je patrná tendence rychlého přiblížení k unijnímu průměru – v roce 2010 mělo v České republice přístup na internet 60,5 % oproti unijním 70,2 %, kdežto v roce 2019 je podíl již ve výši 87 % oproti 90,5 % pro EU.

**Tabulka 3. Podíl domácností EU s přístupem na internet v procentech v letech 2010-2019**

Země EU	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nizozemsko	90,9	93,6	93,6	94,6	95,8	96,0	96,7	98,2	98,0	98,4
Švédsko	88,3	90,6	91,7	92,6	89,6	91,0	93,8	94,7	92,1	96,1
Velká Británie <sup>1</sup>	79,6	82,7	86,8	88,4	89,9	91,3	93,5	94,0	94,9	95,8
EU28 průměr	70,1	73,2	76,1	78,6	81,0	82,6	85,4	86,9	88,8	90,5
Česko	60,5	66,6	71,8	72,6	78,0	79,0	81,7	83,2	86,4	87,0
Chorvatsko	56,5	61,4	66,4	64,6	68,4	76,7	77,3	76,5	81,5	80,5
Řecko	46,4	50,2	53,6	56,3	65,6	68,1	69,1	71,0	76,5	78,5
Bulharsko	33,1	45,0	50,9	53,7	56,7	59,1	63,5	67,3	72,1	75,1

Zdroj: Český statistický úřad. *Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci, 2020*

Celkové shrnutí PEST analýzy České republiky je pozitivní – stát se rozvíjí stabilním tempem, zde nejsou vidět problémy v ekonomice či demografii. Ekonomika je ve fázi pomalého, ale trvalého ekonomického růstu.

Jedině je nutné upozornit na přílišnou regulaci odvětví a podnikání. Díky tomu je Česká republika například na 41. místě ve světovém žebříčku Easy of Doing Business v roce 2020. Důvodem je příliš velký počet hodin věnovaných vyřízením nutné administrativy a daňové agendy (Doing Business 2020, 2020).

Rovněž je nutné dodat, že v době vypracování dané bakalářské práce došlo k objevení nového viru COVID-19 a zavedení následných vládních opatření směřujících k omezení šíření daného viru. Daná situace zřejmě bude mít výrazný dopad na ekonomické ukazatele země. Bohužel v době vypracování dané bakalářské práce nebylo možné provést analýzu dopadu na ekonomiku z důvodu chybějících statistických údajů.

---

<sup>1</sup> Od roku 2020 není členem EU

### 5.3.2 Porterová analýza

Síla dodavatelů ve zkoumaném sektoru je relativně nízká. Ty opravdu nemají velký vliv na podnikání. Gastronomický sektor opravdu není oborem, kde lze počítat s významnou vyjednávací silou dodavatelů. Navíc změny dodavatelů jsou relativně snadné a bezproblémové.

Aktuální konkurence v odvětví je opravdu značná. Podle portálu seznam.cz, což je jedním z největších vyhledavačů na českém trhu, v současné době působí v Praze 1931 restaurací a ve Středočeském kraji 1461. Odvětví je ale značně zacílené – zde je možné se potkat s pizzerií, klasickými českými hospůdkami na okraji města/sídlště, burger restaurací apod. Každá z těchto restaurací má zacílenou jinou klientelu, i přes uvedenou nasycenost místního trhu.

**Tabulka 4. Vývoj sektoru stravování a pohostinství v České republice v letech 2008-2018**

		2008	2009	2010	2011	2012	
Počet aktivních podniků		48 294	50 918	51 405	51 329	51 537	
Počet zaměstnaných osob celkem ve fyzických osobách		Osoby	130 852	139 509	134 688	134 221	134 467
Čistý obrat (Výnosy celkem) <sup>1</sup>		mil. Kč	101 775	100 045	94 785	95 800	92 587
z toho	tržby z prodeje výrobků a služeb a za prodej zboží	mil. Kč	97 472	96 959	91 047	91 963	88 728
	v tom						
	tržby z prodeje výrobků a služeb	mil. Kč	79 189	79 011	75 176	75 198	72 948
	tržby za prodej zboží	mil. Kč	18 283	17 948	15 871	16 765	15 780
	ostatní provozní výnosy <sup>1</sup>	mil. Kč	3 205	2 268	2 983	2 957	3 281
výkony vč. obchodní marže		mil. Kč	84 588	84 739	80 613	80 747	78 565
Výsledek hospodaření běžného účetního období		mil. Kč	2 668	2 176	2 266	2 769	2 150

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Počet aktivních podniků		50 221	50 390	49 909	50 480	48 778	48 636	
Počet zaměstnaných osob celkem ve fyzických osobách		osoby	128 216	129 363	130 091	134 531	139 551	142 924
Čistý obrat (Výnosy celkem) <sup>1</sup>		mil. Kč	91 730	94 905	100 820	111 712	134 788	143 386
z toho	tržby z prodeje výrobků a služeb a za prodej zboží	mil. Kč	87 397	90 794	96 881	106 690	129 395	137 583
	v tom							
	tržby z prodeje výrobků a služeb	mil. Kč	73 770	75 380	79 874	86 248	104 299	111 711
	tržby za prodej zboží	mil. Kč	13 628	15 415	17 008	20 442	25 096	25 871
	ostatní provozní výnosy <sup>1</sup>	mil. Kč	3 879	3 800	3 534	4 288	4 404	5 051
výkony vč. obchodní marže		mil. Kč	78 436	80 941	86 148	93 773	113 313	120 894
Výsledek hospodaření běžného účetního období		mil. Kč	2 017	2 957	4 379	4 520	7 460	6 308

**Zdroj: Český statistický úřad, Stravování a pohostinství, 2020**

Jak je zřejmé z tabulky č.4, daný sektor neustále roste, ačkoliv zaměstnává přibližně stejný počet zaměstnanců. Obrat v roce 2008 byl ve výši 101 mld. Kč, kdežto po deseti letech je ve výši 143 mld. Kč. Výsledek hospodaření odvětví se za stejnou dobu dokonce zněkolikanásobit – z 2,6 mld. Kč až na úroveň 6,3 mld. Kč.

Možnost vstupu nové konkurence do již existujícího trhu je značná. Obor je charakteristický relativně nízkými bariérami vstupu a omezenými byrokratickými překážkami. Daný druh podnikání sice patří do oboru řemeslné, avšak jediným výrazným omezením pro otevření restaurace je de facto doklad odborné způsobilosti: výuční list a tři roky praxe nebo doklad o vykonání šestileté praxe v oboru.

Síla zákazníků je pro zkoumaný trh opravu významná. Zákazníci mají možnost relativně snadno a rychle měnit poskytovatele dané služby. Navíc v období internetu a celé řady portálu jakákoliv zmínka o nevhodném přístupu prodejce k zákazníkům může znamenat katastrofu pro podnik.

Stravování v restauracích je možné relativně striktně rozdělit do dvou skupin – oběd nebo pracovní oběd a pak večeře. Obědy jsou pro restaurace důležité kvůli velkému počtu hostů a možnosti standardizovat celý proces. Zpravidla přes obědy restaurace nabízejí možnost si vybrat z předem určeného relativně omezeného menu se sníženou cenou. V průměru cena za oběd se v České republice pohybuje na úrovni 130 Kč. V Praze je útrata daleko větší a je ve výši 150 Kč (Echo24, 2020).

U večeři je to o něco jiné. Zde naopak útrata 150 Kč za osobu je považována za velmi spořívou, tu si dovoluje jen 4 % lidí. 200 Kč utratí 15 % návštěvníků restaurace. 50 % lidí utratí do 500 Kč za osobu. 20 % lidí utratí částku do 1000 Kč. 11 % lidí vůbec neřeší výše útraty (Horáček, 2020).

Trendem je neustále rostoucí objem útrat v restauracích: „*Stravování mimo domov představuje stále důležitější součást české ekonomiky. Na spotřebitelských výdajích Čechů se útraty v restauracích a kavárnách v roce 2018 podílely 6,5 procenta, zatímco v roce 2008 to bylo jen 5,7 %. Na hrubém domácím produktu ČR se pak ty samé výdaje předloni podílely 3,2 procenta, kdežto v roce 2008 jen 2,8 %*“ (Kovanda, 2020). Je patrné, že gastronomie je rostoucím oborem.

Dalším trendem v oboru je stále větší důraz kladený na kvalitu potravin a snahu Čechů rozšířit svůj jídelní lístek: „*Trendem, který potvrzují restauratéri, je přechod k pestřejší nabídce a jídlům připravovaných z kvalitnějších surovin. Spotřebitelé také už nezůstávají jen u jednoho chodu. Už to není jen jedno hlavní jídlo a k tomu malý nápoj. Lidé si přiojednávají nejčastěji polévku či malé zeleninové saláty jako přílohu, z nápojů restaurace stále častěji vybírají třeba kvalitní, ale dražší domácí limonády*“ (Horáček, 2020).

Přítom dalším trendem v oboru není nikoliv rychle se najíst, ale spíše mít vyvážený oběd: „Ještě před deseti lety bylo Čechů, kteří se chtěli hlavně hodně najíst, o poznání více než těch, kteří naopak hleděli na to, aby byl jejich oběd vyvážený. Dnes je situace naprosto opačná. Velkou porci vyžaduje k obědu čtvrtina Čechů a naopak 44 procent žádá lehčí jídla“ (Edenred, 2020).

Kromě toho si spotřebitelé daleko více váží zdravějšího stolování a celkový koncept fast foodu postupně ztrácí na významu: „Výrazný trend zdravějšího stravování deklarují české restaurace. Zatímco před deseti lety silnou poptávku po lehčích jídlech hlásila pouze 3,5 procenta všech restaurací, dnes je to plná čtvrtina. Zájem o zdravější jídlo je ale stále v Česku nejnižší ze všech sledovaných evropských zemí, byť rozdíl již není tak dramatický jako dříve“ (Navrátilová, 2020).

Substitutem oboru je bezesporu vaření doma anebo různé fast foody. Vládní opatření směřující k omezení provozování restaurací ale zřejmě budou mít opačný účinek – po prvním uvolnění vládních restrikcí je zcela na místě očekávat.

## 5.4 Marketing

Produktem je v případě daného projektu odpočinek v restauraci středověkého stylu s možností konzumace jídla. V podstatě se jedná o obor, který stojí na pomezí gastronomie a relaxace. V dnešní době dochází k prolínání jednotlivých oborů, proto daný krok se jeví jako více než vhodný pro realizaci.

Ceny za stravování budou nadprůměrnými v porovnání s českým trhem. Důvod je snadný – větší kvalita jídla vyžaduje automaticky i větší požadavek na cenu. Lze ale předpokládat s odkazem na výše uvedené trendy v gastronomii, že ceny budou zcela respektovány trhem. V žádném případě celkovým konceptem restaurace nebude zaměření na masového klienta schopného zaplatit maximálně 130 Kč za oběd, jak to bylo uvedeno výše.

Distribuce jídla bude zajištěna pouze v provozovně. Neplánuje se dělat rozvoz. Koncepce restaurace není založena pouze na konzumaci jídla, ale na konzumaci jídla v určitém prostředí, které vytváří určitou atmosféru u zákazníka.

Propagace je zajištěna několika směry. Zaprvé jsou to přímá jednání s cestovními kanceláři a cestovními agenturami, které jsou zaměřeny na příjezdový cestovní ruch. Zadruhé jsou to



vlastní webové stránky ve čtyřech jazycích: angličtině, němčině, češtině a ruštině – podle cílových klientů restaurace. Nakonec je propagace zajištěna formou spolupráce s blogery.

## **5.5 Finanční plán**

Dále je možné provést finanční zhodnocení projektu, a to ze dvou hledisek – investiční a provozní. První fáze je v podstatě o vynaložení nákladů a vytvoření prvotní rozvahy, kdežto druhá část je již zaměřena na zhodnocení ziskovosti.

Pro větší přehlednost se v další části práce vyjde z vypuštění oblasti DPH, spotřebních daní a českých účetních standardů. Důvodem je to, že daná bakalářská práce je primárně zaměřena na zhodnocení podnikatelského záměru, nikoliv na správné využívání daňových a účetních předpisů. Dále se vyjde z toho, že životnost projektu je deset lety, což je doba, po kterou není nutné provádět větší stavební zásahy do objektu a stačí zajištění běžných provozních oprav. Posledním předpokladem je úroková sazba ve výši 5 %.

### **5.5.1 Investiční fáze**

V rámci uskutečnění první fáze je nutné vytvořit zahajovací rozvalu podniku a rovněž i zhodnotit objem nákladů nutných pro realizaci daného podnikatelského projektu. Jedná se o prvotní investice, které jsou vynaloženy pouze jednou. Při zhodnocení investičního záměru se vyjde ze zásady opatrnosti, tedy náklady budou mírně nadhodnoceny. Pro tvorbu rozpočtu byly určeny konzultace jednoho z majitelů pražské restaurace, který si nepřel být jmenován.

Kromě toho pro určení nákladů bylo využito obvolání firem zajišťujících dodání zařízení do gastro provozů. Doplnkovým zdrojem informace posloužily i webové stránky. Výsledná tabulka s přehledem prvotních nákladů je zobrazena dole.

První a nejdůležitější složkou podniku je koupě budovy. K danému kroku vedlo to, že v dnešní době je podnikání v dané branži podmíněno nutností mít vlastní budovu, kterou je možné využívat pro svoje účely. Celková rozloha budovy je přibližně 800 m<sup>2</sup>. Cena budovy, kterou by bylo možné využít pro účely založení restaurace pohybuje se na úrovni 50 milionů Kč, bylo to zjištěno formou analýzy na stránkách reality.cz.

Další v pořadí náklad jsou hrubé stavební úpravy budovu. Obvolala jsem několik firem a následně jsem zjistila, že se ceny pohybují v závislosti na počtu metrů. Nejčastěji jsem zaslechla výši 18 000 Kč/m<sup>2</sup>. Celkově by to vyšlo na 14,4 milionů Kč.

**Tabulka 5. Investiční náklady projektu**

Položka investičních nákladů	Suma v Kč	Podíl na celkové sumě v %
Budova	50 000 000	64,59%
Hrubé stavební úpravy související s budovou	14 400 000	18,60%
Kosmetické prostorové úpravy související s budovou	2 400 000	3,10%
Vybavení kuchyně a potraviny	2 200 000	2,84%
Nábytek	500 000	0,65%
Vybavení baru a prvotní nákup na bar	300 000	0,39%
Auto	250 000	0,32%
Webové stránky, SEO a text	100 000	0,13%
Počítače a SW	80 000	0,10%
Pokladna	50 000	0,06%
Odměna poradci	50 000	0,06%
Administrativní náklady související se založením podniku	25 000	0,03%
Ostatní (nezařazené náklady)	20 000	0,03%
Očekávané náklady celkem	70 375 000	90,91%
Neočekávané (jiné) náklady (10 %)	7 037 500	9,09%
Celkem investiční náklady	77 412 500	

**Zdroj: vlastní tvorba**

Následující položkou výbavy jsou vyloženě vnitřní kosmetické úpravy, a to podle navrženého projektu. Znovu jsem obvolala několik firem a zjistila jsem, že se ceny pohybují na úrovni 3 000 Kč za m<sup>2</sup>. Ve výsledku by cena za kosmetickou úpravu činila 2,4 milionů.

Posléze je nutné vybavit kuchyni – troubou, stoly, polici, ledničkami apod. Kuchyně jsou v takových zařízeních rozděleny do úseků – maso, zelenina, tepelná úprava potravin, konzervace potravin, sklad – suchý a studený. Znovu jsem telefonicky oslovila několik firem a zjistila jsem, že se cena takto vybavení kuchyně by vyšla na přibližně 2,5 miliony Kč. K tomu je nutné dopočítat i nákup potravin a základního kuchyňského vybavení na sklad. Celkově daný tak na kuchyni vyjde na 2,2 milionů Kč.

Celý prostor je nutné vybavit nábytkem. Zde je cena zcela individuální, manažer doporučil započítat částku ve výši 500 tisíc Kč.

Po vybavení kuchyně následuje bar, zde již není podle manažera počítat s výraznou částkou, stačí 300 tisíc Kč. Zbytek asortimentu bude doplňován průběžně.

Přibližně ve stejné výši bude stát i auto. Jedná se o zcela nezbytnou součást podnikatelských aktivit. Podle stránek AutoEsa se auto dá pořídit za přibližně 250 tisíc Kč.

Je nutné pořídit webové stránky a naplnit je obsahem. Kromě toho je nutné provést i prvotní SEO optimalizaci webu. K tomu budou využity služby copywriterů a firmy zařizující web. Cena za danou službu je podle oslovení několika firem odhadována na přibližně 100 tisíc Kč.

Samozřejmostí je pořízení počítače a SW nutného pro vedení agendy. Daný náklad je možné odhadnout na přibližně 80 tisíc Kč. K tomu je nutné započítat pořízení elektronických pokladen za přibližně 50 tisíc Kč. Při založení podniku bude nutné počítat s prací poradce, jedná se o manažera, který pomáhal při zpracování daného projektu. Jeho odměna ve výši 50 tisíc Kč je rovněž zakomponována do nákladů.

Nakonec je možné započítat běžné náklady související se založením podniku a vyřízením veškerých nutných povolení, a to ve výši 25 tisíc Kč. Pro jistotu se počítá i s dalšími nezařazenými náklady, ve výši 20 tisíc Kč.

Celkově očekávané náklady vyšly ve výši 70,3 milionů Kč, z toho je pochopitelně největší podíl u budovy s 64,59 %. Dále, jak bylo uvedeno v úvodu dané kapitoly, se počítá se zásadou opatrnosti, proto veškerý souhrn nákladů je zvětšen o 10 %. Výsledná suma nutná pro otevření provozu je 77 412 500 Kč.

Nakonec je možné vytvořit zakladatelskou rozvahu projektu – viz tabulka č.6.

**Tabulka 6. Počáteční rozvaha projektu**

Aktiva celkem 77 412	Pasiva celkem 77 412
Dlouhodobá aktiva celkem 50 880	Vlastní kapitál 77 412
Budova 50 000	
Nábytek 500	
Auto 250	
Počítače a SW 80	
Pokladna 50	
Krátkodobá aktiva 26 532	
Zboží 300	
Banka 26 222	
Pokladna 10	

**Zdroj: vlastní tvorba**

Jak je zřejmé z tabulky č.6. projekt nepočítá s cizím kapitálem. Důvod je snadný – jedná se o zakladatelský projekt a asi těžko banka přistoupí k poskytnutí půjčky, jelikož podnik nemá žádnou historii.

### 5.5.2 Provozní fáze

Poté již následuje provozní fáze. Na základě návrhu manažera jsem rozdělila náklady do personál, bar, kuchyně a ostatní režijní náklady. Dále budou veškeré výstupy uvedeny na měsíčním základu.

Nejdůležitější oblastí pro náklady je personál. Zde je nutné počítat s manažerem, kuchaři, ochrankou, barmany a případnou výpomocí v kuchyni. Mzda lidí byla určena podle portálu platy.cz, počet lidí byl určen manažerem-konzultantem. Kromě toho je nutné počítat se sociálními a zdravotními odvody, které platí zaměstnavatel. Jejich výše je 34 %. Daň z příjmu a rovněž i odvody za zaměstnance nejsou v tabulce, jelikož ty jsou placeny právě zaměstnancem.

**Tabulka 7. Nákladový úsek personál, údaje jsou v Kč**

Položka	Výplata na osobu	Potřebný počet zaměstnanců	Sociální a zdravotní pojištění (34 %)	Celkem
Manažer	50 000	8	136 000	536 000
Šéf kuchař	35 000	1	11 900	46 900
Kuchař	30 000	2	20 400	80 400
Ochranka	25 000	2	17 000	67 000
Barman/číšník	20 000	2	13 600	53 600
Výpomoc v kuchyni, případný úklid	18 000	3	18 360	72 360
Celkem	178 000		217 260	856 260

**Zdroj: vlastní tvorba**

Další úsek je bar, který se odlišuje vysokými náklady na alkohol. Podle manažera je nutné rovněž počítat i s významnými náklady na pivo vzhledem k zaměření podniku.

**Tabulka 8. Nákladový úsek bar, údaje jsou v Kč**

Položka	Celkem
Nákup tvrdého alkoholu	120 000
Nákup piva	100 000
Džusy, čaj, Coca-Cola apod.	80 000
Sklenice	7 000
Ostatní	5 000
Celkem výdaje	312 000
Neočekávané výdaje (10 %)	31 200
Celkem	343 200

**Zdroj: vlastní tvorba**

U úseku kuchyně manažer doporučil počítat hlavně s potravinami – viz tabulka č.9. Mimochodem se jedná o hlavní problém současných zařízení veřejného stolování v České republice, jelikož restaurace potřebují udržovat určitou kapacitu zásob.

**Tabulka 9. Nákladový úsek kuchyně, údaje jsou v Kč**

Položka	Celkem
Potraviny	200 000
Nádobí	2 000
Ostatní	2 000
Celkem výdaje	222 000
Neočekávané výdaje (10 %)	22 000
Celkem	244 000

**Zdroj: vlastní tvorba**

Nakonec posledním úsekem jsou režijní náklady, jejíž výše je vidět v tabulce č.10.

**Tabulka 10. Nákladový úsek ostatní režijní náklady, údaje jsou v Kč**

Položka	Celkem
Outsourcing - herci	50 000
Elektřina	50 000
Voda	30 000
Plyn	30 000
Účetní služby	20 000
Ostatní služby, platby bloggerům	10 000
Reklama na internetu	10 000
Státní poplatky	8 000
Telefon, internet	5 000
Výdaje na auto	3 000
Celkem výdaje	216 000
Neočekávané výdaje (10 %)	21 600
Celkem	237 600

**Zdroj: vlastní tvorba**

Nakonec již zbývá sjednotit všechny náklady do jedné tabulky a dostat celkovou sumu 1 618 060 Kč. Největší podíl na celkových nákladech zaujímá zcela očekávaně personál. V dané tabulce se již nepočítá s neočekávanými náklady – ty již jsou započteny v předchozích částech. Roční náklady jsou tedy ve výši  $1\,681\,060 \cdot 12 \text{ měsíců} = 20\,172\,720$ .

**Tabulka 11. Celkový přehled nákladů, údaje jsou v Kč**

Úsek	Celkem	Podíl na celkové sumě
Personál	856 260	50,94%
Bar	343 200	20,42%
Kuchyně	244 000	14,51%
Ostatní režijní náklady	237 600	14,13%
Celkem	1 681 060	

**Zdroj: vlastní tvorba**

Nakonec již zbývá určit tržby podniku. Při výpočtu se vyjde z následujících činitelů:

- Průměrná útrata,
- Celkový počet stolů,
- Průměrná denní výměna lidí za jedním stolem a průměrná denní obsazenost,

- Počet dní v měsíci.

Jak vyplynulo z předchozího textu, průměrná útrata je opravdu individuální. V dalším textu se však bude počítat s průměrnou útratou ve výši 500 Kč.

Celková plocha restaurace bude přibližně 800 m<sup>2</sup>, z toho většina připadne na kuchyň, záchody apod. Proto se bude počítat s plochou maximálně 200 m<sup>2</sup>, kterou je možné využít pro hosty. Pro jednoho hosta je nutné mít přibližně 2,5 metrů plochy, což dává přibližně 80 stolů.

Podle manažera se v průměru za jedním stolem během dne vystřídají tak pět lidí. Dále dle něj je nutné počítat s obsazeností ve výši přibližně 80 %.

Nakonec se vyjde z toho, že v měsíci je 30 dní, avšak je nutné počítat s určitými omezení provozu, stánými svátky apod., proto je dále počítáno, že v měsíci je 25 dní. Konečný výsledek výpočtu je následující:

$$500 \text{ Kč} * 80 \text{ stolů} * 4 * 0,80 * 25 \text{ dní} = 3 \text{ 200 000 Kč}$$

Roční tržba je tak plánována ve výši 3 200 000 Kč \* 12 = 38 400 000 Kč. Po odečtení nákladů ve výši 20 172 270 je hrubý roční zisk projektu ve výši 18 227 730 Kč. Po odečtení daně ve výši 19 % se obdrží čistý roční zisk ve výši 14 764 461 Kč.

## **5.6 Vyhodnocení projektu**

Zbývá již provést zhodnocení návratnosti zkoumaného projektu, a to dle přístupů uvedených v předchozí části práce.

### **Průměrný roční výnos nebo zisk investičního projektu**

První ukazatele je možné relativně snadno vyčíst z předchozí kapitoly, jedná se o 14 764 tis Kč. Dle daného ukazatele projekt rozhodně stojí za realizaci.

### **Průměrná procentní výnosnost investičního projektu**

Procentní výnosnost projektu je určena pomocí podílu ročního cash flow a hodnoty investice. Pouze pro připomenutí z předchozí části práce – hodnota investice je 77 412 500. Za cash flow je možné v tomto případě považovat zisk, tedy 14 764 461 Kč. Ve výsledku je obdrženo číslo 19,07 %. Jedná se o zhodnocení projektu. Při pohledu na aktuální úrokové sazby na českém trhu (zejména na bankovní účty) je možné říct, že projekt rozhodně stojí za realizaci.

### **Doba návratnosti investičního projektu**

Další ukazatel je v podstatě zrcadlovým zobrazením předchozího ukazatele. Jedná se o podíl hodnoty investice a ročního cash flow. Ve výsledku je možné obdržet číslo 5,24. Investice se tedy vrátí za přibližně šest plných let provozu.

### **Čistá současná hodnota investičního projektu**

Úplně nejjednodušší výpočet čisté současné hodnoty je možné provést v Excelu. Ve výsledku je možné dostat číslo 12 098 tisíc Kč. Hodnota je větší než nula, proto projekt rozhodně stojí za realizaci.

Dále je možné určit ČSH i manuálně – viz tabulka č.12. V tomto případě je výsledek výpočtu o něco odlišný a vyšlo 36 594 milionů Kč. V tabulce je rovněž vidět vývoj výše čisté současné hodnoty v jednotlivých letech.

**Tabulka 12. Manuální výpočet čisté současné hodnoty**

	1	2	3	4	5
Čistý zisk/cash flow	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461
Současná hodnota čistého zisku/cash flow	14 061 392	13 391 802	12 754 097	12 146 759	11 568 342
ČSH	-63 351 108	-49 959 307	-37 205 210	-25 058 451	-13 490 109

	6	7	8	9	10
Čistý zisk/cash flow	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461
Současná hodnota čistého zisku/cash flow	11 017 468	10 492 827	9 993 169	9 517 303	9 064 098
ČSH	-2 472 641	8 020 186	18 013 355	27 530 658	36 594 757

**Zdroj: vlastní tvorba**

### **Vnitřní výnosové procento investičního projektu**

Nakonec již zbývá určit vnitřní výnosové procento projektu. Za předpokladu využití přednastavené formule v Excelu je výpočet rovný 13,87 %.

V případě manuálního výpočtu byl zvolen nižší úrok ve výši 1 %, při tomto úroku je pochopitelně čistá současná hodnota vyšší a dosahuje 62 426 tisíc Kč. Za předpokladu dosažení do vzorce je obdržena částka 3,52 %.



**Tabulka 13. Manuální výpočet čisté současné hodnoty při úroku 1 %**

	1	2	3	4	5
Čistý zisk/cash flow	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461
Současná hodnota čistého zisku/cash flow	14 618 279	14 473 543	14 330 241	14 188 357	14 047 878
ČSH	-62 794 221	-48 320 678	-33 990 438	-19 802 081	-5 754 202

	6	7	8	9	10
Čistý zisk/cash flow	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461	14 764 461
Současná hodnota čistého zisku/cash flow	13 908 790	13 771 080	13 634 732	13 499 735	13 366 074
ČSH	8 154 588	21 925 668	35 560 400	49 060 135	62 426 209

**Zdroj: vlastní tvorba**

## 5.7 Shrnutí vlastního výzkumu a diskuze poznatků

Na konci vlastního výzkumu je možné se věnovat shrnutím obdržných poznatků. České podnikatelské prostředí je rozhodně relativně saturovaným a s celou řadou konkurujících podniků. I přes to je to možné kompenzovat nikoliv rychlým, ale trvale udržitelným ekonomickým růstem, který nepřetržitě trvá v podstatě od rozdělení Československa. Díky tomu je možné mluvit o silné domácí poptávce, která výrazně podporuje místní firmy.

Kromě vyloženě silné domácí poptávky, Česká republika je známá po celém světě jako země s významným turistickým potenciálem, zejména se svou dominantou Prahou, kam jede ročně sedm až osm milionů zahraničních návštěvníků. Přitom výhodou České republiky je značná diverzifikace cílových zemí, zde jsou zastoupeni jak obyvatelé okolních s Českou republikou států, tak i relativně vzdálené země. Díky tomu je propad počtu turistů z jedné zemi relativně snadno nahrazen vzestupem z jiných zemí, jak tomu bylo například u Ruska, odkud po roce 2014 začalo jezdit daleko méně lidí. Ruští turisté byli však relativně rychle vystřídáni turisty z Číny.

Vybraný podnikatelský koncept vhodným způsobem podporuje orientaci na místní trh a zároveň zohledňuje i možnost oslovení zahraniční klientely. Díky tomu je snížena jednostranná závislost na poptávce.

**Tabulka 14. Výsledky vlastních výpočtů**

Ukazatel	Výše ukazatele
Průměrný roční výnos	14 764 tis Kč
Průměrná procentní výnosnost	19,07 %
Doba návratnosti	6 let
ČSH spočítána manuálně	12 098 tisíc Kč
VVP spočítané manuálně	3,52 %

**Zdroj: vlastní tvorba**

V práci bylo poukázáno, že obor gastronomie má velkou budoucnost pro české prostředí. Jedná se o obor, který je ve fázi neustálého růstu, a to zejména díky domácí poptávce a zahraničním návštěvníkům. Přitom v nejbližším zahraničí je situace jiná – poměr utrácení vzhledem ke své výplatě je v sousedním Polsku nebo Německu dvakrát nižší (TV Barrandov, 2020).

I přes výše uvedena pozitiva je nutné zdůraznit, že podnikání v gastronomii je jednou z nejvíce rizikových odvětví pro začínající podnikatele. Podle oficiální statistiky podíl nově vznikajících a zkrachovalých podniků se ročně pohybuje na úrovni 20 %. Svědčí to o významné rizikovosti daného sektoru (iDNES.cz, 2020).

## 6 Závěr

Daná bakalářská práce je věnována tématu podnikatelského záměru. Téma je bezesporu aktuální a zajímavé. Hlavním cílem dané bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského projektu v oboru gastronomie. Práce se zaměřila na koncept restaurace ve středověkém stylu.

Koncept není rozhodně nový a dokázal se osvědčit zejména na příkladu krčmy ve středověkém stylu ve městě Dětenice. Jedná se o koncept, který je vhodný jak pro lidi trvale žijící v České republice, tak i pro turisty.

V době vypracování dané bakalářské práce došlo k objevení nového druhu viru a následně aplikaci vládních opatření směřujících k omezení pohybu lidí. Daná opatření se nejvíce dotkla cestovního ruchu a rovněž i gastronomických služeb. Na druhou stranu je nutné počítat, že tato vládní opatření nebudou trvat věčně a jednou budou zrušena. Dojde k obnovení cestovního ruchu a rostoucímu zájmu lidí o stravování mimo svůj domov.

Prvním dílčím cílem bylo vytvoření literární rešerše se zaměřením na podnikatelský projekt se zaměřením na aktivity v oblasti marketingového a finančního hodnocení projektu. V rámci teoretické práce bylo poukázáno na postup tvorbu podnikatelského projektu, nutný marketing a způsob hodnocení investic. Jednalo se o část práce, díky které vznikl základ pro další samostatný průzkum v oboru.

Dalším dílčím cílem bylo zpracování analýzy odvětví gastronomie s využitím analýzy ekonomických charakteristik odvětví a případně dalších analýz vnějšího prostředí. PEST analýza poukázala na vhodnost otevření provozu na území České republiky. Politické okolí země je relativně stabilní, problémem se jeví pouze přetížení podnikatelů byrokratickými překážkami. HDP země neustále roste, a to za předpokladu relativně nízké inflace ve výši 2 % a stejně vysoké míry nezaměstnanosti. Ekonomický růst přivádí k rostoucí poptávce po luxusním zboží, kam bezesporu patří restaurace. U Porterové analýzy bylo poukázáno na klíčový vliv odběratelů a nízké bariéry vstupu do odvětví, avšak objem útrat lidí v daném sektoru neustále roste, bylo rovněž poukázáno na zájem o zdravé stolování. Síla dodavatelů je nízká a náklady na jejich změnu jsou zanedbatelné. Podnikatelský projekt má ale celou řadu substitutů.

V současné době sektor zaměstnává přibližně 142 tisíce osob, zde působí 48 tisíc podniků. Čistý obrat sektoru dosahuje 143 mld. Kč a zisk se pohybuje ve výši 6,3 mld. Kč.

V průměru za jeden oběd se utrácí 130 Kč, v Praze 150 Kč. Za večeři je útrata daleko větší a je ve výši 500 Kč.

Dále se přistoupilo k samotnému projektu. V rámci provedeného výzkumu bylo poukázáno na hlavní marketingový koncept projektu – restaurace ve středověkém stylu s kulturním doprovodným programem. Propagace bude realizována hlavně v prostředí online. Cílovými klienty podniku jsou místní lidé s nadprůměrnými příjmy a turisté přijíždějící do Prahy.

Celkový investiční náklad projektu je ve výši 77 412 tisíc Kč, roční tržba je plánována ve výši 38 400 000 Kč, roční náklady jsou ve výši 20 172 270 Kč, což po zohlednění daní z příjmů právnických osob dává 14 764 461 Kč zisku.

Průměrný roční výnos projektu vyšel na 14 764 tis Kč, průměrná procentní výnosnost se pohybuje ve výši 19,07 %, doba návratnosti je šest plných let, ČSH činí 12 098 tisíc Kč a nakonec VVP je ve výši 3,52 %.

Projekt se jeví jako vhodný k realizaci. Je ale nutné počítat s tím, že podnikání v gastronomii je značně rizikové. Může to být ale kompenzováno vhodně nastaveným a promyšleným podnikatelským záměrem.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. BRAGG, S. *The New CEO Corporate Leadership Manual: Strategic and Analytical Tools for Growth*. Hoboken: Wiley, 2011. 344 s. ISBN 978-0470912874.
2. Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech - aktualizováno 11. 12. 2020. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-11122020>>
3. Český statistický úřad. Informační technologie v domácnostech a mezi jednotlivci. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti\\_a\\_jednotlivci](https://www.czso.cz/csu/czso/domacnosti_a_jednotlivci)>
4. Český statistický úřad. Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr\\_b](https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b)>
5. Český statistický úřad. Obyvatelstvo - roční časové řady. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_hu](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu)>
6. DAMODARAN, A. *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Assets*. Hoboken: Wiley, 2012. 992 s. ISBN 978-1118130735.
7. Doing Business 2020. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <<https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>>
8. DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
9. Edenred. STRAVOVÁNÍ ČECHŮ SE ZÁSADNĚ ZMĚNILO. OBĚDVÁME ČASTĚJI, CHCEME LEHČÍ JÍDLA, ALE TAKÉ SPĚCHÁME. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <<https://www.edenred.cz/tiskove-zpravy/stravovani-cechu-se-zasadne-zmenilo>>
10. Echo24. Ceny obědů rostou, v českých restauracích za ně hosté zaplatí v průměru přes 130 Kč. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <<https://echo24.cz/a/SY3pA/ceny-obedu-rostou-v-ceskych-restauracich-za-ne-hoste-zaplati-v-prumeru-pres-130-kc>>
11. FOTR, J. SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
12. FOTR, J. VACÍK, E. ŠPAČEK, M. SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
13. HANZELKOVÁ, A. KEŘKOVSKÝ, M. *Business strategie. Krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.
14. HNILICA, J. FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5104-7.
15. HORÁČEK, F. Češi přichází na chuť kvalitě. Za oběd dají v průměru 127 korun. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/edenred-pruzkum-restaurace-ceny-utraty.A200109\\_144333\\_ekonomika\\_fih](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/edenred-pruzkum-restaurace-ceny-utraty.A200109_144333_ekonomika_fih)>
16. HORÁČEK, F. Češi v restauracích utratí 500 Kč, místo rezervují na poslední chvíli. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/rezervace-v-restauracich.A140127\\_112948\\_ekonomika\\_fih](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/rezervace-v-restauracich.A140127_112948_ekonomika_fih)>
17. iDNES.cz. GASTRONOMIE V ČESKU KVETE, ZA DEVĚT LET SE ZDVOJNÁSOBIL POČET RESTAURACÍ. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <<https://www.prazskejrej.cz/co-se-kde-deje/gastronomie-v-cesku-kvete-za-devet-let-se-zdvojnasil-pocet-restauraci>>

18. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
19. KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
20. KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 714 s. ISBN 978-80-7400-194 -9.
21. KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
22. KOVANDA, L. Češi loni rekordně utráceli v restauracích, hospodách a kavárnách. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <<https://faei.cz/cesi-loni-rekordne-utraceli-v-restauracich-hospodach-a-kavarnach/>>
23. KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 978-80-247-0966-6.
24. LINDELL, J. *Controller as Business Manager*. New York: Wiley, 2016. 336 s. ISBN 978-1940235639.
25. MÁČE, M. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Praha: Grada Publishing, 2012. 640 s. ISBN 978-80-247-3637-2.
26. NAVRÁTILOVÁ, J. Stravování Čechů se zásadně změnilo. Vyhledáváme lehčí jídla. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <<https://muzemejistzdraveji.cz/kvalita-potravin/stravovani-cechu-se-zasadne-zmenilo-vyhledavame-lehci-jidla/>>
27. QIN, Z. *Introduction to E-commerce*. Beijing: Springer, 2010. 180 s. ISBN 978-3540496441.
28. SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.
29. SRPOVÁ, J. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
30. SVOBODOVÁ, I. MICHAL, A. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
31. ŠOBA, O. *Finanční matematika v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2013. 304 s. ISBN 978-80-247-4636-4.
32. ŠTĚRBOVÁ, L. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 268 s. ISBN 978-80-247-4694-4.
33. TV Barrandov. Češi si v restauracích rádi dopřejí. [online]. [2021-03-03]. Dostupné z: <[https://www.barrandov.tv/rubriky/spolecnost/relax/cesi-si-v-restauracich-radi-dopreji\\_6084.html](https://www.barrandov.tv/rubriky/spolecnost/relax/cesi-si-v-restauracich-radi-dopreji_6084.html)>
34. VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
35. VOCHOZKA, M. MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 570 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
36. WOHE, G. KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.
37. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
38. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. 978-80-247-4008-9.