

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



## **KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Podnikatelský záměr – rozšíření služeb restaurace Il Giardino o zajišťování cateringu

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

LEDEN/2021

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tomáš Molík/PKLZ 06

## JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Lenka Holečková, Ph. D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27.11.2020, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Primárním cílem bakalářské práce je zjištění, zda se rozšíření služeb o zajišťování cateringu restauraci Il Giardino vyplatí. Sekundárním cílem je poskytnout případné návrhy týkající se zavedení a provozu cateringových služeb.

### 2. Výzkumné metody:

Jako první krok před zpracováním bakalářské práce byly určeny cíle, kterých by po vypracování mělo být dosaženo. Dalším krokem bylo zvolení podniku, na který byl podnikatelský plán zpracován. V bakalářské práci byly použity dále popsané metody. Primárním zdrojem byla odborná literatura, která se zabývá daným tématem. Jako sekundární zdroj byly využity interní informace podniku, ve kterém byl podnikatelský plán zpracován. V teoretické části bakalářské práce byly vymezeny základní pojmy týkající se daného tématu a uveden podnikatelský plán jako takový, včetně jeho částí, které byly podrobně popsány. Pro dosažení větší efektivity a přesnosti možných výsledků získaných pomocí podnikatelského plánu byl tento plán rozšířen o analýzu vnějšího mikroprostředí a makroprostředí. Realizační plán byl naopak vynechán z důvodu účelu této práce, kterým není realizace podnikatelského plánu, ale zjištění, zda se službu vyplatí provozovat. V praktické části byly sepsány informace o restauraci pomocí webových stránek justice.cz, dále byl vypracován podnikatelský plán dle informací popsaných v teoretické části. Pro analýzu makrookolí byla využita PEST analýza, která zkoumá politicko-právní vlivy, ekonomické vlivy, sociálně-kulturní a technologické vlivy, které mohou ovlivnit nabízené služby. Informace pro část politicko-právních vlivů byly čerpány ze zákonů České republiky, ekonomické vlivy byly zkoumány dle posledních dostupných informací získaných z webových stránek Českého statistického úřadu, dále jen ČSÚ. Pomocí webových stránek ČSÚ byly zpracovány i podklady pro vypracování části zaměřené na sociálně-kulturní vlivy. Po získání veškerých potřebných podkladů byla na konci analýzy vytvořena doporučení. Analýza mikrookolí byla zpracována pomocí Porterova modelu pěti sil, dle kterého lze posoudit sílu vlivu faktorů na činnost restaurace a zjistit způsob, jak se vůči těmto silám bránit. Podklady pro vypracování analýzy byly zpracovány ze získaných informací o restauraci Il Giardino a informací získaných pomocí vyhledávače Google, kde byl analyzován počet možných konkurentů a totožné nebo obdobné služby, které poskytují. Na konci analýzy byl vytvořen závěr s doporučením. Dále byla vypracována analýza konkurence, kde byly popsány konkurenční firmy, jejich silné stránky, zaměření a možné příležitosti při spolupráci. Pomocí vyhledávače Google byly vyselektovány možné konkurenční společnosti. Na jejich stránkách byly vyhledány podrobné informace o jejich činnosti a ty byly následně využity na zpracování analýzy konkurence. Na konci analýzy bylo vytvořeno shrnutí s možným doporučením. Prostřednictvím marketingového mixu byly popsány služby, stanovování cen, distribuce a propagace. Pro vytvoření této analýzy bylo z největší části využito informací získaných při zpracování teoretické části práce. Poznatky byly v marketingovém mixu aplikovány a rozšířeny pomocí informací získaných od majitelů restaurace Il Giardino. Ve finančním plánu byly vytvořeny tři varianty, zobrazující možný vývoj poskytování cateringových služeb. Varianty byly rozděleny na reálnou, optimistickou a pesimistickou. Každá varianta obsahuje vývoj na tři roky a je zde znázorněn počet možných vytvořených akcí a vypočítány s nimi spojené výnosy, náklady a zisk z nich vycházející. Dále byly popsány informace potřebné k vytvoření finančního plánu, uvedeny počáteční náklady, vypočítán bod zvratu, návratnost investic a vytvořena kalkulace Cash Flow. Na závěr finanční analýzy bylo sepsáno doporučení, které vychází z informací všech tří variant. Vypracováním SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky restaurace a možné příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit pozdější chod cateringové služby. Veškeré použité informace byly pečlivě prodiskutovány s majiteli a personálem restaurace. Majitelé i personál vyzdvihli silné stránky a následně uvedli informace, které by mohly být pro poskytování cateringových služeb slabou stránkou. S majiteli byly dále diskutovány možné příležitosti a hrozby. Závěrem SWOT analýzy bylo vytvořeno shrnutí a popsána možná doporučení. Na konci praktické části proběhlo vyhodnocení všech získaných informací s následnou interpretací výsledků a doporučení. V závěru práce proběhlo shrnutí výsledků, které byly zpracovány v praktické části práce. Následně bylo zodpovězeno, zda se rozšíření služeb cateringu vyplatí a za jakých podmínek. Veškeré získané informace a podklady pro výpočty byly získány před zjištěním viru COVID-19 v České republice. Proto se výsledky nevztahují na mimořádnou situaci, která vznikla vlivem pandemie koronaviru.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## 3. Výsledky výzkumu/práce:

Dle výsledků získaných z analýz, které byly vypracovány v Podnikatelském plánu, lze konstatovat, že se služby restaurace Il Giardino vyplatí rozšířit o poskytování služeb cateringu. Ve všech třech variantách dochází k vytvoření zisku. U pesimistické varianty však nevyhází zisk na takové úrovni, aby uspokojil cíle vlastníků restaurace. Se zaměřením na nejpředpokládanější reálnou variantu je možné vidět dosažení přiměřeného zisku, který byl určen jako cíl vlastníků restaurace. Vložená počáteční investice bude navrácena do konce prvního roku sledovaného období. Zisky dle tabulky v příloze 1 jsou rostoucí po celé sledované období, a lze tak předpokládat, že zisk dále poroste nebo bude na stejné úrovni.

## 4. Závěry a doporučení:

Účelem podnikatelského plánu bylo posoudit možnost rozšíření služeb restaurace Il Giardino o poskytování cateringových služeb mimo restauraci. Podnikatelský plán byl použit jako podklad k rozhodování, zda tuto aktivitu uskutečnit nebo nikoliv.

V podnikatelském plánu bylo stanoveno zaměření cateringových služeb. Restaurace se bude zaměřovat na poskytování občerstvení pro svatby, školení, konference, firemní oslavy, coffee breaky, rodinné oslavy, prezentace, pracovní obědy, rauty a koktejly.

Jako cíl vlastníků restaurace byla určena návratnost vložené investice do dvou let. Do stejné doby by restaurace měla mít vybudovanou klientelu a vytvořené dostatečné povědomí o službě poskytování cateringu, aby byla schopná z těchto služeb vytvářet dostatečný příjem pro vlastníky restaurace. Zisk v druhém roce by měl být pro každého vlastníka ve výši 300 tis. Kč. Tento cíl byl splněn v případě reálné a optimistické varianty, kdy zisky převyšují požadovanou návratnost investice a potřebné příjmy pro vlastníky dohromady. Ve třetím roce by měl být zisk takový, aby každý vlastník získal příjem 500 tis. Kč. V tomto případě reálná i optimistická varianta opět splňují stanovený cíl.

Jako hlavní cílovou skupinou byly stanoveny osoby nebo firmy poptávající v Praze a okolí zajištění jakékoliv formy občerstvení na akcích, které se konají mimo restaurační zařízení nebo zařízení k tomu určená. Zájemci vyhledávají tyto služby v případě, že nejsou sami schopni akci zorganizovat, nemají čas na organizaci nebo dodavatele služeb vyhledávají z ekonomických důvodů.

V případě makroanalýzy, která proběhla pomocí PEST analýzy, byly vymezeny zákony, vyhlášky, nařízení vlády a právní předpisy které mohou ovlivnit nabízené služby. Dále byly popsány ekonomické vlivy, které mohou ovlivnit trh. Důležitý je vývoj průměrné roční míry inflace, která se dle informací ČSÚ ze dne 22.1.2020 postupně zvyšuje. Za rok 2018 činila 2,1 %, v září 2019 byla již na 2,6 %. Navýšení značí nárůst všeobecné cenové hladiny zboží i služeb v ekonomice, a tedy snížení kupní síly peněz. Hrozí, že zákazníci nebudou mít tak velký zájem utracet peníze, a naopak je budou spíše šetřit. Stálý růst počtu obyvatel Prahy, navyšování disponibilních příjmů průměrného obyvatele ČR o 12 000 Kč a výše indexu kupní síly v Praze, který je 30 % nad celostátním průměrem, zvyšuje možnost zájmu o cateringové služby. Technologické vlivy díky svému neustálému rozvoji tvoří spíše příležitosti než hrozby. Zákazník je schopen získat informace přes PC nebo mobilní telefon. Může tak tvořit i objednávky kdykoliv a kdekoliv.

Při analýze mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil byly určeny možnosti, jak se vyhnout možným hrozbám. Jedná se o dobré jméno restaurace jako takové, několikaleté zkušenosti v pořádání akcí v prostorách restaurace a o stále se vracející zákazníky, poptávající akce v prostorách restaurace. Pro dobrý chod cateringu je třeba vybudovat spokojenou klientelu, která bude dále šířit dobré jméno restaurace. Aby se zvýšila konkurenceschopnost, je důležité udržovat profesionální přístup k zákazníkům, který by měl být na vysoké úrovni, ale v případě pořádání rodinných oslav musí současně působit rodinným dojmem. Ke snížení zájmu o substituční služby je třeba poskytnout takovou nabídku služeb, aby působila výhodněji jak z finančního, tak časového hlediska. Dále je důležité poskytovat služby tak, aby byl zákazník spokojený. V dnešní době nabídka převažuje poptávku a zákazník tak v případě nespokojenosti nebude mít problém obrátit se na jiného poskytovatele. V případě vyjednávací schopnosti s dodavateli by neměly vznikat velké problémy. Není problém dodavatele vyměnit z důvodu větší nabídky než poptávky. Otázkou ke zvážení zůstává důvěra v nového dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů je slabá, proto by se měli snažit vykovávat svoje služby na co nejvyšší úrovni.

Dlouholetá zkušenost majitelů v oblasti pohostinství, dobrá pověst a pozitivní hodnocení vytváří dobré podmínky pro konkurenceschopnost. Dále tomu přispívá i aktivní využívání webových stránek a sociálních sítí. Webové stránky by měly být tvořeny tak, aby působily jednoduchým dojmem a jejich ovládání bylo intuitivní.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Sociální síť napomohou zákazníkovi při výběru dodavatele cateringových služeb, jelikož může vidět již uskutečněné akce. Za konkurenční výhodu lze považovat i vlastní zázemí pro přípravu akcí. Není třeba platby vysokých nákladů za nájem, energie a vodu. Částka je nižší díky rozdělení nákladů mezi chod restaurace a catering.

Pomocí marketingového mixu 4P byl specifikován produkt – služba, kdy podstatou poskytování cateringových služeb není jen dodání občerstvení, ale i služby týkající se zajištění průběhu celé akce. Zadavatel tak bude věnovat minimální čas k zajištění celé akce. Dále byla specifikována cena služeb, která bude stanovena tak, aby 100% pokryla vzniklé náklady a bude odpovídat poptávce zákazníků. Jako distribuční kanál bude sloužit samotná restaurace, kde se zákazník může informovat o nabízených službách a setkat se přímo i s personálem, který pro něj akci bude vytvářet. Informace ke klientovi je možné distribuovat pomocí elektronické pošty, sociálních sítí, telefonu nebo osobního setkání. K propagaci bude sloužit přímé oslovení zákazníků v restauraci, později i na veletrzích gastronomických služeb. Primárně bude však využíváno webových stránek a sociálních sítí.

Finanční plán byl zpracován ve variantě reálné, optimistické a pesimistické. Dle výsledků všech tří variant se vyplatí poskytování cateringových služeb realizovat. V případě reálné a optimistické varianty jsou výsledky na velmi dobré úrovni a splňují tak i cíle podnikatelů v dosažení celkového zisku ve druhém roce ve výši 900 tis. Kč a v třetím roce 1 500 tis. Kč. V pesimistické variantě tyto cíle splněny nebyly, avšak zisku EBIT bylo též dosaženo.

Pro vytvoření variant finančního plánu byly stanoveny počáteční náklady a náklady spojené s provozem. Dále byly vypočítány výnosy z pořádaných akcí a určen jejich předpokládaný roční počet. Z těchto informací byly vytvořeny zmíněné tři varianty a vypočítán měsíční a roční zisk EBIT. Ze zmíněných podkladů byl vypočítán Bod zvratu dle vzorce (1) a určen počet menu, který je u malých akcí 398 kusů a u velkých akcí 324 kusů. Z toho lze určit, že za rok je třeba vytvořit minimálně tři velké akce a čtyři malé nebo dvacet malých akcí.

V případě návratu investic, kdy je cílem nikoliv zhodnocení vložené investice, ale dosažení přiměřených zisků v co nejdřívějším termínu, vychází nejlépe optimistická varianta, která návratnost investice zobrazuje již v druhém měsíci prvního roku sledovaného období. V reálné variantě budou vložené investice navraceny do konce prvního roku sledovaného období. Pesimistická varianta však ukazuje návratnost až koncem druhého roku. V tomto případě je dobré se zamyslet, zda v poskytování služeb pokračovat.

Pomocí SWOT analýzy byly určeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné stránky restaurace jsou silné a stabilní zázemí restaurace, dobré jméno restaurace, spolehlivý personál a vedení s dlouholetou zkušeností, osobní přístup k zákazníkům, pořádání velkých akcí na území restaurace, využívání kvalitních surovin od dlouholetých dodavatelů. Za slabé stránky lze považovat nízké povědomí o poskytování cateringových služeb, nižší počet zaměstnanců, nízká kapacita kuchyně restaurace, zatím žádné kontakty na místa, kde by se akce mohly konat, a neznámý poskytovatel pro zákazníky, kteří nikdy restauraci nenavštívili. Příležitostí se může stát rozšíření poskytování služeb o službu „na klíč“, poskytování služeb mimo Prahu a rostoucí ekonomika a častá mezinárodní spolupráce firem, které budou mít zájem o tvorbu akcí s cateringem. Další příležitostí může být zájem o dražší produkty, tedy i větší zájem o středomořskou a italskou kuchyni. Za hrozbu lze považovat vysokou fluktuaci zaměstnanců, zvýšení konkurence, nižší ceny, které mohou poskytnout velcí dodavatelé cateringových služeb, zvyšování cen surovin nebo zhoršení kvality dodavatelů. Aby byla restaurace konkurenceschopnější, měla by se snažit posílit slabé stránky a vytvářet opatření, kterými by bylo možné předejít možným hrozbám. Bylo by také dobré průběžně analyzovat konkurenci a udržovat vztahy se zákazníky, kteří služeb již využili.

Dle výsledků Podnikatelského plánu lze konstatovat dobrý vývoj při poskytování cateringových služeb. Proto se rozšíření o poskytování cateringových služeb vyplatí. Zisk ve všech třech vytvořených variantách Finančního plánu je rostoucí, i když u pesimistické varianty není dosaženo zisku na takové úrovni, aby splnil cíle vlastníků restaurace. Vliv na růst zisku může mít ekonomická situace České republiky, kterou nelze ovlivnit. Dále je třeba dodržovat podmínky a zásady vyplývající z výsledků PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil, Analýzy konkurence, Marketingového mixu, Finančního plánu a SWOT analýzy podnikatelského plánu. Dalším důležitým ovlivňujícím faktorem může být rozšíření kapacit v řadě zaměstnanců a vybavení. Rozšíření kapacit pomůže k realizaci většího počtu cateringových akcí, a tím i k vytvoření vyššího možného zisku.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KLÍČOVÁ SLOVA

Podnikatelský plán  
Analýza makrookolí – PEST analýza  
Analýza mikrookolí – Porterův model pěti sil  
Analýza konkurence  
Marketingový mix  
Finanční plán  
SWOT analýza

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The primary goal of the bachelor's thesis is to determine whether the expansion of services to provide catering services by the Il Giardino restaurant will bring benefits to the restaurant. The secondary goal is to provide possible proposals for the introduction and operation of catering services.

### 2. Research methods:

As a first step before the elaboration of the bachelor's thesis, the goals that should be achieved were determined. The next step was to select a company for which the business plan was prepared. Following methods were used in the bachelor thesis. The specialized literature focusing on the given topic was a primary source. The internal information of the company in which the business plan was prepared was used as a secondary source.

In the theoretical part of the bachelor's thesis, the basic concepts related to the topic were defined, as well as the business plan with its individual parts, which were described in detail. In order to achieve greater efficiency and accuracy of possible results obtained with the help of the business plan, this plan was extended by the analysis of the external micro and macroenvironment. On the other hand, the implementation plan was omitted because of the purpose which was not the implementation of the business plan but to determine whether it was worthwhile to run the service. In the practical part, information about the restaurant was written using the justice.cz website, and a business plan was developed according to the information described in the theoretical part. For the analysis of the macroenvironment, the PEST analysis was used, which examines political and legal influences, economic influences, socio-cultural, and technological influences that might affect the services offered. Information in the part of the political and legal influences was drawn from the laws of the Czech Republic, economic influences were examined according to the latest available information obtained from the website of the Czech Statistical Office, hereinafter referred to as the ČSÚ. Data available at the website of the ČSÚ served as a source of information for writing the socio-cultural part. After obtaining all the necessary materials, recommendations were made at the end of the analysis. The analysis of the microenvironment was performed using the Porter's model of five forces, according to which it is possible to assess the strength of the influence of factors on the activity of the restaurant and to find out how to face these challenges. The analysis was processed from the information about the restaurant Il Giardino and from data gained via a Google search engine, which analyzed the number of potential competitors and the identical or similar services they provided. At the end of the analysis, a conclusion with a recommendation was drawn. Furthermore, an analysis of the competition was prepared, which described competing companies, their strengths, focus, and possible opportunities for cooperation. Using Google, potential competitors were selected. Detailed information about their activities was searched on their website and these were subsequently used to prepare an analysis of the competition. At the end of the analysis, a summary with possible recommendations was created. Through marketing mix, services, pricing, distribution, and promotion were described. To create the analysis, the information obtained during the processing of the theoretical part of the work was mostly used. The findings were applied and extended in the marketing mix by information obtained from the owners of Il Giardino restaurant. Three variants were created in the financial plan, showing the possible development of catering services. The variants were divided into real, optimistic, and pessimistic. Each variant contains a three-year development and shows the number of possible actions created and the associated revenues, costs, and profits based on them. Furthermore, the information needed to create a financial plan was described, the initial costs were stated, the turning point was calculated, the return on investment, and a Cash Flow calculation was created. At the end of the financial analysis, a recommendation was written, which was based on information from all three variants. Through a SWOT analysis, the strengths and weaknesses of the restaurant were identified as well as possible opportunities and threats that could affect the later operation of the catering service. All information was thoroughly discussed with the restaurant owners and staff. The owners and staff highlighted the strengths and then identified the facts that could create a weakness for the provision of catering services. Possible opportunities and threats were further discussed with the owners. At the end of the SWOT analysis, a summary was created and described possible recommendations. At the end of the practical part, all the obtained information was evaluated, results were interpreted and recommendations were given. At the end of the work, the results processed in the practical part of the work were summarized. Subsequently, it was answered whether the extension of catering services would bring benefits and under what conditions. All obtained information and data for calculations were obtained before the detection

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

of the COVID-19 virus in the Czech Republic. Therefore, the results do not relate to an emergency situation arising from a coronavirus pandemic.

### 3. Result of research:

Based on the results obtained from the analyzes prepared in the business plan, it can be stated that the services of the Il Giardino restaurant are worth extending to include the provision of catering services. All three variants show that the extension makes a profit. In the pessimistic variant, however, the profit is not big enough to satisfy the goals of the restaurant owners. With a focus on the most anticipated realistic variant, it is possible to see the achievement of a reasonable profit, which is determined as the goal of restaurant owners. The initial investment will be repaid by the end of the first year of the monitored period. Profits according to the table in Annex 1 are growing throughout the monitored period and it can be assumed that the profit will continue to grow or be at the same level.

### 4. Conclusions and recommendation:

The purpose of the business plan was to assess the possibility of extending the services of the Il Giardino restaurant to provide catering services. The business plan was used as a basis for deciding whether to carry out this activity or not.

The focus of the catering services was set out in the business plan. The restaurant would focus on providing refreshments for weddings, trainings, conferences, corporate celebrations, coffee breaks, family celebrations, presentations, business lunches, banquets, and cocktails.

The return on investment within two years was determined as a goal of the restaurant owners. At the same time, the restaurant should have built up a clientele and created sufficient awareness of the catering service to be able to generate sufficient income for the restaurant owners from these services. Profit in the second year should be for each owner in the amount of CZK 300,000. This goal was met in the case of a realistic and an optimistic variant, where the profits exceeded the required return on investment and the necessary income for the owners combined. In the third year, the profit should reach the required sum of CZK 500,000 for each owner. In this case, the real and optimistic variant again meet the goal.

The main target group was identified as persons or companies in Prague and its surroundings requesting catering of any form for events that take place outside the premises of restaurants or facilities designated for that purpose. These subjects are looking for such services when they are not able to organize the event themselves, do not have time to organize it, or are looking for service providers for economic reasons.

In the case of macroanalysis, which was carried out using PEST analysis, laws, decrees, government regulations, and legal regulations that might affect the services offered were defined. Furthermore, economic influences that might affect the market were described. The development of the average annual inflation rate was important, which, according to the ČSÚ as of 22 January 2020, was gradually increasing. It was 2.1 % in 2018 and it was already at 2.6% in September 2019. Its increase means an increase in the general price level of goods and services in the economy, and thus, a decrease in the purchasing power of money. There is a risk that customers will not be so interested in spending money, but rather will save it. On the other hand, the constant growth of the population of Prague, the increase in disposable income of the average population of the Czech Republic by CZK 12,000, and the amount of the purchasing power index in Prague, which is 30% above the national average, increases the possibility of interest in catering services. Due to their constant development, technological influences create opportunities rather than threats. The customer is able to obtain information via a PC or a mobile phone. He can also create orders anytime and anywhere.

When analyzing the microenvironment using Porter's five-force model, options were identified to avoid possible threats. One of them is, e. g., the good name of the restaurant, several years of experience in organizing events in the restaurant and returning customers requesting organization of events in the restaurant. It is necessary to build a satisfied clientele to run the catering service well. The clientele will then spread the good name of the restaurant. In order to increase competitiveness, it is important to maintain a professional approach to customers, which should be at a high level, but in the case of family celebrations, it must also create a „family impression“. To reduce interest of substitution services it is necessary to provide such services that are more time and cost-effective. Moreover, it is important to provide services in a way that the customer is satisfied. Today's supply outweighs demand, thus, the customer will have no problem to find another provider. As far as the bargaining power with suppliers is concerned, there should be no major problems. It is not a problem to replace the supplier



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

because of there is greater supply than demand in the market. Confidence in a new supplier poses a question that must be taken into consideration. The bargaining power of suppliers is weak, thus, they should try to provide their services at the highest possible level.

The long-term experience of the owners in the field of hospitality, good reputation, and positive evaluation create good conditions for competitiveness. The active use of websites and social networks also contributes to this. Websites should be designed to look simple and intuitive to use. Social networks will help the customer in choosing a catering service provider, as they can see events that have already taken place. Restaurant's own background for the preparation of events can also be considered as a competitive advantage. There is no need to pay high costs for rent, energy, and water. The sum is lower due to the distribution of costs between the operation of the restaurant a catering.

Using the 4P marketing mix, a product – service has been specified where the essence of providing catering services is not only the supply of food, but also services related to ensuring the entire event. The contracting authority will thus devote a minimum of time to securing the entire event. Furthermore, the price of services has been specified, which will be set so as to 100% cover the costs incurred and will correspond to customers' demand. The restaurant itself will serve as a distribution channel, where the customer can find out about the services offered and meet directly with the staff who will create the event for him. Information to the client can be distributed via e-mail, social networks, telephone, or in person. To promote the service, it will be possible to address the customers directly in the restaurant and later at trade fairs for gastronomic services. However, websites and social networks will be used as a primary communication channel.

A financial plan has been developed in a realistic, an optimistic, and a pessimistic variant. According to the results of all three variants, it is beneficial to implement the provision of catering services. In the case of the real and optimistic variant, the results are at a very good level and thus meet the goals of entrepreneurs to achieve a total profit in the second year of CZK 900,000 and in the third year CZK 1,500,000. In the pessimistic variant, these goals were not met, but EBIT was also achieved.

In order to create variants of the financial plan, the initial costs and costs associated with the operation were determined. Furthermore, revenues from organized events were calculated and their estimated annual number was determined. Based on this information, the three variants were created and the monthly and annual EBIT were calculated. From the mentioned documents, the turning point was calculated according to formula (1) and the number of menus was determined, which is 398 pieces for small events and 324 pieces for large events.

From this it can be determined that at least three large events and four small or twenty small events need to be created per year.

In the case of return on investment, where the goal is not to increase the investment, but to achieve reasonable profits as soon as possible, the optimistic option gives the best results, which shows the return on investment in the second month of the first year of the period. In the real variant, the invested money will return by the end of the first year of the period. However, the pessimistic variant does not show a return until the end of the second year. In this case, it is good to consider whether to continue providing services.

Using SWOT analysis, strengths, weaknesses, opportunities, and threats have been identified. The strengths of the restaurant are the strong and stable background of the restaurant, the good name of the restaurant, reliable staff, and management with many years of experience, personal approach to customers, experience in organizing large events in the restaurant, and the use of quality ingredients from long-term suppliers. Weaknesses include low awareness of catering services, lower number of employees, low capacity of the restaurant's kitchen, no contacts to places where events could take place, and an unknown provider for customers who have never visited the restaurant. An opportunity may be to expand the provision of services with a "turnkey" service, providing services outside Prague and a growing economy and frequent international cooperation of companies that will be interested in creating events with catering. Another opportunity may be the interest in more expensive products, i. e., greater interest in Mediterranean and Italian cuisine. The threat can be posed by high staff turnover, increased competition, lower prices that can be provided by large catering suppliers, rising raw material prices, or deteriorating suppliers' quality. To make the restaurant more competitive, it should minimize weaknesses and create measures to prevent potential threats. It would also be good to continuously analyze its competition and maintain relationships with customers who have already used the services.

According to the results of the business plan, it is possible to expect a good development in the provision of catering services. Therefore, the extension to the provision of catering services will pay off. The profit in all three created variants of the financial plan is growing, although in the pessimistic variant the profit is not achieved at such a level as to meet the goals of the restaurant owners. The economic situation in the Czech Republic may have an impact on profit growth, but this cannot be influenced. Furthermore, it is necessary

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

to comply with the conditions and principles resulting from the results of the PEST analysis, Porter's model of the five forces, the Competition analysis, the Marketing mix, the financial plan, and the SWOT analysis in the business plan. Another important influencing factor may be the expansion of capacity in a number of employees and equipment. Capacity expansion will help to create more catering events, and thus, a greater possible profit.

## KEYWORDS

Business plan  
Macroenvironment analysis – PEST analysis  
Microenvironment analysis – Porter's model of five forces  
Competition analysis  
Marketing mix  
Financial plan  
SWOT analysis

## JEL CLASSIFICATION

G17 Financial Forecasting and Simulation  
M13 New Firms; Startups  
M21 Business Economics  
M41 Accounting

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tomáš Molík
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	PKLZ 06
Název BP:	Podnikatelský záměr – rozšíření služeb restaurace Il Giardino o zajišťování cateringu
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoretická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Vymezení základních pojmů</li><li>2.2 Podnikatelský plán</li><li>2.3 Metodika</li></ol></li><li>3. Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení firmy</li><li>3.2 Podnikatelský plán</li><li>3.3 Vyhodnocení</li></ol></li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• EKANEM, I. <i>Writing a business plan : a practical guide</i>. 1. vydání. New York : Routledge, 2017. ISBN 978-1138206021.</li><li>• SVOBODOVÁ, I, ANDERA, M. <i>Od nápadu k podnikatelskému plánu : jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti</i>. 1. vydání. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.</li><li>• SYROVÝ, P. <i>Investování pro začátečníky</i>. 3. zcela přepracované vydání. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0092-7.</li><li>• VEBER, J, SRPOVÁ, J. <i>Podnikání malé a střední firmy</i>. 3. aktualizované vydání. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 04. 2019</li><li>• Zpracování teoretické části do 01. 06. 2019</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 07. 2019</li><li>• Finální verze do 25. 08. 2019</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Lenka Holečková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 21. 3. 2019

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoretická část .....	3
2.1 Vymezení základních pojmů .....	3
2.1.1 Podnikání, podnik, podnikatel .....	3
2.1.2 Legislativní úprava podnikání v ČR .....	3
2.1.3 Podnikání v oblasti cateringu .....	4
2.2 Podnikatelský plán .....	5
2.2.1 Obsah podnikatelského plánu .....	5
2.3 Metodika .....	12
3 Praktická část .....	14
3.1 Představení firmy .....	14
3.2 Podnikatelský plán .....	14
3.3 Vyhodnocení .....	30
4 Závěr .....	33

## Seznam příloh:

Příloha 1 Finanční plán – Reálná varianta 1. – 3. rok .....	I
Příloha 2 Finanční plán – Optimistická varianta 1. – 3. rok.....	IV
Příloha 3 Finanční plán – Pesimistická varianta 1. – 3. rok .....	VIII
Příloha 4 Cash Flow – reálná, optimistická a pesimistická varianta .....	XI
Příloha 5 Výsledky hospodaření (v tis. Kč) .....	XV

# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce je podnikatelský záměr rozšířit služby restaurace Il Giardino o zajišťování cateringu. Zmíněné cateringové služby jsou využívány stále častěji díky rostoucímu zájmu o firemní akce a večírky, rodinné akce a svatby.

Primárním cílem bakalářské práce je zjištění, zda se rozšíření služeb o zajišťování cateringu restauraci vyplatí. Sekundárním cílem je poskytnout případné návrhy týkající se zavedení a provozu cateringových služeb. Pro zjištění informací bylo v bakalářské práci využito PEST analýzy, tedy analýzy makroprostředí, dále Porterova modelu pěti sil pro analýzu mikroprostředí, analýzy konkurence, marketingového mixu, finančního plánu a SWOT analýzy.

Teoretická část se věnuje vymezení základních pojmů jako podnikání, podnik nebo podnikatel. Dále je popsána legislativní úprava podnikání v ČR a popsáno, čím se catering zabývá a jak tato služba funguje. Následná podkapitola je věnována podnikatelskému plánu a bližší specifikaci jeho částí. Závěr teoretické části je věnován metodice zpracování bakalářské práce.

Dle Vebera, Srpové a kol. (2012, s. 14) vychází pojem podnikatel z francouzského slova entrepreneur neboli prostředník či sprostředkovatel. Tento popis vychází ze středověku, později v 18. století začaly být používány pojmy podnikatel a rentiér. Pojem podnikatel, jak je znám nyní, vznikl až ve 20. století. Pojem podnikání znamená vytváření obchodu za účelem zisku. Jedná se tedy o navyšování tržní hodnoty podniku a jeho zisku. Podnikání lze též brát jako činnost, při které je motivací získání věcí nebo dosažení seberealizace.

Legislativní úprava by měla být dle Ryšávkové (2014, s. 277–278) bez zbytečné administrativy, neměla by vytvářet překážky při podnikání a zápis do obchodního rejstříku by neměl být zdoluhavý. Občanský zákoník, který vznikl 1. ledna 2014, zákon 89/2012 Sb. se tyto podmínky snaží splnit. V témž roce byl zrušen dosavadní obchodní zákoník a byl nahrazen zákonem o obchodních korporacích.

Podnikatel je dle Občanského zákoníku § 420 ten, kdo „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“ Dle zákona č. 455/1991 Sb. Živnostenského zákona může podnikatelskou činnost vykonávat fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění. Dále lze vykonávat podnikatelskou činnost jako právnická osoba, kde se o úpravu stará zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích.

Podnikatelský záměr se týká společnosti s ručením omezeným, která vychází ze zákona o obchodních korporacích. Proto bude tento typ blíže specifikován.

Vznik společnosti s ručením omezeným se dle Joskové a kol. (2015, s. 23–28) skládá ze dvou částí. Založení společnosti, které vzniká při sepsání zakladatelské listiny nebo společenské smlouvy – pokud je více než jeden zakladatel. V druhé části vzniká společnost při zapsání do obchodního rejstříku. Ke vzniku společnosti může dojít založením nové společnosti, fúzí, rozdělením anebo změnou již existující společnosti. Autoři definují společníka ve společnosti s ručením omezeným jako fyzickou či právnickou osobu. Maximální ani minimální počet osob není stanoven. V případě jediného společníka je možné, aby tento společník byl společníkem i v jiné společnosti. Při zakládání společnosti si společníci musí zvolit jméno, které nebude matoucí a nebude se podobat jménem jiné společnosti. Pod tímto jménem bude společnost zapsána v obchodním rejstříku a bude se pod tímto jménem jednat. Všichni společníci musí do společnosti vložit peněžitý nebo nepeněžitý vklad, jehož výše je uvedena ve společenské smlouvě. Výše minimálního vkladu je stanovena na 1 Kč, avšak společníci se mohou dohodnout na vyšší částce.

V další podkapitole teoretické části je popsáno podnikání v oblasti cateringu. Dle Mattela a Finka (2016, s. 6) se jedná o populární pole podnikatelského působení s velkou konkurenceschopností. Autoři radí vytvoření vlastní identity a osobitého popisu. Vznikne tak lepší konkurenční výhoda. Většina lidí spojuje catering pouze se svatbami nebo oslavami. V případě, že se podaří nalézt mezeru na trhu nebo specifický trh, vzniká velká příležitost být preferovaným poskytovatelem služeb cateringu. Přizpůsobení se určitým zákazníkům a typům akce pomáhá ke zvýšení možnosti růstu v podnikání. V případě úspěchu a dobrých recenzí je možný rychlý návrat počátečních investic, které pak lze dále využívat ke zlepšení kvality vybavení. Lepší a kvalitnější vybavení, které většina poskytovatelů nevlastní, zvyšuje konkurenceschopnost.

Podnikatelský plán je dle Svobodové a Andery (2017, s. 69) pomůckou při srovnávání myšlenek o nápadu na podnikání. Nápad je dále přenesen do písemné formy a vede tak ke vzniku jednoznačné myšlenky. Analýzy, které jsou součástí podnikatelského plánu, napomohou zjištění, zda je dobrý nápad realizovat nebo naopak. Podnikatelský plán je písemný dokument, který identifikuje veškeré důležité vnitřní a vnější okolnosti související s předmětem podnikání. Tento plán lze vytvářet již před začátkem podnikání. Cílem plánu je potvrzení, zda se realizace vyplatí. I když stále jde pouze o domněnky a předpovědi, které se nemusí vyplnit. Pomocí podnikatelského plánu lze však ověřit veškerá přístupná data a výsledek porovnat s nápadem na budoucí podnikání.

Dle Vebera a Srpové (2012, s. 61) je podnikatelský plán velmi důležitou částí při vytváření podniku. Pomocí plánu lze rozeznat reálné cíle od cílů, které jsou spíše jen přáním. Podnikatelský plán specifikuje všechny interní a externí faktory, které mají vliv na předmět podnikání, a to při založení podniku, a jeho funkčnosti v časovém úseku, na který byl plán sestaven. Plán se vytváří při zakládání podniku, ale také při rozšíření již existující firmy nebo tvorbě větší investice, kdy je využito cizích zdrojů.

Obsah podnikatelského plánu nemá dle Srpové (2011, s. 14–15) pevnou strukturu. Je dán požadavky na obsah a strukturu plánu bank a investorů. Z časových důvodů požadují investoři zpracování podnikatelského plánu pomocí prezentace. Banky naopak vyžadují větší množství podkladů. Jedna z možností obsahu plánu se skládá z titulního listu, obsahu, úvodu, účelu a pozice dokumentu, shrnutí, popisu podnikatelské příležitosti, cílů firmy a vlastníků, potenciálních trhů, analýzy konkurence, marketingové obchodní strategie, realizačního projektového plánu, finančního plánu, hlavních předpokladů úspěšnosti projektu, rizika projektu a příloh. K dosažení vyšší efektivnosti plánu bude rozšířen o analýzu vnějšího prostředí.

Poslední úsek teoretické části je věnována metodice, kde jsou popsány veškeré kroky, které byly učiněny při vytváření bakalářské práce.

Praktická část obsahuje informace o restauraci a vypracovaný podnikatelský plán dle informací popsaných v teoretické části. Pro analýzu vnějšího okolí byla využita PEST analýza a Porterův model pěti sil. Jako další byla vypracována analýza konkurence, marketingový mix, realizační a finanční plán a SWOT analýza.

Na závěr praktické části jsou zhodnoceny získané informace s následnou interpretací výsledků a doporučení.

## 2 Teoretická část

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy jako podnikání, podnik nebo podnikatel. Také je zde popsána legislativní úprava podnikání v ČR a vysvětleno, čím se zabývá catering a jak tato služba funguje. Další podkapitola je věnována obsahu podnikatelského plánu a blíže definovány jeho části. Poslední část teoretické části se týká metodiky zpracování bakalářské práce.

### 2.1 Vymezení základních pojmů

Podkapitola se zabývá vymezením základních pojmů, které jsou potřebné při provozování podnikatelské činnosti. Dále je zde popsána legislativní úprava, která je nezbytná při podnikání, a v poslední části je vysvětlen pojem catering a jeho vlastnosti.

#### 2.1.1 Podnikání, podnik, podnikatel

Veber, Srpová a kol. (2012, s. 14) definují pojem podnikatel z francouzského entrepreneur jako prostředník nebo sprostředkovatel. Zmíněné významy platily ve středověku, kdy podnikatelé působili z velké části jako sprostředkovatelé obchodu. V 18. století byly vymezeny pojmy podnikatel a rentiér. V tomto případě je podnikatel zodpovědný za určitý projekt. Rentiér umožňuje získat kapitál za určitou cenu – rentu. Ve 20. století se podnikatel stává inovátorem.

Autoři dále zmiňují angloamerický výraz pro podnikání – business, který znamená obchod za účelem zisku. V dnešní době není jednoduché zcela jednoznačně definovat pojem podnikání. Z ekonomického hlediska lze říci, že se jedná o navyšování hodnoty podniku a jeho aktivit. Zato psychologicky je tento pojem brán jako dosažení seberealizace nebo jako činnost, při které je motivací získání určité věci. Dále můžeme podnik definovat jako vytváření dobrého zázemí pro všechny zúčastněné, inovativní způsob využití zdrojů a poskytnutí pracovních možností.

#### 2.1.2 Legislativní úprava podnikání v ČR

Dle Ryšávkové (2014, s. 277–278) je pro podnikání důležitá právní úprava, která nezatěžuje zbytečnou administrativou, umožňuje podnikání bez zbytečných překážek. Dokáže se přizpůsobit, není složitá a umožňuje zápis změn do rejstříku v krátkém časovém období. O vše zmíněné se snaží nový občanský zákoník, který vznikl 1. ledna 2014 – zákon č. 89/2012 Sb. S jeho příchodem byl zrušen dosavadní obchodní zákoník a vstoupil v účinnost nový zákon o obchodních korporacích.

Občanský zákoník č. 89/2012 Sb. definuje podnikatele v § 420 jako toho, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“. Občanský zákoník dále uvádí, že podnikatelskou činnost je možné vykonávat jako fyzická osoba, jejíž podnikání vymezuje zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, dle kterého je možné podnikat na základě živnostenského oprávnění, kdy podnikatel musí být trestně bezúhonný a plně svéprávný. Nezletilé osoby mohou podnikat v případě přivolení soudu k souhlasu zákonného zástupce. Druhou možností vykonávání podnikatelské činnosti je výkon jako právnická osoba, kde se o úpravu stará zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích. Dle tohoto zákona mezi obchodní společnosti patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Dále jsou zmíněna družstva a evropské družstevní společnosti.

Jelikož se podnikatelský záměr týká společnosti s ručením omezeným, níže bude tento typ společnosti blíže specifikován.



## **Společnost s ručením omezeným**

Josková a kol. (2015, s. 23–28) rozdělují vznik společnosti s ručením omezeným do dvou částí. První část spočívá v založení společnosti. Ta může být založena při sepsání společenské smlouvy v případě, že je více než jeden zakladatel. Jediný zakladatel je povinen sepsat zakladatelskou listinu. V druhé části hovoří o vzniku společnosti, ke kterému dochází při zapsání do obchodního rejstříku. Společnost s ručením omezeným může tedy vzniknout založením úplně nové společnosti nebo fúzí, rozdělením či změnou právní formy již existující společnosti.

Autoři dále definují společníka ve společnosti s ručením omezeným. Tím může být jakákoliv fyzická či právnická osoba. Jelikož zákon o obchodních korporacích nestanovuje minimální ani maximální počet společníků, může mít společnost s ručením omezeným pouze jediného nebo více společníků, a to například i v rámci stovek společníků. V případě, že má společnost pouze jediného společníka, je přípustné, aby tento společník byl společníkem i v jiné společnosti. Při vytvoření společenské smlouvy je nutné, aby vznikl notářský zápis. Notáře, který zápis vytvoří, si společníci vybírají sami. Mohou k tomu využít stránky Notářské komory České republiky. Při zakládání společnosti si společníci volí jméno, pod kterým bude společnost zapsána v obchodním rejstříku a pod kterým bude právně jednat. Vybrané jméno nesmí být podobné se jménem jiné společnosti a nesmí být matoucí. V případě, že je do společnosti vložen vklad, který má nepeněžitý charakter, je třeba zapojit znalce, který je vybrán zakladateli a vklad náležitě ocení. Znalcem se rozumí právnická či fyzická osoba zapsaná v seznamu znalců. Práva a povinnosti společnosti s ručením omezeným vznikají až po zápisu do obchodního rejstříku. Může se však stát, že je třeba jednat jménem firmy ještě před jejím zapsáním. Příkladem může být objednání materiálu nebo uzavření smlouvy s budoucími zaměstnanci. Zákon jednání povoluje a za společnost nemusí jednat jen zakladatel. Jednatelem může být jakákoliv osoba, u které je patrné, že jedná jménem společnosti. V případě, že předešlá jednání převezme společnost do tří měsíců od zapsání společnosti do obchodního rejstříku, veškerá práva a povinnosti z toho plynoucí přechází na ni. Pokud jednání nepřevzme, veškerá odpovědnost zůstává na osobách, které jednaly. Všichni společníci musí do společnosti vložit vklad, který může být nepeněžitý – nemovitost, automobil, pohledávka nebo peněžitý vklad, kterým se rozumí peníze. Ve společenské smlouvě musí být uvedeny výše vkladů a k nim výše podílů každého ze společníků. Vklady a podíly všech společníků nemusí být ve stejné výši. Dle zákona je výše minimálního vkladu stanovena na 1 Kč. Avšak společenská smlouva může minimální výši vkladu zvýšit. Společníci nemají nárok na vrácení vkladu při existenci společnosti, ani po jejím ukončení. Mají vždy nárok pouze na určitý podíl.

### **2.1.3 Podnikání v oblasti cateringu**

Mattel a Fink (2016, s. 6) uvádí catering jako velice populární, ale i vysoce konkurenceschopné pole podnikatelského působení. Aby si podnikatel vytvořil konkurenční výhodu, která ho povede k úspěchu, je třeba vytvořit vlastní identitu a osobitý podpis. Většina lidí totiž spojuje catering pouze se svatbami a oslavami o prázdninách. Pokud se podnikateli podaří nalézt mezeru na trhu nebo specifický trh, má velkou příležitost se stát preferovaným poskytovatelem této služby. V případě, že se podnikateli podaří přizpůsobit své služby tak, aby oslovil určitou skupinu zákazníků nebo se přizpůsobil typu akce, má znatelně vysokou možnost růstu svého podniku. Podnikatel se může zaměřit například na akce týkající se venkovního grilování. Podnik musí být tedy vybaven konkrétním vybavením potřebným pro tento typ stravování a měl by mít vytvořené menu, které bude odpovídat typu akce. Jestliže budou první akce úspěšné a podnik bude mít dobrá doporučení, je velice pravděpodobné, že se počáteční investice

rychle navrátí a lze ji dále investovat do specializovaného vybavení. Tím vznikne vysoká konkurenceschopnost podniku a stíží se práce ostatních dodavatelů, kteří vybavení nevlastní a budou mít větší problém zakázku získat.

## 2.2 Podnikatelský plán

Svobodová a Andera (2017, s. 69) popisují podnikatelský plán neboli business plán jako pomůcku při srovnání myšlenek o nápadu na podnikání. Přeformulování nápadu do písemné formy dá myšlenkám jednoznačnost. Analýzy a propočty návratnosti investic, které jsou součástí podnikatelského plánu, pomohou při určení, zda je nápad možné realizovat. Jedná se o písemný dokument identifikující veškeré důležité vnitřní a vnější okolnosti, které souvisí s předmětem podnikání. Podnikatelský plán je možné vytvářet již před začátkem podnikání. Také je dobré plán tvořit při zásadních změnách v podnikání. Cílem plánu je ověření, zda se nápad vyplatí realizovat. Stále se však jedná jen o domněnky a předpovědi, které se nemusí vyplnit. Pomocí podnikatelského plánu je však možné ověřit to, co je ověřitelné a výsledek následně porovnat s nápadem na budoucí podnikání.

Dle Lipovské (2017, s. 234) podnikatelský plán pomáhá vytvořit představu o tom, co vše je třeba pro založení kvalitně fungujícího podniku. Dále může dobře vytvořený podnikatelský plán pomoci získat úvěr z banky nebo získat do podnikání investora. Podnikatelský plán definuje takto: „*Podnikatelský plán shrnuje cíle, zkoumá, jestli jsou reálné, a popisuje způsob, jak jich dosáhnout.*“

Veber a Srpová (2012, s. 61) uvádí podnikatelský plán jako velice důležitou část při vytváření podniku. Plán dokáže pomoci při rozeznání cílů, které zůstanou pouze jako přání, a cílů, které jsou reálné. Podnikatelský plán charakterizuje veškeré vnitřní a vnější faktory, které mají vliv na předmět podnikání, a to při založení podniku a jeho funkčnosti v časovém úseku, na který byl plán sestaven. Plán se nevytváří pouze při vzniku nové společnosti, ale i při jakémkoliv rozšíření stávající firmy nebo větší investici. Pokud je třeba zafinancovat investici podniku z cizích zdrojů, například půjčky z banky, je dobré mít na tuto akci vytvořen kvalitní podnikatelský plán, který se při žádosti o peníze v bance předkládá. V případě nízkých zkušeností s tvorbou podnikatelského plánu autorka doporučuje využít konzultanta.

Lipovská (2017, s. 233) ve své publikaci píše, že podnikatelský plán není nutné tvořit vždy na začátku podnikatelského záměru. Někdy stačí i později, v průběhu podnikání. Důvodem pozdějšího využití podnikatelského plánu je nepřiliš složitý začátek. Jako příklad uvádí začátek podnikání Jobse a Wozniaka, kteří své podnikání začínali v garáži, a až v průběhu, kdy se firmě začalo dařit, si uvědomili, že úspěšný podnik vyžaduje podnikatelský plán.

Podnikatelský plán Červený a kol. (2014, s. 8–9) rozlišují dle využití na plán pro začínající podnikatele, pro existující firmy a podnikatelský plán vytvořený za účelem získání partnera nebo finančních prostředků. Podnikatelský plán je dále možné vytvořit například pro informování obchodních partnerů.

Syrový (2016, s. 13) ve své publikaci píše, že je dobré si předem rozmyslet, zda je vhodné investovat volné finance do zvoleného cíle podnikání. Je třeba mít určitou představu a očekávání od zvoleného podnikatelského záměru. Autor dále doporučuje investovat pouze do oboru, kterému zakladatel rozumí, a ví, co očekávat.

### 2.2.1 Obsah podnikatelského plánu

Dle Srpové (2011, s. 14–15) je vytvoření podnikatelského plánu přínosné nejen pro získání finančních prostředků nebo obchodního partnera, ale i pro samotného podnikatele. Při vytváření

podnikatelského plánu si podnikatel udělá určitou představu, jak postupovat v určitých oblastech, jakým způsobem oslovit zákazníky, na jakém trhu bude produkt poskytovat, jaká je jeho konkurence a jak se od ní odlišit, o počtu zaměstnanců a zda bude schopný pokrýt výrobu či poskytovat službu, pokud poptávka poroste. Díky zpracování podnikatelského plánu je možné stanovit, jaká je nyní situace, jaké jsou cíle a jak jich dosáhnout.

Autorka dále uvádí, že obsah podnikatelského plánu nemá pevně danou strukturu. To je dané tím, že banky a investoři mají své požadavky na obsah a strukturu. Investoři z časových důvodů požadují zpracování podnikatelského plánu pomocí prezentace (program MS PowerPoint). Banky naopak vyžadují více podkladových dokumentů a informací. Jedna z možností obsahu podnikatelského plánu se skládá z titulního listu, obsahu, úvodu, účelu a pozice dokumentu, shrnutí, popisu podnikatelské příležitosti, cílů firmy a vlastníků, potenciálních trhů, analýzy konkurence, marketingové obchodní strategie, realizačního projektového plánu, finančního plánu, hlavních předpokladů úspěšnosti projektu, rizika projektu a příloh.

Ekanem (2017, s. 6) uvádí, že podnikatelský plán nemá normativně nastavený obsah, jelikož každý podnikatelský plán je jedinečný. Existuje však řada standartních sekcí, které jsou obvykle součástí podnikatelského plánu.

### **Titulní list a obsah**

Dle Srpové (2011, s. 15.) by titulní list měl obsahovat název podnikatelského plánu, jméno autora a důležitých osob, zakladatelů a datum založení. V případě, že firma již existuje, je zde uveden její obchodní název a logo. Dále je vhodné na titulní stranu uvést prohlášení týkající se důvěrnosti uvedených informací, které jsou i předmětem obchodního tajemství, a zákazu šíření jakékoli části dokumentu bez písemného souhlasu autora.

Harvard Business Review (2014, s. 11) kromě výše zmíněného uvádí i kontaktní údaje autora. V obsahu by mělo být na první pohled patrné, čím se podnikatelský plán bude zabývat. Nadpisy a podnadpisy by měli být stručné a výstižné, aby se čtenář dobře orientoval a bylo mu jasné, čím se plán zabývá.

Srpová (2011, s. 15) popisuje obsah jako často opomíjenou část podnikatelského plánu. Nepřítomnost obsahu snižuje přehlednost celého dokumentu a může způsobit rozladění čtenáře při hledání určité informace. Obsah by měl být v rozmezí jedné až dvou stran A4 s nadpisy a podnadpisy maximálně třetí úrovně. Se specifitějším členěním by obsah byl již nepřehledný.

### **Úvod, účel a pozice dokumentu**

Srpová (2011, s. 15) radí úvod na začátek podnikatelského plánu. Důvodem je srozumitelnost účelu podnikatelského plánu a jeho rozsah. Dále by mělo být uvedeno, pro koho je podnikatelský plán sestaven (např. pro investora). V úvodu je též dobré uvést, o jakou verzi se jedná. První verze může obsahovat neúplné informace, které budou doplněny později, v další verzi. Do úvodu je tedy možné napsat, zda se jedná o zkrácenou verzi nebo plnou verzi podnikatelského plánu. Čtenář bude takto informován, že některé konkrétní informace se ve čtené verzi nenachází, a nebude je zbytečně vyhledávat. Na úvod lze též napsat, že se jedná o verzi finální, která obsahuje veškeré doplněné a upřesněné informace týkající se kapitol podnikatelského plánu.

## **Shrnutí**

Ekanem (2017, s. 6–7) uvádí shrnutí jako jednu z hlavních částí podnikatelského plánu. Měla by však být napsána jako poslední. Jedná se totiž o souhrn hlavního obsahu podnikatelského plánu. Měl by zde být uveden účel a cíle podnikatelského plánu. V případě, že má vlastník zájem získat finanční prostředky, měl by stručně uvést, kde a kdy byl podnik zapsán a proč musí finanční prostředky získat. Shrnutí by mělo obsahovat stručné informace o marketingových, finančních, provozních a řídicích plánech. Dále by měl být ideálně uveden stručný popis nabízených produktů nebo služeb a trhy, na které se podnikatelský plán bude zaměřovat. Je třeba počítat s tím, že někteří čtenáři si přečtou pouze shrnutí. Mělo by tedy obsáhnout celý podnikatelský plán

Shrnutí dle Srpové (2011, s. 15) nesmí být spojováno s úvodem. Tato část má za úkol čtenáře stručně informovat o obsahu podnikatelského plánu a zaujmout ho tak, aby měl zájem plán podrobněji prostudovat. Shrnutí by mělo obsahovat informace o poskytovaných produktech, jejich výhody vůči jiným produktům, jaká je jejich konkurenční výhoda a jaký je užitek pro zákazníka. Dále by měl být okomentován trh, tržní trendy a konkurence a popsány klíčové osobnosti a úspěchy, kterých již docílili. Důležité je též popsat celkovou kapitálovou náročnost, v jaké výši bude třeba využít cizích zdrojů, délka financování, výše úrokové sazby a způsobilost splácení cizích zdrojů. Shrnutí se zpracovává až po dokončení podnikatelského plánu a je důležité, aby obsahovalo pouze ty nejdůležitější informace. Rozsah se odvozuje od profilu podnikatelského záměru a množství kapitálu, který je pro plán potřebný.

## **Popis podnikatelské příležitosti**

Dle Srpové (2011, s. 16–17) je v této části podnikatelského plánu dobré vyzdvihnout kvalitu nabízené služby nebo výrobku a uvést, v čem je lepší než konkurenční nabídka. Dále by mělo být vysvětleno, proč je nyní ta správná chvíle produkt uvést na trh. Může se jednat o nalezení mezery na trhu nebo třeba o nový technologický postup. Také je dobré specifikovat potenciálního zákazníka a jeho dosavadní možnosti týkající se obdobných produktů, které jsou již na trhu. Dalším důležitým bodem jsou výhody, které získá s představovaným produktem. Také je třeba se zaměřit na popis produktu. Zda se jedná o nový produkt, jaký je jeho fyzický vzhled, v případě služby, v čem spočívá, její funkčnost a co vše je pro provozování třeba. Dále se uvádí konkurenční výhoda a jaký užitek zákazníkovi produkt přinese.

Lipovská (2017, s. 235) uvádí, že kromě nového technologického postupu je možné uvést na trh stejný produkt či službu, ale za nižší cenu, než nabízí konkurence. To lze dosáhnout lepšími technologiemi nebo inovací postupů. Dále může pomoci lepší lokalita a know how. Stále je však nutné nalézt mezeru na trhu, na kterém chce podnikatel vyniknout.

## **Cíle firmy a vlastníků**

Srpová (2011, s. 17–18) uvádí, že kromě samotného produktu je velice důležitá i personální část firmy. Jedná se o vedení, manažery a zaměstnance. Autorka zmiňuje, že je častěji lepší dobré vedení, které nemá skvělý produkt než ne příliš dobré vedení s vynikajícím produktem. Aby investoři poskytli potřebné finance, potřebují vědět, že se jedná o firmu s perspektivním vedením a zaměstnanci, kteří dokáží úspěšně realizovat podnikatelský záměr. Je tedy dobré stručně popsat historii firmy a vizi, od které budou odvozeny cíle firmy, které by měly korespondovat s metodou SMART. Tato metoda popisuje vlastnosti stanovených cílů. Měly by být specifické, měřitelné, atraktivní, akceptovatelné, reálné a termínované. Cíle by měly být uvedeny na pět let, se specifičtější popisem na jeden až dva roky.

Dle Lipovské (2017, s. 235) by cíle měly být jasně dané. Takovým cílem je například výše výnosu. Částka by měla být taková, aby pokryla vzniklé náklady a přinesla adekvátní zisk. Autorka vzniklý zisk přirovnává k výši příjmu – platu, který by podnikatelé získali, pokud by byli zaměstnáni. Výše zisku by tedy neměla být nižší než výše možného platu v zaměstnání.

### **Analýza vnějšího prostředí**

Jakubíková (2013, s. 98) rozděluje vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí se skládá z faktorů, které ovlivňují mikroprostředí všech, kteří se účastní trhu.

Dle autora Karlička a kol. (2018, s. 40) je ke zmapování makroprostředí, ve kterém se firma pohybuje a není schopna ho ovlivnit, určena PEST analýza. Pomocí této analýzy je možné vytvářet opatření, pomocí kterých lze minimalizovat rizika a využít příležitostí v daném prostředí. Zkratka PEST je tvořena z P – politicko právních, E – ekonomických, S – sociálně kulturních a T – technologických vlivů. Přírodní vlivy se týkají technologických, jelikož jsou jimi ovlivňovány. Ke zmírnění nebo odstranění nežádoucích přírodních vlivů, lze využít technologií, které situaci dokáží pozitivně ovlivnit. V PEST analýze jsou zahrnuty pouze aspekty makroprostředí, které ovlivňují nebo v budoucnosti mohou ovlivnit poptávku po produktech nebo službách firmy.

Cíl analýzy mikroprostředí je dle Jakubíkové (2013, s. 103–104) rozpoznat základní hybné faktory působící v daném odvětví a ovlivňující činnost podniku. Zmíněné faktory jsou obsaženy v Porterově modelu pěti sil. Jedná se o hrozbu nových konkurentů, konkurenci v branži, hrozbu substitučních výrobků a služeb, vyjednávací schopnost odběratelů a vyjednávací schopnost dodavatelů. Pomocí Porterova modelu pěti sil lze zhodnotit, jak silný vliv mají faktory na činnost firmy a jakým způsobem je možné se vůči těmto silám bránit.

### **Potenciální trhy**

Srpková (2011, s. 19–20) uvádí, aby byl podnikatelský plán úspěšný, je třeba nalézt trh, který bude mít o nabízené služby nebo produkty zájem. Informace o potenciálních trzích a uplatnění na nich zajímá investory a možné partnery. Zda potenciální trhy existují, lze zjistit pomocí analýzy oboru a trhu. Analýzu vytvoříme pomocí údajů o velikosti trhu, o obvyklé oborové výnosnosti, o překážkách vstupu na trh a o zákaznících. Toto je třeba aplikovat na celkovém trhu a cílovém trhu. Je třeba definovat celkový trh a uvést cílový trh, na kterém se chce podnikatel prezentovat. Celkovým trhem jsou myšlena veškerá místa, na kterých je možné produkt nebo službu prezentovat. V podnikatelském plánu se celý trh a ani potenciální zákazníci nepopisují. Uvádí se pouze ti zákazníci, kteří mají z poskytnuté služby nebo produktu užitek, mají k nim snadný přístup a jsou ochotni za ně platit. Takto se stanoví cílový trh a vyniknou jeho charakteristické rysy. Čím přesněji se cílový trh určí, tím lépe je možné přizpůsobit službu nebo produkt zákazníkovi. Pokud se při tvoření podnikatelského plánu nepovede správně určit cílový trh, dochází k jeho podcenění nebo přecenění. Aby bylo možné na trhu uspět, je třeba se přizpůsobit potřebám zákazníka. Není však dobré se přizpůsobovat každému zákazníkovi zvlášť. Je třeba zákazníky rozřadit do skupin podle kritérií – segmentace trhu. Lze tak udělat dle požadavků zákazníků na kvalitu a cenu, místa nebo oblastí použití. Vybráním nejzajímavějšího segmentu nebo segmentů trhu vynikne vyhledávaný cílový trh. Dle velikosti a růstu segmentu, možnosti vymezení se vůči konkrétním produktům, dosažitelnosti zákazníků, výběrem správného produktu nebo služby k uspokojení potřeby zákazníků a síly konkurence vybereme segment nebo segmenty, u kterých je vidět největší možnost zisku. Při výběru cílových skupin je dobré se zamyslet nad tím, zda jsou kupující produkt či službu

schopni za danou cenu koupit. Bonita potenciálních zákazníků je důležitá i pro možné investory nebo společníky.

Autorka dále zmiňuje další krok, kterým je získání informací o vybraném cílovém trhu. Pomocí průzkumu trhu je třeba získat přesné hodnoty a informace týkající se růstu a velikosti trhu, dále také zjistit, jaké je chování a požadavky zákazníků. Tato metoda není jednoduchá a může stát dosti peněz. Mezi dobré informační zdroje patří internet, statistický úřad, ministerstva a vládní instituce, oborové svazy a sdružení, Hospodářská komora ČR, odborné publikace a jiné. V případě, že nelze nalézt spolehlivá data, je třeba využít odhadů. Ty by měly vycházet z prokázaných zdrojů, neměly by být postaveny na obecných domněnkách a ověření by mělo být z několika prokazatelných zdrojů. Na konec je dobré se ještě zamyslet, zda odhad je opravdu smysluplný.

Jakubíková (2013, s. 63) popisuje potenciální trh jako skupinu spotřebitelů, kteří nemají pouze zájem o službu či produkt, ale mají odpovídající příjem a přístup, aby si mohli službu či produkt dovolit. V další své publikaci autorka (2012, s. 155) potenciální trh popisuje takto: „*Potenciální trh je dán celkovým objemem prodeje produktů, který může být dosažen všemi prodávajícími firmami na trhu za určitou časovou jednotku (např. rok) při daných podmínkách. K těmto podmínkám patří jak celková úroveň marketingové činnosti nabízejících firem, tak další vlivy marketingového prostředí působící v daném oboru.*“

## **Analýza konkurence**

Svobodová a Andera (2017, s. 87) uvádí analýzu konkurence jako ne vždy potřebnou část podnikatelského plánu. Je důležité se zamyslet, zda je nutné na zvoleném trhu analýzu aplikovat. Pokud se jedná o obor, ve kterém je vysoká koncentrace konkurence, vypracování analýzy by trvalo příliš dlouhý čas a bylo by třeba znát podrobné informace o každém konkurentovi. Analýza v tomto případě přináší jen mizivou hodnotu v podnikatelském plánu vůči strávenému času.

Autoři dále zmiňují smysl analýzy konkurence, kterým je vyhledání příležitosti pro rozpoznání a rozmach konkurenční výhody. To dopomůže k odlišení na trhu. Analýzu je také třeba vytvořit pro získání informace, zda je třeba sledovat konkurenční prostředí, a v případě, že ano, v jakém časovém horizontu.

Ekanem (2017) ve své publikaci v části č. 6, zabývající se průzkumem trhu a marketingem, uvádí, že je třeba vyhodnotit přímou i nepřímou konkurenci a porovnat jejich obchodní praktiky s praktikami využitými v podnikatelském plánu. Je třeba analyzovat počet konkurenčních firem a jejich umístění, distribuční kanály, dodavatele, cenové strategie a konkurenční výhody.

Srpová (2011, s. 22) popisuje postup analýzy konkurence. Jako první je třeba vyselektovat firmy, které jsou možnou konkurencí. Vybrané firmy pak rozdělujeme na skutečné a potenciální konkurenty. V případě skutečného konkurentu se jedná o firmy, které mají společné cílové trhy a totožné nebo podobné produkty. Potenciální konkurenti nejsou hrozbou nyní, ale mohou se jí stát časem. Pokud je na trhu mnoho konkurentů, není časově ani finančně efektivní všechny prozkoumat. Z tohoto důvodu jsou konkurenti rozděleni na hlavní a vedlejší. Hlavního konkurenta charakterizuje velmi významná pozice na daném trhu nebo jím mohou být firmy, které mají podobný podnikatelský záměr. Poté je třeba v analýze zjistit přednosti a nedostatky možných konkurentů. Zde je třeba se zaměřit na veškeré podstatné informace týkající se hlavních a potenciálních konkurentů. Jedná se o produkty a služby, které poskytují zákazníkům, za jaké ceny je poskytují, jaký mají podíl na trhu apod. Po porovnání zmíněných kritérií lze identifikovat konkurenční výhodu vybraných firem. Aby byla analýza konkurence

v podnikatelském plánu přehledná, je třeba se vyhnout přílišným detailům. Dále není dobré se soustředit na názor podnikatele samotného, ale spíše se zaměřit na názor a potřeby zákazníka.

### **Marketingová a obchodní strategie**

Dle Foreta (2012, s. 27–28) vychází pojem strategie ze starořecké historie. Zde byl význam spojován s postupem vedení války k vítězství. Nyní lze strategii definovat jako vedení firmy nebo určité skupiny lidí k úspěšnému dokončení zadaných cílů. Marketingová strategie je součástí celkové strategie podniku a zabývá se konkrétními marketingovými cíli a aktivitami podniku. Srpová (2011, s. 22–23) upozorňuje na důležitost marketingové a obchodní strategie, které mají vliv na budoucí úspěšnost podniku. Jako první je třeba stanovit cílový trh a poté vybrat tržní pozici produktu. Cílem tržní pozice produktu je odlišit se od konkurence a dostat se do povědomí zákazníků. Aby byla vybrána správná tržní pozice, je dobré znát konkurenční výhody nabízeného produktu. Z nich zvolit optimální konkurenční výhodu, která je důležitá pro spotřebitele a následně vybrat způsob, jak efektivně tuto výhodu propagovat.

Jako další krok autorka uvádí marketingový mix. Standardní verze je tvořena tzv. 4P. Jedná se o produkt (product), který tvoří jádro marketingu, jelikož je podstatou nabídky na trhu. Dále se jedná o cenu (price), jejíž výše a stabilita přináší do firmy příjmy, na kterých závisí prosperita a existence firmy. Výše ceny ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitelů a určuje konkurenční pozici. U distribuce (place) je nutné se zamyslet, zda se produkt bude prodávat přímo koncovým zákazníkům nebo bude využito prodejních a obchodních mezičlánků. Posledním P je propagace (promotion) neboli marketingová komunikace. Její snahou je vytvořit poptávku k nákupu, podávat informace o tom, že produkt je na trhu, jaké má vlastnosti, jaká je jeho kvalita a jak ho lze využít. Dalším cílem propagace je vzbudit u zákazníků zájem o nabízený produkt. Toho lze docílit pomocí komunikačního mixu – reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing.

### **Realizační projektový plán**

Srpová (2011, s. 27) uvádí realizační projektový plán jako časový harmonogram, kde jsou vypsány veškeré důležité činnosti, které je nutné v rámci podnikatelského plánu uskutečnit. Jejich cíle a termíny, ve kterých musí být splněny. Na tento harmonogram autorka doporučuje využít úsečkový diagram, který znázorňuje, kdy a která činnost má začít, jak dlouho má trvat a kdy má skončit.

### **Finanční plán**

Dle Srpové (2011, s. 28–31) finanční plán přemění veškeré předchozí získané informace v rámci podnikatelského plánu do hodnot vyjádřených čísly. Lze tak získat reálná a průkazná data z ekonomického pohledu. Závěr finančního plánu by měl přinést přehled o nákladech, výnosech, peněžním toku (cash flow), přehled o možném vzniku výnosů nebo ztrát, efektivnosti investic aj. Finanční plán se z pravidla vytváří ve třech variantách – realistické, optimistické a pesimistické.

### **Bod zvratu**

Taušl Procházková a Jelínková (2018, s. 49–50) popisují analýzu bodu zvratu jako výpočet, při kterém je určena kvantita výrobků, které musí podnik vytvořit, popřípadě se touto analýzou určuje spodní hranice ceny, při které již podnik není ve ztrátě.

Bod zvratu lze vypočítat pomocí vzorce:

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn} \quad (1)$$

$Q_{BZ}$  – značí množství, které je třeba vyrobit, aby bylo dosaženo bodu zvratu

FN – celkové fixní náklady (v Kč)

p – cena za jednotku (v Kč)

vn – variabilní náklady na jednotku (v Kč)

### **Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu**

Doležal (2016, s. 229) uvádí, že v rámci podnikatelského plánu za účelem zjištění možných rizik a příležitostí podniku lze využít SWOT analýzu neboli analýzu silných a slabých stránek. Nejsou zde pouze silné a slabé stránky, ale i hrozby a příležitosti. Autorem metody je Albert Humphrey, který ji využil při analýze údajů amerických firem pro časopis Fortune. Název této metody se skládá ze čtyř písmen vyjadřujících:

- silné stránky (**S**trengths)
- slabé stránky (**W**eaknesses)
- externí příležitosti (**O**pportunities)
- externí hrozby (**T**hreats)

Srpová (2011, s. 31–32) uvádí příklady částí SWOT analýzy. Silnými stránkami je myšleno to, v čem je podnik lepší než konkurence. Příkladem může být vedení s kvalitními a dlouholetými zkušenostmi, pracovníci se zkušenostmi v oboru apod. Popsáním slabých stránek lze vyjádřit, že se v podnikatelském plánu myslí na vše. Příkladem může být nižší kapitál nebo nedostatek zkušeností. U slabých stránek by vždy měla být uvedena i jejich náprava neboli jak slabé stránky eliminovat. Analýza příležitostí a hrozeb se týká okolí podniku. Je tak možné získat informace o možných příležitostech a také se zamyslet nad možnými hrozbami. Příležitosti posuzujeme dle jejich atraktivity a možnosti úspěchu. Hrozby jsou posuzovány dle jejich závažnosti a možnosti jejich výskytu.

Jako poslední bod uvádí autorka rizika projektu. Jedná se o situace, které stěžují cestu k cíli a mohou negativně ovlivnit podnikatelský plán. Rizika je třeba vyhledat a vyznačit oblasti, ve kterých se mohou objevit. Rizika je možné posuzovat ze dvou pohledů. Prvním je ukazatel pravděpodobnosti, že riziková situace nastane, a druhým je příprava opatření, která bude třeba využít, pokud riziko opravdu vznikne. Analýzou rizik lze vytvořit preventivní opatření a snížit tak pravděpodobnost jejich vzniku.

### **Přílohy**

Svobodová a Andera (2017, s. 104) popisují přílohy jako ne tolik podstatné informace, které však vytvářejí ucelenější pohled na skutečnosti uvedené v podnikatelském plánu. Jedná se o životopisy, technické výkresy, popis analýz, výpočty a vstupní údaje k analýzám a finančnímu plánu.

Srpová (2011, s. 33) uvádí, že velikost přílohy může dosahovat velkého počtu stran, a proto je možné některé podklady uvést pouze v seznamu a doplnit informací, že tyto podklady jsou k dispozici.



## 2.3 Metodika

Jako první krok před zpracováním bakalářské práce byly určeny cíle, kterých by po vypracování mělo být dosaženo. Dále byl zvolen podnik, na který byl podnikatelský plán zpracován. V bakalářské práci byly použity **tyto metody**. Primárním zdrojem byla odborná literatura, která se zabývá daným tématem. Jako sekundární zdroj byly využity interní informace podniku, ve kterém byl podnikatelský plán zpracován. V teoretické části bakalářské práce byly vymezeny základní pojmy týkající se daného tématu a uveden podnikatelský plán jako takový, včetně jeho částí, které byly podrobně popsány. Pro dosažení větší efektivity a přesnosti možných výsledků získaných pomocí podnikatelského plánu byl tento plán rozšířen o analýzu vnějšího mikroprostředí a makroprostředí. Realizační plán byl naopak vynechán z důvodu účelu, kterým není realizace podnikatelského plánu, ale zjištění, zda se služba vyplatí provozovat. V praktické části byly sepsány informace o restauraci pomocí webových stránek justice.cz, dále byl vypracován podnikatelský plán dle informací popsanych v teoretické části. Pro analýzu makrookolí byla využita PEST analýza, která zkoumá politicko-právní vlivy, ekonomické vlivy, sociálně-kulturní a technologické vlivy, které mohou ovlivnit nabízené služby. Informace pro část politicko-právních vlivů byly čerpány ze zákonů České republiky, ekonomické vlivy byly zkoumány dle posledních dostupných informací získaných z webových stránek Českého statistického úřadu, dále jen ČSÚ. Pomocí webových stránek ČSÚ byly zpracovány i podklady pro vypracování část sociálně-kulturních vlivů. Po získání veškerých potřebných podkladů byla na konci analýzy vytvořena doporučení. Analýza mikrookolí byla zpracována pomocí Porterova modelu pěti sil, dle kterého lze posoudit sílu vlivu faktorů na činnost restaurace a zjistit způsob, jak se vůči těmto silám bránit. Podklady pro vypracování analýzy byly zpracovány ze získaných informací o restauraci Il Giardino a informací získaných pomocí vyhledavače Google, kde byl analyzován počet možných konkurentů a totožné nebo obdobné služby, které poskytují. Na konci analýzy byl vytvořen závěr s doporučením. Dále byla vypracována analýza konkurence, kde byly popsány konkurenční firmy, jejich silné stránky, zaměření a možné příležitosti při spolupráci. Pomocí vyhledavače Google byly vyselektovány možné konkurenční společnosti. Na jejich stránkách byly vyhledány podrobné informace o jejich činnosti a ty byly následně využity na zpracování analýzy konkurence. Na konci analýzy bylo vytvořeno shrnutí s možným doporučením. Prostřednictvím marketingového mixu byly popsány služby, stanovování cen, distribuce a propagace. Pro vytvoření této analýzy bylo z největší části využito informací získaných při zpracování teoretické části práce. Poznatky byly v marketingovém mixu aplikovány a rozšířeny pomocí informací získaných od majitelů restaurace Il Giardino. Ve finančním plánu byly vytvořeny tři varianty, zobrazující možný vývoj poskytování cateringových služeb. Varianty byly rozděleny na reálnou, optimistickou a pesimistickou. Každá varianta obsahuje vývoj na tři roky a je zde znázorněn počet možných vytvořených akcí a vypočítány s nimi spojené výnosy, náklady a zisk z nich vycházející. Dále byly popsány informace potřebné k vytvoření finančního plánu, uvedeny počáteční náklady, vypočítán bod zvratu, návratnost investic a vytvořena kalkulace Cash Flow. Na závěr finanční analýzy bylo sepsáno doporučení, které vychází z informací všech tří variant. Vypracováním SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky restaurace a možné příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit pozdější chod cateringové služby. Veškeré použité informace byly pečlivě prodiskutovány s majiteli a personálem restaurace. Majitelé i personál vyzdvihli silné stránky a následně popsali informace, které by mohly být pro poskytování cateringových služeb slabou stránkou. S majiteli byly dále diskutovány možné příležitosti a hrozby. Závěrem SWOT analýzy bylo vytvořeno shrnutí a popsána možná doporučení. Na konci praktické části proběhlo vyhodnocení všech získaných informací s následnou interpretací výsledků a doporučení. V závěru práce proběhlo shrnutí výsledků, které byly zpracovány v praktické části práce. Následně bylo zodpovězeno, zda se rozšíření služeb cateringu vyplatí a za jakých podmínek. Veškeré získané informace a podklady pro výpočty byly získány před zjištěním viru

COVID-19 v České republice. Proto se výsledky nevztahují na mimořádnou situaci, která vznikla díky pandemii koronaviru.

## 3 Praktická část

### 3.1 Představení firmy

Název společnosti: XYZ, s. r. o.

Datum zápisu: 14. listopadu 2016

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání dle obchodního rejstříku:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Data byla čerpána z oficiálního serveru českého soudnictví (Justice.cz, 2020)

### 3.2 Podnikatelský plán

#### Úvod, účel a pozice dokumentu

Účelem podnikatelského plánu je posouzení možnosti rozšíření služeb restaurace Il Giardino o poskytování cateringových služeb mimo restauraci. Podnikatelský plán bude sloužit jako podklad k rozhodování, zda tuto aktivitu uskutečnit nebo ne. Cílem podnikatelského plánu je zjištění, zda je možné tuto službu realizovat a za jakých podmínek. Je třeba zjistit výši počáteční investice a ziskovost podnikatelského záměru. Tato verze podnikatelského plánu je první a obsahuje méně detailů. Pokud bude rozhodnuto podnikatelský záměr realizovat, budou v dalších verzích veškeré potřebné podrobnosti doplněny.

#### Shrnutí

Podnikatelský záměr se zakládá na rozšíření služeb restaurace o catering. Bude tak využito situace na trhu a poptávky, která v dnešní době stále roste. Zájem o vytvoření zázemí na firemních akcích nebo rodinných oslavách je stále žádanější s rostoucí ekonomickou situací.

Zaměření při poskytování cateringových služeb bude směřováno na svatby, školení, konference, firemní oslavy, coffee breaky, rodinné oslavy, prezentace, pracovní obědy, rauty a koktejly. Všechny zmíněné akce budou menší nebo středně velké. Na těchto akcích restaurace poskytne občerstvení v podobě italské a středomořské kuchyně.

Pro správné stanovení tržní pozice služeb je důležité zaujmutí postavení vůči ostatním konkurenčním službám na cílových trzích a zjištění, jaké povědomí o službách mají možní zákazníci. Proto je důležité znát služby, které poskytuje konkurence, a dle získaných informací vytvořit konkurenční výhody, které může poskytnout vlastní nabízená služba. Pro toto zjištění je nejpoužívanější Marketingový mix 4P, který byl použit i v tomto podnikatelském plánu.

Finanční plán byl zpracován na tři roky ve třech variantách – reálné, optimistické a pesimistické. Reálná varianta představuje nejpředpokládanější možnost vývoje. Její průběh je však podmíněn dodržováním doporučení, která jsou uvedena v tomto podnikatelském plánu, a stabilitou cílového trhu. Optimistická varianta znázorňuje vývoj, který by nastal v případě, že se podaří vytvářet víc akcí než v reálné variantě, a bude tak možné nakoupit vlastní vozidla

a rozšířit stav zaměstnanců. Pesimistická varianta vychází z předpokladu, že se nepodaří vytvořit takový počet akcí jako ve variantě reálné.

Při poskytování cateringových služeb bude na velkých akcích využito kuchaře, pomocného kuchaře a čtyř brigádníků, z nichž se jeden brigádník bude starat pouze o umytí použitého nádobí. Tuto práci bude vykonávat v restauraci. V případě malé akce bude třeba jednoho kuchaře a tří brigádníků, z nichž se jeden bude opět starat pouze o umytí nádobí, Restaurace si vytváří své vlastní cukrárenské výrobky. Proto bude vždy využito jednoho cukráře.

Počáteční investice do cateringových služeb bude poskytnuta majiteli restaurace a nebude tak třeba využívat cizích zdrojů. Nevzniknout tak náklady spojené s pořízením investice z cizích zdrojů.

### **Popis podnikatelské příležitosti**

Předmětem rozšíření služeb firmy je poskytování cateringových služeb mimo restaurační zařízení. Služby budou zaměřeny na poskytování občerstvení pro svatby, školení, konference, firemní oslavy, coffee breaky, rodinné oslavy, prezentace, pracovní obědy, rauty a koktejly.

Restaurace Il Giardino přináší svým zákazníkům již po několik let italskou a středomořskou kuchyni. Výběr se skládá z těstovin, masa, ryb, pizzy, salátů a vynikajících domácích dezertů. Má velké množství stálých zákazníků, kteří se rádi vrací a restauraci doporučují svým známým. O restauraci se starají majitelé, kteří nezastávají jen vedoucí pozice, ale pracují v ní jako číšník nebo kuchař. Restaurace má dlouholeté zkušenosti s pořádáním akcí na své půdě. Z velké části se jedná o středně velké svatby nebo firemní večírky a akce. Průběh i příprava akcí je vždy na vysoké úrovni díky spolehlivému a zkušenému personálu.

V dnešní době, kdy se firmy stále rozrůstají a působí na mezinárodním trhu, je třeba pro své stálé i budoucí partnery vytvořit prostředí k jednání, které bude na vysoké úrovni. Této úrovni se nedá dosáhnout pouze kvalitně zpracovanou prezentací. Je též třeba připravit dobré pohoštění, které klienti velice ocení po hodinách náročného jednání. Aby se firma mohla více sdružovat se svými klienty a získávat nové, je dobré pro ně vytvořit například firemní konference, kde nesmí chybět pohoštění. Zaměstnavatelé si stále více váží svých zaměstnanců, snaží se jim dopřát co nejvíce benefitů a chtějí pro ně tvořit příjemné pracovní prostředí. Jednou z možností, jak vytvořit příjemné pracovní prostředí, je sdružování zaměstnanců na firemních večírcích. Může se jednat o každoroční vánoční večírek nebo oslavy úspěchů, kterých bylo dosaženo. V pracovní sféře je mnoho možností, kdy lze využít cateringových služeb. V osobním životě tomu není jinak. Život je plný okamžiků, které je třeba oslavit.

Na veškeré výše zmíněné akce je třeba dodat precizně zpracované cateringové služby, které se skládají z kvalitně připravených pokrmů a z příjemného, a hlavně zkušeného personálu. To vše restaurace Il Giardino splňuje, a proto vidím v rozšíření služeb o catering podnikatelskou příležitost.

### **Cíle vlastníků restaurace**

Cílem vlastníků je zajištění návratnosti vložené investice do dvou let. Do stejné doby by měla být vytvořena taková klientela a povědomí o službě, aby bylo možné stabilně dosahovat zisku a vytvářet dostatečný příjem pro vlastníky restaurace. Zisk v druhém roce by pro každého vlastníka měl být ve výši 300 tis. Kč (900 tis. Kč dohromady). Do tří let by zisk měl dosahovat 500 tis. Kč pro každého vlastníka.

## **Potenciální trhy**

Jelikož se restaurace Il Giardino nachází v Praze, bude analýza potenciálních trhů směřována na toto město.

Praha je hlavní městem České republiky o rozloze 496 km<sup>2</sup>. Tato skutečnost dělá z Prahy největší město ČR, které je jako jediné zároveň i krajem (portál hlavního města Prahy). Dle Českého statistického úřadu k 30.06.2019 je v Praze 1 315 076 obyvatel. Dle ministerstva průmyslu a obchodu je v Praze ve 3. čtvrtletí roku 2019 zapsáno 35 561 živností zabývajících se hostinskou činností. Osoby provozující tuto činnost mají možnost poskytovat cateringové služby, avšak většina této možnosti nevyužívá. Portál Firmy.cz po zadání kategorie Catering a místa Praha k 02.11.2019 uvádí 322 možných výsledků. Po bližším přezkoumání a vybrání pouze těch firem, které nabízejí odpovídající služby, byl výsledek snížen na 170 poskytovatelů. Ostatní poskytovatelé ve své nabídce mají pouze dovoz hotových jídel, nabídky školení v oboru cateringu nebo cateringové služby poskytují pouze na území svých restaurací.

Za hlavní cílovou skupinu lze považovat osoby nebo firmy, poptávající v Praze a nejbližším okolí zajištění jakékoliv formy občerstvení na akcích konajících se mimo restaurační zařízení nebo zařízení k tomu určená. Služby cateringu využijí lidé, kteří nejsou sami schopni pohoštění zorganizovat, nemají čas na organizaci nebo využijí externího dodavatele z ekonomických důvodů. Akcemi mohou být svatby nebo rodinné oslavy konající se na zámcích, v zahradách, v přírodě nebo na méně obvyklých místech bez možnosti využití restauračních zařízení. Další možnost jsou akce, které pořádají firmy pro své zákazníky, společníky nebo zaměstnance. Ve všech případech je požadováno zajištění služby občerstvení s profesionálním zpracováním a odpovídající kvalitou.

Konkrétnější charakteristika cílových zákazníků, kteří pořádají svatby, dle ČSÚ (14.9.2018) je průměrný věk - 25-34 let, minimálně středoškolské vzdělání a výdělečná činnost s minimálně vyšším průměrným příjmem nebo jinou formou finančního zabezpečení. Pro rodinné oslavy není průměrný věk možné specifikovat. Oslavy se mohou týkat narozenin osob různého věku, dále se mohou objevit oslavy úspěchů členů rodiny nebo rodinné sešlosti. Ostatní charakteristické body jsou totožné. Co se týká firemních akcí, zde jsou cílovým zákazníkem střední a velké firmy, často působící na mezinárodním trhu. Catering nejčastěji využijí při obchodních jednáních, školeních, prezentacích nebo oslavách a večírcích pro zaměstnance. Bližší charakteristika vychází z mých zkušeností z předchozího zaměstnání a konzultace s manažerem restaurace.

## **Analýza vnějšího prostředí**

Pro analýzu vnějšího makroprostředí a mikroprostředí byly využity jedny z nejpoužívanějších analýz. Jedná se o PEST analýzu, která slouží k analýze makroprostředí, a Porterova modelu pěti sil, který slouží k výzkumu mikroprostředí.

## **PEST analýza – makroprostředí**

K analýze vnějšího makroprostředí je v práci využita PEST analýza. Tedy analýza politicko-právních vlivů, ekonomických vlivů, sociálně-kulturních a technologických vlivů, které mohou ovlivnit nabízené služby.

## Politicko-právní vlivy

Veškeré firmy v České republice se musí řídit zákony, vyhláškami, nařízeními vlády a právními předpisy. Mezi tyto právní předpisy jsou zařazeny:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, část první, obecná část, hlava II, díl 5 – podnikatel, § 420, který definuje pojmy podnikatel, instituty obchodní firmy, závodu a obchodního tajemství.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, část první, obchodní korporace, hlava I, díl 1 – společná ustanovení, § 1, který se zabývá úpravou obchodních společností a družstev, dále upravuje fungování obchodních korporací od založení po jejich zrušení.
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, část první a druhá, ve které stanovuje výši částky, kterou právnická nebo fyzická osoba musí odvést do státního rozpočtu
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, část první, základní ustanovení Hlava I, obecná ustanovení, § 1, ve kterém jsou zpracovány předpisy Evropské unie a upravuje se daň z přidané hodnoty.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, část první až devátá, zabývající se úpravou rozsahu a způsobu vedení účetnictví, požadavků na jeho průkaznost, rozsahem a způsobem zveřejňování informací z účetnictví a podmínkami předávání účetních záznamů pro potřeby státu.
- Zákon č. 262/2006 Sb., část první, hlava I, § 1–5, zákoník práce, vymezující vztahy na pracovišti mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem

## Ekonomické vlivy

Gastronomický trh i služby cateringu jsou ovlivňovány vývojem ekonomiky ČR. HDP dle posledních dostupných údajů ČSÚ ze dne 02.01.2020 ukazuje meziroční nárůst HDP v ČR v roce 2017 o 4,4 %, v roce 2018 o 3 % a dle ČSÚ ze dne 10.01.2020 tvoří meziroční nárůst ve 3. čtvrtletí 2019 2,5 %. Nezaměstnanost dle údajů ČSÚ ze dne 09.01.2020 dosahovala v listopadu 2019 2,2 % a meziročně se zvýšila o 0,2 procentního bodu. I když se nezaměstnanost lehce zvýšila, pohybuje se stále rekordně nízko. Průměrná hrubá mzda dle údajů ČSÚ z 21.01.2020 stále roste. V roce 2017 byla hrubá měsíční mzda 28 704 Kč, v roce 2018 byla 30 802 Kč a k datu 4.12.2019 činila hrubá mzda 33 697 Kč. Průměrná roční míra inflace se dle informací ČSÚ ze dne 22.01.2020 zvýšila z 2,1 % (r. 2018) na 2,6 % (září 2019). Navýšení značí nárůst všeobecné cenové hladiny zboží i služeb v ekonomice, tedy snížení kupní síly peněz. Zákazníci budou mít menší zájem utráčet peníze za služby nebo zboží a budou mít větší tendenci peníze šetřit, jelikož nyní nakoupí za stejnou cenu méně než za rok předešlý.

## Sociálně-kulturní vlivy

Demografické údaje z portálu ČSÚ pro hlavní město Prahu ze dne 06.01.2020 uvádí nárůst počtu obyvatel z 1 301 135 (r. 2018) na 1 318 688 (r. 2019). Počet obyvatel v Praze je stále rostoucí. Kupní síla dle výroční analýzy společnosti GfK, zveřejněné na SOCR ČR (12.11.2019), vzrostla téměř o 5 %. Dále uvádí, že se disponibilní příjmy průměrného obyvatele ČR zvýšily o necelých 12 000 Kč. Index kupní síly obyvatel Prahy se pohybuje kolem 30 % nad celostátním průměrem. Nejvyšší hodnoty kupní síly na obyvatele lze nalézt v částech Prahy Malá Strana, Střešovice a Dejvice. Dle vzdělanostní struktury populace ČR na 3. čtvrtletí 2019 ČSÚ ke dni 30.12.2019 převládá v Praze vysokoškolské vzdělání které tvoří 38,3 %. Na podobné úrovni se nachází středoškolské vzdělání s maturitou, které dosahuje 37,7 %. Středoškolské vzdělání bez maturity má 16,6 % obyvatel Prahy a pouze základní vzdělání 7,3 %.

## Technologické vlivy

Díky velkému technologickému rozvoji lze říci, že pro služby cateringu jde spíše o příležitost než hrozbu. Stálý vývoj informačních technologií značně pomáhá při komunikaci se zákazníky a prezentaci služby na trhu. Stálá inovace mobilních telefonů a internetového pokrytí dopřeje zákazníkovi si prohlédnout webové stránky restaurace kdykoliv a kdekoliv. Na sociálních sítích lze sledovat práci na aktuálních zakázkách. Pokud bude mít zákazník zájem o spolupráci, má více možností, jak restauraci kontaktovat. Může využít webových stránek, kde nalezne jak telefonní kontakt, tak e-mailovou adresu nebo odkaz na sociální síť. Vše lze zvládnout přes mobilní telefon.

Na závěr PEST analýzy lze doporučit pečlivé sledování všech zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a právních předpisů, které se týkají veškerých firem v České republice. Co se týče ekonomických vlivů, je jimi gastronomický trh velmi ovlivňován a je třeba je opakovaně analyzovat. HDP je stále rostoucí, avšak s nižším nárůstem než v předchozích obdobích. Nezaměstnanost se drží stále rekordně nízko a nebude tedy snadné získat nové zaměstnance. Průměrná hrubá mzda, která je stále rostoucí, značí stále vyšší chuť utrácet peníze. Průměrná roční míra inflace se zvýšila o 0,5 %. Tento nárůst by mohl zapříčinit nižší ochotu nakupovat služby a produkty z důvodu navýšení cen. Z pohledu sociálně-kulturní vlivů je vidět stálý nárůst obyvatel a růst kupní síly. Z toho vyplývá, že je stále větší množství potenciálních zákazníků, kteří mají možnost nakoupit větší množství produktů nebo služeb. Jejich disponibilní příjmy se stále zvyšují a index kupní síly obyvatel Prahy je 30 % nad celostátním průměrem. Jelikož se v Praze převážně vyskytují lidé s vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním, lze očekávat, že tito lidé budou mít minimálně průměrné příjmy nebo vyšší. Z toho vyplývá, že zájem o nákup cateringových služeb by měl být na dobré úrovni a v případě pozitivního vývoje, jak vlivy značí, stále rostoucí. Technologické vlivy vytváří pro cateringové služby příležitosti v podobě lepší komunikace se zákazníky pomocí chytrých telefonů, tabletů a počítačů a též je možné přes tyto platformy poskytované služby dobře prezentovat. Doporučením je tyto možnosti nezanedbávat a věnovat jim zvýšenou pozornost.

## Porterův model pěti sil – mikroprostředí

Mikroprostředí bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, dle které lze zhodnotit, jak silný vliv mají faktory na činnost firmy a jakým způsobem je možné se vůči těmto silám bránit. Jedná se o hrozbu nových konkurentů, konkurenci v branži, hrozbu substitučních výrobků a služeb, vyjednávací schopnost odběratelů a vyjednávací schopnost dodavatelů.

### Hrozba nových konkurentů

Vstup na trh není složitý. Služby cateringu může poskytovat jakákoliv restaurace. Ochranou proti nové konkurenci se stává dobré jméno restaurace Il Giardino, několikaleté zkušenosti v pořádání akcí v prostorách restaurace, jako firemní akce, svatby nebo rodinné či narozeninové oslavy a stále se vracející zájemci o pořádání akcí v prostorách restaurace. Díky zaměření na vytváření malých či středně velkých akcí nehrozí velká konkurence od subjektů, které poskytují catering spíše na velké akce. Hrozbou se stávají spíše menší firmy. Pro dobrou konkurenceschopnost je důležité vybudovat stálou a spokojenou firemní a soukromou klientelu, která bude dále šířit dobré jméno restaurace.

## Konkurence v branži

Stávající konkurence je poměrně vysoká. V Praze se nachází značný počet subjektů, které poskytují cateringové služby. Jsou zde silné firmy, které na trhu působí několik let. Ty se však z velké části orientují spíše na středně velké a hlavně velké akce. Co se týče menších subjektů, zde vzniká větší konkurence, jelikož se zaměřují na stejné klienty. Z velké části však služby poskytují pouze v prostorách svých restaurací. Odlišit se od nich bude možné pomocí získání kontaktů a dobrých vztahů s provozovateli prostor pro konání akcí, o které je velký zájem. Dále je důležitý profesionální přístup k zákazníkům, který musí být na vysoké úrovni, ale například při pořádání narozeninových oslav musí působit také rodinným dojmem.

## Hrozba substitučních služeb

Jako substitut lze považovat vytvoření cateringu pomocí vlastních sil. V případě firem je možné catering zařídit z řad vlastních zaměstnanců. Při soukromých akcích mohou catering zajistit například rodinní příslušníci. Aby zákazníci neměli zájem využívat spíše substitutů, je třeba služby poskytovat tak, aby pro ně byly výhodnější, jak z finančního, tak z časového hlediska. Pro každého má čas určitou hodnotu. Zaměstnanci mohou vykovávat svoji běžnou práci místo zařizování pohoštění a rodinní příslušníci si nemusí na zařizování brát dovolené v práci a mohou se více věnovat své rodině. Další možností je využití prostorů restaurace, které mohou být na vzdáleném místě a nemusí splňovat kapacitní a estetické podmínky – například nedisponují zahradou a vnitřní prostory nejsou schopny pojmout požadované množství osob.

## Vyjednávací schopnost odběratelů

Zákazníci mají na trhu velmi silné postavení. Lze říci, že nabídka převažuje nad poptávkou. Zákazník má velké možnosti při výběru, má stále vyšší nároky jak na kvalitu, tak na úroveň poskytovaných služeb. Pokud bude zákazník nespokojený v jakémkoliv směru, má možnost využít služeb konkurence.

## Vyjednávací schopnost dodavatelů

Restaurace má z velké části dlouholeté dodavatele surovin, kteří nepocházejí jen z České republiky. Část je také například z Itálie. Jak bylo zmíněno u vyjednávací schopnosti odběratelů, zákazník má velmi silné postavení na trhu. To platí i pro výběr dodavatelů surovin pro restauraci. Pokud není zákazník (restaurace Il Giardino) spokojen se svým dodavatelem, není problém ho nahradit jiným. Jedinou překážkou se stává získání důvěry mezi odběratelem a dodavatelem. U dlouholetého dodavatele vzniká velká důvěra, u nově získaného je jí třeba vybudovat. Dodavatelé čelí silné konkurenci, proto je jejich vyjednávací schopnost slabá. Měli by být spolehliví a poskytovat služby na vysoké úrovni tak, aby odběratel neměl nutkání přejít ke konkurenci.

Aby restaurace zmírnila hrozbu nových konkurentů, měla by si udržovat své dobré jméno a vztahy s klienty, kteří jejich služeb již využili. Spokojená a stále se vracející klientela napomáhá k dobré konkurenceschopnosti restaurace vůči novým konkurentům, kterými mohou být menší firmy vytvářející akce o podobné kapacitě a úrovni. V branži se nachází znatelná konkurence a je třeba se od ní odlišit. V případě, že bude restaurace disponovat kontakty na provozovatele prostor, o které je velký zájem, a bude s nimi udržovat dobré vztahy, bude moci zmíněné zajímavé prostory nabídnout svým potenciálním zákazníkům. Tak vzniká vyšší



konkurenceschopnost. Aby restaurace byla ještě více konkurenceschopná, měla by svůj přístup ke klientům udržovat na vysoké profesionální úrovni s odpovídající kvalitou poskytovaných služeb. Hrozbou se též mohou stát substituční služby. V tomto případě je dobré nastavit poskytování svých služeb tak, aby byly pro potenciálního zákazníka výhodnější jak z finančního, tak z časového hlediska. Zákazník by měl mít co nejméně práce se zařizováním akce. Ušetří tak svůj čas, který může věnovat například práci a vydělat tak více peněz. Vyjednávací schopnost odběratelů je na vysoké úrovni. Doporučením je starat se o své zákazníky, u kterých je velice pravděpodobné, že služeb cateringu využijí opakovaně. Věnovat se zákazníkovi pouze do doby, než skončí akce není správným krokem. Je dobré s ním komunikovat i po ukončení akce. Zjistit, zda byl spokojený a popřípadě vykomunikovat další možné akce. Z pohledu dodavatele je naopak vyjednávací schopnost nízká. Mají vysokou konkurenci a v případě nespokojenosti zákazník nemá problém dodavatele nahradit. Avšak je dobré udržovat si dlouholeté dodavatele, kteří jsou pro restauraci již známí, a tím pádem více důvěryhodní.

## **Analýza konkurence**

V Praze se dle portálu Firmy.cz, ke dni 02.11.2019 po zadání kategorie catering a místa Praha nachází 322 výsledků. Po bližším přezkoumání se počet poskytovatelů snížil na 170. Počet poskytovatelů byl snížen z důvodu užší specifikace cateringových služeb. Byly vyloučeny firmy vytvářející školení týkající se cateringových služeb, poskytující pouze dovoz hotových jídel nebo firmy, které catering vytváří pouze na území svých restaurací, například na zahradách.

Jako hlavní konkurenti byly vybrány společnosti Zátíší Catering, FB Catering Praha, a Vyšehrad 2000, a.s. Důvodem byla jejich dostupnost. Veškeré vybrané společnosti sídlí v centru Prahy. Dlouholeté zkušenosti v rozmezí 10–20 let (dle portálu justice.cz) a referencí uvedených na webových stránkách.

### **Zátíší Catering**

Dle webových stránek zaticatering.cz vytvořila cateringová společnost Zátíší Catering během 12 měsíců přes 1200 eventů. Společnost má sídlo v centru Prahy a na trhu působí již od roku 1991. Zaměření společnosti jsou galavečeře, live cooking a party, kongresy a konference, sportovní catering, privátní akce a tematické eventy. Akce jsou schopni vytvořit v exkluzivních lokalitách jako ŠKODA Muzeum, Palác Žofín a Kongresové centrum Praha. Všechna zmíněná místa jsou schopna pojmout nad 500 osob. Společnost dále nabízí i jiné lokality, kde je možné vytvořit prostředí pro poptávané akce. Příkladem může být klášter svaté Anežky České, Martinický palác, Malostranský palác nebo Bawag banka. Co se týče webových stránek, jsou kvalitně zpracované a přehledné. Sociální sítě, na které jsou zde uvedené odkazy, jsou aktuální.

Mezi silné stránky společnosti patří dlouholeté zkušenosti na trhu, dobrá pověst, aktivní účast na sociálních sítích Facebook a Instagram, kde je sleduje téměř 9000 lidí, Jako slabé stránky nebo nevýhody lze uvést informace o historii společnosti, které nejsou zmíněné, a také neuvedení bližších specifikací služeb, které jsou schopni na akcích poskytnout.

Při porovnání služeb s podnikatelským záměrem bude zjištěno, že se společnost Zátíší Catering z velké části zaměřuje na jinou cílovou skupinu, kterou se stávají klienti s vysokými příjmy, pořádající velké akce. Tato společnost bude dávat přednost spíše poptávkám na velké a nákladné akce než na poptávky malého a středního typu.

Jako příležitost by mohla být domluva o vzájemném doporučení z důvodu vytíženosti nebo v případě Il Giardino příliš vysoké kapacity, kterou nebudou schopni pokrýt. Avšak tato dohoda není nutná a mělo by jí být využito pouze v případě krajní nouze, při nedostatku klientů.

### F&B Catering Praha

Cateringovým centrem společnosti jsou historické prostory Paspova sálu, v budově Pivovaru Staropramen, a.s., který sídlí v Nádražní ulici, Praha 5 Smíchov. F&B Catering Praha je součástí společnosti F&B Centrum, s.r.o., která je na trhu od roku 2007. Mezi služby patří soukromé oslavy, firemní večírky, svatební hostiny, školení, konference, prezentace a další. Veškeré cateringové služby jsou zajištěné v rámci restaurace Potrefená husa Na Verandách a music clubu Phenomen. Společnost dále nabízí možnost využití Trnkova salónku nebo restaurace Potrefená husa Albertov. Maximální počet hostů je 800.

Silnou stránkou F&B Catering Praha je její zázemí, ve kterém jsou schopni zařídit veškeré poskytované služby týkající se cateringu. Díky kuchyni restaurace Potrefená husa Na Verandách zajistí i veškeré podávané pokrmy a nemusí tak najímat dodavatele. Další silnou stránkou je nabídka pronájmu prostor zdarma. Webové stránky jsou přehledné, pouze by bylo dobré zvýraznit možnost prokliku na Facebook. Nevýhodou a slabou stránkou by mohly být dané prostory. Na webových stránkách společnosti není nikde zmíněno, že by vytvářeli služby cateringu i mimo prostory Pivovaru Staropramen, a.s. Pokud tomu tak je, bylo by dobré tyto informace zmínit. Na Facebookové stránce je nižší aktivita.

Služby F&B Catering Praha jsou z velké části totožné jako služby popisované v podnikatelském záměru. Výhodou Il Giardino by mohla být flexibilita, co se týče místa konání akce. Nemají striktně daná místa, kde akce lze organizovat, a v případě zájmu zajistí prostory své restaurace zdarma. Další výhodou Il Giardino je větší aktivita na Facebooku.

### Vyšehrad 2000

Cateringová společnost Vyšehrad 2000, a.s., působí na trhu od roku 1994 a sídlí v centru Prahy, blízko Národního divadla. Mezi služby, ve kterých se hlásí mezi nejaktivnější a nejzkušenější společnosti na českém trhu, patří zajišťování cateringu na večírcích, obchodních recepcích, rautech a galavečeří. Dlouhodobě též zajišťují gastronomické a doprovodné služby pro oficiální státní návštěvy nebo významné společnosti z České republiky a zahraničí. Mimo catering zajišťují chod známých kaváren, restaurací, hotelu a golfového hřiště.

Jako silnou stránku lze považovat referenční list, ve kterém se objevují jména známých osobností jako prezident České republiky Václav Havel, Její Veličenstvo Alžbeta II., princ Filip, baronka Margaret Thatcherová a mnoho dalších. Mezi klienty se řadí Česká advokátní kancelář, Senát Parlamentu České republiky, Správa Pražského hradu, Národní divadlo, Akademie věd České republiky, Česká Národní banka a další známé organizace. Webové stránky jsou kvalitně zpracované. Na sociálních sítích Facebooku a Instagramu nejsou příliš aktivní.

Ve srovnání poskytování služeb se Vyšehrad 2000 zaměřuje z velké části na jinou cílovou skupinu. Jak již bylo zmíněno výše, specializují se spíše na velké akce vysoké úrovně, které jsou pořádány pro státní návštěvy a významné společnosti. Dle webových stránek pořádají i akce menších rozměrů jako oslavy nebo svatby. Avšak díky prestiži a kvalitě jsou tyto akce určené spíše pro vyšší vrstvy. Pro Il Giardino v tomto směru nevidím velkou hrozbu.

Dlouholetá zkušenost majitelů restaurace v oblasti pohostinství, dobrá pověst a pozitivní recenze na poskytované menu a služby vytváří dobré podmínky pro konkurenceschopnost. Aktivní využívání sociálních sítí napomáhá ke zvýšení povědomí o nabízených službách. Umisťování fotografií na webové stránky nebo sociální sítě napomáhá potenciálním zákazníkům při výběru společnosti, která bude poskytovat služby cateringu na jejich akci. Aby byla restaurace Il Giardino s poskytováním služeb cateringu konkurence schopná, měla by se zaměřit na úpravu svých webových stránek, jejichž vzhled by měl být jednoduchý a přehledný. Na stránky je dobré uvést stručnou historii restaurace a podrobněji popsat služby, které jsou zákazníkům nabízeny. Další konkurenční výhodou restaurace oproti některým jiným poskytovatelům služeb je vlastní zázemí s kuchyní. Nemusí tak najímat dodavatele, který by pokrmy na cateringovou akci připravil. Příležitostí by mohl být návrh na spolupráci s ostatními cateringovými společnostmi při vysoké vytíženosti a nadměrném počtu osob nebo naopak nízkém počtu osob. Příkladem může být poptávka do restaurace Il Giardino na cateringovou akci pro 300 osob. Tuto kapacitu není restaurace schopna pojmout. Doporučí tedy cateringovou společnost, která se primárně zabývá velkokapacitními akcemi. V opačném případě poptávka, která obsahuje příliš malý počet osob nemusí být pro velké společnosti zajímavá. Proto odkáže na restauraci Il Giardino, která se zaměřuje na akce v kapacitě do cca 100 osob.

### **Marketingová a obchodní strategie**

Aby byla správně stanovena tržní pozice služeb, je potřeba rozhodnout, jaké postavení služby zaujmou vůči ostatním konkurenčním službám na cílových trzích a v povědomí zákazníků. Proto je dobré seznámit se se službami, které poskytuje konkurence, a dle získaných poznatků vybrat vhodné konkurenční výhody vlastní nabízené služby. Marketingový mix 4P je pro tuto analýzu jeden z nejpoužívanějších.

#### Marketingový mix 4P

Obsah Marketingového mixu je složen ze 4P – product, price, place, promotion neboli produkt, cena, distribuce a propagace. Tyto části jsou níže podrobně rozpracovány.

#### Produkt (product)

Podstatou služby cateringu je poskytnutí nejen občerstvení během akce, ale i služby týkající se zajištění průběhu celé akce. Služby obsahují konzultaci výběru podávaného jídla a pití, způsob jeho podávání (rautové stoly, přímé servírování) a určení doby podávání. Dále je třeba vybrat dekorace, jejich styl a barvu. Těsně před začátkem akce bude na místě konání nainstalováno vše potřebné jako židle, stoly, ubrusy, vybraná dekorace, nádobí a zázemí pro obsluhu. Veškeré vybavení bude zajištěno cateringovou společností, která bude mít na starosti i průběh celé akce. Zadavatel tedy stráví minimální čas s přípravou celé akce. Stačí pouze popsat svoji představu. V případě zájmu, je možno zajistit i moderování akce. Jelikož zaměstnanci i majitelé restaurace Il Giardino pracují v oboru gastronomie několik let a mají dlouholeté zkušenosti týkající se pořádání firemních akcí, svateb a oslav na území restaurace, dokáží zpracovat zadání akcí na profesionální úrovni.

#### Cena (price)

Prioritně budou ceny stanovovány tak, aby byly 100% pokryty vzniklé náklady. Další podmínkou pro stanovení ceny bude porovnání cen na trhu za stejné nebo obdobné služby. Také

je třeba v ceně zohlednit poptávku zákazníků. Stanovené ceny by se měly ze začátku pohybovat lehce pod průměrnými cenami na trhu. Důvodem je zvýšení zájmu klientů, kteří se budou rozhodovat mezi více poskytovateli cateringu. Příkladem mohou být firmy tvořící výběrové řízení. Jako výhodu lze považovat, že je restaurace schopná si sama zajistit veškeré podávané pokrmy z vlastní kuchyně a má již sjednané dohody s dodavateli surovin za přiměřené ceny. Proto by náklady měly být nižší než u konkurenčních firem, které se zabývají pouze cateringem a veškeré podávané pokrmy a občerstvení získávají od svých dodavatelů. Díky tomu bude možné poskytnout nižší, pro zákazníka zajímavější cenu. V budoucnosti budou ceny upravovány dle poptávky a vnímání kvality služeb zákazníkem. Není možné, aby se ceny služeb pohybovaly mezi nejnižšími, jelikož cílem je vytvořit prostředí a služby na vyšší úrovni. Z tohoto důvodu by při nejnižších cenách nebylo možné pokrýt náklady tím vzniklé. Možností zajištění požadované ceny, která nebude překračovat klientem určený rozpočet, je redukce jídelního menu a nápojů.

Obsahem celkové ceny za službu bude poskytnuté jídelní menu s nápoji, náklady spojené s cestou na místo akce a na personál, který bude na akci obsluhovat. V případě většího počtu lidí, kdy nebude restaurace schopna akci vybavit nádobím, stoly, židlemi a ubrusy z vlastních zásob, bude nutné využít půjčoven a zohlednit tuto skutečnost v kalkulované ceně.

#### Distribuce (place)

Distribučním kanálem je samotná restaurace, kde se klient může informovat o možnostech souvisejících se službou cateringu. Může se zde potkat s personálem, který by na jeho akci účinkoval, a ochutnat jídlo, které je možné na akci podávat. Hlavním distribučním kanálem je internet, kde se zákazník dozví veškeré potřebné informace týkající se poskytovaných cateringových služeb. Popřípadě získá kontakty, přes které si může sjednat schůzku nebo se dozví další pro něj potřebné informace.

K distribuci informací ke klientovi jako vyřizování podrobností k objednávkám, doplňování informací a předávání dokumentů bude využito elektronické pošty, facebookových stránek restaurace, telefonu nebo osobního setkání. Při schůzce je možné zařídit degustaci ze sestaveného menu, a to i v případě návštěvy klienta. Touto cestou klient ušetří čas, jelikož si může domluvit schůzku například při obědové pauze.

#### Propagace (promotion)

K propagaci bude sloužit přímé oslovení zákazníků v restauraci, kde mohou získat podklady s propagačními materiály a vizitkou. Časem by bylo dobré využít propagace přímého oslovení na veletrzích gastronomických služeb. K propagaci bude primárně využíváno internetu a sociálních sítí.

Na internetu budou k propagaci sloužit webové stránky restaurace, kde zákazník nalezne bližší informace týkající se cateringu a kontakty v podobě telefonu a e-mailu. Pro lepší propagaci webových stránek by bylo nejvýhodnější využít reklamy PPC (pay per click), při které vznikají náklady pouze při prokliku na webové stránky restaurace.

Na sociálních sítích bude využito již vytvořeného Facebook profilu restaurace, který sleduje přes 2 500 uživatelů. S vysokým počtem sledujících se profil stává velmi dobrou cestou k propagaci nové služby, popřípadě nově vytvořených webových stránek týkajících se pouze cateringu nebo odkazu na další sociální síť – Instagram. Výhodou Instagramu je sdílení fotografií s hashtagy, pomocí kterých se fotografie dostane přímo k uživateli, který má zájem o dané téma.

## Finanční plán

Zpracování finančního plánu je vytvořeno na tři roky v reálné, optimistické a pesimistické variantě. Na každý rok zmíněných variant byla vyhotovena tabulka (příloha 1-3), ve které je měsíčně rozepsán počet velkých a malých akcí, měsíční výnosy za prodej služeb (cater. akce), přímé náklady v podobě spotřeby surovin a nepřímé náklady spojené s mzdovými náklady, ostatními provozními náklady a spotřebovanými zásobami. Na konci tabulky byl vypočítán zisk EBIT. Tabulka dále obsahuje roční součet zmíněných výnosů, nákladů a zisku EBIT.

V reálné variantě (příloha 1) je zobrazen nejpředpokládanější vývoj. Toho bude docíleno v případě, že budou dodržena doporučení, která jsou uvedena v tomto podnikatelském záměru a nevzniknou neočekávané a podstatné změny na trhu. V reálné variantě se počítá s pozvolným nárůstem malých akcí ze 30 na 35 za sledované období a s nárůstem velkých akcí z 5 na 12 za sledované období. Dle počtu akcí se vyvíjí i hodnoty výnosů a nákladů. Pouze v lednu prvního roku vychází zisk EBIT záporně. Této hodnoty bylo dosaženo díky počátečním nákladům, bez kterých by podnik nemohl fungovat. Během roku je zisk kolísavý. Je tak způsobeno díky oblíbenosti určitých období v roce, kdy je o akce větší zájem. Jsou to převážně letní měsíce, v nichž se často konají svatby a narozeninové oslavy, a konec roku, kdy mají firmy zájem o vánoční večírky.

Optimistická varianta (příloha 2) ukazuje vývoj, který by nastal v případě, že by se podařilo vytvořit víc cateringových akcí a prodat více menu, než je předpokládáno v reálné variantě, a bylo by možné například nakoupit vlastní automobil a posílit stav zaměstnanců. Varianta zobrazuje 34 malých akcí v prvním roce, s nárůstem na 42 malých akcí v roce třetím. V případě velkých akcí se počítá v prvním roce s 12 velkými akcemi a v třetím roce s nárůstem na 19 velkých akcí. I v optimistické variantě je v lednu prvního roku zisk v záporných číslech. Též tak způsobily počáteční náklady. Následně je zisk stejný téměř celý první rok. Vyššího zisku v oblíbených obdobích nemůže být dosaženo díky maximální možné kapacitě zaměstnanců. Ta je od prosince prvního roku v měsících s vyšší poptávkou navýšena a je tak pokryto více poptávek a dosaženo vyššího zisku. V druhém roce je díky vyššímu počtu akcí a zisku pořízen vlastní automobil. Nebude tak třeba dále platit operativní leasing.

V případě pesimistické varianty (příloha 3) se vychází z předpokladu, že se nepodaří vytvořit tak velký počet akcí a nebude možné prodat tolik menu jako v reálné variantě. Počítá se s nárůstem malých akcí z 11 ročně na 23 ročně za sledované období. Velké akce v první roce budou v počtu 3 a v třetím v počtu 5. Zisk EBIT je téměř celý první rok záporný. Kladný zisk je vytvořen pouze třikrát za první rok, a to díky vytvoření velkých akcí. Další dva roky je zisk již téměř stále kladný, avšak pokud není realizována velká akce, je měsíční zisk minimální. V tomto případě je již ke zvážení, zda služby cateringu nabízet.

Výsledky reálné varianty ukazují, že pokud budou dodržena doporučení uvedená v tomto podnikatelském plánu, má smysl služby restaurace rozšířit o poskytování cateringu. Zisk ve sledovaném období kolísá, ale stále se pohybuje v přiměřené výši. V případě, že by doporučení nebyla dodržována, není možné uvedené výsledky zaručit. V případě optimistické varianty se počítá s velkým zájmem o konání akcí ze strany zákazníků. To se pozitivně ukazuje na zisku z pořádání cateringových akcí. Díky stále rostoucímu zisku je možné pořídit vlastní vůz na přepravu zaměstnanců a vybavení. Dalším pozitivem je možnost přijmout nové zaměstnance, a tak pokrýt další akce, které by z kapacitních důvodů jinak nebylo možné vytvořit. I z této varianty vyplývá, že se služby cateringu rozhodně vyplatí provozovat. Pesimistická varianta znázorňuje nízký zájem o pořádání akcí. Zde jsou výnosy tak nízké, že první rok nedosahují ani výše nákladů. Pouze v pár případech, kdy se podaří vytvořit velkou akci. Další roky

sledovaného období v pesimistické variantě jsou zisky vyšší než náklady. Avšak nedosahují takových výsledků, aby se catering vyplatilo provozovat.

Dle všech tří popsaných variant se rozhodně vyplatí podnikání v oblasti cateringu vyzkoušet. Reálná i optimistická varianta počítá s přiměřenými zisky v případě, že budou dodržena doporučení, která vyplývají z tohoto podnikatelského plánu. Pokud by se podnikání vyvíjelo dle pesimistické varianty, restaurace bude stále dosahovat minimálních zisků a podnikání ve směru cateringu tak ukončí bez větších ztrát.

#### Informace k finančnímu plánu

Majitelé restaurace Il Giardino se dohodli, že jsou ochotni do rozšíření svých služeb o pořádání cateringových akcí investovat částku ve výši 500 000 Kč. Pro přípravu akcí bude využito zázemí restaurace. Podmínkou je příspěvek na energie a vodu ve výši 20 % z celkových měsíčních nákladů restaurace a příspěvek na nájem ve výši 10 % z celkového částky nájmu.

Počet osob na akcích, a tedy prodaných menu, je dosti individuální. Cateringové akce budou proto rozděleny na velké akce, kdy se počítá průměrný počet prodaných menu na 85, a na malé akce, kdy je počítáno průměrně s prodejem 20 menu. Cena jednoho menu se bude pohybovat v rozmezí 1 000–3 000 Kč/os. Pro výpočet bude využita průměrná cena 2 000 Kč. Výše ceny odpovídá kvalitě a unikátnosti použitých surovin. Menu neobsahuje nápoje, které budou podávány zvlášť v rámci all inclusive balíčku za částku 750 Kč. Částka za nápoje byla stanovena dle zkušeností majitelů restaurace s obdobnými akcemi pořádanými přímo v restauraci.

Předpokládá se, že průměrná délka jedné akce je 6 hodin. Toto časové rozmezí obsahuje přípravu, servírování a úklid na místě akce. Dále je třeba připočítat dalších 6 hodin na přípravu před akcí, tedy vaření, příprava na převoz a doručení na místo akce. Z těchto časů vychází výpočet mezd zaměstnanců a brigádníků za danou akci.

Náklady za akci na zaměstnance vychází z výpočtu super hrubé mzdy za měsíc, která se skládá z hrubé mzdy a sociálního (2,48 % hrubé mzdy) a zdravotního (9 % hrubé mzdy) pojištění, které hradí zaměstnavatel. Dále se předpokládá, že zaměstnanec odpracuje průměrně 40 hodin týdně, tedy 160 hodin měsíčně. Výpočtem zjištěná hodinová mzda je využita při určení mezd zaměstnanců za akci. V případě brigádníků bude využito dohody o provedení práce, kdy není nutné za brigádníka odvádět sociální a zdravotní pojištění při výdělku do 10 000 Kč měsíčně a do 300 hodin odpracovaných v kalendářním roce.

Jak již bylo zmíněno, pro výpočty bude využita průměrná cena menu ve výši 2 000 Kč za osobu. Obsah menu bude složen tak, aby odpovídal požadavkům zákazníka a náklady za suroviny nepřekročily jednu třetinu požadované ceny za menu. Nápoje budou podávány zvlášť, jako all inclusive balíček obsahující alkoholické i nealkoholické nápoje v neomezeném množství. Dle majitelů restaurace je cena za nápojový balíček stanovena na 750 Kč. Cena vychází ze zkušeností s akcemi konanými přímo v restauraci.

Jako přímé náklady jsou považovány pouze náklady spojené s nákupem surovin a nápojů. Do nepřímých nákladů jsou započítány mzdy na zaměstnance a brigádníky, zásoby obsahující kuchyňské a úklidové potřeby a ostatní provozní náklady, tedy náklady na nájem, energie a vodu, operativní leasing na auto a telefonní paušál, obsahující neomezené volání a internet. Do prvního měsíce u reálné, optimistické a pesimistické varianty byly započítány počáteční náklady, které byly nezbytné pro chod vytváření cateringových akcí. Jedná se o notebook, mobilní telefon, kávovar, ohřívače, stoly a nádobí.

Na provoz cateringu bude využito při velké akci kuchaře, pomocného kuchaře, a čtyř brigádníků, z nichž se jeden brigádník bude starat pouze o umytí použitého nádobí. Tuto práci bude vykonávat v restauraci. Při malých akcích bude třeba jednoho kuchaře a tří brigádníků, z nichž opět jeden bude využit pouze na umytí nádobí. Jelikož si restaurace vytváří cukrárenské výrobky sama, bude u obou akcí využito cukráře.

#### Počáteční náklady

Před zahájením nabídky cateringových služeb je třeba stanovit počáteční náklady spojené se samotným provozem. Jelikož se jedná pouze o rozšíření služeb již aktivní společnosti, nevznikají náklady spojené s jejím založením týkající se sepsání společenské smlouvy a zapsání společnosti do obchodního rejstříku. Vznikají však náklady na doplnění vybavení nutného k provozu cateringových služeb. Velkou část potřebného vybavení restaurace vlastní, avšak aby bylo možné pokrýt potřeby restaurace i cateringu, je třeba určité věci dokoupit. Tabulka 1 zobrazuje hodnotu počátečních nákladů a celkovou částku za počáteční náklady.

Tabulka 1 Počáteční náklady

POLOŽKA	CENA BEZ DPH	CENA S DPH
Notebook	13 000 Kč	15 730 Kč
Mobilní telefon	7 000 Kč	8 470 Kč
Kávovar	19 800 Kč	23 958 Kč
Ohřívač 4 ks	3 437 Kč	4 159 Kč
Stůl 5 ks	4 000 Kč	4 840 Kč
Nádobí	36 481 Kč	44 142 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>83 718 Kč</b>	<b>101 299 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Počáteční náklady obsahují položky, bez kterých nelze služby cateringu provozovat. Jedná se o notebook, mobilní telefon, kávovar, ohřívače, stoly a nádobí. Aby restaurace měla dostatek nádobí pro její vlastní chod, je třeba doplnit určité množství příborů, sklenic na víno, nealkoholické nápoje a alkoholické nápoje, dále kávové sety atd.

Výše zmíněné počáteční náklady budou hrazeny z 500 000 Kč, které poskytl majitelé jako investici. Z této částky je dále třeba hradit veškeré potřebné náklady, než bude restaurace schopna své náklady na catering pokrýt z nově vytvořených příjmů z cateringových akcí. Jako pomoc při hrazení nákladů budou přijaté zálohy za velké a malé akce ve výši 30 %. Procentuální výše byla stanovena dle nákladů na potraviny a nápoje. Zda bude investovaná částka dostačující, popřípadě jaká výše počáteční investice je třeba, lze zjistit pomocí analýzy Cash Flow. V kalkulaci Cash Flow nebyla zahrnuta počáteční investice do provozu cateringových služeb. Výpočet tedy vychází pouze z příjmů, které bude vytváření akcí generovat. Díky popsanému postupu bez uvedení počáteční investice bude z kladných nebo záporných výsledků Cash Flow zřejmé, zda navrhovaná investice ve výši 500 000 Kč je dostačující nebo ji je třeba popřípadě navýšit.

## Bod zvratu

U výpočtu bodu zvratu se bude vycházet z prvního roku všech variant bez počátečních nákladů, kde lze za celkové fixní roční náklady považovat nepřímé provozní náklady bez počátečních nákladů ve výši necelých 518 000 Kč. Tyto náklady zůstávají téměř pořád stejné. Změna by proběhla pouze v případě, že by výnosy dosahovaly takové částky, že by bylo možné pořádat více akcí, než je nynější kapacita, a tím by se zvýšily náklady na energie, vodu a bylo by možné přispívat více na nájem. Tato skutečnost nastává v druhém roce u reálné a pesimistické varianty. Výnosy jsou na takové úrovni, že je možné místo operativního leasingu na jednu dodávku koupit dvě dodávky, na energie a vodu přispívat částku ve výši 1/3 celkové hrazené částky a hradit 20 % z celkové výše nájmu.

Pro výpočet bodu zvratu bude využit vzorec (1), který byl zmíněn v teoretické části. Aby mohl být lépe určen bod zvratu, je třeba od ceny menu 2 750 Kč odečíst ostatní náklady – suroviny, mzdy a zásoby. V případě pořádání velkých akcí je výnos bez ostatních nákladů 1 598 Kč a u malých akcí 1 301 Kč. Bod zvratu bude tedy vycházet u velkých akcí na 324 menu ( $517\,388 : 1\,598$ ) za cenu 1 598 Kč. U malých akcí bude třeba prodat 398 menu ( $517\,388 : 1\,301$ ) za cenu 1 301 Kč za menu bez ostatních nákladů.

Aby restaurace byla schopna pokrýt provozní náklady za catering, musí uspořádat minimálně tři velké akce a čtyři malé akce nebo dvacet malých akcí ročně.

## Návratnost investic a kalkulace Cash Flow

U reálné, optimistické a pesimistické varianty bude zisku dosaženo již v prvním roce. V případě, že bude hospodaření restaurace probíhat dle předpokládané reálné varianty finančního plánu, dosáhne v prvním roce zisku EBIT ve výši 1 334 tis. Kč, v druhém roce o cca 550 tisíc Kč více a ve třetím roce dosáhne částky přes 2 667 tis. Kč. Dle optimistické varianty je v prvním roce dosaženo zisku ve výši 1 895 tis. Kč, v druhém roce 2 142 tis. Kč a v třetím roce 2 982 tis. Kč. V případě pesimistické varianty je v první roce dosaženo zisku EBIT ve výši 92 tis. Kč, v druhém roce 410 tis. Kč a v třetím roce ve výši necelých 760 tis. Kč.

Návratnost investic je posouzena ze souhrnného měsíčního přehledu Cash Flow za 3 roky viz příloha 4.

Dle výsledků reálné varianty, které vychází z přílohy 4, by restaurace měla mít dostatek volných prostředků k pokrytí vložené investice ve výši 500 000 Kč již v prvním roce hospodaření. Na konci prvního roku by měla restaurace disponovat částkou ve výši 1 335 tis. Kč. Částka se skládá z 500 tis. Kč vložené investice a 835 tis. Kč dle výsledného ročního Cash Flow. Při pohledu na vývoj v dalších letech je zřejmé, že restaurace bude schopna pokrýt své náklady a investovaná částka ve výši 500 tis. Kč může být navrácena. Kladného Cash Flow restaurace dosahuje již v dubnu, ale vrátit vloženou investici je schopna až na přelomu června a července. Doba návratnosti je tedy zhruba 6 měsíců.

V případě optimistické varianty, která je zobrazena v tabulce v příloze 4, by bylo možné vrátit vloženou investici již ve druhém měsíci prvního roku, kdy by restaurace měla disponovat částkou ve výši necelých 645 tis. Kč. Doba návratnosti je v tomto případě pouhé 2 měsíce. Průběh optimistické varianty působí velice kladně. Proto je možné v druhém roce sledovaného období nakoupit vlastní vozidlo, rozšířit počet zaměstnanců o jednoho pomocného kuchaře, využívat více brigádníků, vytvářet více akcí a přispívat větší částkou na energie, vodu a nájem. V květnu druhého roku se měsíční Cash Flow dostalo do záporných čísel. Bylo to zapříčiněno zvýšením nákladů, a to v podobě nákupu vozidla. Měsíc květen byl vybrán z důvodu větší poptávky po vytváření akcí, a tím větší možnosti pokrytí výdajů na nákup automobilu.



Výsledky pesimistické varianty nejsou příliš dobré. Návratnost vložených investic dle tabulky v příloze 4 bude možná až koncem druhého roku sledovaného období. Tato skutečnost nepůsobí vůbec pozitivně. Je to způsobeno měsíčními výdaji, které jsou téměř celý první rok vyšší než měsíční příjmy. V druhém a třetím roce jsou příjmy a výdaje téměř na stejné úrovni až na několik měsíců, ve kterých je větší poptávka po pořádání sezónních akcí. V tuto chvíli by bylo k zamyšlení ukončení provozování služeb cateringu z důvodu nedostatečné tvorby výnosů.

Z výše zmíněných variant lze konstatovat, že návratnost investice je v případě reálné varianty možná již první rok a v případě optimistické varianty je možný návrat investice již druhý měsíc prvního roku. Pesimistická varianta ukazuje návrat investice až koncem druhého roku sledovaného období. V tomto případě by bylo dobré již po prvním roce provozu zvážit, zda catering dále provozovat.

### Výsledek hospodaření

Výsledky hospodaření za reálnou, optimistickou a pesimistickou variantu ve sledovaném období 3 let jsou uvedeny v příloze 5. V optimistické variantě jsou výnosy stále rostoucí. V případě nákladů v druhém roce sledovaného období je vidět výkyv, kdy jsou náklady vyšší než ve třetím roce. Je to způsobeno nákupem vlastního vozidla pro přepravu zaměstnanců a vybavení na pořádané akce. Pokud by vůz nebyl zakoupen, náklady by pozvolně rostly jako výnosy. Reálná i pesimistická varianta má pozvolna rostoucí výnosy i náklady. Nejvyššího zisku EBIT za celé tři roky bylo dosaženo v optimistické variantě ve výši 7 020 000 Kč. V prvním roce byl zisk EBIT 1 895 000 Kč, v druhém roce 2 142 000 Kč a v třetím roce 2 982 000 Kč. I přes nákup nového vozidla byl i druhý rok zisk rostoucí. Druhého nejvyššího zisku za celé sledované období bylo dosaženo v reálné variantě, a to ve výši 5 897 000 Kč. První rok byl vytvořen zisk ve výši 1 334 000 Kč, druhý rok 1 886 000 Kč a třetí rok 2 677 000 Kč. V pesimistické variantě bylo za 3 roky dosaženo pouze 1 263 000 Kč zisku EBIT. V této variantě bylo dosaženo 4,5krát menšího zisku než v reálné variantě a 5,5krát nižšího zisku než v optimistické variantě. V případě pesimistické varianty je třeba zvážit, zda služby cateringu provozovat.

Cílem vlastníků restaurace je dosažení zisku v celkové výši 900 tis. Kč v druhém roce sledovaného období. Cíl byl splněn v reálné a optimistické variantě. Dalším cílem je navýšení celkového zisku na 1 500 tis. Kč ve třetím roce. Tento cíl byl též splněn v reálné a optimistické variantě.

Prioritním cílem podnikatelského záměru není vložení investice se záměrem zhodnocení. Investice by měla být vnímána jako nástroj pro zajištění chodu nových služeb, které přinesou vyšší zisky. Cílem je získat samostatnost cateringových služeb při vytváření zisku a nevyužívat dalších nutných investic z jiných zdrojů než vlastních. Proto je též cílem zajistit návratnost vložených investic v co nejkratším možném termínu a dosáhnout tak dostatečné finanční ziskovosti, která by měla být stabilní a na takové výši, aby byla schopna dostatečně pokrýt příjem za vynaloženou práci.

### SWOT analýza

Další možností, jak lze získat více informací a podkladů ke zjištění, zda se provozování cateringových služeb vyplatí je SWOT analýza, dle které je možné identifikovat silné a slabé stránky a možné příležitosti a hrozby.

**Silné stránky:**

- silné a stabilní zázemí restaurace;
- dobré jméno restaurace;
- spolehlivý personál a vedení s dlouholetou zkušeností;
- osobní přístup k zákazníkům;
- zkušenosti s pořádáním velkých akcí na území restaurace;
- využívání kvalitních surovin od dlouholetých dodavatelů.

Zmíněné silné stránky lze považovat za hlavní a stěžejní body, které by měla restaurace udržovat. Bylo by dobré tyto stránky stále rozšiřovat. Například odstraněním slabých stránek, které jsou zmíněny níže.

**Slabé stránky:**

- nízké povědomí o poskytování služeb cateringu;
- nižší počet zaměstnanců;
- kapacita kuchyně restaurace
- absence kontaktů na místa, kde by bylo možné akce konat;
- neznámá firma pro zákazníky, kteří nikdy nenavštívili restauraci.

Slabé stránky restauraci oslabují a snižují možnost prosazení se na trhu. Měly by být co nejdříve odstraněny nebo alespoň minimalizovány. Zvýší se tak možnost získání potenciálních klientů.

**Příležitosti:**

- rozšíření služby cateringu o možnost zařízení akce „na klíč“;
- poskytování služeb mimo Prahu;
- rostoucí ekonomika a častá spolupráce firem na mezinárodní úrovni tvoří zázemí pro větší poptávku po službách cateringu a zájem o dražší produkty.

Příležitosti by majitelé restaurace měli zvážit v tu dobu, kdy bude služba cateringu již na stabilní úrovni. Bude tak vhodné začít pracovat na možnosti využití zmíněných příležitostí.

**Hrozby:**

- fluktuace zaměstnanců;
- zvýšení konkurence;
- velké konkurenční firmy mohou poskytovat služby za ceny, které nejsme schopni poskytnout;
- zvyšování cen surovin;
- zhoršení kvality dodavatelů.

Pokud se restaurace nebude hrozbami zabývat, mohou se stát zásadním problémem v chodu jejích služeb. Veškeré zmíněné hrozby je třeba sledovat a snažit se je snížit na co nejnižší úroveň nebo je úplně eliminovat. Některé hrozby ovlivnit nelze, proto je důležité jim věnovat zvýšenou pozornost, aby bylo možné včas reagovat na jejich změnu nebo zhoršení.

Restaurace má dobré vedení a kvalitní personál. Vytváří tak dobré prostředí pro své zákazníky, kteří se rádi vrací. Slabou stránkou je obecně kapacita, která je nižší jak v oblasti personálu, tak v možnostech kuchyně. Jelikož se restaurace cateringem nezabývala, nemá kontakty na místa, která by mohla svým potenciálním zákazníkům nabízet. V případě, že by tyto kontakty získala, vznikla by tak příležitost nejen přípravy cateringu, ale celé akce tzv. „na klíč“, a to nejen v Praze, ale i v okolí. Pokud bude ekonomika na stále lepší úrovni, vzniká zde další možná příležitost v podobě většího množství firemních a rodinných akcí. Ohrozit restauraci by naopak mohla fluktuace zaměstnanců, větší konkurence v podobě velkých firem, které mohou nabídnou lepší ceny nebo dodavatelé, kteří zvýší ceny nebo sníží kvalitu svých služeb.

Aby restaurace byla konkurenceschopnější, bylo by dobré posílit slabé stránky. Snažit se zvýšit povědomí o poskytovaných službách přes webové stránky, sociální sítě nebo přímým oslovením potenciálních zákazníků. Dále získat kontakty na oblíbená místa pro konání akcí v Praze. Vedení by mělo promyslet zvýšení počtu zaměstnanců nebo využití brigádníků pouze na cateringové akce a zvážit najmutí dalšího personálu do kuchyně. Aby restaurace mohla lépe čelit možným hrozbám, mělo by se vedení zamyslet nad zlepšením podmínek pro své zaměstnance, aby neměli důvod k odchodu. Dále by bylo dobré průběžně analyzovat konkurenci a udržovat vztahy se zákazníky, kteří služeb restaurace již využili. Zvýšení cen surovin nelze ovlivnit. Je pouze možné upravovat ceny dle pohybu cen surovin.

### 3.3 Vyhodnocení

Účelem podnikatelského plánu bylo posoudit, možnost rozšíření služeb restaurace Il Giardino o poskytování cateringových služeb mimo prostory restaurace. Vlastníci restaurace si dali za cíl dosáhnout druhým rokem zisku 300 tis. Kč pro každého. Tedy 900 tis. Kč dohromady. Druhým cílem bylo dosažení celkového zisku 1 500 tis. Kč. Obou cílů bylo dosaženo v reálné a optimistické variantě.

V případě PEST analýzy, tedy analýzy makroprostředí, bylo doporučeno pečlivé sledování všech zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a právních předpisů, které se týkají firem v České republice. Ekonomické vlivy ztlačně ovlivňují gastronomický trh a je třeba je opakovaně analyzovat. Z pohledu sociálně-kulturních vlivů je vidět stálý nárůst obyvatel a růst kupní síly. To značí větší množství potenciálních zákazníků. Technologické vlivy vytváří pro cateringové služby příležitosti v podobě lepší komunikace se zákazníky pomocí chytrých telefonů, tabletů a počítačů a též je možné přes tyto platformy poskytované služby dobře prezentovat. Proto není dobré tyto možnosti zanedbávat. Mikroprostředí bylo analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil. Vzniká zde hrozba nových konkurentů. Proto je doporučeno, aby restaurace udržovala své dobré jméno a vztahy s klienty, kteří jejích služeb již využili. V branži se nachází ztlačně konkurence a je třeba se od ní odlišit. Může tak být dosaženo pomocí kontaktů na provozovatele prostor, o které je velký zájem. Důležité je s těmito provozovateli udržovat dobré vztahy. Další možností, jak se restaurace může stát konkurenceschopnější, je přístup ke svým klientům. Ten by měl být na vysoké a profesionální úrovni, s odpovídající kvalitou poskytovaných služeb. Jako hrozbu lze označit substituční služby. V tomto případě by měly být služby nastaveny tak, aby jejich pořízení bylo výhodnější jak z finančního, tak časového hlediska. Z pohledu vyjednávací schopnosti odběratelů, kde mají odběratelé vysokou sílu, je doporučeno starat se o své zákazníky tak, aby se rádi vraceli. Vyjednávací schopnost dodavatelů je nízká, proto není

problém dodavatele vyměnit, avšak je doporučeno udržovat vztahy s dlouholetými dodavateli, ve které je již získaná důvěra.

Dle výsledků analýzy konkurence je doporučeno aktivní využívání sociálních sítí, kde je dobré umisťovat fotografie. Totéž platí pro webové stránky, které by měli být přehledné a jednoduché na orientaci. Dlouholetá zkušenost majitelů restaurace v oblasti pohostinství, dobrá pověst a pozitivní recenze na poskytované menu a služby vytváří dobré podmínky pro konkurenceschopnost. Konkurenční výhodou restaurace je vlastní zázemí s kuchyní. Jako příležitost lze označit spolupráci s ostatními cateringovými společnostmi při vysokém vytížení nebo v případě akcí, které svojí nízkou kapacitou jsou nezajímavé pro větší cateringové poskytovatele.

Pomocí marketingového mixu 4P byla specifikována služba a její rozsah. Bylo stanoveno tak, aby zadavatel musel akci věnovat co nejméně času. Cena byla stanovena tak, aby pokryla 100 % nákladů a odpovídala poptávce zákazníků. Distribučním kanálem bude restaurace samotná. Zde se zákazník může informovat o nabízených službách a setkat se s personálem. Další možností distribuce je elektronická pošta, sociální sítě, telefon nebo osobní setkání. Propagací bude přímé oslovení zákazníků a využití webových stránek a sociálních sítí.

Finanční plán byl zpracován ve třech variantách – reálné, optimistické a pesimistické. Dle všech tří variant se rozhodně vyplatí poskytování cateringových služeb realizovat. V reálné i optimistické variantě lze počítat s průměrnými zisky. Musí však být dodržena doporučení vyplývající z celého podnikatelského záměru. V případě vývoje dle pesimistické varianty vznikají nízké zisky a je možné ukončit poskytování služeb bez větších ztrát.

Ve finančním plánu byl dále stanoven bod zvratu, a tak určen minimální počet akcí, které je nutné pořádat, aby byla restaurace schopna pokrýt provozní náklady. Je třeba vytvořit 3 velké akce a 4 malé nebo 20 malých akcí za rok. Tato podmínka byla splněna ve všech třech variantách viz příloha 1-3.

Návratnost investic v případě reálné varianty je již první rok, kdy je dosaženo zisku EBIT ve výši 1 335 tis. Kč. Optimistická varianta počítá s návratností již ve druhém měsíci prvního roku, kdy je dosaženo zisku 645 tis. Kč. V případě pesimistické varianty budou investice navraceny až koncem druhého roku sledovaného období. V tomto případě je dobré se zamyslet, zda se v podnikání dále vyplatí pokračovat.

Cíl podnikatelského plánu není zhodnotit vložené investice. Cílem je využít investice jako nástroj pro zjištění chodu nových služeb, které přinesou restauraci vyšší zisky, bez využití cizího kapitálu. Proto by návratnost investic měla být v co nejkratší době a dosahovat tak v co nejkratším termínu nově vytvořeného dostatečného zisku.

Výsledek hospodaření v podobě reálné, pesimistické a optimistické varianty ve sledovaném období tří let je zobrazena v příloze 7. V optimistické variantě jsou výnosy stále vysoce rostoucí, proto je možné v druhém roce nakoupit vlastní automobil. Za celé sledované období bylo dosaženo zisku EBIT ve výši 7 020 tis. Kč. V reálné variantě zisk EBIT každý rok pozvolna roste a za celé sledované období dosahuje výše 5 897 tis. Kč. Pesimistická varianta též počítá s růstem zisku EBIT. Avšak tento zisk je mnohem nižší než u dvou předešlých variant. Dosahuje pouze 1 263 tis. Kč za celé sledované období. Cíle vlastníků restaurace dosažení celkového zisku ve výši 900 tis. Kč v druhém roce sledovaného období a zisku 1 500tis. Kč ve třetím roce bylo splněno v reálné i optimistické variantě. V případě pesimistické varianty nebyl první cíl splněn o necelých 500 tis. Kč a druhý cíl o 740 tis. Kč. V druhém roce je třeba se zamyslet, zda má smysl v poskytování cateringových služeb pokračovat.

Pomocí SWOT analýzy byly stanoveny silné a slabé stránky, možné příležitosti a hrozby. Restaurace disponuje mnoha silnými stránkami, jako například dobré jméno a silné a stabilní

zázemí. Mezi slabé stránky lze počítat nízký počet zaměstnanců, nižší kapacita kuchyně a nízké povědomí o poskytování cateringových služeb. Příležitostí může být rozšíření poskytování služeb o službu „na klíč“, poskytování služeb mimo Prahu a rostoucí ekonomika. Hrozbou se může stát fluktuace zaměstnanců, zvýšení konkurence nebo například nižší ceny, které jsou schopny poskytnout větší cateringové společnosti. Pro lepší konkurenceschopnost je třeba posílit slabé stránky a vytvářet opatření, pomocí kterých by bylo možné předejít možným hrozbám. Příkladem může být poskytnutí dobrého zázemí svým zaměstnancům, aby neměli důvod odcházet a průběžně analyzovat konkurenci.

S přihlédnutím na veškeré výsledky podnikatelského plánu lze říci, že rozšíření služeb restaurace Il Giardino o pořádání cateringových akcí mimo restaurační prostory se vyplatí. Avšak je třeba dodržovat zmíněná doporučení a podmínky v něm zmíněné.

## 4 Závěr

V bakalářské práci bylo primárním cílem zjištění, zda se rozšíření služeb o poskytování cateringu restauraci Il Giardino, zaměřující se na středomořskou a italskou kuchyni, vyplatí, popřípadě navrhnout doporučení. Jako sekundární cíl bylo určeno poskytnutí případných návrhů týkajících se zavedení a provozu cateringových služeb. Informace v bakalářské práci byly zjišťovány pomocí PEST analýzy – analýzy makroprostředí, Porterova modelu pěti sil – analýza mikroprostředí, analýzy konkurence, marketingového mixu 4P, finančního plánu a SWOT analýzy.

Účelem podnikatelského plánu bylo posoudit možnost rozšíření služeb restaurace Il Giardino o poskytování cateringových služeb mimo restauraci. Podnikatelský plán byl použit jako podklad k rozhodování, zda tuto aktivitu uskutečnit nebo nikoliv.

V podnikatelském plánu bylo stanoveno zaměření cateringových služeb. Restaurace se bude zaměřovat na poskytování občerstvení pro svatby, školení, konference, firemní oslavy, coffee breaky, rodinné oslavy, prezentace, pracovní obědy, rauty a koktejly.

Jako cíle vlastníků restaurace bylo určena návratnost vložené investice do dvou let. Do stejné doby by restaurace měla mít vybudovanou klientelu a vytvořené dostatečné povědomí o službě poskytování cateringu, aby byla schopná z těchto služeb vytvářet dostatečný příjem pro vlastníky restaurace. Zisk v druhém roce by měl být pro každého vlastníka ve výši 300 tis. Kč. Tento cíl byl splněn v případě reálné a optimistické varianty, kdy zisky převyšují požadovanou návratnost investice a potřebné příjmy pro vlastníky dohromady. Ve třetím roce by měl být zisk takový, aby každý vlastník získal příjem 500 tis. Kč. V tomto případě reálná i optimistická varianta opět splňují.

Jako hlavní cílovou skupinou byly stanoveny osoby nebo firmy poptávající v Praze a okolí zajištění jakékoliv formy občerstvení na akcích, které se konají mimo restaurační zařízení nebo zařízení k tomu určená. Zájemci vyhledávají tyto služby v případě, že nejsou sami schopni akci zorganizovat, nemají čas na organizaci nebo dodavatele služeb vyhledávají z ekonomických důvodů.

V případě makroanalýzy, která proběhla pomocí PEST analýzy, byly vymezeny zákony, vyhlášky, nařízení vlády a právní předpisy které mohou ovlivnit nabízené služby. Dále byly popsány ekonomické vlivy, které mohou ovlivnit trh. Důležitý je vývoj průměrné roční míry inflace, která se dle informací ČSÚ ze dne 22.1.2020 postupně zvyšuje. Za rok 2018 činila 2,1 %, v září 2019 byla již na 2,6 %. Navýšení značí nárůst všeobecné cenové hladiny zboží i služeb v ekonomice, a tedy snížení kupní síly peněz. Hrozí, že zákazníci nebudou mít tak velký zájem utráčet peníze, a naopak je budou spíše šetřit. Stálý růst počtu obyvatel Prahy, navyšování disponibilních příjmů průměrného obyvatele ČR o 12 000 Kč a výše indexu kupní síly v Praze, který je 30 % nad celostátním průměrem, zvyšuje možnost zájmu o cateringové služby. Technologické vlivy díky svému neustálému rozvoji tvoří spíše příležitosti než hrozby. Zákazník je schopen získat informace přes PC nebo mobilní telefon. Může tak tvořit i objednávky kdykoliv a kdekoliv.

Při analýze mikroprostředí pomocí Porterova modelu pěti sil byly určeny možnosti, jak se vyhnout možným hrozbám. Jedná se o dobré jméno restaurace jako takové, několikaleté zkušenosti v pořádání akcí v prostorách restaurace a stále se vracející zákazníci, poptávající akce v prostorách restaurace. Pro dobrý chod cateringu je třeba vybudovat spokojenou klientelu, která bude dále šířit dobré jméno restaurace. Aby se zvýšila konkurenceschopnost, je důležité udržovat profesionální přístup k zákazníkům, který by měl být na vysoké úrovni, ale v případě pořádání rodinných oslav musí současně působit rodinným dojmem. Ke snížení zájmu o substituční služby je třeba poskytnout takovou nabídku služeb, aby působila výhodněji

jak z finančního, tak časového hlediska. Dále je důležité poskytovat služby tak, aby byl zákazník spokojený. Jelikož v dnešní době nabídka převažuje poptávku a zákazník tak nebude mít problém obrátit se na jiného poskytovatele. V případě vyjednávací schopnosti s dodavatelem by neměly vznikat velké problémy. Není problém dodavatele vyměnit z důvodu větší nabídky než poptávky. Otázkou ke zvážení zůstává důvěra v nového dodavatele. Vyjednávací síla dodavatelů je slabá, proto by se měli snažit vykovávat svoje služby na co nejvyšší úrovni.

Dlouholetá zkušenost majitelů v oblasti pohostinství, dobrá pověst a pozitivní hodnocení vytváří dobré podmínky pro konkurenceschopnost. Dále tomu přispívá i aktivní využívání webových stránek a sociálních sítí. Webové stránky by měly být tvořeny tak, aby působily jednoduchým dojmem a jejich ovládání bylo intuitivní. Sociální sítě napomohou zákazníkovi při výběru dodavatele cateringových služeb, jelikož mohou vidět již uskutečněné akce. Jako konkurenční výhodu lze považovat i vlastní zázemí pro přípravu akcí. Není třeba platby vysokých nákladů za nájem, energie a vodu. Částka je nižší díky rozdělení nákladů mezi chod restaurace a catering.

Pomocí marketingového mixu 4P byl specifikován produkt – služba, kdy podstatou poskytování cateringových služeb není jen dodání občerstvení, ale i služby týkající se zajištění průběhu celé akce. Zadavatel tak bude věnovat minimální čas k zajištění celé akce. Dále byla specifikována cena služeb, která bude stanovena tak, aby 100% pokryla vzniklé náklady a bude odpovídat poptávce zákazníků. Jako distribuční kanál bude sloužit samotná restaurace, kde se zákazník může informovat o nabízených službách a setkat se přímo i s personálem, který pro něj akci bude vytvářet. Informace ke klientovi je možné distribuovat pomocí elektronické pošty, sociálních sítí, telefonu nebo osobního setkání. K propagaci bude sloužit přímé oslovení zákazníků v restauraci, později i na veletrzích gastronomických služeb. Primárně bude však využíváno webových stránek a sociálních sítí.

Finanční plán byl zpracován ve variantě reálné, optimistické a pesimistické. Dle výsledků všech tří variant se vyplatí poskytování cateringových služeb realizovat. V případě reálné a optimistické varianty jsou výsledky na velmi dobré úrovni a splňují tak i cíle podnikatelů, tj. dosažení celkového zisku ve druhém roce ve výši 900 tis. Kč a v třetím roce 1 500 tis. Kč. V pesimistické variantě tyto cíle splněny nebyly, avšak zisku EBIT bylo též dosaženo.

Pro vytvoření variant Finančního plánu byly stanoveny počáteční náklady a náklady spojené s provozem. Dále byly vypočítány výnosy z pořádaných akcí a určen jejich předpokládaný roční počet. Z těchto informací byly vytvořeny zmíněné tři varianty a vypočítán měsíční a roční zisk EBIT. Ze zmíněných podkladů byl vypočítán Bod zvratu dle vzorce (1) a určen počet menu, který je u malých akcí 398 kusů a u velkých akcí 324 kusů. Z toho lze určit, že za rok je třeba vytvořit minimálně tři velké akce a čtyři malé nebo dvacet malých akcí.

V případě návratu investic, kdy je cílem nikoliv zhodnocení vložené investice, ale dosažení přiměřených zisků v co nejdřívějším termínu, vychází nejlépe optimistická varianta, která návratnost investice zobrazuje již v druhém měsíci prvního roku sledovaného období. V reálné variantě budou vložené investice navráceny do konce prvního roku sledovaného období. Pesimistická varianta však ukazuje návratnost až koncem druhého roku. V tomto případě je dobré se zamyslet, zda v poskytování služeb pokračovat.

Pomocí SWOT analýzy byly určeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné stránky restaurace jsou silné a stabilní zázemí restaurace, dobré jméno restaurace, spolehlivý personál a vedení s dlouholetou zkušeností, osobní přístup k zákazníkům, pořádání velkých akcí na území restaurace, využívání kvalitních surovin od dlouholetých dodavatelů. Za slabé stránky lze považovat nízké povědomí o poskytování cateringových služeb, nižší počet zaměstnanců, nízká kapacita kuchyně restaurace, zatím žádné kontakty na místa, kde by se akce mohly konat, a neznámý poskytovatel pro zákazníky, kteří nikdy restauraci nenavštívili.

Příležitostí se může stát rozšíření poskytování služeb o službu „na klíč“, poskytování služeb mimo Prahu a rostoucí ekonomika a častá mezinárodní spolupráce firem, které budou mít zájem o tvorbu akcí s cateringem. Další příležitostí může být zájem o dražší produkty, tedy i větší zájem o středomořskou a italskou kuchyni. Za hrozbu lze považovat vysokou fluktuaci zaměstnanců, zvýšení konkurence, nižší ceny, které mohou poskytnout velcí dodavatelé cateringových služeb, zvyšování cen surovin nebo zhoršení kvality dodavatelů. Aby byla restaurace konkurenceschopnější, měla by se snažit posílit slabé stránky a vytvářet opatření, kterými by bylo možné předejít možným hrozbám. Bylo by také dobré průběžně analyzovat konkurenci a udržovat vztahy se zákazníky, kteří služeb již využili.

Dle výsledků Podnikatelského plánu lze říci, že rozšíření služeb restaurace Il Giardino o poskytování cateringových služeb se vyplatí. Ve všech třech variantách dochází k vytvoření zisku. U pesimistické varianty však nevychází zisk na takové úrovni, aby uspokojil cíle vlastníků restaurace. Se zaměřením na nejpředpokládanější reálnou variantu, je možné vidět dosažení přiměřeného zisku, který byl určen jako cíl vlastníků restaurace. Vložená počáteční investice bude navrácena do konce prvního roku sledovaného období. Zisky dle tabulky v příloze 1 jsou rostoucí po celé sledované období a lze tak předpokládat, že zisk dále poroste nebo bude na stejné úrovni. Růst ovlivní ekonomická situace, dodržování podmínek a zásad vyplývajících z výsledků analýz podnikatelského plánu a rozšíření kapacit v případě zaměstnanců a vybavení.



## Literatura

ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2014. 240 s. ISBN 978-80-7400-511-4

DOLEŽAL, J. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

EKANEM, I. *Writing a business plan: a practical guide*. 1. vyd. New York : Routledge, 2017. 120 s. ISBN 9781138206021.

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 3. vyd. Brno : Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha : Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha : Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, L. et al. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 232 s. ISBN 978-80-247-5837-4.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha : Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

LIPOVSKÁ, H. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. 1. vyd. Praha : Grada, 2017. 256 s. ISBN 978-80-271-0120-7.

HARVARD BUSINESS REVIEW. *Creating Business Plans (HBR 20-Minute Manager Series)*. 1. vyd. Brighton : Harvard Business Review Press, 2014. 140 s. ISBN 978-1-62527-222-5

MATTEL, B, FINK, B. *Catering: a guide to managing a successful business operation*. 2. vyd. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2016. 320 s. ISBN 978-1118137970.

RYŠÁVKOVÁ, V. *Nový občanský zákoník úplně pro všechny*. 1. vyd. Praha : Grada, 2014. 304 s. ISBN 978-80-247-5157-3.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODOVÁ, I, ANDERA, M. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

SYROVÝ, P. *Investování pro začátečníky*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 128 s. ISBN 978-80-271-0092-7.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P, JELÍNKOVÁ E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2018. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

VEBER, J, SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha : Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

## Legislativa

ZÁKON Č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

ZÁKON Č. 90/2012 Sb., zákon o obchdních korporacích

ZÁKON Č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon

### **Internetové zdroje**

ČSÚ: *TZ GFK: Kupní síla průměrného Čecha se meziročně zvýšila o 1000 Kč měsíčně.* [online]. 2019 [cit. 2019-11-12]. Dostupné z WWW: <http://www.socr.cz/clanek/tz-gfk-kupni-sila-prumerneho-cecha-se-mezirocne-zvysila-o-1000-kc-mesicne>.

## Přílohy

Příloha 1 Finanční plán – Reálná varianta 1. – 3. rok

MALÁ AKCE	1	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	30
VELKÁ AKCE	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	5
1. rok	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC	CELKEM
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	70 000 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	3 587 500 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	70 000 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	3 587 500 Kč
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	23 333 Kč	46 667 Kč	46 667 Kč	70 000 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	70 000 Kč	169 167 Kč	46 667 Kč	46 667 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	1 195 833 Kč
Nepřímé náklady													
mzdové náklady	9 275 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	27 825 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	27 825 Kč	42 014 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	349 195 Kč
ostatní provozní náklady	144 414 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	618 687 Kč
spotřebované zásoby	1 750 Kč	3 500 Kč	3 500 Kč	5 250 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	5 250 Kč	12 688 Kč	3 500 Kč	3 500 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	89 688 Kč
<b>Náklady celkem</b>	178 773 Kč	111 832 Kč	111 832 Kč	146 191 Kč	266 984 Kč	266 984 Kč	146 191 Kč	266 984 Kč	111 832 Kč	111 832 Kč	266 984 Kč	266 984 Kč	<b>2 253 403 Kč</b>

<b>EBIT</b>	<b>-108 773 Kč</b>	28 168 Kč	28 168 Kč	63 809 Kč	240 516 Kč	240 516 Kč	63 809 Kč	240 516 Kč	28 168 Kč	28 168 Kč	240 516 Kč	240 516 Kč	<b>1 334 097 Kč</b>
-------------	------------------------	--------------	--------------	--------------	---------------	---------------	--------------	---------------	--------------	--------------	---------------	---------------	-------------------------

Zdroj: Vlastní zpracování

MALÁ AKCE	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	31
VELKÁ AKCE	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	8
<b>2. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZE N</b>	<b>DUBEN</b>	<b>KVĚTE N</b>	<b>ČERVE N</b>	<b>ČERVE NEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOP AD</b>	<b>PROSIN EC</b>	<b>CELKE M</b>
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	437 500 Kč	140 000 Kč	437 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	140 000 Kč	437 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	4 550 000 Kč
Výnosy celkem	437 500 Kč	140 000 Kč	437 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	140 000 Kč	437 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	<b>4 550 000 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	145 833 Kč	46 667 Kč	145 833 Kč	70 000 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	70 000 Kč	169 167 Kč	46 667 Kč	145 833 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	1 516 667 Kč
Nepřímé náklady													
mzdové náklady	32 739 Kč	18 550 Kč	32 739 Kč	27 825 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	27 825 Kč	42 014 Kč	18 550 Kč	32 739 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	401 037 Kč
ostatní provozní náklady	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	632 996 Kč
spotřebo vané zásoby	10 938 Kč	3 500 Kč	10 938 Kč	5 250 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	5 250 Kč	12 688 Kč	3 500 Kč	10 938 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	113 750 Kč

Náklady celkem	232 626 Kč	111 832 Kč	232 626 Kč	146 191 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	160 642 Kč	281 435 Kč	126 283 Kč	247 077 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	<b>2 664</b> <b>450 Kč</b>
EBIT	204 875 Kč	28 168 Kč	204 875 Kč	63 809 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	49 358 Kč	226 065 Kč	13 717 Kč	190 424 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	<b>1 885</b> <b>550 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

MALÁ AKCE	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	35
VELKÁ AKCE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
<b>3. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZE N</b>	<b>DUBEN</b>	<b>KVĚTE N</b>	<b>ČERVEN N</b>	<b>ČERVENEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOPAD</b>	<b>PROSINEC</b>	<b>CELKEM</b>
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	437 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	6 020 000 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	437 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	<b>6 020</b> <b>000 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	169 167 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	145 833 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	169 167 Kč	2 006 667 Kč
Nepřímé náklady													
mzdové náklady	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	32 739 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	494 893 Kč

ostatní provozní náklady	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	690 800 Kč
spotřebované zásoby	12 688 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	10 938 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	12 688 Kč	150 500 Kč
<b>Náklady celkem</b>	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	247 077 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	<b>3 342 860 Kč</b>
<b>EBIT</b>	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	190 424 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	<b>2 677 140 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 Finanční plán – Optimistická varianta 1. – 3. rok

MALÁ AKCE	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34
VELKÁ AKCE	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	12
<b>1. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZEN</b>	<b>DUBEN</b>	<b>KVĚTEN</b>	<b>ČERVEN</b>	<b>ČERVENEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOPAD</b>	<b>PROSINEC</b>	<b>CELKEM</b>
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	110 000 Kč	343 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	632 500 Kč	4 675 000 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	110 000 Kč	343 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	632 500 Kč	<b>4 675 000 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													

spotřeba surovin	36 667 Kč	114 583 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	210 833 Kč	1 558 333 Kč
<b>Nepřímé náklady</b>													
mzdové náklady	18 550 Kč	32 739 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	56 203 Kč	485 618 Kč
ostatní provozní náklady	144 414 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	618 687 Kč
spotřebované zásoby	2 750 Kč	8 594 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	15 813 Kč	116 875 Kč
<b>Náklady celkem</b>	202 381 Kč	199 032 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	325 965 Kč	<b>2 779 513 Kč</b>
<b>EBIT</b>	<b>-92 381 Kč</b>	144 718 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	306 536 Kč	<b>1 895 487 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

MALÁ AKCE	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	41
VELKÁ AKCE	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	2	17
<b>2. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZEN</b>	<b>DUBEN</b>	<b>KVĚTEN</b>	<b>ČERVEN</b>	<b>ČERVENEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOPAD</b>	<b>PROSINEC</b>	<b>CELKEM</b>
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	6 228 750 Kč

<b>Výnosy celkem</b>	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	<b>6 228 750 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	229 167 Kč	229 167 Kč	229 167 Kč	229 167 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	229 167 Kč	2 076 250 Kč
Nepřímé náklady													
mzdové náklady	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	65 478 Kč	65 478 Kč	65 478 Kč	65 478 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	65 478 Kč	621 488 Kč
ostatní provozní náklady	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	632 996 Kč
spotřebované zásoby	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	17 188 Kč	17 188 Kč	17 188 Kč	17 188 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	17 188 Kč	155 719 Kč
DHM – nákup aut					600 000 Kč								600 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	969 399 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	369 399 Kč	<b>4 086 453 Kč</b>
<b>EBIT</b>	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	<b>-281 899 Kč</b>	318 101 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	318 101 Kč	<b>2 142 297 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

MALÁ AKCE	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	42
VELKÁ AKCE	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	19



3. rok	LEDEN	ÚNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC	CELKEM
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	632 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	6 751 250 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	632 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	<b>6 751 250 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	229 167 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	210 833 Kč	229 167 Kč	229 167 Kč	229 167 Kč	132 917 Kč	132 917 Kč	229 167 Kč	229 167 Kč	2 250 417 Kč
Nepřímé náklady													
mzdové náklady	65 478 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	56 203 Kč	65 478 Kč	65 478 Kč	65 478 Kč	42 014 Kč	42 014 Kč	65 478 Kč	65 478 Kč	659 141 Kč
ostatní provozní náklady	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	57 567 Kč	690 800 Kč
spotřebované zásoby	17 188 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	15 813 Kč	17 188 Kč	17 188 Kč	17 188 Kč	9 969 Kč	9 969 Kč	17 188 Kč	17 188 Kč	168 781 Kč
<b>Náklady celkem</b>	369 399 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	340 416 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	<b>3 769 139 Kč</b>
<b>EBIT</b>	318 101 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	292 085 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	<b>2 982 111 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 Finanční plán – Pesimistická varianta 1. – 3. rok

MALÁ AKCE	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
VELKÁ AKCE	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3
<b>1. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZEN</b>	<b>DUBEN</b>	<b>KVĚTEN</b>	<b>ČERVEN</b>	<b>ČERVENEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOPAD</b>	<b>PROSINEC</b>	<b>CELKEM</b>
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	0 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	1 306 250 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	0 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	<b>1 306 250 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	0 Kč	18 333 Kč	18 333 Kč	18 333 Kč	18 333 Kč	96 250 Kč	18 333 Kč	18 333 Kč	96 250 Kč	18 333 Kč	18 333 Kč	96 250 Kč	435 417 Kč
Nepřímé náklady													
mzdové náklady	0 Kč	9 275 Kč	9 275 Kč	9 275 Kč	9 275 Kč	23 464 Kč	9 275 Kč	9 275 Kč	23 464 Kč	9 275 Kč	9 275 Kč	23 464 Kč	144 592 Kč
ostatní provozní náklady	126 834 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	601 106 Kč

spotřebované zásoby	0 Kč	1 375 Kč	1 375 Kč	1 375 Kč	1 375 Kč	7 219 Kč	1 375 Kč	1 375 Kč	7 219 Kč	1 375 Kč	1 375 Kč	7 219 Kč	32 656 Kč
<b>Náklady celkem</b>	126 834 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	170 048 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	170 048 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	170 048 Kč	<b>1 213 771 Kč</b>
<b>EBIT</b>	<b>-126 834 Kč</b>	<b>-17 099 Kč</b>	<b>-17 099 Kč</b>	<b>-17 099 Kč</b>	<b>-17 099 Kč</b>	118 702 Kč	<b>-17 099 Kč</b>	<b>-17 099 Kč</b>	118 702 Kč	<b>-17 099 Kč</b>	<b>-17 099 Kč</b>	118 702 Kč	<b>92 479 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

MALÁ AKCE	0	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	20
VELKÁ AKCE	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3
<b>2. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZEN</b>	<b>DUBEN</b>	<b>KVĚTEN</b>	<b>ČERVEN</b>	<b>ČERVENEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOPAD</b>	<b>PROSINEC</b>	<b>CELKEM</b>
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb)	0 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	1 801 250 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>0 Kč</b>	<b>110 000 Kč</b>	<b>110 000 Kč</b>	<b>110 000 Kč</b>	<b>110 000 Kč</b>	<b>343 750 Kč</b>	<b>110 000 Kč</b>	<b>110 000 Kč</b>	<b>288 750 Kč</b>	<b>55 000 Kč</b>	<b>110 000 Kč</b>	<b>343 750 Kč</b>	<b>1 801 250 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	0 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	114 583 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	96 250 Kč	18 333 Kč	36 667 Kč	114 583 Kč	600 417 Kč
Nepřímé náklady													
mzdové náklady	0 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	32 739 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	23 464 Kč	9 275 Kč	18 550 Kč	32 739 Kč	228 067 Kč

ostatní provozní náklady	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	517 388 Kč
spotřebované zásoby	0 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	8 594 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	7 219 Kč	1 375 Kč	2 750 Kč	8 594 Kč	45 031 Kč
<b>Náklady celkem</b>	43 116 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	170 048 Kč	72 099 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	<b>1 390 903 Kč</b>
<b>EBIT</b>	<b>-43 116 Kč</b>	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	144 718 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	118 702 Kč	<b>-17 099 Kč</b>	8 918 Kč	144 718 Kč	<b>410 347 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

MALÁ AKCE	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23
VELKÁ AKCE	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	5
<b>3. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZEN</b>	<b>DUBEN</b>	<b>KVĚTEN</b>	<b>ČERVEN</b>	<b>ČERVENEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOPAD</b>	<b>PROSINEC</b>	<b>CELKEM</b>
<b>VÝSLEDOVKA</b>													
Prodej služeb	55 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	2 433 750 Kč
<b>Výnosy celkem</b>	55 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	<b>2 433 750 Kč</b>
<b>NÁKLADY</b>													
Přímé náklady													
spotřeba surovin	18 333 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	114 583 Kč	114 583 Kč	114 583 Kč	114 583 Kč	36 667 Kč	36 667 Kč	114 583 Kč	811 250 Kč
Nepřímé náklady													

mzdové náklady	9 275 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	32 739 Kč	32 739 Kč	32 739 Kč	32 739 Kč	18 550 Kč	18 550 Kč	32 739 Kč	284 270 Kč
ostatní provozní náklady	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	43 116 Kč	517 388 Kč
spotřebované zásoby	1 375 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	8 594 Kč	8 594 Kč	8 594 Kč	8 594 Kč	2 750 Kč	2 750 Kč	8 594 Kč	60 844 Kč
<b>Náklady celkem</b>	72 099 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	199 032 Kč	199 032 Kč	199 032 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	<b>1 673 752 Kč</b>
<b>EBIT</b>	<b>-17 099 Kč</b>	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	144 718 Kč	144 718 Kč	144 718 Kč	144 718 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	144 718 Kč	<b>759 998 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 4 Cash Flow – reálná, optimistická a pesimistická varianta

REÁLNÁ VARIANTA													
1. rok	LEDEN	ÚNOR	BŘEZ EN	DUBE N	KVĚTE N	ČERVEN N	ČERVEN EC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOP AD	PROSIN EC	CELKE M
Příjmy celkem	70 000 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	140 000 Kč	140 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	<b>3 587 500 Kč</b>
Výdaje celkem	178 773 Kč	111 832 Kč	111 832 Kč	146 191 Kč	266 984 Kč	266 984 Kč	146 191 Kč	266 984 Kč	111 832 Kč	111 832 Kč	266 984 Kč	266 984 Kč	<b>2 253 403 Kč</b>
Cash Flow	<b>-108 773 Kč</b>	28 168 Kč	28 168 Kč	63 809 Kč	240 516 Kč	240 516 Kč	63 809 Kč	240 516 Kč	28 168 Kč	28 168 Kč	240 516 Kč	240 516 Kč	<b>1 334 097 Kč</b>
Kumulované Cash Flow	<b>-108 773 Kč</b>	<b>-80 605 Kč</b>	<b>-52 437 Kč</b>	11 372 Kč	251 888 Kč	492 404 Kč	556 214 Kč	796 730 Kč	824 897 Kč	853 065 Kč	1 093 581 Kč	1 334 097 Kč	

<b>2. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZ EN</b>	<b>DUBE N</b>	<b>KVĚTE N</b>	<b>ČERVE N</b>	<b>ČERVE NEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOP AD</b>	<b>PROSIN EC</b>	<b>CELKE M</b>
Příjmy celkem	437 500 Kč	140 000 Kč	437 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	210 000 Kč	507 500 Kč	140 000 Kč	437 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	<b>4 550 000 Kč</b>
Výdaje celkem	232 626 Kč	111 832 Kč	232 626 Kč	146 191 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	160 642 Kč	281 435 Kč	126 283 Kč	247 077 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	<b>2 664 450 Kč</b>
Cash Flow	204 875 Kč	28 168 Kč	204 875 Kč	63 809 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	49 358 Kč	226 065 Kč	13 717 Kč	190 424 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	<b>1 885 550 Kč</b>
Kumulované Cash Flow	1 539 Kč	29 707 Kč	234 581 Kč	298 390 Kč	524 456 Kč	750 521 Kč	799 879 Kč	1 025 944 Kč	1 039 661 Kč	1 230 084 Kč	1 456 150 Kč	1 682 215 Kč	
<b>3. rok</b>	<b>LEDEN</b>	<b>ÚNOR</b>	<b>BŘEZ EN</b>	<b>DUBE N</b>	<b>KVĚTE N</b>	<b>ČERVE N</b>	<b>ČERVE NEC</b>	<b>SRPEN</b>	<b>ZÁŘÍ</b>	<b>ŘÍJEN</b>	<b>LISTOP AD</b>	<b>PROSIN EC</b>	<b>CELKE M</b>
Příjmy celkem	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	437 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	507 500 Kč	<b>6 020 000 Kč</b>
Výdaje celkem	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	247 077 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	281 435 Kč	<b>3 342 860 Kč</b>
Cash Flow	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	190 424 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	226 065 Kč	<b>2 677 140 Kč</b>
Kumulované Cash Flow	227 951 Kč	454 016 Kč	680 081 Kč	906 146 Kč	1 132 211 Kč	1 358 277 Kč	1 584 342 Kč	1 810 407 Kč	2 000 830 Kč	2 226 896 Kč	2 452 961 Kč	2 679 026 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

OPTIMISTICKÁ VARIANTA													
1. rok	LEDEN	ÚNOR	BŘEZE N	DUBEN	KVĚTE N	ČERVEN N	ČERVEN EC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOP AD	PROSIN EC	CELKE M
Příjmy	110 000 Kč	343 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	632 500 Kč	4 675 000 Kč
Výdaje	202 381 Kč	199 032 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	325 965 Kč	2 779 513 Kč
Cash Flow	-92 381 Kč	144 718 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	306 536 Kč	1 895 487 Kč
Kumulované Cash Flow	-92 381 Kč	52 337 Kč	223 072 Kč	393 807 Kč	564 542 Kč	735 277 Kč	906 012 Kč	1 076 747 Kč	1 247 482 Kč	1 418 216 Kč	1 588 951 Kč	1 895 487 Kč	
2. rok	LEDEN	ÚNOR	BŘEZE N	DUBEN	KVĚTE N	ČERVEN N	ČERVEN EC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOP AD	PROSIN EC	CELKE M
Příjmy	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	6 228 750 Kč
Výdaje	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	228 015 Kč	969 399 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	369 399 Kč	4 086 453 Kč
Cash Flow	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	170 735 Kč	-281 899 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	318 101 Kč	2 142 297 Kč
Kumulované Cash Flow	2 066 222 Kč	2 236 957 Kč	2 407 692 Kč	2 578 427 Kč	2 296 528 Kč	2 614 629 Kč	2 932 730 Kč	3 250 831 Kč	3 407 115 Kč	3 563 399 Kč	3 719 683 Kč	4 037 784 Kč	
3. rok	LEDEN	ÚNOR	BŘEZE N	DUBEN	KVĚTE N	ČERVEN N	ČERVEN EC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOP AD	PROSIN EC	CELKE M
Příjmy	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	632 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	398 750 Kč	398 750 Kč	687 500 Kč	687 500 Kč	6 751 250 Kč

Výdaje	369 399 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	340 416 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	242 466 Kč	242 466 Kč	369 399 Kč	369 399 Kč	<b>3 769 139 Kč</b>
Cash Flow	318 101 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	292 085 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	156 284 Kč	156 284 Kč	318 101 Kč	318 101 Kč	<b>2 982 111 Kč</b>
Kumulované Cash Flow	2 460 398 Kč	2 616 682 Kč	2 772 966 Kč	2 929 250 Kč	3 221 335 Kč	3 539 436 Kč	3 857 537 Kč	4 175 638 Kč	4 331 922 Kč	4 488 206 Kč	4 806 307 Kč	5 124 408 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

PESIMISTICKÁ VARIANTA													
1. ROK	LEDE N	ÚNOR	BŘEZ EN	DUBE N	KVĚT EN	ČERV EN	ČERVE NEC	SRPE N	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTO PAD	PROSI NEC	CELKE M
Příjmy	0 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	55 000 Kč	288 750 Kč	<b>1 306 250 Kč</b>
Výdaje	126 834 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	170 048 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	170 048 Kč	72 099 Kč	72 099 Kč	170 048 Kč	<b>1 213 771 Kč</b>
Cash Flow	-126 834 Kč	-17 099 Kč	-17 099 Kč	-17 099 Kč	-17 099 Kč	118 702 Kč	-17 099 Kč	-17 099 Kč	118 702 Kč	-17 099 Kč	-17 099 Kč	118 702 Kč	<b>92 479 Kč</b>
Kumulované Cash Flow	-126 834 Kč	-143 933 Kč	-161 032 Kč	-178 131 Kč	-195 230 Kč	-76 528 Kč	-93 627 Kč	-110 726 Kč	7 975 Kč	-9 124 Kč	-26 223 Kč	92 479 Kč	
2. rok	LEDE N	ÚNOR	BŘEZ EN	DUBE N	KVĚT EN	ČERV EN	ČERVE NEC	SRPE N	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTO PAD	PROSI NEC	CELKE M
Příjmy	0 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	288 750 Kč	55 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	<b>1 801 250 Kč</b>
Výdaje	43 116 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	170 048 Kč	72 099 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	<b>1 390 903 Kč</b>
Cash Flow	-43 116 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	144 718 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	118 702 Kč	-17 099 Kč	8 918 Kč	144 718 Kč	<b>410 347 Kč</b>
Kumulované Cash Flow	49 363 Kč	58 281 Kč	67 199 Kč	76 116 Kč	85 034 Kč	229 752 Kč	238 670 Kč	247 588 Kč	366 289 Kč	349 190 Kč	358 108 Kč	502 826 Kč	



3. rok	LEDE N	ÚNOR	BŘEZ EN	DUBE N	KVĚT EN	ČERV EN	ČERVE NEC	SRPE N	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTO PAD	PROSI NEC	CELKE M
Příjmy	55 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	343 750 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	343 750 Kč	<b>2 433 750 Kč</b>
Výdaje	72 099 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	199 032 Kč	199 032 Kč	199 032 Kč	101 082 Kč	101 082 Kč	199 032 Kč	<b>1 673 752 Kč</b>
Cash Flow	<b>-17 099 Kč</b>	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	144 718 Kč	144 718 Kč	144 718 Kč	144 718 Kč	8 918 Kč	8 918 Kč	144 718 Kč	<b>759 998 Kč</b>
Kumulované Cash Flow	393 248 Kč	402 166 Kč	411 083 Kč	420 001 Kč	428 919 Kč	573 637 Kč	718 355 Kč	863 074 Kč	1 007 792 Kč	1 016 709 Kč	1 025 627 Kč	1 170 345 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 5 Výsledky hospodaření (v tis. Kč)

	REÁLNÁ VARIANTA			OPTIMISTICKÁ VARIANTA			PESIMISTICKÁ VARIANTA		
	1. rok	2. rok	3. rok	1. rok	2. rok	3. rok	1. rok	2. rok	3. rok
<b>VÝNOSY</b>									
Prodej služeb	3588	4550	6020	4675	6229	6751	1306	1801	2434
<b>Výnosy celkem</b>	3588	4550	6020	4675	6229	6751	1306	1801	2434
<b>NÁKLADY</b>									
<b>Přímé náklady</b>									
nákup surovin	1196	1517	2007	1558	2076	2250	435	600	811
<b>Nepřímé náklady</b>									
mzdové náklady	349	401	495	486	621	659	145	228	284
ostatní provozní náklady	619	633	691	619	633	691	601	517	517
zásoby	90	114	151	117	156	169	33	45	61
DHM auta					600				
<b>Náklady celkem</b>	2253	2664	3343	2780	4086	3769	1214	1391	1674

<b>EBIT</b>	1334	1886	2677	1895	2142	2982	92	410	760
<b>EBIT cekem za 3 roky</b>	<b>5897</b>			<b>7020</b>			<b>1263</b>		

Zdroj: Vlastní zpracování