

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Podnikatelský projekt

Bc. Kateřina Rašplová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kateřina Rašplová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business Project

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování podnikatelského projektu pro stávající společnost včetně ekonomické zhodnocení podnikatelského projektu.

Dílčím cílem:

- zpracování literární rešerše související s hlavním cílem práce (podnikatelský projekt, analýza konkurenceschopnosti podniku, metody hodnocení investic atd.);
- zpracování analýza odvětví a konkurence;
- zpracování situační analýzy podniku.

Metodika

Formulace teoretických východisek je zpracována na základě studia odborné literatury a její vzájemné komparace. V rámci literární rešerše budou vymezeny základní pojmy související s podnikatelským projektem a oblastí podnikání. Dále bude provedena analýza odvětví, analýzy vnějšího prostředí a analýzy vnitřního prostředí u již fungujícího podniku. Ekonomické vyhodnocení projektu bude realizováno s využitím statických a dynamických metod hodnocení investic.

Doporučený rozsah práce

60- 70 stran

Klíčová slova

finanční analýza, ekonomické zhodnocení, podnik, podnikatelský plán, podnikatelský projekt

Doporučené zdroje informací

ČERVENÝ, R. – BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck, 2014. ISBN 978-80-7400-511-4.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

WÖHE, G. – DVOŘÁK, J. *Úvod do podnikového hospodářství*. V Praze: C.H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Moulis, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Podnikatelská projekt“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Moulisovi, Ph. D. za umožnění psát tuto práci pod jeho vedením, ale také za cenné připomínky, odborné rady a za celkovou laskavost a pomoc při jejím vypracování.

Podnikatelský projekt

Abstrakt

Autorka se v rámci práce zaměřuje na návrh podnikatelského projektu, který se soustředí na diverzifikaci podnikání a založení kavárny v Hostivaři. Práce je rozdělena na teoretickou část a samotný podnikatelský projekt. Teoretická část definuje základní teoretická východiska v oblasti podnikání a konceptu tvorby podnikatelského projektu.

Praktická část práce se zabývá samotným podnikatelským projektem, který vychází z poznatků z teoretické části. Obsahuje deskripci jednotlivých kroků nutných pro vytvoření reálného plánu na založení kavárny v Hostivaři. K vyhodnocení projektu bylo použito ekonomického zhodnocení, které zahrnuje interpretaci záměru a analýzu tří odlišných scénářů průběhu podnikání. Cílem projektu je dosáhnout ziskovosti kavárny a využít potenciálu této lokality a trhu.

Klíčová slova: finanční analýza, ekonomické zhodnocení, podnik, podnikatelský plán, podnikatelský projekt, analýza rizik

Business project

Abstract

The author presents a proposal of a business project focused on business diversification and café establishment in Hostivař. The thesis is divided into a theoretical part and the business project as such. The theoretical part defines the theoretical basis in the area of business and the concept of creating a business project.

In the practical part of the thesis, the business project is presented based on theoretical research. It involves description of individual steps which need to be taken in order to create a realistic plan for establishing a café in Hostivař. Economic evaluation has been conducted in order to assess the project, including interpretation of the business plan and analysis of three different scenarios of the course of running the business. The aim of the project is a profitable café and to utilize the potential of the location and market.

Keywords: financial analysis, economic evaluation, business, business plan, business project, risk analysis

Obsah

1	Úvod.....	12
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce.....	13
2.2	Metodika.....	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Podnikatel a podnikání	14
3.1.1	Dělení podniků dle velikosti	15
3.2	Podnikatelský plán.....	16
3.2.1	Struktura podnikatelského plánu	16
4	Podnikatelský projekt.....	19
4.1	Investiční činnost	19
4.1.1	Fáze investičního procesu.....	20
4.1.2	Předinvestiční fáze	20
4.1.2.1	Analýza trhu	21
4.1.2.2	Analýza zákazníků	22
4.1.2.3	Analýza konkurence.....	23
4.1.2.4	Analýza dodavatelů.....	23
4.1.2.5	Analýza zdrojů a schopností podniku	23
4.1.2.6	Finanční analýza.....	24
4.1.2.7	Analýza marketingu	24
4.1.2.8	Realizační projektový plán.....	25
4.1.2.9	Finanční plán projektu.....	25
4.1.2.10	Analýza rizik	29
4.1.2.11	Ekonomické hodnocení projektu.....	30
4.1.3	Investiční fáze	32
4.1.4	Provozní fáze	33
5	Analýza ekonomických charakteristik odvětví	34
6	Podnikatelský projekt na otevření kavárny v Hostivaři	40
6.1	Charakteristika podniku.....	40
6.1.1	Provozní doba	41
6.1.2	Personální zajištění	42
6.2	Analýza trhu.....	44

6.2.1	PEST analýza.....	45
6.2.2	Analýza zákazníků.....	51
6.2.3	Analýza konkurence	52
6.2.4	Analýza dodavatelů	53
6.3	Analýza marketingu.....	54
6.3.1	Produkt.....	55
6.3.2	Cena	56
6.3.3	Distribuce.....	56
6.3.4	Propagace.....	56
6.4	Realizační projektový plán	57
6.5	Finanční plán projektu	58
6.5.1	Zahajovací rozvaha.....	58
6.5.2	Plán nákladů na zahájení provozu podniku	59
6.5.3	Náklady na občerstvení a nápoje	63
6.5.4	Příjmy	64
6.5.5	Plánovaný výkaz zisku a ztrát	65
6.5.6	Plánované cash flow	69
6.6	Analýza rizik	71
6.7	Ekonomické hodnocení projektu.....	75
7	Závěr	77
8	Seznam použitých zdrojů	79
8.1	Literární zdroje	79
8.2	Internetové zdroje.....	80
8.3	Legislativa	83
9	Seznam tabulek, grafů a příloh	84
9.1	Seznam tabulek.....	84
9.2	Seznam grafů	85
9.3	Seznam příloh.....	85
	Přílohy.....	86

1 Úvod

Předmětem této diplomové práce je představení pojmu „podnikatelský projekt“. Autorka v této práci na základě detailního teoretického popisu analýz souvisejících s podnikatelským projektem a současně taktéž s vysvětlením důležitých pojmů „podnikatel, podnikání a podnikatelský plán“ navrhuje praktické řešení pro otevření nového podniku v pražské místní části Hostivař.

Zmíněný nový podnik bude kavárna „Na Obláčku“; výběr tohoto názvu autorka detailněji zmiňuje na začátku kapitoly věnující se návrhu podnikatelského projektu na nový podnik. Lokalita pro podnik byla vybrána na základě malé konkurence podnikající v tomto odvětví.

Každý podnikatel, který přešel ze zaměstnání do podnikání, případně mění v rámci podnikání odvětví své působnosti, by měl ze začátku sestavit vlastní podnikatelský projekt své nové společnosti. Tento projekt se skládá z několika významných částí, jež na sebe musí logicky navazovat a vytvářet ucelený komplet analýz a závěrů. Podnikatelský projekt by měl ukázat reálnost daného konceptu – zdali je zamýšlený projekt (např. otevření nové kavárny) proveditelný a v případě kladného posouzení reálnosti naznačit, jakým směrem by se měl projekt ubírat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vytvořit podnikatelský projekt pro stávající společnost s ekonomickým zhodnocením projektu. Součástí práce je také literární rešerše, která se zabývá podnikatelským projektem, analýzou konkurenceschopnosti podniku a metodami hodnocení investic. Dalším dílčím cílem je provedení analýzy odvětví a konkurence a zpracování situační analýzy společnosti.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické a praktické. První část tvoří teoretická východiska, která autorka postulovala po studiu odborné tematické literatury. V této části jsou (rovněž na základě odborných textů) vymezeny a stanoveny klíčové pojmy, se kterými se v práci operuje. Dále obsahuje popis tvorby a náležitostí podnikatelského plánu a uvádí analýzy a ukazatele, na jejichž základě je vypracována a hodnocena praktická část.

Druhá, praktická část je koncipována formou podnikatelského projektu. Na jeho začátku je zapotřebí stanovit konkrétní cíle a popsat myšlenku projektu jako takovou. V rámci předinvestiční fáze zkoumá autorka analyticky jednotlivé oblasti, důležité pro predikce a modely vývoje provozovny. Autorka práce musí analyzovat celé odvětví, v němž plánuje podnikání. Na základě výstupních dat stanoví provozní záležitosti. V neposlední řadě identifikuje autorka případná rizika, popíše jejich dopad a navrhne preventivní opatření. V investiční části bude na základě získaných dat vypracován finanční plán projektu, v němž budou vyčísleny náklady, výnosy a další ekonomické údaje pro prvních 5 let existence podniku. Nejprve budou rozebrány finance související se zahájením provozu, poté provozní náklady pro další roky, čímž plynule přejde do fáze provozní. Veškeré výpočty a predikce jsou v práci provedeny pro 3 odlišné scénáře – optimistický, realistický a pesimistický.

Závěrem podnikatelského projektu autorka práce zhodnotí výstupní data po ekonomické stránce. K tomu využije zejména následujících ukazatelů: index ziskovosti, doba návratnosti a rentabilita investice, čistá současná hodnota.

3 Teoretická východiska

Následující kapitola obsahuje vymezení základních teoretických pojmů, které jsou nezbytné ke zpracování vlastní diplomové práce a jsou řazeny do jednotlivých podkapitol.

3.1 Podnikatel a podnikání

Podnikatelem se dle NOZ rozumí ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník §420).

Podnikem se nejobecněji rozumí subjekt, v němž dochází ke změně vstupů na výstupy. Je chápán jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která vznikla za účelem podnikání. Výklad podniku lze přiblížit všeobecnými a specifickými znaky. Mezi všeobecné znaky patří kombinace výrobních faktorů, princip finanční rovnováhy a hospodárnosti. Naopak mezi specifické znaky podniku řadíme autonomii, princip soukromého vlastnictví a ziskovost. Se zmiňovanou autonomií vzniká odpovědnost vlastníků za určité výsledky podnikání. Na druhou stranu (Srpková, Řehoř, 2010, s. 35).

Česká republika umožňuje podnikat dvěma způsoby, a to jako:

Fyzická osoba nebo právnická osoba, která provozuje **živnost**, jestliže splní podmínky, které jsou stanoveny živnostenským zákonem č. 445/1991 Sb. Všeobecnými podmínkami pro provozování živnosti FO, jestliže zákon nestanoví jinak, jsou bezúhonnost a plná svéprávnost. Tento zákon rozlišuje dva druhy živností, konkrétněji:

- živnost ohlašovací – řemeslné, vázané a volné,
- živnosti koncesované – k těmto živnostem je třeba odborné způsobilosti.

Dalším způsob podnikání upravuje zákon o obchodních korporacích, který definuje právnické osoby jako:

- 1) Osobní společnosti – mohou být založeny pouze za podnikatelským účelem či účelem správy vlastního majetku. Charakteristickým znakem pro tyto společnosti je ručení celým svým majetkem, tzv. solidární ručení.
 - veřejné obchodní společnosti – společnosti minimálně dvou osob, kde každý společník ručí celým svým majetkem.

- komanditní společnosti – podmínkou pro založení jsou dva nebo více společníků. Společnost řídí tzv. komplementáři, kteří ručí celým svým majetkem, komanditisté do výše svých vkladů (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích).
- 2) Kapitálové společnosti
- společnosti s ručením omezeným – může být založena fyzickými i právnickými osobami (může to být i pouze jedna osoba). Minimální základní kapitál je 1 Kč. Společnost ručí veškerým svým majetkem, zatímco společník pouze do výše nesplaceného vkladu. Nejvyšším orgánem této společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je jednatel, kterých může být i více.
 - akciové společnosti – společnost vlastněná investory, kteří mají odkoupenou určitou část ve formě akcií. Základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Akciová společnost ručí celým svým majetkem, přičemž akcionář za závazky společnosti neručí (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích).
- 3) Družstva jsou dle § 221 obchodního zákoníku společenstvím neuzavřeného počtu osob, založeným za účelem podnikání nebo zajišťování sociálních, hospodářských či dalších potřeb svých členů. Členové nevkládají do družstva peníze, ale převážně jiné majetkové hodnoty. Družstva mohou být:
- spotřební, výrobní nebo bytová (Zákon č. 90/2012 Sb., zákon o obchodních korporacích).

3.1.1 Dělení podniků dle velikosti

Na základě doporučení Evropské komise 2003/361/EC z května 2003 lze členit podniky do čtyř kategorií (viz tabulka 1). Porovnáním s prahovými hodnotami u doporučením stanovených tří kritérií může podnik snadno určit, do které z těchto kategorií patří. Toto rozdělení slouží především pro malé a střední podniky k poskytnutí podpory (Srpová, Řehoř, 2010, s. 36-37).

Tabulka 1 Členění podniků podle Evropské komise

	Počet zaměstnanců	Roční obrát (v €)	Výše aktiv (v €)
Mikropodnik	≤ 10	≤ 2 miliony	≤ 2 miliony
Malý podnik	≤ 50	≤ 10 milionů	≤ 10 milionů
Střední podnik	≤ 250	≤ 50 milionů	≤ 43 milionů
Velký podnik	> 250	> 50 milionů	> 43 milionů

Zdroj: vlastní zpracování dle Srpová, Řehoř, 2010, s. 36

3.2 Podnikatelský plán

Hlavním dokumentem nejen pro nového podnikatele je podnikatelský plán. Začátkem každého podnikání by měl být dobrý nápad s cílením na jeho reálnou životaschopnost a realizovatelnost. Jeho sestavení pomůže podnikateli lépe si utřídit myšlenky; odhalit slabé a silné stránky onoho podnikatelského plánu. Je to tedy „*písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější a vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností*“ (Svobodová, Andera, 2017, s. 69-70).

Tento plán se sestavuje za účelem zjistit například sumu finančních prostředků, které budou potřeba pro začátek podnikání, pro odhad budoucích příjmů v porovnání s očekávanými výdaji nebo kvůli vyhodnocení, zda je vůbec nápad na trhu žádaný.

Tvorba podnikatelského plánu není doporučena pouze pro začátek podnikání, ale i například při změně strategie či expanzi podniku. Víceméně pokaždé, když je potřeba ověřit, zda nápad přinese očekávané výsledky (Svobodová, Andera, 2017, s. 69).

3.2.1 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není nijak závazně stanovena, protože podmínky bank či investorů na jeho rozsah a strukturu bývají rozdílné. Proto i v literatuře tuto problematiku autoři vykládají trochu jiným způsobem a je na každém, jakou strukturu zvolí. Autoři Svobodová a Andrea (2017, s. 71-72) popisují strukturu v jedenácti krocích, mezi kterými je například charakteristika produktu a vlastníka, analýza trhu a zákazníků, analýza konkurence, finanční plán či analýza rizik. Například dle Srpové a spol. (2011, s. 14-15) je do struktury plánu zahrnut navíc ještě titulní list, účel a pozice dokumentu,

realizační projektový plán, podnikový cíl a záměr. Pro účely praktické části této práce bude využito spojení těchto dvou struktur, za využití kroků, které jsou obsahově vhodné.

- **Charakteristika podniku**

Jedná se o stručnou charakteristiku podniku, pro který je projekt a podnikatelský plán vytvářen. Měla by zde být uvedena historie podniku, právní forma a předmět podnikání atp.

- **Popis podnikatelského projektu**

Tato část popisuje podnikatelskou příležitost, kterou autor podnikatelského plánu vnímá. Hlavním cílem je důkladně definovat vybrané zboží, službu nebo inovaci. Kromě toho je důležité posoudit, jak se výhody projektu pro podnik promítnou do tržeb a zisku. Mělo by být dostatečně zdůvodněno zařazení projektu do aktuálního časového rámce (Srpková, 2011, s. 16-17).

- **Podnikový cíl a záměr – SMART**

Základem pro formulaci cílů a záměrů podniku jsou výsledky provedených analýz, vyhodnocení výchozí situace podniku, které zahrnovalo prognózy vývoje jeho prostředí, a v neposlední řadě základní principy podnikového étosu stanovené vedením podniku. Základní myšlenkou projektu je jeho záměr, k němuž směřuje veškeré následující úsilí. Podnikový cíl je přesnější než podnikový záměr a zahrnuje slovní i číselné formulace. Cíl je rozvedením podnikového záměru a je stanoven jako jeho výsledek. Chceme-li určit, zda bude podnikatelská iniciativa úspěšná nebo neúspěšná, musíme při jejím posuzování vycházet z dobře formulovaného cíle (Fotr, 2012, s. 20-21). Ten je možné stanovit pomocí techniky SMART:

- **Specific** (specifický)
- **Measurable** (měřitelný)
- **Achievable** (dosažitelný)
- **Result oriented** (orientovaný na výsledek, realistický)
- **Time framed** (časově vymezený)

Pravidlo SMART je možné rozšířit o ER:

- **Ethical** (soulad s etickým přístupem k podnikání)
- **Resourced** (zaměřený na zdroje)

(Fotr, 2012, s. 37)

- **Analýza trhu**
- **Analýza zákazníků**
- **Analýza konkurence a dodavatelů**
- **Marketingová analýza**
- **Finanční analýza**
- **Realizační projektový plán**
- **Finanční plán projektu**
- **Analýza rizik**
- **Ekonomické hodnocení projektu**
- **Přílohy**

Tento pojem obsahuje podrobnosti, skutečnosti a data, které podporují tvrzení uvedená v podnikatelském plánu, ale jejichž rozsah nebo povaha činí popis v jednotlivých kapitolách zbytečným (Svobodová, 2017, s. 104).

4 Podnikatelský projekt

V rámci podnikové strategie lze identifikovat určité obchodní příležitosti a následně je rozvinout do podnikatelských iniciativ. Ty jsou podmíněny konceptem nebo myšlenkou, která má největší šanci na úspěch ve vztahu k neuspokojené potřebě trhu, nedostatečně využitým zdrojům nebo kombinací obojího (Fotr, 1992, s. 29-30).

4.1 Investiční činnost

Podnikatelská investice je jednorázový výdaj velké finanční hodnoty, který se předpokládá v budoucnu, obvykle v průběhu více než jednoho roku, a očekává se, že přinese peněžní nebo jinou odměnu. Je velmi důležité, aby podnik věnoval investici potřebnou pozornost vzhledem k její dlouhodobé efektivnosti. Musí snášet důsledky špatného nebo neúspěšného investičního rozhodnutí, které může vyústit v problémy, jako je finanční krize nebo bankrot. Každá firma však musí investovat, má-li růst, a to zejména z důvodů konkurence (Synek, 2011, s. 273-275).

Investice podniků často zahrnují finanční, hmotný nebo nehmotný majetek a měly by být podpořeny obchodními strategiemi, které jim mají pomoci dosáhnout jejich cílů. Investiční projekty, které podnik realizuje, mají zajistit jeho maximální blahobyt a v důsledku toho zvýšit jeho hodnotu, neboť maximalizace hodnoty je hlavním cílem každé firmy. Při analýze projektů z finančního a ekonomického hlediska je třeba brát v úvahu proměnné času, ziskovosti a rizika. Výsledkem hodnocení je rozhodnutí, zda investici uskutečnit, a pokud ano, tak kdy (Kislingerová, 2010, s. 263-264).

Klasifikace investičního projektu

Investiční projekty lze klasifikovat z hlediska jejich vztahu vůči rozvoji podniku nebo účetnictví a financování.

Rozlišení investic z hlediska jejich vztahu k rozvoji podniku:

- obnovovací – obnovení zastaralého vybavení,
- rozvojové – tzv. rozšířená produkce, pokud tyto výdaje zlepšují schopnost společnosti vyrábět nebo prodávat statky a služby,

- regulatorní – investice prováděné z důvodu vyhovění nařízením a předpisům (např. ekologické projekty, opatření ke zvýšení bezpečnosti práce) (Kislingerová, 2010, s. 263-264).

Z hlediska účetnictví a financování:

- finanční – dlouhodobé půjčky, nákup dlouhodobých cenných papírů,
- hmotné – nákup či výstavba budov staveb a strojů,
- nehmotné – nákup softwaru, know-how, licencí (Synek, 2011, s. 279).

4.1.1 Fáze investičního procesu

Předinvestiční, investiční a provozní fáze jsou třemi základními etapami, které tvoří investiční proces od stanovení počáteční koncepce projektu až po jeho uvedení do provozu. (Kislingerová, 2010, s. 265, Fotr, 1995, s. 10).

4.1.2 Předinvestiční fáze

Přestože každá z fází investičního procesu je pro úspěch podnikové iniciativy klíčová, měla by být většina pozornosti věnována předinvestiční fázi. Ta se soustřeďuje na technicko-ekonomický průzkum projektu, jehož příprava je pracná, ale pokud je kompletní, může podniku pomoci vyhnout se značným ztrátám. Zároveň to, zda bude snaha úspěšná, závisí do značné míry na tom, jak budou výsledky této studie interpretovány (Fotr, 1995, s. 9). Investiční rozhodnutí, resp. to, zda bude projekt realizován, je výsledkem této fáze.

Tato fáze, která v této práci zahrnuje technicko-ekonomickou studii proveditelnosti, je základním kamenem pro efektivní realizaci investičních projektů.

Technicko-ekonomická studie proveditelnosti

Tato studie proveditelnosti (*feasibility study*) by měla obsahovat všechny informace potřebné k vyvození závěru o realizaci či nerealizaci podnikatelského projektu. Obsahuje všechny faktory a možnosti pro posunutí investice do realizační fáze, zejména vývoj technických a finančních požadavků. Celý průzkum vychází ze situace na trhu a jejích predikcí. Podniková situace a situace na trzích je pak posuzována v kontextu mikroprostředí a makroprostředí firmy, přičemž je podpořena podrobnou finanční a ekonomickou analýzou

a hodnocením konkrétních projektových variant. Projekt je zamítnut, jestliže jsou zjištěny neadekvátní dopady, neproveditelnost nebo jiné nedostatky (Kislingerová, 2010, s. 284-285).

Cílem analýzy mikroprostředí je zjistit, které oblasti firmy fungují efektivně a které ne. Analýza makroprostředí se liší tím, že se nesnaží předpovídat budoucí změny, ale jejím cílem je z neúplných interních analýz vyčíst stávající nebezpečí a slabé stránky firmy, které je třeba řešit prostřednictvím rozpoznaných silných stránek a příležitostí (Fotr, 1995, s. 13).

4.1.2.1 Analýza trhu

Pomáhá podnikům pochopit současné podmínky na trhu a identifikovat potenciální příležitosti. Analýza trhu může poskytnout informace o potřebách zákazníků, strategiích konkurentů a trendech v odvětví. Tyto informace mohou podnikům pomoci přijímat informovaná rozhodnutí o jejich produktech, službách a marketingových strategiích. Tato analýza může podnikům také pomoci identifikovat potenciální rizika a vypracovat strategie k jejich zmírnění.

Při analýze trhu je vhodné se zaměřit na popis, podrobnosti a trendy určitého odvětví s využitím dostupných údajů a statistik. Tato část diplomové práce bude využívat několik specifických aspektů studia ekonomických charakteristik, jako je např. velikost trhu nebo počet podniků v odvětví (Svobodová, Andera, 2017, s. 82).

· **STEP analýza**

Tato analýza, která je jedním z aspektů tzv. fundamentální analýzy, slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které mohou představovat budoucí možnosti nebo nebezpečí pro analyzovanou organizaci. Tento přístup slouží ke strategickému studiu vnějšího prostředí na základě prvků, o nichž se předpokládá, že mohou mít na organizaci vliv, a také k prognózování důsledků pro budoucí vývoj. Podstatným úkolem STEP analýzy je získat odpovědi na následující otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

(Vašítková, 2008, s. 58-61)

Mezi faktory, které tato analýza zohledňuje patří:

Politicko-právní faktor se týká zákonů, předpisů a politického prostředí, které mohou mít vliv na provedení kroku nebo akce. Mezi politicko-právní faktory patří například regulace, povolení, vládní politiky a stabilita vlády.

Ekonomický faktor se týká zdrojů a prostředků, které jsou k dispozici pro provádění určitého kroku nebo akce. Mezi ekonomické faktory patří například inflace, nezaměstnanost, daňové politiky a trendy HPD.

Sociálně-kulturní faktor se týká vztahů mezi jednotlivci a skupinami v rámci společnosti a zahrnuje kulturní tradice, hodnoty, zvyky a náboženské přesvědčení. Kulturní rozdíly mohou také ovlivnit reakce na nové technologie nebo výrobky, což může mít dopad na jejich úspěšnost na trhu.

Technologický faktor se týká nových technologií a inovací, které mohou ovlivnit provedení kroku nebo akce. Mezi technologické faktory patří například pokroky v oblasti informačních technologií, automatizace a robotizace výroby, nové materiály a zlepšení procesů.

Všechny tyto faktory mohou ovlivnit úspěšnost kroku nebo akce, protože mohou ovlivnit výrobu, distribuci a prodej produktů a služeb (Vašítková, 2008, s. 58-61).

4.1.2.2 Analýza zákazníků

Analýza zákazníků je proces shromažďování a vyhodnocování údajů o zákaznících s cílem lépe porozumět jejich potřebám a preferencím. Pomáhá firmám identifikovat potenciální příležitosti k růstu, vyvíjet efektivnější marketingové strategie a zlepšovat služby zákazníkům. Díky pochopení chování zákazníků mohou podniky přizpůsobit své produkty a služby tak, aby vyhovovaly jejich potřebám a zvyšovaly jejich spokojenost.

V této analýze je zásadním krokem oddělení globálního trhu od cílového. Cílový trh je ta část celkového trhu, kde jsou spotřebitelé a zákazníci, na které se podnik může rozumně zaměřit. Celkový trh označuje všechny potenciální aplikace určitého zboží nebo služby. Pro vymezení cílového trhu v podnikatelské strategii je třeba použít skupiny zákazníků, kteří mají ze zboží podniku nějaký užitek, mají k němu přístup a jsou ochotni za něj zaplatit. Kromě toho by neměl chybět popis vlastností tohoto trhu (Srpková, 2010, s. 20).

Pro některé podniky, například ty, které se zaměřují na marketing, může být zásadní rozlišovat při vytváření skupin zákazníků mezi pojmy zákazník a uživatel. Uživatelem je osoba, která výrobek používá; osoba, která věc kupuje, nemusí být vždy stejná osoba (Svobodová, Andera, 2017. s 84).

4.1.2.3 Analýza konkurence

V této fázi se definují firmy, které prodávají srovnatelné nebo stejné zboží jako podnik, pro který se podnikatelský plán vytváří, tzn. podniky, které cílí na stejné trhy.

Analýza konkurence je proces analýzy silných a slabých stránek konkurentů s cílem získat konkurenční výhodu. Je důležitá, protože pomáhá podnikům identifikovat potenciální příležitosti k růstu, vyvíjet efektivnější marketingové strategie a udržet si náskok před konkurencí. Pochopením konkurenčního prostředí mohou podniky vypracovat strategie, jak se odlišit od svých konkurentů a získat tak výše zmíněnou výhodu (Srpková, 2010, s. 21-22).

4.1.2.4 Analýza dodavatelů

Analýza dodavatelů je proces hodnocení dodavatelů s cílem určit ty nejvhodnější pro podnik. Je důležitá, protože pomáhá podnikům identifikovat potenciální příležitosti k úsporám nákladů, rozvíjet efektivnější strategie dodavatelského řetězce a zajistit kvalitu a spolehlivost dodavatelů. Pochopením schopností a omezení dodavatelů mohou podniky vypracovat strategie, které jim zajistí nejlepší hodnotu za jejich peníze (Svobodová, Andera, 2017, s. 90).

4.1.2.5 Analýza zdrojů a schopností podniku

Majetek podniku může zahrnovat finanční prostředky, investiční a technologický majetek či lidský potenciál., která podnikatel používá při podnikání. Dělí se především na dlouhodobý hmotný, kam bychom mohli zařadit budovy, pozemky, zařízení a stroje, a nehmotný investiční majetek, např. pověst, patenty, jméno podniku nebo technologické know-how, a na oběžná aktiva (Dedouchová, 2001, s. 29).

Dle Dedouchové (2001) „*schopnosti jsou dovednosti podniku*“. Dovednosti se mohou týkat například toho, jak manažeři v rámci procesu řízení rozhodují o tom,

jak dosáhnout konkrétních cílů. Schopnosti podniku jsou obecně výsledkem organizační struktury a systému řízení. Tyto systémy určují, jak a kde se uvnitř organizace činí rozhodnutí, a také chování, které bude podnikem odměňováno, a kulturní normy a hodnoty podniku. Pro pochopení rozdílných koncepcí je nutné znát rozdíl mezi majetkem a schopnostmi (Dedouchová, 2001, s. 29-30).

4.1.2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je proces analýzy finančních výkazů a dalších finančních údajů společnosti za účelem posouzení její výkonnosti a přijímání informovaných rozhodnutí. Používá se k hodnocení finančního zdraví společnosti, identifikaci potenciálních rizik a příležitostí a k rozhodování o investicích, financování a dalších finančních záležitostech (Růžičková, 2019, s. 9).

4.1.2.7 Analýza marketingu

Jedním ze základních nástrojů marketingů je marketingový mix, který se skládá ze 4P:

- Výrobek (product) - slouží jako reprezentant nabídky společnosti na trhu a zároveň jako prostředek uspokojení poptávky spotřebitelů, což z něj činí klíčovou součástí marketingového mixu. Výrobek může zahrnovat značku, design, určitý stupeň kvality nebo jiné služby. Popisu produktu a jejich skupinám je ve společnosti věnována většina pozornosti (Srpková, 2010, s. 23-24).
- Cena (price) - určuje, co podnik za své činnosti na trhu získá. Jedná se totiž o jediný nástroj marketingu, který přináší peníze. Ostatní části marketingového mixu tvoří jen náklady. Kromě toho ceny stanovené podnikem prozrazují, jak jej vnímá veřejnost, jeho klienti a konkurenti. Cenová politika podniku určuje výši cen, ačkoli v ní hrají roli i další prvky včetně nákladů, konkurence, poptávky atd (Srpková, 2010, s. 24).
- Distribuce (place) - vymezuje trh a potřebné distribuční cesty. Zahrnuje nejen distribuční cestu, ale i další související aktivity, které jednotlivě i jako celek přibližují výrobek, a tedy i celou nabídku, zákazníkovi.

Jedním ze dvou způsobů distribuce je distribuce přímá, která určuje cenu, přináší s sebou vyšší zisk a funguje tak, že zboží je od výrobce předáno zákazníkovi přímo. Druhou cestou je distribuce nepřímá, tedy prodej přes mezičlánky, které s rostoucím počtem prodlužují distribuční cestu. Nejčastějšími zprostředkovatelskými spojeními jsou velkoobchodní a maloobchodní podniky. Jednou z výhod nepřímých cest je skutečnost, že povinnost vykonat některé úkony mají tito zprostředkovatelé – nikoli výrobce. Na druhou stranu mezi nevýhody může patřit ztráta kontroly nad výrobky, náročnost získávání informací od zákazníka a další problémy (Synek, 2011, s. 180-181).

- Propagace (promotions) - označuje činnosti, které podnik provádí, aby potenciálním zákazníkům sdělil výhody svého výrobku nebo služby – kvalita, cena, konkurenční výhody. Patří sem reklama, publicita, osobní prodej a podpora prodeje (Synek, 2011, s. 180).

Je to „soubor taktických nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“ (Kotler, 2007, s. 70).

4.1.2.8 Realizační projektový plán

Každý projekt by měl mít definovaný časový harmonogram, který podrobně popisuje klíčové činnosti, jako je najímání dodavatelů a předpokládané termíny dokončení vytyčených aktivit (Srpová, 2010, s. 24).

4.1.2.9 Finanční plán projektu

Finanční plán slouží k převedení návrhu společnosti do číselné podoby, aby bylo možné posoudit jeho ekonomickou životaschopnost. Zahrnuje vypracování plánů peněžních toků, které zahrnují identifikaci zdrojů krytí a analýzu výdajů a příjmů. Před uskutečněním investice je třeba vzít v úvahu dvě zásadní skutečnosti. První je investiční rozhodnutí, které určuje, do jakých aktiv bude podnik investovat. Druhým krokem je rozhodnutí o financování, které určuje, jakým způsobem bude iniciativa společnosti financována (Fotr, 1995, s. 53). Hlavním cílem je přesvědčit vnější strany o pozitivním vývoji finanční situace a dlouhodobé ziskovosti plánu společnosti. Finanční analýzu podniku

lze využít z následujících důvodů. Ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti ve finančním plánu využívají zejména finanční ukazatele (Veber, 2008).

Finanční plán převádí předchozí části obchodní strategie do číselné podoby. Ukazuje ekonomickou životaschopnost podnikového záměru. Skládá se především z následujících výstupů: plán majetku a zdrojů (zahajovací rozvaha), plán nákladů, plán výnosů, výkaz zisku a ztráty, plánovací rozvaha, výkaz peněžních toků, výpočet bodu zvratu, posouzení efektivnosti a plán financování. Je nezbytné si uvědomit, že pro rozvoj nového podniku jsou nezbytné velké zdroje, včetně pořízení dlouhodobého a oběžného majetku a také počátečních peněz (finance potřebné do doby, než firma získá první tržby).

· **Investiční náklady (výdaje)**

Jsou definovány jako veškeré náklady kapitálového charakteru vynaložené na výstavbu a provoz projektu. Většina investičních výdajů je jednorázová a je dlouhodobě fixována. Většinou se jedná o náklady na pořízení dlouhodobého majetku, který může být hmotné, nehmotné nebo finanční povahy. Výdaje musí být oceňovány na základě pořizovací ceny, včetně dodatečných pořizovacích nákladů, jako je doprava a instalace, kdykoli je to možné. V ostatních případech musí společnost provést kvalifikovaný odhad. Je velmi důležité důkladně identifikovat výdaje projektu, aby nedošlo k podcenění nebo úplnému opomenutí nákladů. V důsledku neočekávaně rostoucích nákladů se může společnost ocitnout v obtížné ekonomické situaci (Synek, 2011, s. 283).

· **Náklady**

Dále je třeba vzít v úvahu výdaje na provoz projektu v jednotlivých letech, mezi které patří například:

- služby (údržba, opravy),
- spotřeba materiálu a energie,
- osobní náklady
- odpisy
- finanční a ostatní náklady (Fotr, 1995, s. 61-66).

· **Výnosy**

Během doby fungování projektu jsou výnosy většinou získávány z prodeje výrobků nebo ze služeb nabízených v rámci nevýrobních podniků. Vývoj tohoto bodu je pro projekt vysoce rizikovým aspektem, protože se jedná o pouhý odhad, který může být ovlivněn řadou faktorů, jako je inflace, měnící se okolnosti na trhu, pokles poptávky apod. V důsledku

toho může projekt čelit značným finančním problémům, což může vést až k úpadku společnosti, která jej realizovala. Vzhledem k tomu je rozumné postupovat při odhadu předpokládaných výnosů z prodeje velmi obezřetně a vyvarovat se přílišného optimismu. Je výhodné pracovat s několika předpoklady tržeb (známými také jako scénáře) (Fotr, 1995, s. 60-61).

· **Zdroje financování**

Pro zajištění finanční stability podnikatelského projektu (tj. pro úhradu celkových investičních výdajů) je třeba zajistit odpovídající finanční prostředky. Tyto finanční (kapitálové) zdroje mohou mít dvě formy. Rozlišuje se interní (samofinancování) a externí financování podle toho, zda podnik získává finanční prostředky vlastní činností nebo z jiných zdrojů (Fotr, 1995, s. 71).

4. Financování z vlastních zdrojů (samofinancování):

- vklady vlastníků či společníků,
- nerozdělený zisk z minulých let,
 - Označuje část zisku po zdanění, která není použita na výplatu podílu na zisku nebo tvorbu fondu, ale je určena k reinvesticím a je ponechána podniku jako vlastní kapitál.
- odpisy,

Odpisy dlouhodobého majetku jsou za mnoha okolností významnou nákladovou položkou, ačkoli nejsou výdajem a zůstávají společnosti k dispozici pro řadu účelů (Fotr, 1995, s. 62). Jsou peněžní opotřebením dlouhodobého majetku za určité časové období, které snižuje jeho hodnotu. Jedná se o náklad, který snižuje zisk a v důsledku toho i výši odváděné daně z příjmů. Odpisy se vypočítají na základě daných investičních nákladů. Tento údaj však pro výpočet odpisů nestačí, neboť je nutné rozdělit dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek do konkrétních odpisových skupin a stanovit způsob odpisování. Dle přílohy zákona o daních z příjmů (Zákon č. 586/1992 Sb., po novele) je dlouhodobý majetek rozdělen do pěti odpisových skupin s různou dobou použitelnosti, a tedy i dobou odpisování (viz. tabulka 2). Odpisy lze počítat dvěma způsoby: rovnoměrnými nebo zrychlenými.

Do první odpisové skupiny jsou nejčastěji zařazovány počítače, kancelářské vybavení a zvířata. Do druhé odpisové skupiny patří motorová vozidla, stroje a zařízení, čerpadla apod. Do třetí skupiny se zařazují zařízení pro manipulaci s materiálem, elektromotory a další položky. Pro čtvrtou kategorii jsou typické ploty budov, věže, stožáry a další konstrukce vyrobené ze dřeva a plastů. Budovy, dálnice, silnice, komunikace a další infrastruktura jsou často zahrnuty do páté skupiny. Šestou skupinu tvoří především stavby, které nebyly zahrnuty do předchozích skupin.

Tabulka 2 Odpisové skupiny investičního majetku

Odpisová skupina	Doba odepisování (roky)
1	4
2	8
3	10
4	30
5	50

Zdroj: vlastní zpracování dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů §30

Tabulka 3 Rovnoměrné odepisování

Odpisová skupina	Roční odpisová sazba v %		
	v 1. roce odepisování	v dalších letech odepisování	pro zvýšenou vstupní cenu
1	20	40	33,3
2	11	22,25	20
3	5,5	10,5	10
4	2,15	5,15	5,0
5	1,4	3,4	3,4
6	1,02	2,02	2,

Zdroj: vlastní zpracování dle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů §31

- výnosy z prodeje a likvidace hmotného majetku a zásob.
5. Financování z cizích zdrojů (možné i opatřování cizího kapitálu zevnitř, jestliže podnik vytváří rezervy)
- investiční úvěry,
 - ostatní (obligace, dotace, leasing, dlouhodobé rezervy) (Synek, 2011, s. 181).
6. Členění dle původu kapitálu

· **Cash flow**

Termín cash flow označuje skutečné peněžní toky nebo příjmy vznikající z investic. Lze jej vypočítat jedním ze dvou způsobů. Jedná se o dva způsoby, a to o přímý a nepřímý. Přímá metoda vyžaduje výpočet celkových příjmů a výdajů projektu za každý rok provozu. V praxi je nepřímá technika výhodnější než přímá metoda, protože zahrnuje posouzení příjmů a nákladů projektu a jejich uvedení v předpokládaném výkazu zisku a ztráty (Fotr, 1995, s. 54-60). Kladné toky ve výkazu peněžních toků představují většinou příjmy z prodeje, zatímco záporné toky zahrnují investiční náklady projektu, provozní výdaje s výjimkou odpisů a daň z příjmů. Čisté peněžní toky se vypočítají odečtením kladných a záporných toků v jednotlivých letech. Ty budou po celou dobu investiční fáze projektu záporné, protože nebudou vytvářeny žádné příjmy. V průběhu provozního období by příjmy měly nakonec převýšit výdaje, což za většiny okolností povede ke kladným peněžním tokům. Doba, po kterou se peněžní toky počítají, je určena ekonomickou proveditelností projektu. Představuje dobu, která uplynula od vzniku konkrétního daného produktu do ztráty jeho ekonomické hodnoty a smysluplnosti (Fotr, 1995, s. 69-70).

Nekvalitní nebo zanedbané procesy stanovení peněžních toků by mohly vést k vážnému zkreslení výstupních hodnot procesu a v důsledku toho k nesprávným investičním rozhodnutím. Mezi časté chyby patří nesprávné definování struktury peněžních toků a nezodpovědný odhad hodnot jednotlivých parametrů (Fotr, Souček 2005, s. 92).

4.1.2.10 Analýza rizik

Riziko je definováno jako negativní odchylka od cíle. Je spojeno s nežádoucími důsledky pro firmu. Analýza rizik nám poskytuje dva pohledy na náš podnikatelský projekt. Slouží k naplánování kroků, které bude třeba učinit, pokud nastane riziková situace,

podrobně popisuje možnosti dosažení zamýšlených důsledků. Každý nebezpečný scénář má svůj zdroj. V důsledku analýzy rizika můžeme vypracovat plán preventivních opatření, která nám pomohou snížit daná podstatná rizika. Změny v chování klientů, změny v regulaci, technologický pokrok, změny v chování a reakcích konkurence, slabé stránky podniku, chyby manažerského týmu atd. jsou rizikové faktory (Srpová, Řehoř, 2010, s. 66).

4.1.2.11 Ekonomické hodnocení projektu

Tato fáze nám pomůže určit, zda je náš návrh elektivní, lukrativní a kdy se nám investice vrátí. Na základě povahy projektu vybereme příslušné ukazatele pro posouzení životaschopnosti návrhu (Svobodová, Andra, 2017, s. 103).

V literatuře se nejčastěji používají statické a dynamické metody hodnocení investic. Statické metody zahrnují sledování peněžních výnosů investice a obvykle je porovnávají s počátečními výdaji. Dynamické metody jsou definovány podobně jako statické metody, liší se však tím, že zohledňují vliv času nebo respektují časovou hodnotu peněz. K tomu je třeba použít stanovenou podnikovou diskontní sazbu, která diskontuje nebo aktualizuje všechny vstupní údaje použité ve výpočtu (Kislingerová, 2010, s. 268-270).

• **Doba návratnosti**

Tento ukazatel odráží, za jak dlouho se vrátí peníze investované do projektu. Doba návratnosti může být použita ve statických i dynamických technikách, přičemž druhá z nich je přesnější, protože zohledňuje faktor času. Výsledek je srovnatelný s předpokládanou dobou životnosti projektu. Ta by samozřejmě měla být vyšší, aby byla zajištěna ziskovost projektu (Svobodová, Andra, 2017, s. 103).

Statická metoda výpočtu:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{IN}{\text{roční cash flow}}$$

Dynamická metoda výpočtu:

$$\text{Doba návratnosti} = \frac{IN}{\text{diskontované roční cash flow}}$$

Zdroj: Svobodová, Andra, 2017, s. 103

· Čistá současná hodnota

Pomocí čisté současné hodnoty, zkráceně také NPV z anglického názvu “*Net Present Value*“, můžeme odhadnout, kolik investice vynese po celou dobu své životnosti. Čistá současná hodnota samozřejmě nemůže být záporná (Svobodová, Andera, 2017, s. 103).

CF_i – čistý výnos

IRR – vnitřní výnosové procento

INV – investiční N

$$\text{ČSH} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1 + IRR)^i} - INV$$

Zdroj: Svobodová, Andera, 2017, s. 103

Jestliže vyjde ČSH větší než 0, investice je vhodná a zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy. Pokud by byla hodnota nižší než 0, investice není přijatelná, neboť neposkytuje požadovanou míru výnosu a její přijetí by naopak snížilo tržní hodnotu firmy. Výjimečným stavem bývá, když ČSH se rovná 0, pak lze projekt považovat za indiferentní a nijak neovlivňuje tržní hodnotu firmy.

· Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento, zkráceně IRR z anglického názvu “*Internal Rate of Return*“ a čistá současná hodnota mají stejnou vypovídací schopnost. Informuje nás o tom, kolik investice přinese finančních prostředků, ale v procentech. V důsledku toho se příznivě srovnává s úrokovými měrami, zejména s naší cílovou návratností investice (Svobodová, Andera, 2017, s. 103).

Pokud je vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba, může být investice schválena. Projekt je zamítnut, jestliže je výsledek záporný. A konečně, čím větší číslo, resp. čím více převyšuje diskontní sazbu, tím je projekt ekonomicky výhodnější (Fotr, 1995, s. 100).

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

Zdroj: Fotr, 1995, s. 100

- **Průměrná doba návratnosti**

Tento statický ukazatel udává dobu potřebnou ke splacení investice s konzistentní realizací peněžních toků (Kislingerová, 2010, s. 269).

$$\text{Průměrná doba návratnosti} = \frac{IN}{\bar{CF}}$$

Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 269

- **Průměrná procentní výnosnost**

Ukazatel se, jak již název napovídá, zaměřuje na průměrnou roční rentabilitu kapitálu v procentech a počítá se statickou metodou (Kislingerová, 2010, s. 269).

$$\text{Průměrná procentní výnosnost} = \frac{\bar{CF}}{IN}$$

Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 269

- **Průměrný roční výnos**

Ukazatel průměrného ročního výnosu se vytváří statickou technikou a skládá se ze součtu všech peněžních toků spojených s investicí vydělených dobou životnosti investice (Kislingerová, 2010, s. 268).

$$\bar{CF} = \frac{\sum_t^n CF_t}{n}$$

Zdroj: Kislingerová, 2010, s. 268

4.1.3 Investiční fáze

Tato fáze zahrnuje činnosti, které tvoří podstatu zamýšlené realizace projektu. Jedná se především o vytvoření právního, finančního a organizační struktury, tj. zadání stavby, prvotní projektovou dokumentaci, výběr dodavatele a výkup pozemků. Dále vlastní zajištění prostor, materiálu a zaměstnanců a samozřejmě také potřebných povolení. Nejkritičtějším aspektem v celém tomto období je čas. Všechny předchozí operace je třeba provést včas, aby nedošlo ke zpoždění předpokládaných termínů a z toho vyplývajícímu zpoždění celého plánu. V důsledku toho je důležitou součástí investiční fáze vhodná kontrola časového harmonogramu (Fotr, Souček, 2005).

4.1.4 Provozní fáze

Na tuto fázi lze nahlížet ze dvou úhlů, a to z krátkodobého a dlouhodobého. V krátkodobém horizontu se společnost musí soustředit na „zaběhávací“ provoz, kdy mohou být rozpoznány nedostatky projektu. Mezi ně patří například neschopnost uchopit technologický proces nebo výrobní zařízení, nedostatečná kvalifikace personálu apod. Čím lépe je myšlenka zavedena z předinvestiční fáze, tím lépe je podnik vybaven. Z dlouhodobého hlediska se podnikatel zabývá obecnou strategií, na níž je podnik postaven. Kromě toho se zaměřuje především na příjmy a výdaje, které přímo souvisejí s předpoklady uvedenými v technicko-ekonomické analýze. Pokud by tyto předpoklady byly nesprávné, musel by se podnikatel soustředit na vypracování nápravných opatření, což by téměř jistě vedlo k časovým a finančním ztrátám (Fotr, Souček, 2005, s. 15).

5 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Zkoumání ekonomických charakteristik odvětví je jednou z metod analýzy vnějšího prostředí a slouží nejen k vymezení odvětví, ale také k odhadu, zda má vstup do odvětví smysl.

Pro charakteristiku odvětví je důležité identifikovat mnoho dílčích částí, které se podílejí na jeho charakteristikách:

Popis odvětví

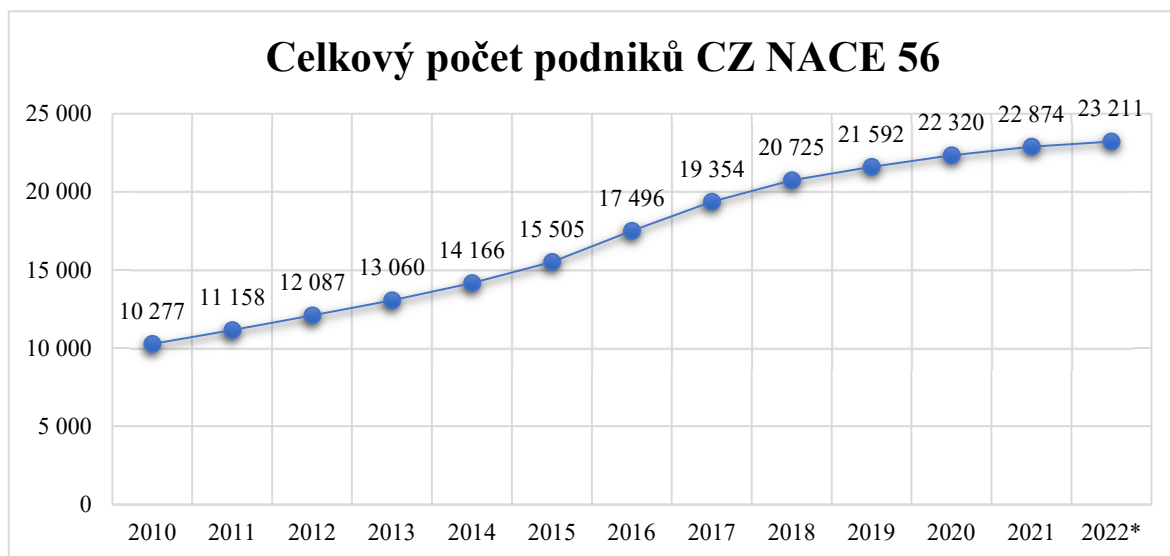
Odvětví je často popisováno jako soubor firem, které nabízejí produkt s podobnými vlastnostmi, tj. zboží, se kterým bojují o stejného zákazníka na stejném trhu.

Odvětví pohostinství dle CZ-NACE (56) tvoří restaurace, kavárny, bary, hospody, bistra, pivnice a další podobná zařízení. Toto odvětví je pro ekonomiku a společnost důležité nejen proto, že poskytuje pracovní příležitosti, ale také proto, že zahrnuje zásadní lidskou potřebu – jídlo a pití.

Počet podniků v odvětví

Následující graf ukazuje vývoj počtu právnických osob v tomto odvětví, který byl značně ovlivněn pandemií COVID-19. Která měla vážný dopad na celý gastronomický průmysl a mnoho firem se snažilo bojovat o přežití. Mnoho podniku muselo zavřít, zatímco jiné se přeorientovaly na nabídku kávy a jídla s sebou nebo na rozvoz. Několik firem využilo této příležitosti k posílení svého internetového marketingu a služeb, například umožněním objednávání přes internet. Již přes rok trvající válka na Ukrajině situaci opět komplikuje. Rostoucí ceny energií, surovin a dalších vstupů nutí podniky zvyšovat ceny, díky čemuž ztrácejí zákazníky, kteří nejsou ochotni nebo schopni akceptovat zvýšení cen, to může mít pro některé podniky katastrofální dopady. V roce 2022 vzniklo 716 společností, což je nejméně za poslední dekádu. I přes to vykazuje graf rostoucí trend (ČSÚ, 2023).

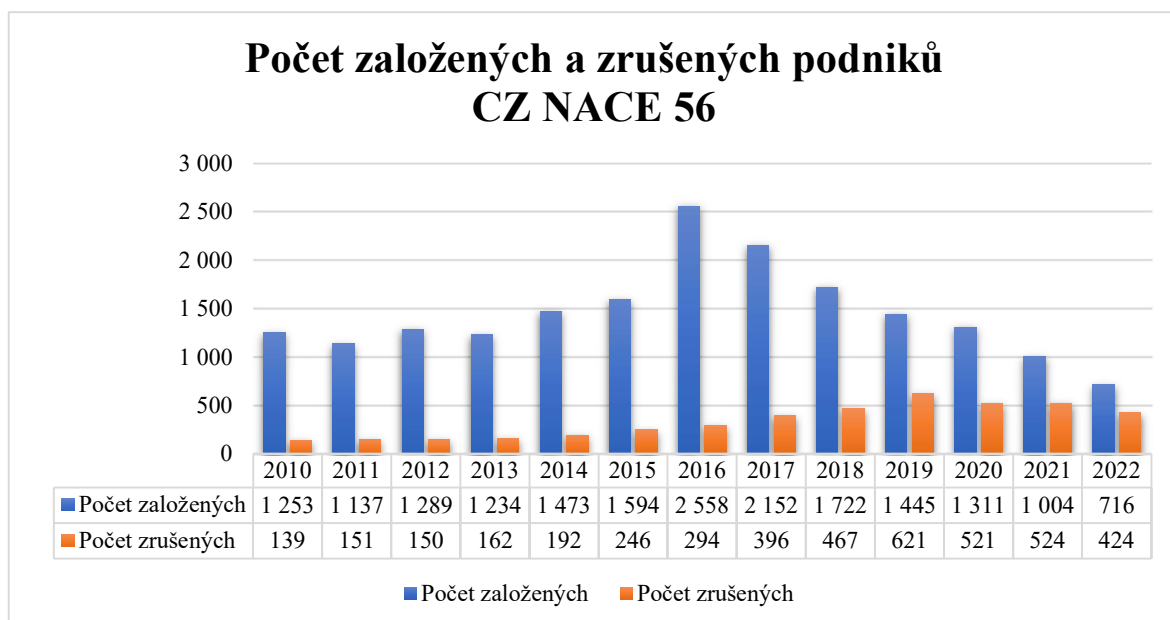
Graf 1 Celkový počet podniků CZ NACE 56



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ, 2023

Následující graf obsahuje firmy, které spadají pod NACE 56, kde jsou vypsány nově založené a zrušené podniky. V loňském roce zaniklo 424 provozoven, tedy nejméně od roku 2019, ale o 44 % více než např. v roce 2016 (ČSÚ, 2023).

Graf 2 Počet založených a zrušených podniků CZ NACE 56

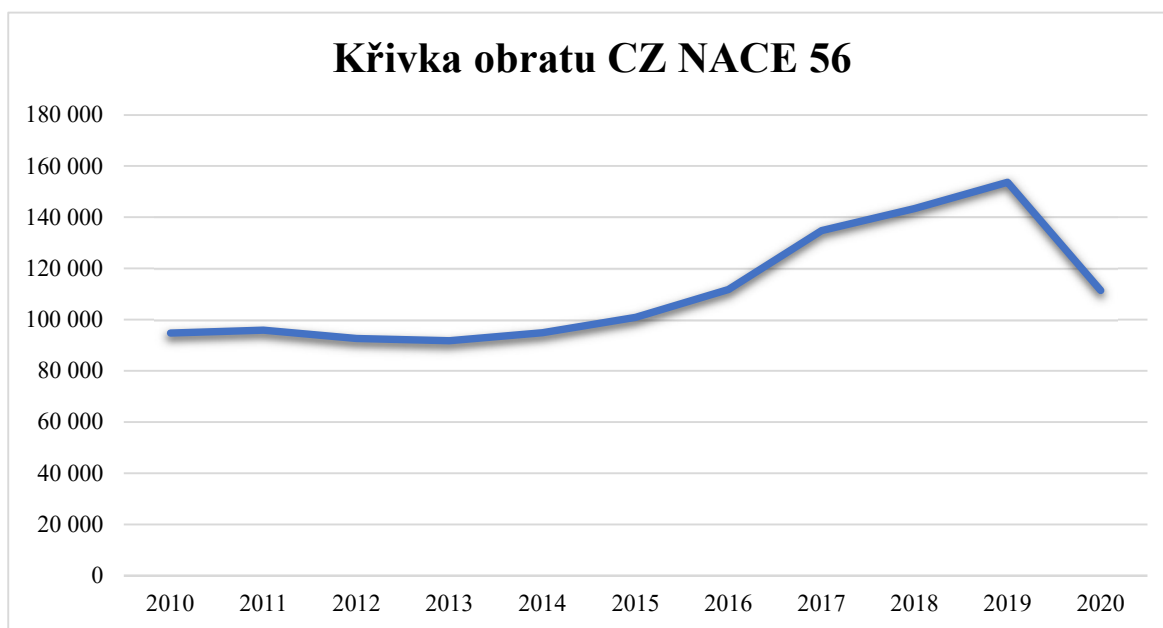


Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ, 2023

Obrat v odvětví

Dle dostupných informací byl do roku trend čistého obratu v odvětví rostoucí, meziročně v letech 2016 a 2017 byl nárůst nejvyšší, a to o 20,65 %. Růst se zastavil v roce 2019, díky silným restrikcím vlády, kvůli již zmiňované pandemii COVID 19 (ČSÚ, 2020).

Graf 3 Křivka obratu CZ NACE 56 (v mld. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ

Podniky fungovaly v roce 2020 bez omezení pouze čtyři měsíce. Ve zbývajících dvou třetinách roku čelily buď omezením kapacity, provozní doby, nebo okénkovému režimu. Z analýzy společnosti Dotykačka, která zmapovala čtvrtinu gastro trhu, vyplývá, že celkový obrat v důsledku uvedených restrikcí meziročně klesl o 32 %. Oproti roku 2019, kdy tržby oboru dosahovaly 195 miliard korun, to představuje propad zhruba o 63 miliard. Meziroční propad jednotlivých segmentech gastronomie byl odlišný, nejnižší byl v kavárnách a bistrech, kde čítal pokles o 15 % (dotykacka.cz, 2021). Rok 2021 se nesl v podobném duchu, počty otevřených podniků stále klesaly a jedinou výjimku v tomto ohledu představovaly kavárny a rychlá občerstvení, kde jejich počty i přes krizi mírně rostly, nárůst tržeb byl mírný (dotykacka.cz, 2022). V roce 2022 bylo velmi významné léto, kdy česká republika dosáhla rekordní letní tržby a vzrostly meziročně o 27,5 %. Značný vliv na to mělo zdražování cen energií, ale také vyšší návštěvnost. Celorepublikový průměr navyšovalo hlavní město Praha, kde oproti létu 2021 narostly tržby

o 42 %. Ceny se zvedly v průměru o 11 % (dotykacka.cz, 2022). Souhrnné tržby v gastronomii v porovnání s rokem 2021 vzrostly více než o 40 %, některé regiony dosáhly meziročního nárůstu obrátu až o 52 %. V nedávné době se zdražování stalo v českém gastronomickém průmyslu tématem číslo jedna. Toto odvětví čelí vysoké inflaci, která se projevuje v nákladech na práci, suroviny, energie a nájmy, což výrazně zvyšuje náklady na provoz. Mnoho provozovatelů se ocitá v rozhodovací paralýze, když se snaží najít způsob, jak zvýšit své zisky, aniž by zároveň odradili zákazníky z důvodu případného zdražení. Ačkoli tedy rok 2022 téměř kopíroval rok 2019, nebylo tomu tak ve všech směrech (businessinfo.cz, 2023).

Charakteristika výrobku a jeho diferenciac

Produkty konkurenční výroby nemají až na výjimky předepsanou formu. Mimo obecně platných předpisů a norem, které jsou dány legislativně pro všechna gastronomická zařízení, nepodléhají tyto výrobky dalším standardům. Výrobci se od sebe liší nejen vzhledem a složením produktů, ale i jejich sortimentem. Právě těchto rozdílů (a také rozdílů v preferencích jednotlivých zákazníků) má autorka v úmyslu využít: navrhnout jedinečnou stálou nabídku, která zajistí stabilní a pravidelnou klientelu. Nutno podotknout existenci pokrmů a potravin, které mají obecně ustálenou podobu, jako je např. espresso – vždy 25-30 ml hořké silné kávy. I zde je však prostor pro diferenciaci mezi podniky: různé odrůdy kávy, profesionalita přípravy, kondimenty.

Konkurence

Vzhledem k primárnímu zaměření podniku jsou přímými konkurenty především ostatní kavárny. Poblíž plánované provozovny v obchodním domě na zastávce Gercenova je bio kavárna InKafe. Autorka však plánuje i občerstvení, zejména sladké a slané lahůdky – pokrmy charakteru typického pro kavárny. Z tohoto hlediska jsou nepřímými konkurenty také další gastronomická zařízení. V okolí se nachází cukrárna La Panna gelato a restaurace Harmony. Za další konkurenci by bylo možné považovat Albert, který však nabízí potraviny na mnohem nižší gastronomické úrovni a neposkytuje místo k sezení. Obdobně není z kvalitativních důvodů sledován jako nepřímá konkurence ani automat na kávu apod. Za konkurenční podniky je nutné považovat i podniky na nedalekých stanicích metra, kde by si zákazníci

mohli zakoupit kávu nebo něco k jídlu cestou např. domů nebo do práce. Předpokládá se, že největší část zákazníků budou tvořit obyvatelé okolního sídliště, případně přestupující na lokálním dopravním uzlu.

Rozsah rivality mezi konkurenty

Největší rivalita je očekávána na lokální úrovni, zejména ze strany ostatních kaváren. Jiná gastronomická zařízení se zpravidla kvalitou kávových nápojů nemohou rovnat podnikům s profesionálním baristickým vybavením; proto se dá předpokládat, že se cíloví zákazníci kavárny, kteří mají na přípravu kávy náročnější požadavky, nespokojí s produkty této nepřímé konkurence. V souladu s moderními trendy, jež upřednostňují a podporují ekologický a udržitelný životní styl, bude jistě nezanedbatelné procento zákazníků interesováno v původu a zpracování kávových zrn jednotlivých podniků. Jelikož autorka plánuje odebírat kávová zrna s certifikátem o jejich environmentální neutralitě, bude její kavárna patrně do určité míry soutěžit s nedalekou bio kavárnou InKafe.

Zákazníci

Návštěvníci kavárny jsou zpravidla lidé napříč věkovým i sociálním spektrem. Jejich největší podíl budou patrně v ranních špičkách tvořit lidé cestující do práce (školy), kteří na přilehlé autobusové zastávce čekají na přestup. V poledních hodinách a brzy odpoledne se předpokládá návštěvnost ze strany zaměstnanců ostatních firem obchodního centra a okolí, kteří budou mít příležitost v kavárně zlehka poobědvat nebo si po obědě dopřát kávu. V odpoledních hodinách kavárny využijí zejména obyvatelé sídliště, v jehož pomyslném středu se obchodní dům s provozovnou nachází. Místní obyvatelé si budou chtít ve volném čase odpočinout a vychutnat si kávu a zákusek sami či s rodinou. Stálý přísun zákazníků se očekává i z nedalekých studentských kolejí, jelikož jejich rezidenti kavárny a podobné podniky často využívají jak k setkávání, tak i ke studiu. Pravděpodobně se v kavárně zastaví i mnoho z těch lidí, kteří přišli do obchodního centra za účelem nakoupit v Albertu nebo i v dalších obchodech.

Vstupní bariéry

Vstupní bariéry jsou faktory, které mohou bránit novým podnikům vstoupit na trh a soutěžit s již etablovanými podniky. Jednou ze vstupních bariér, která může ovlivnit

otevření kavárny, je legislativa. Provozování kavárny vyžaduje splnění řady legislativních požadavků, například v oblasti hygieny, bezpečnosti práce, požární ochrany, ochrany spotřebitele a dalších oblastí. Nicméně, dodržování systému HACCP a pravidelná školení zaměstnanců v oblasti hygieny a bezpečnosti práce vedou k minimalizaci rizik a zajištění hygienických i legislativních standardů. Vstupní náklady, jako například investice do drahého vybavení, se společně s dlouhodobými investicemi do údržby a obměny zařízení, jako jsou drahý kávovar a mlýnek, podílí na dalších překážkách při otvírání kavárny. Peníze do začátku jsou ale zajištěny investorem; správná údržba a pravidelný servis přístrojů pak zajistí jejich dlouhou životnost a minimalizuje náklady na jejich provoz.

Faktory úspěchu

Rozhodující vliv na úspěch podniku má vysoká jakost kávy a potravin, u nichž je dbáno na čerstvost, lokální původ a kvalitu. Rozumné, ale přesto docela široké menu, má potenciál zaujmout zákazníky s různými preferencemi. Minimální míra konkurence v okolí provozovny je jistě výhodou; aby však byla zajištěna stálá klientela, bude potřeba efektivně cílit reklamu na sociálních sítích a věnovat pozornost aspektům, které zákazníky zajímají nejvíce.

6 Podnikatelský projekt na otevření kavárny v Hostivaři

Následující kapitola popisuje podnikatelský projekt, který se týká otevření nové kavárny v Hostivaři. Cílem podniku je začít generovat zisk ve sledovaném období, tedy v období 5 let, kdy bude splácen úvěr. Podnik bude usilovat o to, aby vytvořil klidné místo pro vychutnání kávy, posezení s přáteli nebo snídani a získal si tak stálé zákazníky.

6.1 Charakteristika podniku

Podnik se bude nacházet v pražské Hostivaři, kde je poměrně slabá konkurence v oblasti kaváren a podobných podniků.

Kavárna ponese název „Na Obláčku“, neboť hlavní myšlenkou a cílem je nabízet božskou kávu, která bude připravována z kvalitních kávových zrn z různých koutů světa a připravována s precizností a láskou k tomuto nápoji. Kavárna se tedy bude zaměřovat na výběrovou kávu a nabízení sladkých a slaných jídel.

Založení společnosti s ručením omezeným

Společnost, pro kterou je realizován tento projekt si nepřeje být jmenována, proto bude dále nazývána jako „Společnost XY“.

Společnost XY se rozhodla diverzifikovat své podnikání a vytvořit novou společnost s ručením omezeným, která se bude zabývat provozováním kaváren. Tento krok by mohl přinést nové příležitosti a příjmy, ale zároveň zahrnuje určitá rizika.

Společnost si je vědoma toho, že vstupuje do nového oboru, který si vyžaduje specifické znalosti a zkušenosti, a proto se rozhodla postupovat touto formou. Založení nové společnosti s ručením omezeným jí umožní oddělit provozování kaváren od ostatních činností, které provozuje. Tím pádem může minimalizovat rizika spojená s rozšířením podnikání a současně chránit své jméno a značku. Vytvoření nové společnosti s ručením omezeným zároveň umožní společnosti XY flexibilitu a rychlost při rozhodování, ať už jde o expanzi nebo úpravu strategie podnikání v této oblasti. Nová společnost bude mít vlastní účetnictví a bude moci plánovat a rozhodovat nezávisle na mateřské společnosti.

Společnost, o které hovoříme, se specializuje na několik oblastí, včetně hostinské činnosti, velkoobchodu a maloobchodu, prodeje kvasného lihu, konzumního lihu a dalších

lihovin. Hostinská činnost je jednou z hlavních oblastí podnikání společnosti, a proto se zaměřuje na poskytování kvalitního stravování a pití svým zákazníkům.

Pro založení společnosti je třeba určit formu společnosti, v tomto případě se bude tedy jednat o společnost s ručením omezeným – společnost bude ručit celým svým majetkem, ale společníci jen do výše nesplaceného vkladu. Výše základního kapitálu bude 500 000 Kč, aby byla společnost schopna ze začátku hradit své závazky včetně úvěru od mateřské společnosti. Společnost pomůže založit „Dostupný advokát“ v rámci balíčku „Založení společnosti s.r.o.“, který jehož součástí je:

- zakladatelská listina či společenská smlouva obsahující povinné náležitosti,
- příprava dalších dokumentů pro zápis společnosti do Obchodního rejstříku,
- registrace živností na Živnostenském rejstříku,
- zařízení zápisu společnosti do Obchodního rejstříku,
- poradenství v rozsahu 120 minut,
- zastoupení při jednání s úřady a rejstříkovým soudem,

V rámci balíčku je deklarován vznik společnosti do jednoho týdne, jeho cena vychází na 11 000 Kč (dostupnyadvokat.cz, 2023).

6.1.1 Provozní doba

Kavárna bude mít otevřeno od pondělí do soboty. Otevírací doba se bude lišit v závislosti na dnech.

Pondělí-čtvrtek	8:00 – 16:30
Pátek-sobota	9:00 – 17:30
Neděle	zavřeno

Autorka předpokládá, že zákazníci ve všední den ráno na frekventovaném autobusovém uzlu ocení možnosti čerstvé snídaně s sebou; odpoledne a o víkendu má kavárna za cíl poskytnout útočiště s příjemnou atmosférou pro všechny milovníky kávy a dobrého jídla. Jelikož se prostor budoucí provozovny nachází v obchodním centru uprostřed sídliště, dá se předpokládat i relativně vysoká návštěvnost ze strany zákazníků ostatních podniků v budově, kteří dostanou chuť na malou svačinku.

Umístění podniku

Prostory kavárny se nachází v obchodním centru Taškent v ulici Plukovníka Mráze v Hostivaři. Celková výměra pronajímaného prostoru je 43 m². Tyto prostory se skládají z kuchyňky, skladu, zázemí, šatny a toalety pro zaměstnance. Toalety pro zákazníky budou v prostorech OC. Jelikož se jedná o malé prostory, bude zde pouze 6, maximálně 7 míst k sezení.

Dle pronajímatele je cena pronájmu 363 Kč za m²/měsíc, což představuje měsíční pronájem 15 900 Kč. Poplatky včetně záloh jsou zhruba 4 500 Kč/měsíc (sreality.cz). Celkové měsíční náklady na podnikatelské prostory by činily přibližně 20 400 Kč. Celkové měsíční náklady na podnikatelské prostory činí přibližně 20 400 Kč, s tím, že tyto náklady se mohou v průběhu času měnit v závislosti na vývoji cen energií a cen nájmu za m².

Před otevřením potravinářského podniku je nutné splnit všechny požadavky a nařízení, která se týkají hygienických podmínek. To zahrnuje podání žádosti o vydání závazného stanoviska a získání osvědčení, že podnikatelský prostor splňuje všechny požadavky stanovené právními předpisy a normami.

6.1.2 Personální zajištění

K zajištění chodu kavárny se předpokládá zaměstnání 2 pracovníků na HPP, HPPz a jednoho brigádníka. Zaměstnanec na plný úvazek bude plnit časový fond 40hod./týden a zkrácený 20hod./týden. Každý den by tak byl v provozovně 1 pracovník na HPP/z po celou otevírací dobu; od obědové špičky do zavíračky by na směně byli přítomni dva zaměstnanci. Konkrétní pracovní doba brigádníků bude operativně upravena dle tržeb a vytížení podniku.

Popis pracovních pozic:

- **Vedoucí provozovny** (HPP), kterou bude autorka práce, která již zkušenosti s prací v kavárně má, bude mít za úkol vedení směny a obsluhu zákazníků. To mimo přípravu a výdej produktů zahrnuje i řešení stížností, počítání denní tržby, starání se o vzhled a úklid, evidenci docházky a odpadu a objednávání zboží. Během přítomnosti dalšího zaměstnance a nad rámec běžné pracovní doby se bude věnovat administrativě

a zpracovávání podkladů pro účtárnu (náklady, mzdy, faktury, daně), které bude řešit outsourcingová firma.

- **Vedoucí směny** (druhý zaměstnanec na HPPz) má v popisu práce vedení směny v nepřítomnosti vedoucího provozovny. Jeho činnost zahrnuje totéž, co práce vedoucího, nebude se však věnovat administrativním a zpracovávání podkladů pro účtárnu, jeho pracovní doba bude pouze na poloviční úvazek.
- **Řadový pracovník** (brigádník) bude vypomáhat plnému úvazku během vytiženějších hodin. Ze začátku jedním takovým zaměstnancem, jehož pracovní doba bude možná i proměnlivá podle obratu. Bude vypomáhat v provozu, připravovat provozovnu před zavíračkou, podílet se na úklidu a zastávat většinu obsluhy, když se bude vedoucí směny věnovat tržbám či inventuře.

Osobní ohodnocení:

Tabulka 4 Výše osobního ohodnocení

	HPP 1	HPPz	DPP	DPP
Hrubá mzda	40 000 Kč	18 000 Kč	X	X
Odvody (zaměstnavatel)	13 520 Kč	6 422 Kč	X	X
Hodinová odměna	X	X	160 Kč	160 Kč
Počet hodin	X	X	25	25
Odměna celkem	X	X	4 000 Kč	4 000 Kč
Osobní náklady na zaměstnance celkem za měsíc	54 520 Kč	24 422 Kč	4 000 Kč	4 000 Kč
Celkem	85 942 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování

Autorka práce má zkušenosti s prací v kavárně, avšak i tak ona i další zaměstnanec na pracovním úvazku absolvují baristický kurz „Professional barista espresso“ a „Latte art“, které jsou dohromady v celkové hodnotě 12 000 Kč (coffeesource.eu).

Každý ze zaměstnanců bude muset jít na vstupní prohlídku, jejíž cena se pohybuje okolo 400 Kč a bude k ní zapotřebí výpis ze zdravotní dokumentace od obvodního lékaře. Ceny těchto výpisů se pohybují ve velkém rozmezí, její výše není zákonem nijak omezena, proto bude odhadovaná výše jednoho výpisu 300 Kč. Pravidelnost prohlídek je určována vyhláškou č. 79/2013 Sb. o pracovnělékařských službách, která byla novelizovaná

s účinností od 1.1. 2023, ale pro účely kavárny se nic nezměnilo a zletilý zaměstnanci spadající do kategorie 2. a 3. musí na prohlídku jednou za 2 roky (finance.cz, 2023). Pro účely tohoto projektu budeme uvažovat o zaměstnancích jako o zletilých, proto náklady na prohlídky se budou opakovat jednou za 2 roky, cena periodické prohlídky bude stanovena na 460 Kč, taktéž k ní bude potřeba výpisu od obvodního lékaře (medicalcentre.cz, 2023). Zároveň každý ze zaměstnanců bude povinen mít potravinářský průkaz, který ale bude stále patřit zaměstnanci, proto nebude kavárna průkazy proplácet, prohlídky a výpisy ano.

V současné době je potravinářský průkaz považován za zbytečný, anžto je velmi často vystavován na dobu neurčitou a s neomezenou platností. Je tedy možné, že v budoucnu nebudou muset zaměstnanci kavárny tento průkaz vlastnit, jestliže by byl schválen pozměňovací návrh zákona č. 258/2000 Sb (podnikatel.cz, 2023).

Tabulka 5 Cena vstupní a periodické prohlídky

	Cena	Celkem
Vstupní prohlídka (4x)	400 Kč	1 600 Kč
Výpis ze zdravotní dokumentace (4x)	300 Kč	1 200 Kč
Celkem		2 800 Kč
Periodická prohlídka (4x)	460 Kč	1 840 Kč
Výpis ze zdravotní dokumentace (4x)	300 Kč	1 200 Kč
Celkem		3 040 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

O těchto zaměstnancích budeme přemýšlet jako o stálých po celé sledované období a nebude brána v potaz možná fluktuace. Do nákladů bude cena za vstupní prohlídky a výpisy v květnu 2023, poté po cena za periodické prohlídky a výpisy v květnu 2025 a 2027.

6.2 Analýza trhu

Analýza trhu je klíčovým prvkem výzkumného procesu při zahájení podnikání. PEST analýza je často používaný nástroj pro provedení analýzy trhu. Tento rámec umožňuje podnikatelům získat základní přehled o prostředí, ve kterém působí jejich podnikání.

6.2.1 PEST analýza

Tato analýza se zaměřuje na politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické prostředí a faktory, které společnost přímo ovlivňují nebo ovlivňovat budou.

· **Politické faktory**

Při zkoumání politických a právních aspektů se analyzují všechny zákony a vyhlášky, které se týkají oblasti působení podniku. Níže bude uveden přehled legislativních norem, které je třeba brát v potaz při zakládání kavárny/bistra:

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník
- Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku
- na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 382/2008 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti
- Zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon
- Zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele
- 267/2015 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví
- Zákon č. 180/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích
- Zákon č. 505/1990 Sb., Zákon o metrologii
- Zákon č. 88/2016 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 309/2006 Sb., kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích a o zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při činnosti nebo poskytování služeb mimo pracovněprávní vztahy

- Zákon č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných; novelizující vyhláška 602/2006 Sb.
- Vyhláška 113/2005 Sb., o označování potravin
- Vyhláška 268/2009 Sb., o technických požadavcích stavby, novelizuje vyhláška č. 20/2012 Sb.
- Vyhláška č. 246/2001 Sb., o požární prevenci; novelizuje vyhláška ze dne 15.03.2014.

Je nutné zde zmínit i evropskou legislativu:

- Nařízení EP a Rady ES č. 852/2004, o hygieně potravin
 - Vyžaduje, aby provozovatel zajistil celkovou bezpečnost všech potravin a potravinářských výrobků. Bezpečnost potravin musí být zajištěna v průběhu celého procesu zpracování potravin, od příjmu až po dodání zákazníkovi nebo spotřebiteli. Toto nařízení rovněž vyžaduje, aby provozovatel zavedl systém HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*), tj. analýzu rizik a kritických kontrolních bodů.
- Nařízení EP a Rady ES č. 854/2004, kterým se stanoví zvláštní pravidla pro organizaci úředních
- kontrol produktů živočišného původu určených k lidské spotřebě;
- Nařízení EP a Rady ES č. 1935/2004, o materiálech a předmětech určených pro styk s potravinami
- Nařízení EP a Rady ES č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva

(Svobodová, Andera, 2017, s. 78-79)

Daňová politika:

Jedním ze zmíněných zákonů byl Zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, ve kterém dochází k častým změnám, což může být matoucí a mnohdy nejasné. Výše DPH se liší v závislosti na druhu zboží. V České republice existují 3 sazby, a to:

- základní sazba 21 %.
- 1. snížená sazba 15 %,
- 2. snížená sazba 10 %.

Na potraviny, nealkoholické nápoje a točené pivo zkonsumované v provozovně se vztahuje jiná sazba DPH než na potraviny a nápoje, které si spotřebitel odnáší. U jídel zkonsumovaných v provozovně činí DPH 10 %, jídla balené s sebou podléhají dani 15 %. Alkoholické nápoje, např. pivo prodávané v lahvích podléhá dani z přidané hodnoty v základní sazbě.

Hygienické normy:

Gastronomie vyžaduje striktní dodržování hygienických norem a předpisů. Pro splnění hygienických norem může být také nezbytné využít stávající zařízení, což může být poměrně nákladné.

· **Ekonomické faktory**

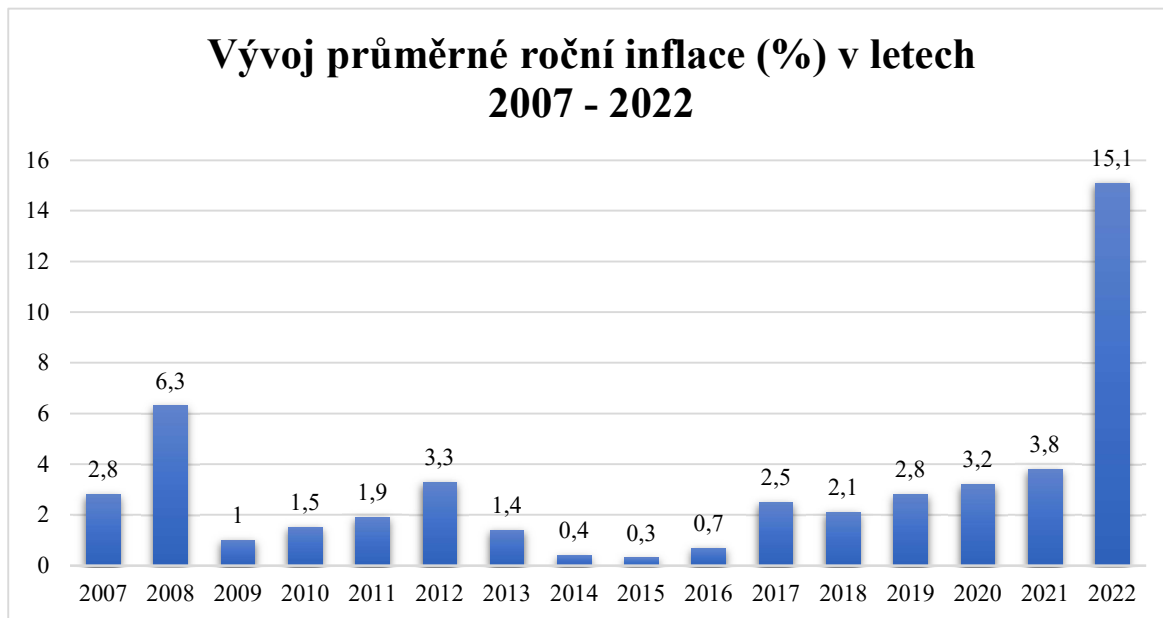
Inflace:

Podle ČSÚ stoupla meziroční inflace v ČR v lednu 2023 na 17,5 %. Zvyšování cen potravin, vodného, stočného, tepla a konec úsporného tarifu pro domácnosti se podílí na růstu z prosincových 15,8 % (průměrná roční inflace pro rok 2022 15,1 %). Z dlouhodobějšího hlediska, tj. od konce roku 2019, rostly ceny vlivem pandemie viru SARS-CoV-2. Koronavirus měl za následek mnoho smrtí, karantény, dlouhodobé omezení činnosti mnoha podniků a celkově došlo k ekonomickému propadu, krizi a nedostatku některého zboží. Koronavirus dnes stále napadá lidi po celém světě, díky novým možnostem léčby a vakcinace však již nepředstavuje takovou hrozbu. V únoru 2022 překročila vojska Ruské federace hranice s Ukrajinou a začala dnes již rok trvající válka. Rusko je velkým vývozcem energetických surovin, byla na něj však uvalena celá řada sankcí ze strany EU, USA a většiny ostatních západních států. Ukrajina je válkou demolovaná, miliony lidí jsou bez domova; jde o velké ztráty u exportéra obilí, potravinářských plodin a dalšího zboží světového významu.

Díky stále ještě trvajícím důsledkům pandemie koronaviru a v současnosti probíhající válce na Ukrajině došlo k destabilizaci vztahů ve společnosti i na trhu. Mnozí producenti byli zasaženi těmito událostmi a výsledkem je dnešní číslo, které statistici z ČNB považují za vrchol. Inflace se během druhého pololetí má vrátit k 10 procentům.

Koncem roku má ještě jednou vyšplhat ke dvěma desítkám procent, a ještě během prvního pololetí roku 2024 se dostat na cíl ČNB: 2 %.

Graf 1 Vývoj průměrné roční inflace v letech 2007 - 2022



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ, 2023

Nezaměstnanost:

Česká republika v současné době využívá k výpočtu míry nezaměstnanosti tři ukazatele. Prvním je míra registrované nezaměstnanosti, která se odvozuje ze statistik Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV). Druhým ukazatelem je obecná míra nezaměstnanosti, která se počítá z údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ). Třetím ukazatelem míry nezaměstnanosti je podíl osob bez práce, který byl do statistické metodiky začleněn v roce 2013.

Rostoucí nezaměstnanost může napomoci podniku snáze najít kvalifikované zaměstnance, naopak nižší nezaměstnanost dělá nabírání nových zaměstnanců obtížnějším. Tato skutečnost „nutí“ podniky nabízet něco lepšího než konkurence, ať už formou vyšší mzdy či benefitů.

Průměrná míra nezaměstnanosti byla v roce 2021 3,8 %, v roce 2022 došlo k poklesu o 0,4 % na 3,4 %.

· **Sociálně kulturní**

Trendy a preference zákazníků:

V dnešní době se posezení v restauracích a kavárnách stalo kulturním zážitkem a součástí životního stylu. Navštěvování kaváren již dávno není jen na speciální příležitosti. Často potkáváme lidi, kteří navštěvují kavárny pro pracovní nebo osobní setkání. V uspěchaném světě si lidé rádi najdou chvíli na relaxaci při šálku dobré kávy. Vysedávání v kavárnách se tak stalo životním stylem, ne nadarmo se říká „kavárenský povaleč“.

Tato doba s sebou přináší i nové trendy, v kavárnách začínají být populární speciální kávy, které se vyznačují vysokou kvalitou zrn a neobvyklými způsoby přípravy. Mezi nejpopulárnější druhy speciality káv patří například pour-over káva (filtrovaná káva), cold brew, aeropress nebo chemex. Další trend, který se v posledních letech stává stále populárnější, je tzv. nitro káva - káva, která se připravuje pomocí dusíku a výsledkem je nápoj s hladkou a jemnou texturou (doubleshot.cz).

Spotřeba kávy:

Mnoho lidí začíná den šálkem kávy, zajde si do kavárny na cappuccino nebo si dá na dobítí energie espresso. Není tedy překvapením, že káva je od roku 2022 druhým nejkupovanějším produktem na světě. Ročně se jí vyrobí více než devět miliard kilogramů. Je hned na druhém místě za ropou (lazenskakava.cz, 2022) Spotřeba kávy na člověka v české republice dosahovala 2,4 kilogramu ročně a stále roste (ČSÚ, 2022).

Ekologie:

Zájem lidí o ekologii se zvyšuje a mohl by např. zvýšit poptávku po potravinách a nápojích s biologickým původem, přírodními ingrediencemi a minimalizací obalového materiálu. Kavárna by mohla na tuto trendovou poptávku reagovat tím, že by nabízela biologickou kávu a potraviny a využívala obnovitelné obaly, např. papírové sáčky a ubrousky.

Zvyšující se důraz na recyklaci odpadu by mohl vést ke zvýšenému důrazu na třídění odpadu v kavárnách a na minimalizaci výroby odpadu vůbec. Kavárna by mohla například nabízet možnost přinesení vlastního hrníčku nebo talíře a podporovat třídění odpadu svými zákazníky. Tento krok by nejen uspokojil trendovou poptávku, ale mohl by také vést ke snížení provozních nákladů kavárny. Co se týče recyklace kávové

sedliny, existuje projekt „reKáva“, který se stará o lokální recyklaci kávové sedliny a hledá pro ni další využití. Poskytují svozovou službu kávové sedliny. Z kávovaru ji umístí do tzv. „chytrého koše“, odkud je odvezena do komunitních zahrad na kompost, kde ji dále využívají zahrádkáři. Další z možností využití je Growkit, který umožňuje z kávové sedliny vypěstovat hlívu ústřičnou (rekava.cz).

· **Technologické faktory**

Mobilní platby a objednávání:

Dnešní doba umožňuje zákazníkům objednávat a platit jídlo a nápoje pomocí mobilních aplikací nebo platebních systémů, které zlepšují rychlost a efektivitu obsluhy, spolu s tím narůstá i spokojenost zákazníků. Jednou z poměrně rozšířených aplikací, které umožňuje objednávat a platit útratu zákazníků je QUERKO. Hosté dávají přes tuto platformu až o 40 % vyšší spropitné oproti terminálu, nevznikají problémy ohledně dělení účtu mezi zákazníky (jestliže přijde skupina lidí a přejí si platit zvlášť) a pomáhá „otočit“ více stolů (querko.com).

Marketing na sociálních sítích:

Využití sociálních sítí k marketingu je velmi efektivní způsob, jak získat nové zákazníky a udržet si ty stávající. Umožňují přímou interakci se zákazníky (odpovídání na zprávy a dotazy, reagování a pozitivní či negativní recenze). K propagaci kavárny může sloužit např. Instagram, Facebook nebo Twitter.

Technologie NFC:

NFC je zkratkou pro *Near Field Communication*. Jedná se o tzv. „modulární technologii radiové bezdrátové komunikace mezi elektronickými zařízeními na velmi krátkou vzdálenost (do 4 cm) s přiblížením přístrojů“ (Kilián, 2023). Touto technologií disponují smartphony, ale také například nejrůznější čtečky karet a dotykové platební terminály. To s sebou přináší zvýšení rychlosti, efektivitu procesu a usnadnění platby zákazníkům, prostřednictvím bezkontaktních platebních systémů, mezi které patří Apple Pay, Google Wallet nebo PayPal.

Internet of Things (IoT):

Jedná se o technologické faktory, které jsou spojeny s konceptem propojených zařízení a jsou schopny s ostatními zařízeními a sítěmi komunikovat a spolupracovat pomocí internetu. Tato technologie může být využita pro inteligentní řízení osvětlení a klimatizace, což může napomáhat k optimálnímu prostředí pro zaměstnance i zákazníky. Senzory IoT je možné využít i k monitorování úrovně zásob, a tak efektivně napomáhat s řízením a objednáváním zboží včas. IoT se používá i v případě zabezpečení, například pomocí kamery.

Infrastruktura:

V konkrétním prostředí může mít infrastruktura významný vliv na dostupnost, účinnost a nákladovou efektivitu technologie. Pokud jde o dopravu, může mít infrastruktura rozsáhlý dopad na vývoj technologií a na společnost jako celek. Například kvalita silniční sítě, dostupnost veřejné dopravy a řada dalších faktorů mohou mít vliv na hospodářský růst, urbanizaci, emise CO₂ a řadu dalších věcí. Zmiňovaná dostupnost veřejné dopravy je velkou výhodou zamýšleného podniku, neboť se nachází autobusová zastávka hned u něj.

6.2.2 Analýza zákazníků

Při analýze zákazníků kaváren je důležité zkoumat různé faktory, které mohou ovlivnit jejich chování a preference. Návštěvníci kaváren jsou často pestrá směsicí lidí různého věku, zálib, povolání a vzdělání.

Věková kategorie návštěvníků kaváren sahá od mladých lidí v době studií až po seniory, kteří si chtějí odpočinout v klidném prostředí. Nejoblíbenější cílovou skupinou kaváren jsou studenti a mladí pracující lidé, kteří si chtějí dát šálek kávy při práci na projektech nebo při setkání s přáteli.

Dalším aspektem, který může ovlivnit chování zákazníků kaváren, jsou jejich chuťové preference. Někteří klienti mohou mít rádi silnou a hořkou kávu, zatímco jiní mohou dávat přednost kávě s mlékem nebo příchutí. V důsledku toho je velmi důležité, aby kavárna měla rozmanitou nabídku kávových nápojů, které uspokojí potřeby všech klientů.

V posledních letech se dostávají do popředí zdravější kávové nápoje, jako je např. Chai latté (nápoj připravený z mléka a směsi koření s černým čajem) nebo super

latté (nápoj připravený z mléka a rozdrčeného prášku kurkumy/červené řepy/čaje Matcha). Současné trendy se netýkají pouze „vylepšených“ káv, ale i nabídky jídla - kavárny rozšiřují svůj sortiment o slané nabídky, ať už o bagety, housky či slané croissanty, ale i o chlebičky s domácími pomazánkami nebo chleby s avokádem na mnoho způsobů. Také narůstá zájem o možnost vzít si nejen kávu ale i jídlo s sebou, tento trend významně podpořila pandemie COVID-19.

Celkový trh zakládající společnosti lze definovat pomocí zákazníků, kteří mají rádi a pijí kávu v kavárně. Trh je možné omezit na docházkovou nebo dojezdovou vzdáleností – jedná se tedy o Hostivař, ale i o Měcholupy nebo Petrovice. Jestliže uvažujeme dojezdovou vzdálenost, může být zákazníkem kdokoli, kdo využívá hromadnou městskou dopravu a přijede na zastávku, která se nachází hned před obchodním centrem, edy i cestující z metra Háje nebo Skalka atd. V docházkové vzdálenosti do 5 minut od podniku se nachází základní škola Hornoměřolupská, střední pedagogická škola Futurum, DDM ÚM, mateřská škola a kanceláře Řezník & Nedoma. Také je v docházkové vzdálenosti do 5 minut Sportovní centrum Hostivař a Univerzity Karlovy.

Je zde nutné si vymezit, kdo je zákazník a kdo uživatel, například v případě základní školy či mateřské školy. Za zákazníka se považuje ten, kdo za produkt zaplatí. V případě mateřské školy může být zákazníkem rodič, který odvádí své dítě a cestou si zakoupí kávu nebo něco k snědku pro dítě. Rodič se tedy stává zákazníkem a současně i uživatelem, zatímco dítě pouze uživatelem, protože dítě produkt pouze užívá – konzumuje, nezakoupil ho. Rodič se stává zákazníkem, protože produkty zakoupil a v případě kávy i produkt užíval.

Naším cílovým trhem jsou tedy obyvatelé, kteří se nachází v blízkosti a pijí kávu v kavárnách.

6.2.3 Analýza konkurence

Jediným podnikem podobného charakteru v okolí je kavárna InKafe. Její provozovna je lokalizována v prostorách taneční školy; informace o ní byly získány z facebookové stránky a osobní návštěvy. Webové stránky aktuálně kavárna v provozu nemá. Otevírací doba je každý všední den 11-19 a není zde možné platit kartou. Na Facebooku avizují BIO kávová zrna. Provozovna není z ulice dost dobře viditelná, na budově a v okolí nejsou žádné cedule ani reklamy. Při osobní návštěvě autorka objekt shledala jako nepřítulivý a velmi hlučný, neboť se v prostorách nachází i dětský koutek,

což může některé návštěvníky odradit; pravděpodobně sází na stálé, možná i známé, zákazníky – dost možná studenty taneční školy ve stejné budově a na rodiče čekající na své děti.

Dalším konkurenčním podnikem je restaurace Harmony, která se nachází ve stejném objektu, kde by měla vzniknout kavárna. Jak již název napovídá, jedná

se o restauraci, kde ale nabízejí také kávu a nějaký zákusek k tomu. Převážně v době polední špičky se stává nejvytíženějším, protože ho navštěvují lidé na polední menu. Tento podnik nabízí také možnost nechat si zabalit jídlo s sebou, což velmi oceňují zaměstnanci z kanceláří, které v Hostivaři jsou. Co se týče rozhodování ohledně oběda, zda zvolit jídlo v restauraci nebo navštívit kavárnu, pro většinu zákazníků je lákavější právě restaurace, která nabízí širší nabídku jídel, zatímco kavárna má výběr užší a jídla lehčí. Otevírací doba je od pondělí do pátku je otevřeno od 11 hodin do 23:30, v sobotu je otevřeno 11-23:00 a v neděli 11-22:10.

Posledním podnikem, považovaným za konkurenci je La Panna gelato, který se nachází taktéž ve stejném objektu. Jak název již napovídá, jedná se o Gelaterii. Jelikož se jedná o satelitní pobočku franciezy, její nabídka je velmi omezená a pobočka neumožňuje žádná místa k sezení. Mimo různých druhů zmrzlin nabízí taktéž kávu, ale i vafle. Otevírací doba je zde 11-16:00 od pondělí do pátku.

V příloze 1 je tabulka s vypsanou konkurencí i poblíž stanic metra Háje a Skalka, která může ovlivnit návštěvnost kavárny za předpokladu, že si potenciální zákazníci dají kávu nebo něco k jídlu cestou tam.

6.2.4 Analýza dodavatelů

V případě dodavatele gastronomických a restauračních potřeb byl upřednostněn dodavatel, který využívá i mateřská společnost tohoto podniku. Potraviny a potravinářské zboží a čisticí prostředky budou nakupovány ve velkoobchodě Makro, který je cenově nejvýhodnější i pro malé podnikatele. Díky jejich rychlému a flexibilnímu systému dodání v předem stanovených závozních dnech a časech nebude pro vedení kavárny nutné starat se o způsob doručení surovin – zejména pak o dodržení hygienických předpisů při jejich přepravě a příjímce. Firma zaměstnává pouze profesionální řidiče dodávkových vozů,

kteří se starají i o složení zboží do skladu a ručí za FIFO (First In First Out) a teplotu surovin během naskladňování.

Mezi dodavateli sladkého se rozhodovalo se mezi Joanna Bakes a Cukrářství Hostivař. Představa o sladkém v kavárně byla taková, aby působilo „domácky“ a zahrnovalo i nějakou klasiku, jako jsou například kynuté buchty. To bohužel, i přes vynikající dorty, Cukrářství Hostivař nenabízí. Jako dodavatel nakonec byla zvolena Joanna Bakes, od které bude zboží odebíráno 4x týdně. Nově sídlí v Horních Měcholupech, což ji dělá velmi blízkou Hostivaři. Nabízí velmi příznivé ceny, což nám umožňuje udržet náklady na sladkém v rozumných mezích. Toto je velmi důležité pro naši společnost, jelikož chceme poskytovat kvalitní služby a produkty svým zákazníkům za rozumnou cenu.

Při rozhodování ohledně dodavatele kávy byla směrodatná její chuť. Rozhodovalo se zde mezi dodavateli Mama coffee, Dos Mundos a Coffee Source. Po pečlivých zkouškách a ochutnávkách jsme se rozhodli pro dodavatele, jehož káva nám chutnala nejvíce ze všech, co jsme zkusili. Pro dodávky kávy a zajištění profesionálních přístrojů na její přípravu bude využito služeb tedy společnosti Coffee Source. Jejich pražírna i showroom jsou nedaleko (v pražské čtvrti Štěrboholy), což je také výhodou při zásobování. Autorka práce byla zaujata jejich nabídkou a kvalitou jejich produktů a je přesvědčena, že prvotřídní káva je klíčem ke spokojeným zákazníkům. Společnost zajišťuje i kávovary, mlýnky a další nezbytné náčiní; navíc mají vlastní servisní techniky a nabízí výhodné služby pro své zákazníky.

Jako dodavatel pokladny a pokladního systému byla zvolena firma Dotykačka, konkrétně Dotykačka UNIVERZÁLNÍ 10“; v kombinaci s licencí na rok a pronájmem platebního terminálu vyjde na 22 508 Kč. Dále bude zakoupen depozit Pokladní zásuvka za 3 013 Kč. Tento dodavatel je taktéž využíván u mateřské společnosti, lze ho tedy pokládat za ověřený. Výběr je odlišný pouze v druhu licence a druhu pokladny.

Svoz tržeb bude zajišťovat 1-2 měsíčně (dle tržeb a potřeby) společnost Loomis, která si za jeden svoz účtuje 1 000 Kč. Tuto společnost využívá více podniků z obchodního centra, tím se stává dostupnějším.

6.3 Analýza marketingu

Bude analyzovat marketing firmy z hlediska čtyř faktorů, a to produktu, ceny, distribuce a propagace.

6.3.1 Produkt

Hlavním produktem kavárny budou kvalitní kávové nápoje od Coffee source, které se od sebe liší velikostí, gramáží nebo objemem mléka nebo vody, ale také způsobu napěnění mléka. Káva bude dostupná i v bezkofeinové variantě a s mlékem bez laktózy či rostlinným mlékem. Následující tabulka znázorňuje možné rozdíly.

Tabulka 6 Druh kávy

Druh kávy	velikost (ml)	káva (g)	mléko (ml)
spresso	30	8	0
espresso macchiato	40	8	10
double espresso	60	16	0
cappuccino	200	8	150
café latte	300	8	250
flat white	200	16	160
lungo	60	8	0
americano	200	8	0

Zdroj: vlastní zpracování

Dalšími nápoji, které bude kavárna nabízet, budou např. matcha latté, babycino, čaj ovocný, zelený, černý a mátový, domácí limonáda maracuja a mango.

Dalším produktem kavárny bude sladké a slané jídlo. Nabídka sladkého bude v měsíci proměnlivá, vždy v půlce měsíce dojde k její obměně, výjimkou bude brownies a máslový croissant, tyto dva produkty budou v nabídce pokaždé.

Nabídka sladkého v první půli měsíce a její následná obměna v druhé půli měsíce:

- Brownies
- Máslový croissant
- Skořicový šnek
- Míša dort
- Roláda
- Profiterolka
- Brownies
- Máslový croissant
- Kynuté buchtý
- Red velvet
- Tartaletka

Slané jídlo bude rozděleno do vitríny a na menu. Ve vitríně budou vystaveny bagety, croissanty a žitný chlebíček s pomazánkou. Menu, které bude dostupné po celý den, bude obsahovat vejce do skla a chléb, chleba s humusem a avokádem, snídaňový bagel,

chleba s avokádem, ztraceným vejcem a slaninou nebo anglickou snídaní. Celá nabídka slaného i s tím, co obsahují jednotlivé pokrmy, je znázorněno v příloze 2.

6.3.2 Cena

Ceny jednotlivých položek sortimentu budou vyčísleny v příloze 3. Tabulka je rozdělena na tři úseky; sladké, slané a nápoje. Cena kávy byla tvořena prioritně porovnáním cen u konkurence, mluvíme tedy o benchmarkingu. Zároveň byl kladen důraz na to, aby byly pokryty veškeré vynaložené náklady, které výrobek nebo zboží doprovázely. Co se týče výrobků, k cenám surovin, které jsou potřebné k výrobě, byla připočtena sazba ve výši 40 % z cen využitých surovin na konkrétní výrobek. Prodejní cena kávy se pohybuje v průměru okolo 60 Kč a ostatních nápojů okolo 56 Kč. Sladké jídlo má průměrnou cenu zhruba 57 Kč, zatímco u slaného je vyšší, neboť se jedná o dražší položky, které navyšuje významně i anglická snídaně, průměrná cena tedy je asi 116 Kč.

6.3.3 Distribuce

Distribuce bude probíhat přímým prodejem, všechny produkty budou nabízeny koncovému zákazníkovi v kavárně. Tento způsob distribuce nám umožní přímý kontakt se zákazníky a tím si s nimi i budovat vztahy a získat tak jejich loajalitu. Získáváme větší kontrolu nad celým prodejním procesem a můžeme tak ovlivnit celou prezentaci produktů včetně vytváření speciálních nabídek. Přímá distribuce má i nevýhody, např. vyšší náklady na marketing a propagaci produktů, nebo logistickou náročnost pro dodání produktů. Omezení na konkrétní místo a čas může znamenat, že kavárna nemusí být schopna dostatečně pokrýt poptávku po produktech nebo naopak bude nabídka poptávku převyšovat, a bude tak vznikat zbytečně vysoký odpad.

6.3.4 Propagace

Kavárna se dostane do povědomí zákazníků pomocí sociálních platforem, ale také pomocí inzerce v časopise Hlasatel (Praha 15). Inzerce v Hlasateli pomůže na sebe upozornit v cílové lokalitě, konkrétněji v Hostivaři, ale také v Petrovicích a Měcholupech. Časopis vychází vždy jednou měsíčně, navrhovaným formátem reklamy je 1/3 strany, která stojí 7 267 Kč, inzerce proběhne v měsíci otevření kavárny. Sociální sítě budou

primárně ve správě zaměstnanců kavárny, kteří budou pravidelně přidávat příspěvky a informovat o nabídce. Sociální sítí zvolenou k propagaci firmy je Instagram, zde bude reklama realizována formou stories a sponzorovaných příspěvků ve feedu.

Před zahájením sponzorovaných příspěvků bude třeba instagramový i facebookový profil kavárny předpřipravit, aby měl potenciál zaujmout potenciální zákazníky, kteří se na něj prokliknou ze sponzorovaných příspěvků. Nastálo bude také na fasádě obchodního centra umístěn velký reklamní poutač v podobě cedule 2x3.5 m s názvem kavárny. Poutač bude stát 3 500 Kč. První dva měsíce bude budget na propagaci instagramového profilu stanoven na 100 Kč/den, v dalších měsících (v závislosti na vývoji návštěvnosti kavárny) bude tento budget ponížěn na 50 Kč/den.

Zde je nutné brát i v potaz skutečnost, že kavárna bude potřebovat nové zaměstnance, proto bude první dva měsíce probíhat nábor nových zaměstnanců pomocí platformy Jobs.cz, která poskytuje jednorázovou inzerci za 8 990 Kč a inzerci pro dvě brigády za 980 Kč.

6.4 Realizační projektový plán

Jako první bude založena společnost s ručením omezeným a poskytnut úvěr od mateřské společnosti, jejichž vyřízení by mělo dohromady trvat zhruba 14 dní. Nábytek a příslušenství bude objednáno s takovým předstihem, aby od začátku pronájmu, který bude začínat v květnu, mohl začít měsíc intenzivních prací na přípravu kavárny do provozu.

Stavební úpravy zahrnují malování a novou podlahu. V rámci malování bude nutné zdi oškrábat a vyštukovat, odhad na malování jsou 3 dny. Nová podlaha vyžaduje sundání staré, nivelaci a položení nového vinylu. Dále bude nutné vylepit folie na prosklené stěny. Odhadovaná doba na stavební úpravy jsou 2 dny. Další na pořadí bude montáž nábytku a příslušenství kompletně celé kavárny, do kterých spadají i drobné instalatérské a elektrikářské práce, na celé stavební úpravy je vyčleněno 8 dní. Poté bude nutné prostory uklidit, vyzdobit a zútulnit, na to je vyhrazen jeden den. Posledním z realizačního plánu je naplnění skladů a příprava provozu, na to je také vyhrazen jeden den. Toto je ideální scénář, kde se počítá s časovou rezervou maximálně dva dny. Práce budou rozprostřeny tak, aby do dne otevření, tedy 1. června, bylo vše hotové.

Tabulka 7 Realizační projektový plán

založení s.r.o.	7 dní
vyřízení úvěru a dalších náležitostí	7 dní
stavební úpravy	7 dní
montování nábytku a příslušenství	8 dní
úklid prostor a výzdoba	1 den
naplnění skladů a příprava provozu	1 den
počet dní celkem	30 dní

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Finanční plán projektu

Následující kapitola obsahuje popis finanční části podnikatelského projektu. Jsou zde vyčísleny počáteční náklady, odhad výnosů, nákladů a výsledovky pro prvních 5 let života podniku. Odhad bude proveden v realistické, optimistické a pesimistické variantě jejich vstupní data se budou lišit dle denního plánu transakcí podniku. Jedná se pouze o odhady a nelze určit, jak to vy skutečnosti bude vypadat.

Pro potřeby tohoto projektu nebude bráno v úvahu časové rozlišení peněz, což znamená, že se předpokládá, že všechny náklady jsou zároveň výdaji a všechny výnosy jsou zároveň příjmy. I když se v praxi tento rozdíl vyskytuje, autorka projektu ho v tomto případě nepovažuje za klíčový pro rozhodování o realizaci projektu.

Kavárna Na Obláčku nebude plátcem DPH, jestliže v prognózách dojde k překročení obratu 2 mil. Kč, nebude cena na vstupu kalkulovaná s navýšením DPH.

6.5.1 Zahajovací rozvaha

Nejprve je třeba vytvořit zahajovací rozvahu kde dni vzniku firmy. Rozvaha je vhodná pro přehled informací o aktivech a pasivech, která má firma k dispozici. Tato rozvaha vzniká při založení s. r. o., poté je zakoupeno vybavení podniku, které je nezbytné pro jeho fungování. Pro začátek podnikání disponuje firma základním kapitálem ve výši 500 000 Kč.

Tabulka 8 Zahajovací rozvaha

Zahajovací rozvaha k 24. 4. 2023 v (Kč)			
Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek		Vlastní kapitál	
Nehmotný DM		ZK	500 000
Hmotný DM			
Finanční DM			
Oběžný majetek		Cizí zdroje	
Zásoby		Úvěr	
Peníze	10 000		
BÚ	490 000		
Celkem	500 000	Celkem	500 000

Zdroj: vlastní zpracování

Pro realizaci tohoto záměru jsou zapotřebí také cizí zdroje, které pomohou překlenout náročný začátek podnikání. Poskytovatelem úvěru v hodnotě 1 000 000 Kč je mateřská společnost s dobou splatnosti 60 měsíců a úrokovou sazbou 8 % (tj. RPSN). Přehled průběhu jednotlivých částek pro splácení úvěru je zobrazen v tabulce 9.

Tabulka 9 Plán splácení úvěru

Rok	Úrok	Úmor	Úvěr
2023	44 740,00 Kč	97 194,77 Kč	902 805,23 Kč
2024	65 809,52 Kč	177 507,22 Kč	725 298,01 Kč
2025	51 076,49 Kč	192 240,23 Kč	533 057,78 Kč
2026	35 100,64 Kč	208 196,07 Kč	324 861,71 Kč
2027	17 840,47 Kč	225 476,25 Kč	99 385,46 Kč
2028	1 996,51 Kč	99 385,44 Kč	0 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.2 Plán nákladů na zahájení provozu podniku

Během prvního měsíce proběhne drobná rekonstrukce prostor provozovny a bude pořízen všechen majetek, dlouhodobý i oběžný, nezbytný pro zahájení podnikání.

V rámci rekonstrukce proběhnou ty nejjednodušší stavební úpravy – dojde k vymalování stěn béžovou barvou. Bude také položena nová podlaha z vinylu. Prostor šatny je příčkou oddělený od místnosti pro zákazníky. Jedna jeho stěna je však tvořena částí výlohy, kterou bude nutné polepit mléčnou folií, aby bylo zajištěno soukromí. Celková cena se pohybuje okolo 50 000 Kč.

Tabulka 10 Stavební úpravy

Stavební úpravy	
Vymalování prostor (práce, barva)	6 000 Kč
Pokládka vinylové podlahy (materiál, práce)	38 500 Kč
Folie na sklo	4 500 Kč
Celkem	49 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Prostory kuchyně budou vybaveny kuchyňským nábytkem, tj. skříněmi a závisnými skřínkami od firmy IKEA, která poskytne i osvětlení a instalaci. Spotřebiče do kuchyně byly rovněž vybrány v IKEA, nejnákladnější z nich jsou lednice, myčka, sporák a digestoř. Nádobí zahrnuje příbory, talířky a hrnky včetně ostrých nožů, misek a konviček.

Vybavení místnosti pro zákazníky, jejíž součástí je i výdejový pult s kasou, se skládá z profesionálního kávovaru PROMAC FREEN, baristického mlýnku Drogheria. Jako poslední gastronomické zařízení bude v okolí pultu chladicí vitrína a zásuvková lednice na mléko. Samotný pult, který je zahrnutý i v kategorii nábytku, vyjde na 20 000 Kč a bude na něm umístěna pokladna.

Nábytek pro zákazníky se skládá z barového stolu, 2 čtvercových stolů, 4 židlí a lavice. Místnost je dále vybavena osvětlením, reprosoustavou, dekoracemi a drobným nádobím (slánky, kořenky, nádoby na příbory, příbory). Zázemí se bude skládat ze skladovacího prostoru, šatny a kancelářského koutku. Sklad bude vybaven regály a kombinovanou lednicí s mrazákem. V rohu místnosti bude příčkou oddělený prostor se stolem a židlemi, místo bude sloužit i pro trezory na tržbu a depozity. Na stole bude pracovní notebook určený k administrativě; nicméně bude tohoto koutu možno využít i ke svačení. Šatnu budou tvořit věšáky na oblečení a botník. Pro montáž nábytku a vybavení je odhadovaná cena 24 000 Kč (homerun.co.cz), která obsahuje hodinovou mzdu ve výši 500 Kč a odhad hodinové práce na 48 hodin (neobsahuje montáž kuchyně). Rozdělení nábytku a místností je vyobrazeno v příloze 4. Hned další příloha 5 ukazuje, jak by kavárna měla být stylizována.

Následující tabulka shrnuje předchozí text v rozdělení po místnostech kavárny:

Tabulka 11 Vybavení kavárny

Prostory kuchyně	kuchyň včetně osvětlení	52 789 Kč
	spotřebiče do kuchyně (lednice, myčka, sporák, digestoř)	61 648 Kč
	nádobí	11 329 Kč
Kavárna	kávovar PROMAC FREEN COMPACT ME 2	116 683 Kč
	mlýnek Drogheria MCD4 75/85	29 250 Kč
	chladicí vitrína	20 990 Kč
	zásuvková lednice na mléko	24 990 Kč
	nábytek	56 915 Kč
	osvětlení	2 670 Kč
	dekorace	5 639 Kč
	nádobí	10 618 Kč
	reprosoustava	3 179 Kč
	pokladna + příslušenství	13 891 Kč
Zázemí	lednice s mrazákem	19 290 Kč
	regály	5 790 Kč
	trezor na depozity a drobné + vhozový trezor	22 815 Kč
	stůl	2 035 Kč
	věšáky	1 138 Kč
	botník	1 969 Kč
	židle	4 206 Kč
Kancelářské potřeby	telefon	2 990 Kč
	notebook	15 990 Kč
	tiskárna	1 299 Kč
Celkem		467 834 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny výše zmíněné položky, vyjma kávovaru, patří do drobného hmotného majetku a budou rovnou odepsány do spotřeby. Nejdražší položkou je zmiňovaný profesionální kávovar, který převyšuje hodnotu 80 000 Kč, proto bude podléhat daňovým i účetním odpisům. Kávovar spadá do 2. odpisové skupiny, odpisován bude 5 let rovnoměrným způsobem.

Tabulka 12 Daňové odpisy kávovar

Rok	Zůstatková cena	Roční odpis	Oprávky celkem
2023	103 847 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč
2024	77 885 Kč	25 962 Kč	38 798 Kč
2025	51 923 Kč	25 962 Kč	64 760 Kč
2026	25 961 Kč	25 962 Kč	90 722 Kč
2027	0 Kč	25 961 Kč	116 683 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Marketing

Náklady na marketing a propagaci včetně náboru kavárny se skládají z následujících položek. Během měsíce, ve kterém provozovna zahájí činnost, vyjde inzerát v lokálním měsíčníku Hlasatel, který bude stát přes 7 200 Kč. Na první dva měsíce je na reklamu na sociálních sítích stanovena částka 3000 Kč/měsíc, aby se podnik dobře zavedl; na další měsíce se předpokládá s částkou 1500 Kč/měsíc, ta však může být i upravena podle aktuální situace. Další položkou na seznamu je jednorázový výdaj, jedná se o propagační ceduli na fasádě obchodního centra, ta bude na budově umístěna pořad a vyjde na 3 500 Kč. Předposledním nákladem je tisk menu, které bude položeno na stolech, a letáků, které budou vylepeny v okolí podniku v celkové hodnotě 1 000 Kč. Pro nábor nových bude využito 2x jednorázové inzerce za 8 990 Kč a balíček inzerci pro 3 brigády ve výši 1 350 Kč.

Tabulka 13 Marketingové náklady

Marketingové náklady	
Marketing inzerce Hlasatel Praha 15	7 267 Kč
Marketing první dva měsíce	3 000 Kč
Marketing další měsíce	1 500 Kč
Propagační cedule	3 500 Kč
Tisk menu a letáku	1 000 Kč
Náborová inzerce	19 330 Kč
Celkem	35 597 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní, finanční a mzdové náklady

Dále je nutné zmínit měsíční náklady na provoz sestávající z mnoha položek. Spotřeba energie, tj. voda a elektřina a nájem obchodního prostoru. Internet a telefonní tarif budou pořízeny od společnosti T-Mobile formou výhodné smlouvy pro podnikatele za necelých 1 300 Kč. Vedení účetnictví, které bude prováděno externí účetní firmou,

vyjde spolu se zpracováním podkladů interním administrativním pracovníkem na 5 000 Kč. Svozy tržby (2x měsíčně) budou stát 2 000 Kč a svoz komunálního odpadu je vyčíslen na 1 040 Kč. Dále je nutné pojistit provozovnu, pojištění poskytne ČPP a bude obsahovat pojištění např. proti vandalismu, požáru, odcizení a přepětí (srovnejto.cz). Další skupinu nákladů tvoří systém BOZP+PO a hygienické minimum, dohromady měsíčně za skoro 2 000 Kč.

Dále jsou v tabulce vyčísleny finanční náklady, které obsahují úroky z úvěru, který poskytne mateřská společnost, podrobnější rozpis splátek a úroků je rozepsán v kapitole 6.8.1 Zahajovací rozvaha v tabulce 8.

Posledními položkami tabulky jsou mzdové náklady, které obsahují mzdy zaměstnanců, zdravotní a sociální pojištění za zaměstnavatele a rezervu na dovolenou.

Tabulka 14 Náklady

	Druh položky	Cena za měsíc	Cena za rok
Provozní náklady	Spotřeba energie (vč. záloh)	4 500 Kč	54 000 Kč
	Nájemné	15 900 Kč	190 800 Kč
	Internet 1000Mb/s	599 Kč	7 188 Kč
	Telefon	659 Kč	7 908 Kč
	Vedení účetnictví	5 000 Kč	60 000 Kč
	Svoz tržby	2 000 Kč	24 000 Kč
	Svoz komunálního odpadu	1 040 Kč	12 480 Kč
	Pojištění	400 Kč	4 800 Kč
	BOZP + PO	667 Kč	8 004 Kč
	Hygienické minimum	1 000 Kč	12 000 Kč
	Baristické školení	1 000 Kč	12 000 Kč
Finanční náklady	Splátka úvěru	16 667 Kč	200 000 Kč
	Úroky z úvěru	6 667 Kč	80 000 Kč
Mzdové náklady	Mzdy zaměstnanců	66 000 Kč	792 000 Kč
	ZP a SP	19 942 Kč	239 304 Kč
	Rezerva na dovolenou	3 500 Kč	42 000 Kč
Celkem		145 540 Kč	1 704 484 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.3 Náklady na občerstvení a nápoje

V této kapitole se budeme zabývat náklady na občerstvení a nápoje, což jsou důležité položky v nákladech na provoz kavárny.

U každého výrobku byly zohledněny náklady na suroviny potřebné pro jeho výrobu. Nicméně, vzhledem k tomu, že se jedná pouze o pracovní verzi, která nebyla dosud

testována v praxi a náklady jsou pouze odhadované, bude vhodné po několika měsících finanční plán přepočítat a provést nové kalkulace, které by mohly přesněji určit náklady na energie a vodu. Pro výpočet měsíčních nákladů na zásoby byly využity průměrné náklady na produkt. Předpokládá se, že průměrný zákazník si při návštěvě dá alespoň jeden nápoj z nabídky a nějaké jídlo, autorka tak usuzuje dle osobních zkušeností z práce v kavárně a konzultace s majitelkou kavárny. V tomto případě činí průměrný náklad na jídlo 37 Kč a na nápoj 12 Kč, celkem tedy 49 Kč.

Aby bylo možné zahrnout tyto náklady na energie, bylo v dalším kroku k nákladům na výrobu přičteno 40 % z cen využitých surovin. Tato marže je využita spíše k určení prodejní ceny, aby byly veškeré náklady pokryty, avšak pro účely zjištění výše nákladů na zásoby byly využity pouze náklady na suroviny. Jestliže tedy bereme v úvahu náklady i s provozními náklady na produkt (40 % z ceny surovin), jedná se o průměrné navýšení ceny nákladu u slaného jídla o 16,50 Kč a u nápojů o necelých 8 Kč.

U těchto průměrných nákladů se předpokládá, že se každý produkt prodá ve stejném počtu, což je velmi zjednodušený odhad, který platí i pro ostatní průměrné náklady. Tabulka s náklady pouze na suroviny je v příloze 6.

6.5.4 Příjmy

Pro vyčíslení příjmů podniku se využije odhadu tržby na jednoho zákazníka, což je podobný postup jako při určování průměrných nákladů na produkt. Z průměrné prodejní ceny všech nápojů, která činí 59 Kč, a průměrné prodejní ceny jídel, která je 86 Kč, se vypočítá průměrná tržba na jednoho zákazníka ve výši 145 Kč. Tato hodnota bude použita k výpočtu uvedených variant a poskytne nám celkový přehled odhadovaných tržeb.

Dle realistické varianty se odvíjí ostatní scénáře. Dle průzkumu a osobní zkušenosti autorky se ukazuje 45 zákazníků za den jako nejvíce reálný, pro ostatní varianty bylo přičteno nebo odečteno 20 %. K dosažení takového počtu bude potřeba, aby se podnik dostal do povědomí lidí, čemuž napomůže i marketing. Je tedy nutné, aby si podnik získal nějakou pověst a důvěru zákazníků, proto se nepředpokládá, že by od prvního dne provozu navštívilo kavárnu 45 zákazníků. To obdobné platí i pro optimistickou a pesimistickou variantu.

V následující tabulce je znázorněn postupný vývoj návštěvnosti a v konečných měsících i deklarovaný počet zákazníků, který sloužil k dalším výpočtům v dalších letech. První měsíc provozu je červen, proto je zde vyčísleno pouze období od 6. měsíce po 12.

Při plném vytížení připadá na jednoho zákazníka v realistické variantě necelých 11 minut, v optimistické 9 minut a v pesimistické 13 minut. Kapacita míst k sezení v kavárně je omezená, proto se počítá s tím, že budou zákazníci využívat možnosti take away.

Tabulka 15 Počet zákazníků pro jednotlivé scénáře

	Realistická varianta	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Červen	27	32	22
Červenec	28	34	23
Srpen	31	37	25
Září	34	41	27
Říjen	38	45	30
Listopad	42	50	33
Prosinec	45	54	36

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.5 Plánovaný výkaz zisku a ztrát

Jedním z nejdůležitějších výkazů finančního plánu je výkaz zisků a ztrát, neboť představuje přehled nákladů a výnosů podniku. V následujících tabulkách jsou vypočítány 3 varianty od roku zahájení podnikání, tedy od roku 2023 až do konce roku 2028, ve kterém bude splacen úvěr.

Co se týče prvního roku, každá varianta vykazuje ztrátu, a to z důvodu počáteční investice do vybavení podniku a celkového nejnižšího počtu zákazníků ve sledovaném období. Zisk (až na pesimistickou variantu) kavárna tvoří od následujícího roku, kdy se předpokládá nárůst tržeb o 30 %, a to na základě meziročního růstu v gastronomii o 40 %. Zároveň je nutné ale počítat i s vývojem inflace, u které se předpokládá, že do konce roku 2023 bude růst a poté pomalu klesat viz. kapitola 5 Analýza ekonomických charakteristik odvětví a podkapitola 6.2.1 PEST analýza. V případě jejího nárůstu či poklesu se změní ceny nákladů na suroviny, ale také na energie. Zároveň v roce 2024 kavárna překročí v každé z variant roční obrát 2 miliony, tudíž se bude muset stát plátcem DPH. Jak již bylo avizováno na začátku kapitoly 6.8. Finanční plán projektu. Okamžikem překročení bude nutné, aby bylo rozlišováno i DPH pro jídlo konzumované uvnitř kavárny (10 % DPH) a jídlo s sebou (15 % DPH), neboť podléhají odlišné výši dani. Avšak cena vstupu není po celé sledované období není kalkulovaná s navýšením DPH.

Po prvních dvou letech provozu se předpokládá, že se kavárna dostala do povědomí zákazníků a budou ji pravidelně navštěvovat a další meziroční nárůst tržeb bude okolo 10 %, tento odhad byl určen i na základě provedeného průzkumu, který sloužil jako šablona pro odhad vývoje nejen tržeb, ale i zákazníků. V posledním sledovaném roce, jak je z tabulek evidentní, budou odpisy již nulové, protože kávovar bude daňově odepisován 5 let. V posledním roce dojde, jak již bylo zmiňováno, i ke splacení úvěru mateřské společnosti, proto je položka „nákladové úroky a podobné náklady“ nejnížší za celé sledované období, neboť se tam objevují náklady jen na zbývajících 5 měsících úvěru.

V případě pesimistické varianty je kavárna ve ztrátě až do roku 2026, až poté by byl tvořen v této variantě zisk.

Tabulka 16 Realistická varianta VZZ

Realistická varianta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tržby celkem	887 097 Kč	2 547 626 Kč	2 802 389 Kč	3 082 628 Kč	3 390 891 Kč	3 729 980 Kč
Výkonová spotřeba	1 140 810 Kč	1 241 130 Kč	1 327 125 Kč	1 421 720 Kč	1 525 773 Kč	1 640 233 Kč
Osobní náklady	626 094 Kč	1 094 770 Kč	1 149 509 Kč	1 206 984 Kč	1 267 333 Kč	1 292 680 Kč
Odpisy	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	- Kč
Náklady celkem	1 779 740 Kč	2 348 736 Kč	2 489 470 Kč	2 641 540 Kč	2 805 943 Kč	2 932 913 Kč
Nákladové úroky a podobné náklady	44 740 Kč	65 810 Kč	65 810 Kč	65 810 Kč	65 810 Kč	1 997 Kč
HV (základ daně)	- 937 384 Kč	133 081 Kč	247 110 Kč	375 279 Kč	519 138 Kč	795 070 Kč
upravený základ daně zaokrouhlený	- Kč	133 000 Kč	247 000 Kč	375 000 Kč	519 000 Kč	795 000 Kč
Daň	- Kč	25 270 Kč	46 930 Kč	71 250 Kč	98 610 Kč	151 050 Kč
HV po zdanění	- 937 384 Kč	107 730 Kč	200 070 Kč	303 750 Kč	420 390 Kč	643 950 Kč
Čistý obrát účetní období	887 097 Kč	2 547 626 Kč	2 802 389 Kč	3 082 628 Kč	3 390 891 Kč	3 729 980 Kč

Tabulka 17 Optimistická varianta VZZ

Optimistická varianta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tržby celkem	1 064 051 Kč	3 113 765 Kč	3 425 142 Kč	3 767 656 Kč	4 144 422 Kč	4 558 864 Kč
Výkonová spotřeba	1 750 334 Kč	1 432 230 Kč	1 537 335 Kč	1 652 951 Kč	1 780 128 Kč	1 920 022 Kč
Mzdové náklady	626 094 Kč	1 094 770 Kč	1 149 509 Kč	1 206 984 Kč	1 267 333 Kč	1 292 680 Kč
Odpisy	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	- Kč
Náklady celkem	2 389 264 Kč	2 539 836 Kč	2 699 680 Kč	2 872 771 Kč	3 060 297 Kč	3 212 702 Kč
Nákladové úroky a podobné náklady	44 740 Kč	65 810 Kč	51 076 Kč	35 101 Kč	17 840 Kč	1 997 Kč
HV (základ daně)	- 1 369 953 Kč	508 120 Kč	674 386 Kč	859 785 Kč	1 066 285 Kč	1 344 165 Kč
upravený základ daně zaokrouhlený	- Kč	508 000 Kč	674 000 Kč	860 000 Kč	1 066 000 Kč	1 344 000 Kč
Daň	- Kč	96 520 Kč	128 060 Kč	163 400 Kč	202 540 Kč	255 360 Kč
HV po zdanění	- 1 414 693 Kč	411 480 Kč	545 940 Kč	696 600 Kč	863 460 Kč	1 088 640 Kč
Čistý obrát účetní období	1 064 051 Kč	3 113 765 Kč	3 425 142 Kč	3 767 656 Kč	4 144 422 Kč	4 558 864 Kč

Tabulka 18 Pesimistická varianta VZZ

Pesimistická varianta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tržby celkem	709 561 Kč	2 038 101 Kč	2 241 911 Kč	2 466 102 Kč	2 712 712 Kč	2 983 984 Kč
Výkonová spotřeba	1 589 576 Kč	1 069 140 Kč	1 137 936 Kč	1 213 612 Kč	1 296 855 Kč	1 388 422 Kč
Mzdové náklady	626 094 Kč	1 094 770 Kč	1 149 509 Kč	1 206 984 Kč	1 267 333 Kč	1 292 680 Kč
Odpisy	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	12 836 Kč	- Kč
Náklady celkem	2 228 506 Kč	2 176 746 Kč	2 300 281 Kč	2 433 432 Kč	2 577 024 Kč	2 681 102 Kč
Nákladové úroky a podobné náklady	44 740 Kč	65 810 Kč	65 810 Kč	65 810 Kč	65 810 Kč	1 997 Kč
HV (základ daně)	- 1 518 945 Kč	- 204 455 Kč	- 124 179 Kč	- 33 139 Kč	69 879 Kč	300 885 Kč
upravený základ daně zaokrouhlený	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	69 900 Kč	301 000 Kč
Daň	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	13 281 Kč	57 190 Kč
HV po zdanění	- 1 518 945 Kč	- 204 455 Kč	- 124 179 Kč	- 33 139 Kč	56 619 Kč	243 810 Kč
Čistý obrat účetní období	709 561 Kč	2 038 101 Kč	2 241 911 Kč	2 466 102 Kč	2 712 712 Kč	2 983 984 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.5.6 Plánované cash flow

V tabulkách 19-20 je sestaven výkaz cash flow do splacení úvěru, který souvisí s peněžními toky, které plynou z projektu.

V prvním roce, kde v prvním měsíci, kdy začíná i měsíc prvního pronájmu je vynaložená investice na vybavení kavárny. Při souhrnu výsledků je třeba vzít v úvahu, že v květnu byla provedena investice do vybavení podniku, což mělo za následek výrazné navýšení výdajů v cash flow. V cash flow je promítnut o odhadovaný vývoj nájemného a cen energií, které se mění v průběhu času. Celkově lze však konstatovat, že cash flow podniku v průběhu let nebylo moc pozitivní, což znamená, že se podniku nepodařilo generovat dostatek prostředků na krytí svých provozních nákladů, úhradu půjček a investic do dalšího rozvoje. Výsledky ukazují pouze v optimistické variantě, že podnik vykazuje od roku 2025 pozitivní výsledky, schopnost udržet si stabilitu a postupně růst. Realistická varianta dosahuje kladných výsledků od roku 2027.

Je důležité mít na paměti, že cash flow je jen jedním z mnoha ukazatelů finančního zdraví podniku a že je nutné vzít v úvahu i další faktory, jako je například ziskovost (viz. 6.8.5 Výkaz zisků a ztrát). Ať už jsou výsledky cash flow pozitivní či negativní, je třeba sledovat celkovou finanční situaci podniku s ohledem na jeho budoucí rozvoj a plány.

Podrobnější tabulka cash flow obsahuje příloha 8.

Tabulka 19 Realistická varianta cash flow

Realistická varianta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Počáteční stav	- Kč	- 1 165 008 Kč	- 1 034 376 Kč	- 784 119 Kč	- 399 197 Kč	137 010 Kč
Příjmy celkem	887 097 Kč	2 547 626 Kč	2 802 389 Kč	3 082 628 Kč	3 390 891 Kč	1 554 158 Kč
Výdaje celkem	2 052 104 Kč	2 416 995 Kč	2 552 132 Kč	2 697 705 Kč	2 854 684 Kč	1 246 520 Kč
CASH FLOW	- 1 165 008 Kč	- 1 034 376 Kč	- 784 119 Kč	- 399 197 Kč	137 010 Kč	444 647 Kč

Tabulka 20 Optimistická varianta cash flow

Optimistická varianta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Počáteční stav	- Kč	- 875 052 Kč	- 369 382 Kč	293 419 Kč	1 132 139 Kč	2 167 522 Kč
Příjmy celkem	1 064 051 Kč	3 113 765 Kč	3 425 142 Kč	3 767 656 Kč	4 144 422 Kč	1 899 527 Kč
Výdaje celkem	1 939 103 Kč	2 608 095 Kč	2 762 342 Kč	2 928 936 Kč	3 109 038 Kč	1 427 485 Kč
CASH FLOW	- 875 052 Kč	- 369 382 Kč	293 419 Kč	1 132 139 Kč	2 167 522 Kč	2 639 563 Kč

Tabulka 21 Pesimistická varianta cash flow

Pesimistická varianta	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Počáteční stav	- Kč	- 1 065 344 Kč	- 1 272 248 Kč	- 1 393 280 Kč	- 1 416 775 Kč	- 1 329 828 Kč
Příjmy celkem	709 561 Kč	2 038 101 Kč	2 241 911 Kč	2 466 102 Kč	2 712 712 Kč	1 243 327 Kč
Výdaje celkem	1 774 905 Kč	2 245 005 Kč	2 362 943 Kč	2 489 597 Kč	2 625 766 Kč	1 135 383 Kč
CASH FLOW	- 1 065 344 Kč	- 1 272 248 Kč	- 1 393 280 Kč	- 1 416 775 Kč	- 1 329 828 Kč	- 1 221 884 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

6.6 Analýza rizik

Metodika analýzy

V první řadě jsou rizika stanovena a je popsána jejich skutková podstata. Dalším krokem je identifikace příčin, která pomáhá zavést opatření preventivního charakteru, a stanovení míry dopadů, která je důležitá pro odhad a následnou minimalizaci ztrát. Pro celkové hodnocení rizik jsou pak stanoveny pravděpodobnosti jejich výskytů, se kterou se dá dopočítat jejich celkový význam. Nakonec jsou pro větší přehlednost výsledné úrovně rizik zachyceny metodou semafor.

Skutková podstata rizik

Následující tabulka obsahuje seznam jednotlivých rizik, jejichž dopad je potřeba vzít v potaz. Jsou v ní rozepsány situace, které vedou k ohrožení bezpečnosti, kvality či zisku.

Tabulka 22 Seznam rizik

Riziko	Podstata
Nedostatečný zisk	Malý počet zákazníků, nízký průměrný nákup, nezájem o část nabídky.
Personální rizika	Nedostatek zaměstnanců, dlouhodobá pracovní neschopnost, vysoké náklady na personál v poměru k tržbě.
Ztráta části majetku	Neúmyslné poničení, krádež, opotřebenění přístrojů v důsledku chybné péče.
Porušení hygienických předpisů	Nedostatečně proškolený/spolehlivý zaměstnanec.
Porušení legislativy v jiné oblasti	Špatně vedené účetnictví, nedodržení předpisů z nedbalosti, zákoník práce.
Riziko konkurence	Neschopnost soutěžit na trhu.
Vypovězení nájemní smlouvy	Pozdní plnění nájemného, chybně uzavřená smlouva, porušení smluvních závazků.

Nepřiměřený nárůst nákladů	Nárůst cen energií, surovin, nájmu či práce.
Změna legislativy	Nová pravidla, která by vyžadovala postupy nemožné zajistit z provozního/finančního hlediska.

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení rizik

V následující tabulce je každému riziku přiřazena hodnota dopadu na stupnici 1-5 (5 – nejzávažnější) a hodnota pravděpodobnosti jeho výskytu, rovněž na stupnici 1-5 (5 – nejpravděpodobnější). Celkový význam rizika je pak stanoven jako součin těchto dvou hodnot: *význam rizika = D × P*.

Nedostatečný zisk provozovny by dlouhodobě vedl ke ztrátě a k jejímu trvalému uzavření. Vzhledem k tomu, že veškeré dosavadní modely byly vytvořeny na základě domněnek a předpokladů, je složité zvolit pro toto riziko správnou pravděpodobnost. Pro začínající kavárnu byla zvolena prostřední hodnota, jelikož se od otevření nedá počítat s žádnou pravidelnou klientelou. Na druhou stranu bude kavárna „Na Obláčku“ v podstatě jediným podnikem svého typu na autobusové stanici uprostřed rozsáhlého sídliště.

Personální rizika moc vysoká nejsou – zaměstnanci projdou řádným školením a kdyby došlo k dlouhodobé neschopnosti či nespokojenosti ze strany zaměstnavatele, vždy je možné přistoupit k personálním změnám. Pro provozovnu se dvěma zaměstnanci na HPP se nejedná o dlouhé nabírání.

Dopad ztráty části majetku závisí zejména na jeho finanční hodnotě. Při krádeži větší části vybavení či nesvezené tržby by mohla vést i k větším účetním ztrátám. Denní tržby však budou ukládány do trezoru a provozovna se bude v době nepřítomnosti zamykat. Obchodní centrum je 24 hodin denně hlídáno externí firmou.

K porušení závazných předpisů může dojít zejména ze strany nedostatečně vyškoleného zaměstnance, proto bude dbáno na jejich trénink a školení. Porušení předpisů v jakékoliv oblasti často vede k vysokým sankcím; zejména pak v oblasti hygieny může být při závažném porušení bezpečnosti potravin přistoupeno k uzavření celého provozu. Proto jsou jejich dopady hodnoceny nejvyššími stupni.

Riziko konkurence by sice mohlo pro začínající provozovnu představovat silnou hrozbu, vzhledem k umístění kavárny do lokality, kde se podobné služby zatím prakticky nenabízí, však není moc pravděpodobné. Cílené reklamní kampaně pomohou kavárně

přivést nové zákazníky a promyšlené úpravy stálé a sezónní nabídky mají za cíl tuto klientelu udržet.

Vypovězení nájemní smlouvy se dá zejména předejít jejím poctivým plněním a udržováním dobrých vztahů s majitelem a ostatními subjekty obchodního centra. Při jejím uzavírání je potřeba dbát veškerých náležitostí a pamatovat na všechny případné situace.

Nárůst nákladů by mohl být značnou překážkou ziskového podnikání. Zejména v dnešní době, kdy se inflace pohybuje do dvou desítek procent, je možné očekávat silné výkyvy v hodnotách nákladů. Ekonomická situace na trhu je ovlivněna doznívající pandemií, válkami ve světě atd. Těmto rizikům se dá dobře předcházet uzavíráním smluv se spolehlivými dodavateli surovin a energií. Promyšlený zásobovací řetězec, který má možnost nahradit při výpadku dodávky dostatečnými alternativami, je klíčem ke zvládnutí nákladů v nestabilních časech.

Změny legislativy, které by měly výrazný vliv na provoz či náklady kaváren, nejsou v současné době plánované. Jejich případné zavedení by bylo pravděpodobně potřeba konzultovat s odborníky v oblasti práva. Míra jejich dopadů by potenciálně závisela na jejich konkrétní podobě, pravděpodobně však není potřeba s žádnými v dohledné době počítat.

Tabulka 23 Hodnocení rizik

Riziko	Míra dopadu	Míra pravděpodobnosti	Význam rizika
Nedostatečný zisk	5	3	15
Personální rizika	2	1	2
Ztráta části majetku	3	2	6
Porušení hygienických předpisů	5	3	15
Porušení legislativy v jiné oblasti	4	2	8
Riziko konkurence	3	2	6
Vypovězení nájemní smlouvy	5	1	5
Nepřiměřený nárůst nákladů	3	3	9
Změny legislativy	2	1	2

Zdroj: vlastní zpracování

Metoda semafor

V tomto oddíle jsou rizika dle významu rozdělena do tří kategorií: běžná, závažná a kritická. Podle toho jsou jim přiřazeny barvy, jak zachycuje tato tabulka:

Tabulka 24 Metoda semafor

Kritické riziko (14-20)	
Závažné riziko (7-13)	
Běžné riziko (0-6)	

Zdroj: vlastní zpracování

Níže přiložená tabulka pak zachycuje prioritu jednotlivých rizik pomocí výše popsaného semaforu:

Tabulka 25 Priorita jednotlivých rizik dle semaforu

Riziko	Míra dopadu	Míra pravděpodobnosti	Význam rizika	Priorita
Nedostatečný zisk	5	3	15	
Personální rizika	2	1	2	
Ztráta části majetku	3	2	6	
Porušení hygienických předpisů	5	3	15	
Porušení legislativy v jiné oblasti	4	2	8	
Riziko konkurence	3	2	6	
Vypovězení nájemní smlouvy	5	1	5	
Nepřiměřený nárůst nákladů	3	3	9	
Změny legislativy	2	1	2	

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky analýzy rizik

Většina rizik je označena zelenou barvou, a to vesměs kvůli nízké pravděpodobnosti jejich výskytu. Dvě žlutá rizika jsou reálné situace, které provozovnu částečně ohrožují. Náklady bude potřeba hlídat a regulovat – k tomu mohou sloužit také pravidelné inventury, hlídání výtěžností surovin a správná evidence odpadu. Tato opatření proti plýtvání a krádežím v kombinaci se spolehlivými dodavateli pomohou udržet náklady v rozumných číslech. Aby nedošlo k porušování zákoníků práce a dalších zákonů, budou mít veškeré administrativní úkony za úkol vyškolení zaměstnanci či profesionální externí firma.

Nejvyšší – kritická – rizika pak představují červeně označené položky. Pro začínající podnik je vždy klíčové získat dobré jméno, stálé zákazníky, nastavit ceny a postupy tak, aby byl výsledkem ziskový provoz. Proto je riziko nedostatečného zisku považováno za nejvyšší – dosáhnout úspěšného a ziskového podnikání je vlastně cílem celého podnikatelského projektu. Kavárna je v oblasti nabídky, lokality, reklamy, kvality i servisu koncipována tak, aby bylo toto riziko maximálně snižováno.

Další závažný problém by mohlo představovat porušování hygienických předpisů a povinností. Proto všichni zaměstnanci projdou školením Food Safety. Za bezpečnost potravin a pracovních postupů na provoze bude ručit vedoucí směny, který povede žurnál HACCP (v tomto systému bude na začátku řádně vytrénován). Zaměstnanci budou pravidelně testováni z hygienických znalostí a vzdělávat se v bezpečnosti potravin budou po celou dobu trvání pracovního poměru.

6.7 Ekonomické hodnocení projektu

Výsledky výpočtu návratnosti investice jsou důležitým ukazatelem pro posouzení atraktivity investičního projektu. Zdá se, že ve vašem případě je optimistická varianta atraktivní, zatímco realistická varianta vyžaduje delší dobu návratnosti a pesimistická varianta může být nevýhodná.

Optimistická varianta ukazuje, že investiční projekt by se mohl stát ziskovým po dvou letech. To znamená, že investice by mohla být velmi výhodná a mohla by poskytnout výnosy v krátké době. Realistická varianta, kde návratnost investice více než po 6,5 letech, znamená, že projekt bude potřebovat delší dobu, než se stane ziskovým. V tomto případě to je způsobeno nižším počtem zákazníků, od kterých se odvíjí výnosy ale i náklady. Záporná doba návratnosti v pesimistické variantě, znamená, že projekt by mohl být ztrátový a v této variantě se nevyplatí ho uskutečnit.

Tabulka 26 Doba návratnosti, průměrný roční výnos

	Doba návratnosti	Průměrný roční výnos
Realistická varianta	6,67	2 852 958 Kč
Optimistická varianta	2,27	3 482 913 Kč
Pesimistická varianta	-3,13	2 282 343 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Čistá současná hodnota investice vychází pouze v optimistické variantě vyšší než 0, z tohoto důvodu ji lze v tomto případě považovat za vhodnou a realizovatelnou. Co se týče dalších variant, výsledek je záporný, proto je projekt považován za nepřijatelný, a to kvůli vyšším kapitálovým výdajům oproti diskontovaným peněžním příjmům.

Tabulka 27 Čistá současná hodnota

	Současná hodnota CF	ČSH
Realistická varianta	- 2 309 736 Kč	- 1 841 902,60 Kč
Optimistická varianta	2 144 842 Kč	1 677 008,47 Kč
Pesimistická varianta	- 4 658 042 Kč	- 4 190 208,53 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota vnitřního procenta je vyčíslena pouze pro optimistickou variantu, protože jako jediná vyšla v čisté současné hodnotě jako kladná. Výsledek 20 % nám říká, že je investice výhodná, neboť přesahuje stanovenou diskontní sazbu 14 %. Při realistické a pesimistické variantě nebude dosaženo zúročení kapitálu na úrovni zmiňované diskontní sazby.

Index ziskovosti v následující tabulce pouze potvrzuje závěry z předchozích výpočtů. Výsledná hodnota by měla přesahovat 1, což jak si můžeme povšimnout, tento požadavek splňuje pouze optimistická varianta, zbylé jsou ve sledovaném období ztrátové.

Tabulka 28 Index ziskovosti

Index ziskovosti	
Realistická varianta	-4,94
Optimistická varianta	4,58
Pesimistická varianta	-9,96

Zdroj: vlastní zpracování

7 Závěr

Hlavním účelem diplomové práce bylo vypracování podnikatelského projektu pro existující společnost a jeho ekonomické zhodnocení. Dílčími cíli bylo provedení literární rešerše související s hlavním tématem práce. Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení klíčových pojmů jako podnikání, podnikatel, podnikatelský plán a projekt.

Praktická část práce zahrnuje analýzu ekonomických charakteristik odvětví, ve které se zaměřuje na obecné vlastnosti, jako je vývoj počtu podniků podobného typu v ČR v posledních letech a zkoumání vlivu pandemie a války na odvětví. Tato část práce také posuzuje, zda má vstup do odvětví ekonomický smysl. V rámci průzkumu zákazníků, produktů, konkurence a bariér bylo zjištěno, že společnost má s jejími službami potenciál uspět v dané lokalitě. Navíc, prostřednictvím inteligentního plánování reklamy a nabídky, má společnost ještě možnost zvýšit své šance na úspěch.

Další částí práce byl samotný podnikatelský projekt, jehož účelem bylo posoudit, zda má smysl, aby Společnost XY diverzifikovala své podnikání a vynakládala nějaké investice. Celkově lze říct, že založení nové společnosti s ručením omezeným je strategickým krokem, který umožňuje Společnosti XY diverzifikovat své podnikání a současně chránit své jméno a značku. Tento krok nové společnosti umožní efektivnější plánování a rozhodování v této oblasti; díky tomu dokáže lépe maximalizovat příležitosti a minimalizovat rizika.

Rozhodnutí, zda realizovat investici, nebo nikoli, nezávisí na analýze odvětví, ale na posouzení výkazů, a především na ekonomickém zhodnocení projektu. Pro hodnocení ekonomického přínosu investice byla použita metoda čisté současné hodnoty na základě cash flow přes naturální toky, které zahrnovalo tržby a náklady. Výsledkem bylo cash flow související s realizací vlastní investice, které bylo diskontováno sazbou 14 %. Diskontovaná suma cashflow byla porovnávána s vkladem podniku do této investice, který činil 1 500 000 Kč. Tato částka zahrnovala poskytnutý úvěr, počáteční kapitál nezbytně nutný pro rozvoj podniku a kapitál investovaný do investičního majetku.

Výsledek analýzy rizik ukazuje nejvýše ohodnocené riziko, a to nedostatečný zisk. Všechny varianty, vyjma optimistické, se ukázaly jako ztrátové. Ačkoli dle výkazu zisků a ztrát bude vykazovat kavárna od druhého roku zisk, není dostatečný. Čistá současná hodnota pro realistickou i pesimistickou variantu vyšla záporná, tzn., že projekt je považován

za nepřijatelný, neboť kapitálové výdaje jsou vyšší než diskontované příjmy. V optimistické variantě vykazuje kladné hodnoty, to pro podnik znamená, že je investice vhodná a zaručuje požadovanou míru výnosu a zvyšuje tržní hodnotu firmy. Co se týče vnitřního výnosového procenta, dosažený výsledek 20 % nám ukázal, že investice je výhodná, neboť přesáhla stanovenou diskontní sazbu. Poslední z výpočtů, tedy index ziskovosti, pouze potvrdil výše zmíněné informace a výnosnost pouze optimistické varianty.

Je důležité si uvědomit, že každá investice nese určitá rizika a je nutné posoudit, zda jsou tato rizika přijatelná vzhledem k očekávaným výnosům. V případě této investice je nutné brát v potaz, že při realistické a pesimistické variantě jsou očekávané výnosy nižší než náklady na investici, a tedy projekt je ztrátový. Přesto může být investice výhodná v optimistické variantě, kdy jsou očekávané výnosy dostatečně vysoké, aby překonaly náklady na investici.

Pokud se firma rozhodne pokračovat v investici, měla by zvažovat různá opatření k minimalizaci rizik a maximalizaci výnosů. Mezi ně patří například snížení počáteční investice prostřednictvím pronájmu kávovaru místo jeho koupě, zvýšení tržeb prostřednictvím navýšení prodejních cen nebo změna lokality kavárny – tedy zvažování, zda je Hostivař tou správnou lokalitou. Ačkoli je zde konkurence nízká, větší prostory s možností pojmout více zákazníků by mohly tržby značně ovlivnit. Avšak je nutné brát v potaz, že taková opatření mohou mít ale i negativní dopad na zákazníky a tržby, a tedy i na celkovou výkonnost projektu. V každém případě je důležité, aby firma pečlivě zhodnotila všechna rizika a možnosti před rozhodnutím o investici a měla připravený plán na řešení nečekaných situací, které by mohly vzniknout. Měla by vzít v úvahu i možnost s investicí vyčkat, až bude ekonomická situace stabilnější a inflace nižší.

8 Seznam použitých zdrojů

8.1 Literární zdroje

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

FOTR, Jiří. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Praha: Eurovia, 1992. Knihovna manažera (Eurovia). ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-85623-20-X.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*, 2007. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

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

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2721-9.

8.2 Internetové zdroje

BusinessINFO.cz: Po dvou letech bídy české gastro vstalo z popela [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/po-dvou-letech-bidy-ceske-gastro-vstalo-z-popela/>

Coffee source: Baristické kurzy [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://coffeesource.eu/collections/kurzy>

Český statistický úřad: ČSÚ. Inflace - druhy, definice, tabulky [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Český statistický úřad: ČSÚ. Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2022 [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych

Český statistický úřad: ČSÚ. Spotřeba potravin 2021 [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2021>

Český statistický úřad: Služby - Časové řady - Roční ukazatele. ČSÚ [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/trszvf_u_cr

Dostupný advokát: Založení společnosti s.r.o. [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/podnikani/zalozeni-sro>

Dotykačka: Tiskové zprávy ke stažení [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://dotykacka.cz/tiskove-zpravy-ke-stazeni/>

Doubleshot: Nitro coffee – nová dobrodružství v studené kávě [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.doubleshot.cz/cs/blog/nitro-coffee-nova-dobrodruzstvi-v-studene-kave>

FINANCE.cz: Jaké máme rizikové kategorie práce? [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/539503-kategorizace-praci-dle-rizikovosti/>

FINANCE.cz: S rokem 2023 skončily periodické pracovnělékařské prohlídky u nerizikových profesí. Týká se to i vás? [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: https://www.finance.cz/545122-konec-periodickyh-prohlidek/?utm_source=www.seznam.cz&utm_medium=denni-tisk#K1

Hledambyt.cz: Pronájem bytu Praha - průměrná cena za m2 [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.hledambyt.cz/aktuality/pronajem-bytu-praha-prumerna-cena-za-m2/>

Homerun.co.cz: Montáž nábytku [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://homerun.co.cz/d/montaz-nabytku/1182/quote/montaz-nabytku/1182/1>

Jobs.cz: Ceník služeb [online]. [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz/cenik/>

Lázeňská káva: Spotřeba kávy [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.lazenskakava.cz/spotreba-kavy-2022/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: MPVS. Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2022 [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/casove-rady-mn-a-pno>

Podnikatel.cz: Potravinářský průkaz jako zbytečný a neaktuální doklad: Blíží se jeho konec? [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/aktuality/potravinarsky-prukaz-jako-zbytecny-a-neaktualni-doklad-blizi-se-jeho-konec/>

QERKO: Proč podniky milují Qerko [online]. [cit. 2023-0-23]. Dostupné z: <https://www.qerko.com/cs#proc-qerko>

Realitymix.cz: Průměrná cena pronájmu – 1 m²/měsíc [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://realitymix.cz/statistika-nemovitosti/byty-pronajem-prumerna-cena-pronajmu-1m2-mesic.html>

ReKáva: Pěstování doma [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.rekava.cz/pestovani-doma-hliva-ustricna>

ReKáva: Svozové služby [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.rekava.cz/svozova-sluzba>

Srovnejto.cz: Srovnání nabídek pojištění majetku [online]. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://nsure.srovnejto.cz/pojisteni-majetku/porovnani-nabidek>

Svět hotelnictví, gastr, obchodu: České gastro vstalo z popela [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://svethg.cz/ceske-gastro-vstalo-z-popela/>

Tchibo: Kavářenské trendy pro letošní rok [online]. 2021 [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.tchibo-coffeeservice.cz/blog/kavarenske-trendy-pro-letosni-rok/>

Uctovani.net: Výkaz zisků a ztrát [online]. [cit. 2023-03-23]. Dostupné z: <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Vykaz-zisku-a-ztrat-vysledovka-ke-stazeni&idc=273>

8.3 Legislativa

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, Zákony pro lidi [online]. [cit. 2022-10-15].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 586/1992 Sb., zákon o daních z příjmů, Zákony pro lidi [online]. [cit. 2022-10-15].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Vyhláška č. 79/2013 Sb., Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, Zákony pro lidi [online]. [cit. 2023-02-23].
Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-79>

Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), Zákony pro lidi [online]. [cit. 2022-10-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

9 Seznam tabulek, grafů a příloh

9.1 Seznam tabulek

Tabulka 1 Členění podniků podle Evropské komise	16
Tabulka 2 Odpisové skupiny investičního majetku	28
Tabulka 3 Rovnoměrné odepisování	28
Tabulka 4 Výše osobního ohodnocení	43
Tabulka 5 Cena vstupní a periodické prohlídky	44
Tabulka 6 Druh kávy	55
Tabulka 7 Realizační projektový plán	58
Tabulka 8 Zahajovací rozvaha	59
Tabulka 9 Plán splácení úvěru	59
Tabulka 10 Stavební úpravy	60
Tabulka 11 Vybavení kavárny	61
Tabulka 12 Daňové odpisy kávovar	62
Tabulka 13 Marketingové náklady	62
Tabulka 14 Náklady	63
Tabulka 15 Počet zákazníků pro jednotlivé scénáře	65
Tabulka 16 Realistická varianta VZZ	67
Tabulka 17 Optimistická varianta VZZ	67
Tabulka 18 Pesimistická varianta VZZ	68
Tabulka 19 Realistická varianta cash flow	70
Tabulka 20 Optimistická varianta cash flow	70
Tabulka 21 Pesimistická varianta cash flow	70
Tabulka 22 Seznam rizik	71
Tabulka 23 Hodnocení rizik	73
Tabulka 24 Metoda semafor	74
Tabulka 25 Priorita jednotlivých rizik dle semaforu	74
Tabulka 26 Doba návratnosti, průměrný roční výnos	75
Tabulka 27 Čistá současná hodnota	76
Tabulka 28 Index ziskovosti	76

9.2 Seznam grafů

Graf 1 Celkový počet podniků v CZ NACE 56.....	35
Graf 2 Počet založených a zrušených podniků CZ NACE 56.....	35
Graf 3 Křivka obrátu CZ NACE 56 (v mld. Kč).....	36

9.3 Seznam příloh

Příloha 1 Seznam konkurence	86
Příloha 2 Nabídka slaneho jídla.....	87
Příloha 3 Prodejní cena produktů	87
Příloha 4 Vzor stylizace kavárny.....	88
Příloha 5 Prostorové rozvržení kavárny	88
Příloha 6 Náklady na produkt.....	89
Příloha 7 Vybavení kavárny	90
Příloha 8 Realistická, optimistická a pesimistická varianta cash flow pro zhodnocení investice.....	91
Příloha 9 Rozvaha společnosti XY	94
Příloha 10 Výkaz zisků a ztrát Společnosti XY	98

Přílohy

Příloha 1 Seznam konkurence

Konkurent	Lokalita podniku	Podobný sortiment	Cena	Otevírací doba
In Kafe	Roh OC Taškentu, taneční škola	Káva, limonády, alkohol, dezerty a toasty	Káva 45-85 Kč Čaj 50-60 Kč Alkohol 50-65 Kč Dezerty a toasty 30-69 Kč	Po-Pá 11-19:00
Restaurace Harmony	Prostory OC Taškent	Káva a dezerty – běžné druhy	Káva 39-69 Kč Dezerty 55-110 Kč (omezený výběr)	Po-Pá 11-23:30 So 11-23:00 Ne 11:21:10
La Panna gelato	Prostory OC Taškent	Káva z plně automatizovaného kávovaru, limonády, zmrzlina a dezerty	Káva 30-70 Kč Limonády 50-90 Kč Zmrzlina 30 Kč Dezerty 25-99 Kč (omezený výběr)	Po-Pá 11-16:00
McDonald's Háje	Metro Háje	Káva, dezerty	Káva 45-75 Kč Dezerty 15-75 Kč	Po-Pá 7-21:30 So-Ne 8-21:30
Bistro Háje	Metro Háje	Káva, dezerty, snídaně	Káva 45-75 Kč Dezerty 59-120 Kč Snídaně 79-210 Kč	Po-Ne 10-22:00
Minit Háje	Metro Háje	Káva, sladké i slané jídlo	Káva 39-79 Kč Sladké a slané 8-29 Kč	Po-Ne 6-18:00
Minit Skalka	Metro Skalka	Káva, sladké i slané jídlo	Káva 39-79 Kč Sladké a slané 8-29 Kč	Po-Ne 6-18:00

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2 Nabídka slaného jídla

Produkt	Co obsahuje:
Bageta Caprese	Bageta, rajčata, čerstvá bazalka, mozzarella, olivový olej
Croissant Caprese	Croissant, rajčata, čerstvá bazalka, mozzarella, olivový olej
Bageta caesar	Špaldová bageta diamant, pečené kuřecí maso, slanina, ledový salát, parmezán, caesar omáčka, plátky rajčat
Žitný chlebík s pomazánkou	Žitný chléb, řepová pomazánka, vlašské ořechy a bylinky
Vejce do skla a chléb	Vejce, máslo, chléb, zelenina
Chleba s hummusem a avokádem	Chléb, hummus natur, avokádo, koření
Snídaňový bagel	Bagel, míchaná vejce, cheddar, slanina, koření, bylinky
Chleba s avokádem, ztraceným vejcem a slaninou	Chléb, avokádo, ztracené vejce, slanina, koření a bylinky
Anglická snídaně	Vepřová klobáska, slanina, vejce, fazole v rajčatové omáče

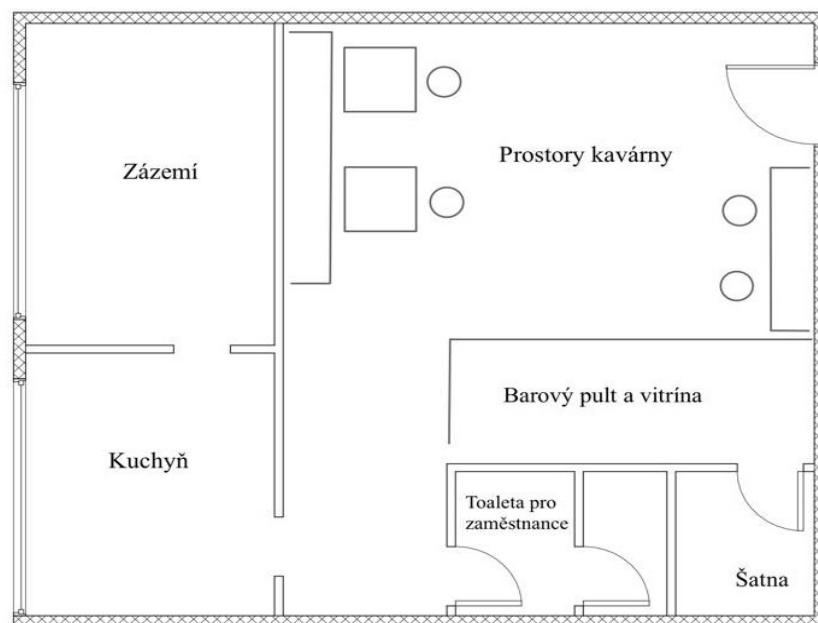
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Prodejní cena produktů

	Produkt	Cena		Produkt	Cena
Sladké	Brownies	55 Kč	Nápoje	espresso	45 Kč
	Míša dort	65 Kč		espresso macchiato	55 Kč
	Kynuté buchtý	55 Kč		double espresso	59 Kč
	Skořicový šnek	60 Kč		cappucino	60 Kč
	Roláda	60 Kč		cafe latte	70 Kč
	Croissant máslový	45 Kč		flat white	75 Kč
	Red velvet	75 Kč		lungo	60 Kč
	Tartaletka	55 Kč		americano	70 Kč
	Profiterolka	35 Kč		matcha latte	85 Kč
					čaj
Slané	Bageta Caprese	79 Kč	domácí limonáda	70 Kč	
	Croissant Caprese	69 Kč	babycino	30 Kč	
	Bageta caesar	85 Kč	perlivá a neper. v.	39 Kč	
	Žitný chlebík s pomazánkou	59 Kč			
	Vejce do skla a chléb	135 Kč			
	Chleba s hummusem a avokádem	129 Kč			
	Snídaňový bagel	145 Kč			
Chleba s avokádem, ztraceným vejcem a slaninou	139 Kč				
Anglická snídaně	189 Kč				

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Prostorové rozvržení kavárny



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Vzor stylizace kavárny



Zdroj: Chez Pauliene café; Pinterest

Příloha 6 Náklady na produkt

	Produkt	Náklady	Náklady s provozními náklady
Nápoje	Espresso	7 Kč	9 Kč
	Espresso macchiato	7 Kč	10 Kč
	Double espresso	13 Kč	18 Kč
	Cappucino	14 Kč	20 Kč
	Cafe latte	19 Kč	27 Kč
	Flat white	21 Kč	29 Kč
	Lungo	7 Kč	10 Kč
	Americano	7 Kč	10 Kč
	Matcha latte	19 Kč	27 Kč
	Čaj	5 Kč	7 Kč
	Domácí limonáda	23 Kč	32 Kč
	Babycino	10 Kč	14 Kč
	Slané	Bageta Caprese	42 Kč
Croissant Caprese		31 Kč	43 Kč
Bageta caesar		43 Kč	61 Kč
Žitný chlebík s pomazánkou		11 Kč	15 Kč
Vejce do skla a chléb		30 Kč	41 Kč
Chleba s hummusem a avokádem		25 Kč	34 Kč
Snídaňový bagel		48 Kč	67 Kč
Chleba s avokádem, ztraceným vejcem a slaninou		40 Kč	56 Kč
Anglická snídaně		92 Kč	129 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Vybavení kavárny

Položka	Cena
Mlýnek Drogheria MCD4 75/85	29 250 Kč
Chladicí vitrína – 120 l – Royal Catering – 3 úrovně – černá barva	24 990 Kč
Jídelní stůl PURO, dub/černý, 80x80 cm (2 ks)	8 413 Kč
Barový stůl METRO masiv, dub/černý	10 061 Kč
DARKNESS Lavice 240x38cm X-nohy – černá	15 379 Kč
Jídelní židle Roxby hnědá (4 ks)	4 070 Kč
Barová židle H97, přírodní (2 ks)	3 062 Kč
Maxwell & Williams Sada šálků s podšálkem 250ml 4ks WBA EDGE (3 ks)	2 988 Kč
EXCELLENT hrnek na espresso 12 ks	1 938 Kč
Lednice s mrazákem SAMSUNG RS66A8100SL/EF	19 290 Kč
Regál 1800x900x300 mm lakovaný 5-policový, nosnost 875 kg - ČERNÝ (3 ks)	5 790 Kč
Skleničky BEPRÖVAD 0,3l 12 ks	799 Kč
Skleničky BEPRÖVAD 0,2l 12 ks	799 Kč
PRICE AND KENSINGTON Beautifully Neutral 0,45 l šedá - kameninová konvice na čaj a kávu (6ks)	2 394 Kč
TimeLife Luxusní příbory sada 42 součástí nerez ocel (2 ks)	1 700 Kč
Sedák na židli, světle šedá, 40/35x38x7 cm (6ks)	894 Kč
Dekorace do kavárny	4 500 Kč
Tácy TILLGÅNG, 5 ks	245 Kč
Barový pult	20 000 Kč
Zásuvková lednice na mléko Hotpoint-Ariston BDR190AAI	15 000 Kč
Pokladna Dotykačka UNIVERZÁLNÍ 10"	10 878 Kč
Pokladní zásuvka CB-410 se zamykáním a automatickým výjezdem	3 013 Kč
Lustr na lanku ALBA 1xE27/60W/230V pr. 40 cm černá/zlatá 3 ks	2 670 Kč
Kuchyň včetně osvětlení IKEA	52 789 Kč
Spotřebiče do kuchyně (lednice, myčka, sporák, digestoř) IKEA	61 348 Kč
Tefal Sada nádobí 11ks ILLICO	4 999 Kč
Nože Hackig, sada (3 ks)	699 Kč
Prkénka Legitim (2 ks)	79 Kč
Běžová kameninová jídelní sada 24 ks Glosia - Bonami Selection	4 778 Kč
Rotho Sada mís Caruba (5 ks)	474 Kč
Kuchyňská váha Sencor SKS 5020WH bílá	300 Kč
trezor BADEN BADEN 34102 - zámek se dvěma klíči	12 100 Kč
Depozitní vhozový trezor CASHIER DAY DEPOSIT SS0992	10 715 Kč
tiskárna HP DeskJet 2720eAll-in-One	1 299 Kč
Xiaomi Redmi 12C, 3GB/32GB, Graphite Gray	2 990 Kč
Lenovo ThinkPad E15 Gen 4	15 990 Kč
Nástěnná police s háčky a konzolí Vsagle 60 x 30 cm (2 ks)	1 138 Kč
Botník s poličkami Vasagle	1 969 Kč
Celkem	467 834 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Realistická, optimistická a pesimistická varianta cash flow pro zhodnocení investice

Realistická varianta cash flow pro zhodnocení investice						
Rok	2023	2024	2025	2026	2026	2028
Počáteční stav	- Kč	- 1 165 008 Kč	- 1 034 376 Kč	- 784 119 Kč	- 399 197 Kč	137 010 Kč
Příjmy celkem	887 097 Kč	2 547 626 Kč	2 802 389 Kč	3 082 628 Kč	3 390 891 Kč	1 554 158 Kč
výdaje provozní	642 925 Kč	892 434 Kč	978 429 Kč	1 073 024 Kč	1 177 077 Kč	538 140 Kč
mzdy a odvody	626 094 Kč	1 094 770 Kč	1 149 509 Kč	1 206 984 Kč	1 267 333 Kč	538 617 Kč
marketing	45 727 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	7 500 Kč
nájemné	127 200 Kč	196 906 Kč	203 207 Kč	209 709 Kč	216 420 Kč	93 061 Kč
vedení účetnictví	40 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	25 000 Kč
telefon, internet	10 064 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	6 290 Kč
pojištění	3 200 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	2 000 Kč
záloha na energie a vodu	36 000 Kč	56 700 Kč	59 535 Kč	62 512 Kč	65 637 Kč	28 716 Kč
komunální odpad	8 320 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	5 200 Kč
zřizovací pořizovací výdaje	467 834 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
nákladové úroky a jiné náklady	44 740 Kč	65 810 Kč	51 076 Kč	35 101 Kč	17 840 Kč	1 997 Kč
výdaje celkem	2 052 104 Kč	2 416 995 Kč	2 552 132 Kč	2 697 705 Kč	2 854 684 Kč	1 246 520 Kč
CASHFLOW	- 1 165 008 Kč	- 1 034 376 Kč	- 784 119 Kč	- 399 197 Kč	137 010 Kč	444 647 Kč
současná hodnota cash flow	- 1 021 936 Kč	- 795 919 Kč	- 529 258 Kč	- 236 356 Kč	71 159 Kč	202 575 Kč
splátka úvěru	97 195 Kč	177 507 Kč	192 240 Kč	208 196 Kč	225 476 Kč	99 385 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická varianta cash flow pro zhodnocení investice						
Měsíc	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Počáteční stav	- Kč	- 875 052 Kč	- 369 382 Kč	293 419 Kč	1 132 139 Kč	2 167 522 Kč
Příjmy celkem	1 064 051 Kč	3 113 765 Kč	3 425 142 Kč	3 767 656 Kč	4 144 422 Kč	1 899 527 Kč
výdaje provozní	529 925 Kč	1 083 534 Kč	1 188 639 Kč	1 304 255 Kč	1 431 432 Kč	654 719 Kč
mzdy a odvody	626 094 Kč	1 094 770 Kč	1 149 509 Kč	1 206 984 Kč	1 267 333 Kč	538 617 Kč
marketing	45 727 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
nájemné	127 200 Kč	196 906 Kč	203 207 Kč	209 709 Kč	216 420 Kč	93 061 Kč
vedení účetnictví	40 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
telefon, internet	10 064 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč
pojištění	3 200 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč
záloha na energie a vodu	36 000 Kč	56 700 Kč	59 535 Kč	62 512 Kč	65 637 Kč	28 716 Kč
komunální odpad	8 320 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč
zřizovací pořizovací výdaje	467 834 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
nákladové úroky a jiné náklady	44 740 Kč	65 810 Kč	51 076 Kč	35 101 Kč	17 840 Kč	1 997 Kč
výdaje celkem	1 939 103 Kč	2 608 095 Kč	2 762 342 Kč	2 928 936 Kč	3 109 038 Kč	1 427 485 Kč
CASHFLOW	- 875 052 Kč	- 369 382 Kč	293 419 Kč	1 132 139 Kč	2 167 522 Kč	2 639 563 Kč
současná hodnota cash flow	- 767 589 Kč	- 284 227 Kč	198 049 Kč	670 317 Kč	1 125 743 Kč	1 202 550 Kč
splátka úvěru	97 195 Kč	177 507 Kč	192 240 Kč	208 196 Kč	225 476 Kč	99 385 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pesimistická varianta cash flow pro zhodnocení investice						
Měsíc	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Počáteční stav	- Kč	- 1 065 344 Kč	- 1 272 248 Kč	- 1 393 280 Kč	- 1 416 775 Kč	- 1 329 828 Kč
Příjmy celkem	709 561 Kč	2 038 101 Kč	2 241 911 Kč	2 466 102 Kč	2 712 712 Kč	1 243 327 Kč
výdaje provozní	365 727 Kč	720 444 Kč	789 240 Kč	864 916 Kč	948 159 Kč	433 219 Kč
mzdy a odvody	626 094 Kč	1 094 770 Kč	1 149 509 Kč	1 206 984 Kč	1 267 333 Kč	538 617 Kč
marketing	45 727 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	7 500 Kč
nájemné	127 200 Kč	196 906 Kč	203 207 Kč	209 709 Kč	216 420 Kč	93 061 Kč
vedení účetnictví	40 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	25 000 Kč
telefon, internet	10 064 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	15 096 Kč	6 290 Kč
pojištění	3 200 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	4 800 Kč	2 000 Kč
záloha na energie a vodu	36 000 Kč	56 700 Kč	59 535 Kč	62 512 Kč	65 637 Kč	22 500 Kč
komunální odpad	8 320 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	12 480 Kč	5 200 Kč
zřizovací pořizovací výdaje	467 834 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
nákladové úroky a jiné náklady	44 740 Kč	65 810 Kč	51 076 Kč	35 101 Kč	17 840 Kč	1 997 Kč
výdaje celkem	1 774 905 Kč	2 245 005 Kč	2 362 943 Kč	2 489 597 Kč	2 625 766 Kč	1 135 383 Kč
CASHFLOW	- 1 065 344 Kč	- 1 272 248 Kč	- 1 393 280 Kč	- 1 416 775 Kč	- 1 329 828 Kč	- 1 221 884 Kč
současná hodnota cash flow	- 934 512 Kč	- 978 954 Kč	- 940 424 Kč	- 556 807 Kč	- 690 671 Kč	- 556 674 Kč
splátka úvěru	97 195 Kč	177 507 Kč	192 240 Kč	208 196 Kč	225 476 Kč	99 385 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

**Rozvaha pro podnikatele, v plném rozsahu
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	33484	11352	22132	19393
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	12318	11352	966	2598
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.2.1.	Software	0	0	0	0
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	0	0	0	0
B.I.4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	12318	11352	966	2598
B.II.1.	Pozemky a stavby	7819	6900	919	1832
B.II.1.1.	Pozemky	0	0	0	0
B.II.1.2.	Stavby	7819	6900	919	1832
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	5998	4960	1038	1857
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-1499	-508	-991	-1091
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé
		brutto	korekce	netto	účetní
		1	2	3	období netto
					4
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B.III.3	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	21145	0	21145	11845
C.I.	Zásoby	2542	0	2542	2382
C.I.1.	Materiál	1676	0	1676	1706
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	0	0	0	0
C.I.3	Výrobky a zboží	866	0	866	676
C.I.3.1.	Výrobky	0	0	0	0
C.I.3.2.	Zboží	866	0	866	676
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C.II.	Pohledávky	6907	0	6907	4517
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	4255	0	4255	3876
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	4255	0	4255	3876
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4255	0	4255	3876
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	2652	0	2652	641
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2391	0	2391	544
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	261	0	261	97
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	97
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	261	0	261	0

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
C.II.3.1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	11696	0	11696	4946
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	1741	0	1741	1212
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	9955	0	9955	3734
D.	Časové rozlišení aktiv	21	0	21	4950
D.1.	Náklady příštích období	21	0	21	20
D.2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	0	0	0	4930

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	22132	19393
A.	Vlastní kapitál	6691	3752
A.I.	Základní kapitál	10	10
A.I.1.	Základní kapitál	10	10
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A.II.1.	Ážio	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	0	0
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	0	0
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	0	0
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	3742	1180
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	3742	1180
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	2939	2562
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0
B.+C.	Cizí zdroje	13411	14509
B.	Rezervy	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	0	0
C.	Závazky	13411	14509
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	1821
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0
C.I.1.1.	Výměnitelné dluhopisy	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	510
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0

**Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění,
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	87318	78541
II.	Tržby za prodej zboží	6099	5376
A.	Výkonová spotřeba	73589	66522
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	3874	3846
A.2	Spotřeba materiálu a energie	44618	35704
A.3	Služby	25097	26972
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0	0
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	22724	20371
D.1.	Mzdové náklady	16770	15373
D.2	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5954	4998
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5630	4724
D.2.2.	Ostatní náklady	324	274
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1837	2054
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1837	2054
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1837	2054
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	9598	9220
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	9598	9220
F.	Ostatní provozní náklady	121	109
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0
F.2.	Prodáný materiál	0	0
F.3.	Daně a poplatky	0	0
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	121	109
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	4744	4081

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	19	29
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	19	29
VII.	Ostatní finanční výnosy	57	34
K.	Ostatní finanční náklady	963	806
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-925	-801
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	3819	3280
L.	Daň z příjmů	880	718
L.1.	Daň z příjmů splatná	880	718
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	2939	2562
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2939	2562
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	103072	93171

Zdroj: or.justice