

Podnikatelský záměr založení restaurace rychlého občerstvení

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Marcel Ševela, Ph.D.

Michal Kubíček

Brno 2016

Na tomto místě bych rád poděkoval rodině, která mě podporovala během celého studia. Dále bych rád poděkoval panu Ing. Marcelu Ševelovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce. V neposlední řadě chci poděkovat všem, kteří mi poskytli potřebné informace pro tvorbu této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Podnikatelský záměr založení restaurace rychlého občerstvení** vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 19. května 2016

Abstract

KUBÍČEK, M. *Business plan for establishing a fast food restaurant*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The main goal of this bachelor thesis is to create a business plan for the establishment of a fast food restaurant. The thesis is divided into two main parts. The first part is based on research conducting using reputable sources from both literature and electronic references. The second part is focused on detailed elaboration of specific draft business plan for the establishment of an entity in pursuit of a fast food restaurant.

Keywords

Business plan, fast food restaurant, business model canvas, business, marketing plan, financial plan

Abstrakt

KUBÍČEK, M. *Podnikatelský záměr založení restaurace rychlého občerstvení*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Cílem této bakalářské práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení restaurace rychlého občerstvení. Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá literární rešerší, ve které jsou na základě dat z odborné literatury a internetových zdrojů vymezena teoretická východiska pro sestavení podnikatelského plánu. Druhá část je zaměřena na detailní zpracování konkrétního návrhu podnikatelského plánu pro založení subjektu v oblasti provozování restaurace rychlého občerstvení.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, restaurace rychlého občerstvení, schéma podnikatelského modelu, podnikání, marketingový plán, finanční plán

Obsah

1	Úvod	15
2	Cíl práce	16
3	Metodika	17
4	Současný stav řešené problematiky v literatuře	18
4.1	Podnikatelský plán	18
4.2	Obsah podnikatelského plánu	19
4.3	Popis podnikatelské příležitosti	23
4.4	Organizační plán	24
4.5	Analýza trhu	25
4.6	Marketingový a obchodní plán.....	26
4.6.1	Marketingové strategie stanovení cen	27
4.7	Finanční plán.....	28
4.8	Analýza rizik.....	29
4.9	Alternativa podnikatelského plánu	30
4.9.1	Schéma podnikatelského modelu	31
5	Návrh podnikatelského plánu	34
5.1	Založení společnosti	34
5.2	Popis podnikatelské příležitosti	35
5.2.1	Cíle společnosti	35
5.2.2	Umístění provozovny.....	36
5.2.3	Náklady na zahájení provozu restaurace.....	36
5.3	Organizační plán	38
5.3.1	Organizační struktura	38
5.3.2	Politika odměňování zaměstnanců	39
5.4	Analýza trhu	40
5.4.1	Využití služeb v oblasti gastronomie.....	40
5.4.2	Důležitost vlastností restaurace	41

5.4.3	Analýza konkurence	41
5.5	Marketingový plán	43
5.5.1	Segmentace trhu	43
5.5.2	Marketingový mix	44
5.6	Obchodní plán	47
5.6.1	Dodavatelé	48
5.6.1	Sortiment nabízených produktů a jejich ekonomický význam	50
5.6.2	Simulace poptávky	51
5.6.3	Simulace výkazu zisků a ztrát v závislosti na kapacitním využití restaurace.....	52
5.7	Finanční plán	54
5.7.1	Zakladatelský rozpočet	54
5.7.2	Zahajovací rozvaha	54
5.7.1	Pesimistická varianta.....	56
5.7.1	Optimistická varianta.....	60
5.7.2	Střední varianta.....	64
5.7.3	Výkaz peněžních toků	69
5.7.1	Analýza bodu zvratu.....	71
5.7.1	Metody hodnocení efektivnosti investic.....	71
5.8	Analýza rizik	72
5.8.1	Identifikace a hodnocení potenciálních rizik.....	72
5.8.2	Opatření proti vzniku rizik	73
5.8.3	Mechanismy minimalizace dopadů nepříznivého vývoje.....	74
6	Závěr	75
7	Literatura	77
A	Vyhodnocení dotazníkového šetření	81
B	Ukázka jídelního lístku restaurace	85
C	Výpočet měsíčních mezd zaměstnanců	86
D	Výpočet daně z přidané hodnoty	87

Seznam obrázků

Obr. 1	Schéma podnikatelského modelu (Dobra-strategie.cz, 2014)	31
Obr. 2	Obecná frekvence využití služeb v oblasti gastronomie (MMR.cz, 2010)	40
Obr. 3	Ekonomický význam sortimentu v Kč bez DPH	50
Obr. 4	Měsíční výkaz zisku a ztrát od 2. měsíce podle využití úrovně kapacit restaurace	53
Obr. 5	Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání - pesimistická varianta	59
Obr. 6	Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání - optimistická varianta v Kč	63
Obr. 7	Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání - střední varianta v Kč	68
Obr. 8	Analýza bodu zvratu	71

Seznam tabulek

Tab. 1	Náklady na založení společnosti NorthPattaya, s.r.o. v Kč bez DPH	34
Tab. 2	Kalkulace nákladů na vybavení kuchyně v Kč bez DPH	37
Tab. 3	Celkové náklady na zahájení provozu restaurace v Kč bez DPH	38
Tab. 4	Dvousměnný provoz od pondělí do soboty	39
Tab. 5	Provozní doba restaurace	39
Tab. 6	Celkové mzdové náklady za měsíc v Kč	40
Tab. 7	Srovnání hlavních konkurentů v dané oblasti	43
Tab. 8	Průměrné variabilní náklady na hlavní chod v Kč bez DPH	44
Tab. 9	Průměrné variabilní náklady na 1 limonádu v Kč bez DPH	45
Tab. 10	Průměrné variabilní náklady na příplatkový doplněk v Kč bez DPH	45
Tab. 11	Marketingové náklady společnosti pro 1. rok podnikání v Kč bez DPH	47
Tab. 12	Průměrné náklady na tvorbu 1l omáčky v Kč bez DPH	48
Tab. 13	Ceník vybraných surovin od Ekofarmy Deblín v Kč bez DPH za 1kg	49
Tab. 14	Průměrné náklady na 1kg příloh v Kč bez DPH	49
Tab. 15	Ekonomický význam nabízeného sortimentu v Kč bez DPH	50
Tab. 16	Simulace poptávky 100 % využití kapacit restaurace v Kč bez DPH	51
Tab. 17	Výkaz zisku a ztrát pro 1. měsíc 1. roku podle využití úrovně kapacit restaurace v Kč	52
Tab. 18	Měsíční výkaz zisku a ztrát od 2. měsíce podle využití úrovně kapacit restaurace v Kč	53

Tab. 19	Zahajovací rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni zapsání společnosti do OR	55
Tab. 20	Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12 prvního roku podnikání – pesimistická varianta	57
Tab. 21	Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok podnikání – pesimistická varianta	58
Tab. 22	Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – pesimistická varianta	59
Tab. 23	Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12 prvního roku podnikání – optimistická varianta	61
Tab. 24	Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok podnikání – optimistická varianta v Kč	62
Tab. 25	Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – optimistická varianta v Kč	63
Tab. 26	Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu po prvním měsíci podnikání – střední varianta	65
Tab. 27	Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12 prvního roku podnikání – střední varianta	66
Tab. 28	Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok podnikání – střední varianta v Kč	67
Tab. 29	Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – střední varianta v Kč	68
Tab. 30	Výkaz peněžních toků - pesimistická varianta v Kč	70
Tab. 31	Výkaz peněžních toků - optimistická varianta v Kč	70
Tab. 32	Výkaz peněžních toků - střední varianta v Kč	70
Tab. 33	Ukazatelé rentability pro 1. rok podnikání v %	72
Tab. 34	Identifikace a hodnocení potenciálních rizik	73

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá problematikou zahájení podnikatelské činnosti v oblasti gastronomie. Pro zahájení podnikatelské činnosti je nutné splnit zákonem stanovené podmínky, vlastnit dostatečný kapitál a pak je možné začít podnikat. V České republice lze nalézt mnoho malých a středních podnikatelů, pro které nebylo tak složité začít podnikat, jako obstat v konkurenčním prostředí a dlouhodobě dosáhnout zisku. Pro úspěšné podnikání je důležité mít jasně stanovený cíl a představu jak je možné tohoto cíle dosáhnout. Jedním z dalších důležitých a velmi významných faktorů ovlivňující úspěch podnikání je nápad, se kterým podnikatel přichází na trh. Originalita a jedinečnost nabízeného produktu nebo služby, která se dokáže odlišit od konkurence a přinést na trh něco zcela nového, je tou správnou cestou k úspěšnému podnikání.

Každé podnikání s sebou přináší také ekonomické, politické, legislativní a další možné omezení a rizika, které je zapotřebí brát v úvahu, neboť mohou negativním způsobem ovlivnit podnikatelskou činnost. Na tyto možné nástrahy a nebezpečí upozorňuje podnikatelský záměr, který je nezbytnou součástí každého začínajícího podnikatele. Tento záměr napomáhá podnikateli vytvořit určitou představu o směru, kterým se hodlá ubírat v budoucnu a cílech či strategiích, kterých chce v podnikání dosáhnout. Analyzuje externí i interní faktory ovlivňující činnosti podniku, vymezuje personální potřebu, stanovuje marketingový plán a především hodnotí ekonomickou efektivnost a reálnost zvoleného podniku pomocí kvalitně a odborně zpracované analýzy trhu. Z těchto uvedených informací je patrné, že podnikatelský záměr je nejen důležitou součástí pro externí subjekty např. jako podklad pro získání bankovního úvěru, ale také pro vlastníky podniku, kterým pomáhá vytvořit ucelený přehled všech podstatných faktorů souvisejících se zahájením podnikatelské činnosti.

2 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu pro zahájení činnosti podnikatelského subjektu v oblasti provozování restaurace rychlého občerstvení. Těžiště práce spočívá v plánovaných finančních výkazech dokládající ekonomickou efektivnost příslušného podnikání včetně zdůvodněné kalkulace cen a celé cenové politiky provozu.

Pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce je zapotřebí stanovit jednotlivé dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je nastudování a porovnání odlišných struktur obsahů podnikatelských plánů v oblasti služeb. Poslední důležitou částí prvního dílčího cíle je komparace obsahů jednotlivých částí v podnikatelském plánu.

Druhým dílčím cílem je samotná tvorba podnikatelského plánu. Podnikatelský plán je vypracován ve struktuře, která obsahuje veškeré klíčové a důležité faktory, jenž podstatnou mírou rozhodují o úspěšném zahájení podnikání i následné existenci podnikatelského subjektu. Zvolenou strukturu podnikatelského plánu tvoří následující části:

- Popis podnikatelské příležitosti
- Vypracování organizačního plánu
- Provedení analýzy trhu
- Vypracování marketingového plánu
- Stanovení obchodního plánu
- Vypracování finančního plánu

Závěrem práce jsou identifikována a ohodnocena rizika daného podnikatelského záměru a jsou stanoveny mechanismy minimalizace dopadů nepříznivého vývoje.

3 Metodika

Tato kapitola stanovuje základní metodické postupy, které budou sloužit k naplnění hlavního cíle bakalářské práce.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. První část bude popisovat současný stav řešené problematiky, ve kterém budou na základě dat z odborné literatury a internetových zdrojů vymezena teoretická východiska bakalářské práce. Na začátku první části budou definovány důvody a význam tvorby podnikatelského plánu. Podstata této části bude zaměřena na komparaci struktur obsahů podnikatelského plánu. Na základě této komparace bude vybrána nejvhodnější struktura, která podstatnou mírou rozhoduje o úspěšném zahájení podnikání i následné existenci podnikatelského subjektu. Závěr první části bude věnován schématu podnikatelského modelu, jako alternativnímu přístupu k tvorbě podnikatelského plánu.

Druhá část práce bude vycházet z poznatků získaných z literární rešerše. Tato část bude zaměřena na zpracování konkrétního návrhu podnikatelského plánu pro založení subjektu v oblasti provozování restaurace rychlého občerstvení. V úvodu druhé části bude popsána podnikatelská příležitost. Dále budou stanoveny cíle společnosti pomocí metody SMART a bude provedena kalkulace potřebných nákladů k zahájení provozu restaurace. Následně bude zvolena vhodná organizační struktura společnosti a sestaven směnný provoz restaurace. Dále budou vypočítány celkové mzdové náklady.

Významnou částí ovlivňující tvorbu podnikatelského plánu je analýza trhu. V této části bude provedena analýza konkurence, kde budou srovnáni hlavní konkurenti v dané oblasti a budou zjištěny jejich nedostatky. Následně budou identifikovány faktory, ve kterých se bude zvolená restaurace odlišovat od konkurence.

Pro efektivní tvorbu podnikatelského plánu bude nezbytné vytvořit marketingový plán. V této části bude provedena segmentace trhu a bude zpracován marketingový mix. Převážná část marketingového mixu bude věnována cenové politice nabízeného sortimentu produktů a kalkulaci nákladů na zvolené marketingové aktivity. Další klíčovou částí bude sestavení obchodního plánu. V této části budou uvedeni stálí dodavatelé společnosti včetně cenové nabídky poptávaných surovin. Dále bude uveden sortiment nabízených produktů a jejich ekonomický význam pro společnost. V poslední části obchodního plánu bude provedena simulace poptávky a simulace měsíčního výkazu zisku a ztrát v závislosti na kapacitním využití restaurace. V této části budou stanoveny tři varianty využití kapacit restaurace.

Nejrozsáhlejší částí bude finanční plán restaurace. Nejdříve bude sestaven zadatelský rozpočet a zahajovací rozvaha společnosti. Poté bude pro každou ze tří variant sestavena rozvaha k 31. 12. prvního roku, výkazy zisků a ztrát a výkaz peněžních toků (cash flow) pro první tři roky podnikání. V závěru finančního plánu bude provedena analýza bodu zvratu, vypočítány ukazatele rentability (ROA, ROE, ROS a ROC) a vypočítána čistá současná hodnota. Tyto metody budou sloužit ke zhodnocení ekonomické efektivnosti vloženého kapitálu do podnikání.

Závěrem budou identifikována a ohodnocena rizika podnikatelského záměru a budou stanoveny mechanismy minimalizace dopadů nepříznivého vývoje.

4 Současný stav řešené problematiky v literatuře

4.1 Podnikatelský plán

Podle Korába (2007) vytvoření podnikatelského plánu umožní porovnat plány s realitou a identifikovat, v jaké míře, kde a proč se liší. Dále také pomáhá plánovat výdaje a ve výsledku získat výhodnější podmínky od dodavatelů nebo např. leasingových společností. Podnikatelský plán také ukáže situaci, kdy je v důsledku zvýšeného prodeje potřeba i vyššího provozního kapitálu a naopak také upozorní na situaci, kdy se firmě nedaří a není schopna dostát svých závazků. Mezi důvody proč psát podnikatelský plán autor řadí:

- Stanovuje serióznost podnikatelského záměru
- Jedná se o nezbytnou součást efektivní porady
- Napomáhá sehnat institucionální podpory
- Usnadňuje komunikaci v přípravě a realizaci podnikatelského záměru
- Externí uživatelé vyžadují existenci podnikatelského plánu

Vojtík (2009) tvrdí, že zpracování podnikatelského plánu by mělo být zaměřeno především na trh, prodejnost produktů, zdůvodnění odlišnosti a reálnosti podnikatelského záměru. Mezi zásady pro zpracování podnikatelského plánu uvádí například stručnost, věrohodnost, srozumitelnost aj. Autor uvádí následující typy podnikatelských plánů:

- Plný plán – požadovaná verze pro investory
- Zkrácený plán – méně detailní verze plného plánu
- Výkonný plán - souhrnný dokument plného plánu o obsahu 1 – 2 stran
- Prezentace ve výtahu – stručná prezentace
- Internetová verze – plán s důvěryhodnými daty, přístupný pouze s heslem

Mckeever (2007) uvádí, že podnikatelský plán je zpracovaný dokument, který popisuje a analyzuje podnikatelskou činnost včetně předpokládaného výhledu do budoucna. Tento plán také zahrnuje finanční aspekty pro založení a rozvoj firmy. Mezi důvody proč psát podnikatelský plán autor uvádí:

- Usnadňuje získávání finančních prostředků
- Napomáhá při rozhodování, zda pokračovat nebo ukončit podnikatelskou činnost
- Rozvíjí podnikatelský koncept
- Zvyšuje pravděpodobnost úspěchu

- Udržuje správný směr v podnikání

Shelton (2014) popisuje podnikatelský plán jako strukturu procesů, u kterých je testována jejich realizovatelnost a finanční atraktivita. Dále tvrdí, že každý úspěšný podnikatel potřebuje zvolit správný směr pro své podnikání. Tento směr autor popisuje jako postupné kroky, pomocí kterých podnikatel rozvíjí své podnikatelské aktivity. K rozvoji podnikatelské aktivity slouží tvorba taktických plánů a rozpočtů. Mezi okolnosti vyžadující zpracování podnikatelského plánu patří například založení nové firmy, zavedení nového produktu, vstup na nový trh nebo prodej firmy.

Staňková (2007) uvádí, že podnikatelský plán poskytuje kontrolní prostředek zpracovaných informací nutných pro určení reálných cílů podnikatelské činnosti. Dále tvrdí, že tyto cíle musí být z hlediska předpokládaných zisků dostatečně atraktivní. Tento plán dle autorky slouží pro interní účely například jako nástroj pro realizaci budoucích významných změn nebo pro externí účely například při hledání poskytovatele kapitálu.

4.2 Obsah podnikatelského plánu

Podle Korába (2007) je obsah podnikatelského plánu individuální záležitostí každého podnikatele. Dále uvádí, že některé vlastnosti by neměly chybět v žádném podnikatelském plánu, ať už je zpracován jakoukoliv skupinou uživatelů pro jakoukoliv firmu. Podnikatelský plán musí být srozumitelný, logický, kompletní a pravdivý. Autor ze svých zkušeností z praxe uvádí strukturu podnikatelského plánu, která je tvořena z následujících částí:

- Analýza trhu
- Popis podniku
- Obchodní plán
- Marketingový plán
- Organizační plán
- Hodnocení rizik
- Finanční plán

Staňková (2007) tvrdí, že v zásadě neexistuje přesný předpis, jak má být podnikatelský plán upraven nebo co má obsahovat. Podnikatelský plán slouží podnikateli a jeho společníkům k určení jejich preferencí. Dále je prezentován investorům a zákazníkům, pro které je určen. Proto obsahuje potřebné informace, na které cílová skupina vyžaduje znát odpověď. Podrobnost a hloubka zpracování podnikatelského plánu, je také závislá na období, ve kterém se záměr nachází. Požadavky na podrobnost tvorby podnikatelského plánu pro zahájení nového projektu, budou vyšší než u plánu, který se týká nových aktivit již existující firmy. Podle autorky se podnikatelský plán skládá z následujících částí:

- Popis byznysu
- Marketing
- Místo podnikání
- Finanční plán
- Management
- Kritická místa
- Hlavní projekty podporující podnikatelský záměr
- Vlivy sociální odpovědnosti na firmu
- Základní časové etapy

Staňková (2007) ve struktuře podnikatelského plánu uvádí hlavní projekty podporující podnikatelský záměr. Mezi tyto projekty řadí žádosti o dotace z podpory malého podnikání, plánovaný vývoj a plán změny produktů.

Dále tvrdí, že by začínající podnikatel neměl opomenout vlivy sociální odpovědnosti firmy. Mezi tyto vlivy autorka řadí:

- **Životní prostředí** - Ochrana životního prostředí ovlivňuje podnikatele a vytváří dodatečné náklady. Mezi tyto náklady autorka uvádí například náklady na recyklaci obalů nebo likvidaci odpadů.
- **Energie** - Využíváním moderních zařízení a alternativních zdrojů lze docílit úspory energií a finančních prostředků.
- **Produkt** - Poskytovaný produkt musí splňovat požadované normy z hlediska zdravé výživy, způsobu užívání, chemického složení a jiných aspektů.
- **Péče o zaměstnance** - Zaměstnavatel poskytuje nejrůznější benefity zaměstnancům. Mezi tyto benefity autorka uvádí například příspěvky na stravování, vzdělávání zaměstnanců, příspěvky na rekreaci a kulturu, příspěvek na dopravu aj.
- **Zapojení firmy do sociálních projektů ve svém okolí** - Mezi nejčastěji podporované sociální projekty patří sponzoring sportovních týmů v okolí společnosti, dary kulturním a vzdělávacím institucím, projekty podporující ochranu životního prostředí aj.

Základní časové etapy popisuje Staňková (2007) jako časový plán aktivit firmy zpracovaný do roku, čtvrtletí, měsíců nebo týdnů. Tento plán koordinuje takové aktivity, jako je nalezení vhodných lidí, design a vývoj produktů, marketingové aktivity, nákup surovin, účasti na výstavách aj. Časový plán lze zpracovat pomocí síťových grafů, projektového plánování nebo rozhodovacích stromů.

Fotr a Souček (2011) jako strukturu podnikatelského plánu uvádí:

- Realizační resumé
- Charakteristika a cíle firmy
- Organizační řízení a manažerský tým

- Přehled základních výsledků a závěrů z technicko-ekonomické studie
- Shrnutí a závěry

Fotr a Souček (2011) v části přehledu základních výsledků a závěrů z technicko-ekonomické studie věnuje největší pozornost výsledkům finančně-ekonomických analýz a finančním záměrům. Výsledky poskytují souhrnné informace týkající se finančně-ekonomické stránky celé firmy. Na tomto místě je zapotřebí uvést přehled hodnot kritérií pro zjištění ekonomické výkonnosti firmy, jako je rentabilita, index rentability, čistá současná hodnota, doba úhrady a vnitřní výnosové procento. Dále je zapotřebí uvést výsledky posuzující finanční stabilitu firmy, které poskytují klíčové informace pro poskytovatele kapitálu.

Jestliže podnikatelský záměr realizuje již existující firma, je nutné jej sjednotit s ostatními aktivitami firmy. Součástí podnikatelského záměru bude prezentace informací, týkají se výkonnosti firmy, základních závěrů plynoucích z rozvahy a peněžních toků, výkazu zisků a ztrát, vymezení potřebných finančních prostředků, způsobu jejich využití a způsobu splacení úvěrů. Závěrečnou část podnikatelského plánu tvoří identifikace rizikových stránek, včetně jejich charakteristik a dopadů na výkonnost firmy (Fotr a Souček, 2011).

Srpová (2011) pro tvorbu podnikatelského plánu uvádí následující strukturu:

- Popis podnikatelské příležitosti
- Cíle firmy a vlastníků
- Potenciální trhy
- Analýza konkurence
- Marketingová a obchodní strategie
- Realizační projektový plán
- Finanční plán
- Analýza rizik

Srpová (2011) v části „Cíle firmy a vlastníků“ definuje vizi, kam se chce firma v daném časovém horizontu posunout. Od definované vize lze odvodit cíle firmy, které by měly být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované. Cíle firmy by v podnikatelském plánu měly být stanoveny přibližně na dobu pěti let s upřesněním na jeden až dva roky.

Podle Fotra a Součka (2011) by stanovené cíle měly být členěny na strategické a specifické. Mezi specifické cíle patří postavení na trhu, uspokojení poptávky, inovace výrobní technologie, efektivnost a kvalita produkce a finanční stabilita. Podnikatel by měl stanovovat cíle v konkrétní formě. Stanovené cíle musí být reálné a dostatečně motivující.

Srpová (2011) ve struktuře podnikatelského plánu uvádí realizační projektový plán. Jedná se o časový harmonogram veškerých činností provozu firmy včetně dodavatelského zajištění. Pro tvorbu realizačního projektového plánu je nutné určit všechny důležité aktivity související s realizací podnikatelského plánu, společně

s milníky a termíny, kterých chce firma dosáhnout. Ke znázornění plánovaných aktivit firmy, lze využít úsečkový diagram. Jednotlivé úsečky znázorňují, kdy a jaké aktivity musí začít, jak dlouho budou trvat a kdy musí být ukončeny. Úsečkový diagram, lze později využít k odvození výše a termínu plánovaných investic a osobních výdajů.

Cyrová (2007) uvádí následující strukturu podnikatelského plánu:

- Popis podniku
- Podnikatelské prostředí
- Analýza konkurence
- Analýza trhu
- Marketingový plán
- Operativní plán
- Organizační plán
- Finanční plán
- Analýza rizik

Cyrová (2007) charakterizuje operativní plán, jako každodenní nadhled podnikových aktivit, které vedou k podpoře strategických cílů. Operativní plán je přeměna myšlenek a hrubých materiálů na produkty a služby, které jsou prodávány zákazníkům. Primárním úkolem operativního plánu je ukázat, že podnikatel je soustředěn na kritické operativní faktory, které jsou životně důležité pro úspěch firmy. Autorka doporučuje pro úspěch firmy provést analýzu klíčových faktorů, které přinášejí hodnotu zainteresovaným stranám. Za nejdůležitější faktory považuje analýzu bodu zvratu. Mezi další faktory řadí technologické inovace ve výrobě, geografické umístění, přístup ke schopným pracovníkům nebo levné pracovní síle a efektivní cenovou strategii.

Podle Abramsové (2007) je pro tvorbu podnikatelského plánu vhodné použít následující části:

- Popis firmy
- Cílový trh
- Analýza konkurence
- Marketingový plán
- Provoz firmy
- Management
- Budoucí vývoj
- Finanční plán

Abramsová (2007) v části „Provoz firmy“ uvádí charakteristiku nejdůležitějších částí provozu firmy. Zaměřuje se především na ty, které jsou klíčové z hlediska

úspěchu firmy. Autorka na příkladu cateringové společnosti uvádí moderní vybavení kuchyně, které je pro přijetí rozsáhlejší objednávky klíčové. Pokud firma podniká v netradiční oblasti, je nutné objasnit základní provozní procesy a vysvětlit, jak firma funguje. Důležité je zdůraznit výhody, které přináší výběr zvoleného vybavení nebo technologie. Mezi další oblasti, na které by se měl podnikatel zaměřit, jsou aktuální nebo potenciální provozní změny. Snížení konkurenceschopnosti a rentability může být způsobeno provozními problémy, které je nutné identifikovat. Po identifikaci je nutné vytvořit plán na překonání těchto problémů, včetně vyčíslení nákladů.

Abramsová (2007) věnuje jednu celou část podnikatelského plánu budoucímu vývoji firmy. Tvrdí, že podnikatelský plán je „automapou firmy“ naznačující dlouhodobé cíle a milníky, kterých chce podnikatel na cestě dosáhnout. V této části je důležité odhadnout potenciální rizika a navrhnout případné kroky k minimalizaci těchto rizik. Mezi nejčastější rizika autorka řadí:

- **Konkurenční rizika** – Příchod nové konkurence na trh, snížení cen produktů stávající konkurence
- **Rizika na trhu** – Změna hospodářská situace, potřeb a touhy cílové skupiny.
- **Provozní rizika** - Změna rozhodujících provozních faktorů, odstoupení partnera od smlouvy, změna v oblasti technologií či zařízení.
- **Finanční rizika** – Zvýšení cen materiálu, energie či služeb
- **Realizační rizika** – Neschopnost dosahovat plánovaných výsledků v předpokládaném období
- **Ekonomická rizika** - Změna celkové makroekonomické situace, negativní působení konkrétních finančních faktorů například úrokové sazby

Abramsová (2007) dále tvrdí, že za naprosto nezbytnou část budoucího vývoje je pro investory považován plán ukončení činnosti. Investoři se chtějí ujistit, že dostanou investované prostředky zpět.

Všichni výše uvedení autoři používají při tvorbě podnikatelského plánu finanční plán, analýzu rizik popř. budoucí vývoj, marketingový plán, popis podniku popř. popis podnikatelské příležitosti a analýzu trhu. Srpová (2011) a Koráb (2007) se shodují na tom, že by podnikatelský plán měl také obsahovat i obchodní plán a to jako součást marketingového plánu nebo jako samostatnou část. Další autoři jako je Červený (2014), Staňková (2007) a Mckeever (2007) se shodují na tom, že by podnikatelský plán měl obsahovat i organizační plán firmy.

4.3 Popis podnikatelské příležitosti

Koráb (2007) se v této části zabývá stručnému a výstižnému popisu toho, na čem celý podnikatelský záměr stojí. Mezi základní údaje, které by neměly chybět, je volba zákonné formy podnikání a klíčových živností, které budou provozovány. Dále tvrdí, že před zahájením podnikatelské činnosti by každý podnikatel měl mít stanovenou vizi a definovaný strategický cíl pro dlouhodobé období svého podni-

kání. Nejdůležitější částí popisu podnikatelské příležitosti je podle autora prezentace produktů a služeb, pomocí níž bude podnikatelský subjekt realizovat a zajišťovat výnosy a zisk na zvoleném trhu. Produkty a služby musí být popsány do takové míry, aby byla zřejmá jejich zajímavost a konkurenceschopnost na daném trhu. Dále je podle tohoto autora vhodné popsat způsob, jakým budou produkty rozvíjeny a jaké další komponenty a subdodávky budou potřebné pro výrobu.

Srpová (2011) považuje za důležité uvést i doplňující služby, které jsou s produktem spojené. Mezi tyto doplňující služby lze zařadit například komunikaci se zákazníkem, poradenské služby a jiné. Dále tvrdí, že podnikatelský plán může být úspěšný pouze tehdy, pokud vyrobený produkt přinese zákazníkovi určitý užitek. Je tedy velmi důležité zdůraznit, jaké výhody plynou pro zákazníky z nabízených produktů a uvést důvody, proč by zákazníci měli upřednostnit nabízené produkty před konkurencí.

Koráb (2007) dále popisuje a zdůvodňuje zvolenou organizační strukturu a prezentuje manažerský tým, který realizuje podnikatelský plán a řídí společnost. Kromě manažerského týmu také vysvětluje celkovou zaměstnaneckou politiku společnosti, kde považuje za vhodné interpretovat způsob, jakým budou získávání zaměstnanci na trhu práce a jaké kvalifikace a zkušenosti od nich budou požadovány. Do organizační části společnosti spadá také popis provozovny včetně potřebného přístrojového a softwarového vybavení společnosti.

Podle Finche (2010) je účelem této části získat klíčová fakta o společnosti, trhu, dodavatelích, produktu a servisu. Není podstatné vysvětlovat technické podrobnosti produktu nebo služby, spíše je vhodné vysvětlit, jak a kde se bude prodávat, zda je produkt v něčem jedinečný a způsob jakým bude distribuován a dodáván cílovým zákazníkům. Mnoho firem má problémy se zásobováním, a proto je důležité zjistit, zda na zvoleném trhu neexistuje omezený počet dodavatelů nebo omezení na schopnosti získat zásoby. Důležité je také zjistit úvěrový limit, který společnost může získat.

4.4 Organizační plán

Červený (2014) dospívá k závěru, že realizace podnikatelského plánu je podmíněna především organizačním a personálním zajištěním a považuje je za kritické faktory úspěchu v podnikání. Hlavními vstupy této strategie jsou pracovníci, velikost a forma podnikání, realizační procesy produktu, případný způsob řízení a kontrola.

Organizační plán dle Červeného (2014) řeší hlavní aspekty v personální strategii firmy, především počty pracovníků, kvalifikační požadavky, výpočet mezd, firemní kulturu aj. Za velmi důležitý aspekt je považována definice kvalifikačních požadavků respektive co daný pracovník musí umět, aby byl pro firmu prospěšný. Zároveň je nutné odhadnout potřebnou velikost personální kapacity pro plynulý chod firmy. Pro výpočet potřebné kapacity lze vycházet z plánovaného objemu výroby a také podle toho, jaké činnosti jsou zajišťovány samotnou firmou, a které jsou zprostředkovány externími dodavateli.

Staňková (2007) dochází k podobnému závěru a doplňuje tuto část o charakteristiky klíčových pracovníků, kteří výrazným způsobem ovlivňují řízení celé společnosti. Dále uvádí, že kromě profesních způsobilostí vybraných pracovníků je také nutné uvést i náklady na jejich získání, pokud byli získáni prostřednictvím agentury. Za velmi důležitou část organizačního plánu považuje Staňková (2007) rozdělení odpovědnosti a pravomocí jednotlivých pracovníků a propočet hrubých mzdových nákladů společně s odvody zdravotního a sociálního pojištění.

Fotr a Souček (2011) uvádí, že vhodná metoda pro vymezení odpovědností a pravomocí řídicích pracovníků je organizační schéma. Zároveň tvrdí, že podstatou charakteristiky klíčových pracovníků je prokázat, že firma disponuje dostatečně zkušeným manažerským týmem v oborech, mezi které patří např. technická, marketingová nebo finanční oblast. Dále považují za důležité demonstrovat profesionální dovednosti a kvality manažerského týmu, neboť tvrdí, že většina investorů preferuje průměrný produkt opatřený kvalitním manažerským týmem.

Podle Mckeevera (2007) je velká pravděpodobnost, že vznikající firma bude potřebovat najmout zaměstnance a je těžké odhadnout jejich dopad na podnikání. Každý podnik odráží stanovenou vizi podnikatele a všichni zaměstnanci by se s touto vizí měli ztotožnit. Proto je důležité stanovit potřebné množství zaměstnanců včetně popisu jednotlivých pracovních povinností. Každá pracovní pozice by měla obsahovat název pracovní pozice, pracovní povinnosti, požadované vzdělání a zkušenosti, mzdové podmínky včetně nejrůznějších benefitů.

4.5 Analýza trhu

Podle Abramsové (2007) tato část podnikatelského plánu zahrnuje informace, díky nimž vznikne přesvědčivý popis cílového trhu. Nejdříve je nutné charakterizovat specifika zvoleného trhu, a pokud možno uvést i vlivy působící na podnikatelský subjekt v dané lokalitě. Čím budou informace konkrétnější, tím přesvědčivější bude definice cílového trhu. Je tedy vhodné se zaměřit na významné charakteristiky, které jsou přímo spojené s rozhodováním zákazníka. Jedním z těchto konkrétních charakteristik je demografický popis cílové skupiny zákazníků. Kromě demografického popisu, je zapotřebí zdůraznit i faktory ovlivňující chování této skupiny, kterými jsou konkrétní preference a motivace, jak a kdy skutečně cílová skupina nakupuje. Tento popis cílového trhu musí být založený na dobře popsatečných skutečnostech podpořenými věrohodnými daty a průzkumy.

Strekalova (2009) považuje analýzu trhu za jednu z nejsložitějších a nejvýznamnějších částí podnikatelského záměru, neboť její výsledek rozhoduje o tom, které výrobky, v jaké míře a za jaké ceny budou realizovány na trhu. Analýza trhu je základem pro tvorbu budoucích marketingových strategií, obchodních plánů a výpočtů finančních ukazatelů ve finančním plánu podnikatelského záměru. Dále tvrdí, že nedostačující znalost trhu je jedním z hlavních důvodů, proč dochází k selhání u mnoha obchodních projektů. To platí zejména pro nově začínající podnikatele, kteří nemají dostatečné finanční prostředky na provádění rozsáhlejšího

průzkumu trhu. V tomto případě autorka doporučuje použít například metodu výzkumu „desk research“, která lze do českého jazyka přeložit jako metoda od stolu.

Podle Korába (2007) je pro zvolené podnikání zapotřebí prozkoumat příležitosti a hrozby v úrovni makroprostředí a vymezit potenciálně dostupný trh s jeho základními charakteristikami a trendy. Pro zkoumání makroprostředí je výhodné použít rámce SLEPT analýzy, které by dle autora měly strukturovat uvažování tak, aby neopomněly žádný z důležitých faktorů makroprostředí. Přitom se nejedná o přesné zařazení zkoumaných faktorů do rámce sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických či jiných vlivů okolí a dokonce ani o to, zda jde vůbec o vliv makroprostředí. Cílem je identifikovat všechny podstatné a reálné hrozby a příležitosti vyplývající z různých aspektů obklopující podnik.

Srpová (2011) dochází k závěru, že kromě analýzy trhu a předpokladů jeho dalšího vývoje, považuje za nutné především analyzovat potenciální zákazníky, obchodní partnery a zejména pak dodavatele. Podstatná část je věnována analýze konkurentů, kde jsou popsáni pokud možno nejenom současní, ale i budoucí potenciálně vznikající konkurenti.

Podle Srpové (2011) by analýza konkurence měla identifikovat firmy, které působí na zvoleném trhu a nabízí stejné nebo podobné produkty. Cílem této analýzy však není podrobná studie všech konkurentů, ale pouze těch, kteří na daném trhu hrají významnou roli. U těchto hlavních konkurentů je vhodné zjistit, jaká je jejich dostupnost, nabízené výrobky a služby, ceny, otevírací doba aj. Na základě tohoto srovnání je možné určit konkurenční výhodu jednotlivých firem.

Abramsová (2007) uvádí, že konkurenční výhoda je nutnou součástí každé firmy k tomu, aby mohla získávat nové zákazníky a udržet si stabilní pozici na trhu. Je také velmi důležité využít slabých stránek konkurence ve prospěch vlastní firmy.

4.6 Marketingový a obchodní plán

Červený (2014) uvádí, že hlavním vstupem pro vytvoření marketingového a obchodního plánu jsou v první řadě strategické cíle firmy vyjádřené v podnikatelské strategii a to konkrétně v aspektech produkt, cena, místo, propagace, proces, plánování a lidé. Marketingový a obchodní plán tyto informace uspořádá a zpracuje v čase tak, aby později bylo možné plnění podnikatelské strategie v oblasti marketingových a obchodních cílů řídit a kontrolovat.

Cyrová (2007) uvádí, že marketingový a obchodní plán pomáhá prodat výrobek nebo službu zákazníkům a ukazuje jak tyto zákazníky motivovat ke koupi. Plán by měl zahrnovat misi, základní podnikatelskou filozofii společnosti a průzkum trhu. Kvalitně zpracovaný marketingový plán by se měl zaměřit na příležitosti. Tento plán se dále zaměřuje na nákupní chování zákazníků, kde, kdy, proč a jak zákazníci nakupují daný produkt nebo službu. Důležitým faktorem, který ovlivňuje zákazníka ke koupi je cena, kvalita, hodnota a případné benefity. Významnou část tohoto plánu tvoří marketingový mix, který je tvořen produktem, cenou, místem a propagací. Autor věnuje největší pozornost propagaci, kterou rozděluje na čtyři části. První část je tvořena osobním doporučením. Tento typ propagace patří mezi

nejlevnější a nejefektivnější způsoby. Na osobní doporučení navazují prodejní akce, které oslovují zákazníky pomocí slevových kupónů a vzorků. Jedná se relativně o levný způsob jak zacílit produkt nebo službu na široké spektrum zákazníků. Přírmy prodej je významný pro vybudování vztahu se zákazníkem. Tato taktika je využívána pro individuální prodej. Poslední část je tvořena reklamní činností. Jedná se o relativně dražší způsob jakým ovlivnit cílovou skupinu. Tento způsob je nezbytný pro vybudování značky a loajalitu ke značce.

Podle Srpové (2011) se v praxi rozlišuje také zákaznický marketingový mix tvořený z aspektů zákazník, náklady na zákazníka, pohodlná dostupnost a komunikace. Tento mix je používán v souvislosti s rozvojem řízení vztahového marketingu a vztahů se zákazníky.

Abramsová (2007) řeší problematiku marketingového plánu pomocí čtyř částí. Nejprve se zaměřuje na vytvoření nejefektivnější marketingové zprávy, jejím cílem je odlišit se od konkurence a předložit zákazníkům vhodnou alternativu pro naplnění jejich priorit a potřeb. Po vytvoření marketingové zprávy je důležité popsat marketingové prostředky, kterými lze tuto zprávu zveřejnit. Mezi vhodné marketingové prostředky autor zmiňuje například reklamu na internetu, webové stránky nebo public relations. Autor dále tvrdí, že k propagaci svých výrobků je pro firmu výhodné využívat spolupráce s jinými firmami. Mezi takové strategie autor zmiňuje například strategické partnerství. Poslední část tohoto plánu představuje kalkulaci jednotlivých nákladů na marketingové prostředky společně s náklady na mzdy marketingové týmu, který může být tvořen zaměstnanci vlastní nebo externí firmy.

Podle Korába (2007) by marketingový plán neměl být soustředěný pouze na současnost, ale i blízkou budoucnost. Mezi strategické úvahy popisuje racionální vizi dalšího vývoje produktů nebo služeb, rozvoj trhu, případně možné scénáře s odlišným nastavením parametrů marketingového mixu pro případy uskutečnění předpokládaných tržních změn.

Staňková (2007) v marketingovém plánu využívá charakteru SWOT analýzy, pomocí které vytvoří tabulku, kde naznačí využití silných stránek a příležitostí, ale také i eliminaci slabých stránek a faktorů ohrožení. Podle Mckeevera (2007) by v marketingovém plánu měla být analyzována konkurence, odlišnosti od konkurenčních podniků, charakteristika klíčových zákazníků, marketingová komunikace, vytvoření marketingového rozpočtu a hodnocení marketingových rizik.

4.6.1 Marketingové strategie stanovení cen

Fotr (2012) mezi cenové strategie řadí metodu minimalizace nákladů, která je podle autora využívána převážně pro skupiny zákazníků, kteří jsou velmi citliví na změny cen výrobků. Současně se snížením ceny je předpokládáno převzetí většího podílu trhu. Dále uvádí diferenciální strategii, která je využívána pro nabídku unikátních výrobků a služeb s vyšší cenou. Autor pro tuto strategii doporučuje provést marketingový průzkum, pomocí kterého budou firmě potvrzeny preference zákazníků. Jako poslední metodu uvádí strategii zaostření, která se týká výrobků se specifickými požadavky pro relativně menší okruh zákazníků. Dle autora je v tomto

případě možné stanovit poměrně vysokou cenu, ale je nutné důsledně dodržovat všechny požadavky zákazníka, aby výrobek nebyl nahrazen produktem běžné výroby.

Synek (2011) uvádí, že mezi nejčastěji používané metody stanovení cen patří metoda orientovaná na náklady, poptávku nebo konkurenci. Mezi nákladově orientovanou metodu stanovení ceny autor řadí přístup, kterým si firma zajistí potřebné zúročení investovaného kapitálu. Také uvádí, že tato metoda je využívána např. firmou General Motors, která veřejně vyhlásila, že stanovuje své ceny tak, aby dosáhla zúročení mezi 15-20%. Poptávkově orientovaná tvorba ceny je založena na hodnotě výrobku vnímané zákazníkem a intenzitě poptávky.

Synek (2011) také tvrdí, že základem pro úspěšné použití poptávkově orientované metody je nutné dostatečně zjistit názory kupujících na hodnotu prodávajícího výrobku. Pro zjištění těchto názorů je dle autora vhodný např. dotazník s bodovým ohodnocením. Cena orientovaná na konkurenci je používána v případě, kdy je obtížné vyčíslit náklady, výrobek je homogenní nebo jednoznačně nelze posoudit reakci konkurence na cenovou diferenciaci.

Podle Srpové (2011) je pro vytvoření ceny nutné stanovit cenovou politiku vycházející z firemních cílů. Mezi cíle cenové politiky autorka uvádí cenu orientovanou na přežití, která je využívána v případě, kdy dochází k neočekávané změně zákaznických preferencí nebo v případě, kdy firma disponuje s přebytkem zásob výrobků. Tato cena nezahrnuje zisk. Další metodou je vytvoření ceny s orientací na maximální zisk. Cena je stanovena z odhadované poptávky tak, aby maximalizovala zisk společnosti. Jako poslední metodu tvorby ceny autorka zmiňuje orientaci na největší podíl na trhu. Tato metoda je založena na předpokladu, že dlouhodobě nejvyššího zisku a nejmenších nákladů bude dosahovat společnost s největším podílem na trhu. Autorka pro stanovení ceny dle této metody doporučuje provést důkladný rozbor konkurenčních cen a nastavit ceny na takové úrovni, aby ve srovnání s konkurencí byly průměrné až podprůměrné.

4.7 Finanční plán

Finch (2010) a Abramsová (2007) tvrdí, že podkladem pro základní přehled finanční situace firmy jsou důležité čtyři finanční výkazy a to výkaz zisků a ztrát, plán pohybu peněžních prostředků, rozvaha a pokud firma shání finance, tak i přehled zdrojů a použití finančních prostředků. Výkaz přehledu zdrojů a použití finančních prostředků vysvětluje, odkud pocházejí peníze na provoz firmy a uvádí hlavní způsoby, jakým jsou používány. Pro tvorbu těchto čtyř hlavních finančních dokumentů je nutné odhadnout výši prodejů a příjmů v určitém období. Dále je nutné zpracovat rozpočet na marketing a rozpočet na mzdy, který informuje o počtu zaměstnanců, jejich pozicích a mzdových nákladech.

Srpová (2011) uvádí, že plán peněžních toků upřesňuje předpokládané příjmy a výdaje, které souvisejí s danou činností. Počáteční období podnikání by podle autorky mělo být vzhledem ke kapitálové náročnosti provedeno podrobněji. Plánovaný výkaz zisků a ztrát vyčísluje hospodářský výsledek společně s náklady

a výnosy v jednotlivých letech. Poskytuje informace o tom, zda je firma schopna splácet úroky a zda vytvořený zisk umožní hradit plánované splátky úvěru aj. První rok je vhodné rozpracovat podrobněji, konkrétně prvních šest měsíců. Pro další období postačí roční údaje. Plánovaná rozvaha informuje o majetkové struktuře a plánování její obnovy. Také informuje o finančních zdrojích při zahájení podnikání nebo o předpokládaném postupu splácení cizích zdrojů. Rozvahu je doporučováno zpracovat při zahájení podnikatelské činnosti, v prvním pololetí a v dalších letech k 31. 12. daného období. Výstupy finančního plánu musí být reálně podloženy a jednotlivé části finančního plánu musí být vzájemně provázány. Finanční plán je plánován minimálně do období vykázání zisku, živnosti investice nebo splacení investice.

Podle Staňkové (2007), Srpové (2011) a Finche (2010) lze příznivý vývoj finanční situace společnosti vyjádřit poměrovými ukazateli finanční analýzy. Patří mezi ně především ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Ukazatele aktivity znázorňují velikost využití jednotlivých složek majetku. Ukazatelé likvidity informují o krátkodobé stabilitě firmy, tedy o schopnosti firmy splácet krátkodobé závazky včas a bez problémů. Ukazatelé rentability informují o schopnosti společnosti zhodnocovat vložený kapitál a vytvářet zisk. Ukazatelé zadluženosti informují o dlouhodobé stabilitě společnosti.

Finch (2010) a Srpová (2011) dále doporučují vypočítat bod zvratu. Výpočet bodu zvratu umožní zjistit množství produkce, které společnosti zajistí, že nebude ztrátová respektive zjistí potřebné množství produkce, při kterém se náklady rovnají tržbám. Výpočet bodu zvratu je dále používán k hodnocení využitelnosti výrobní kapacity. Čím má bod zvratu vyšší hodnotu, tím je životaschopnost společnosti rizikovější. Společnost je méně odolná vůči snížení poptávky, a tím i k následnému snížení produkce. Tímto se společnost dostává rychleji do ztráty.

Cyrová (2007) uvádí, že finanční plán je kritická oblast podnikatelského plánu, která překládá ostatní části podniku, jako podnikatelskou příležitost, operační plán, marketingový plán a manažerský tým do očekávaných finančních výsledků. Začínající podnik by měl věnovat pozornost finančnímu plánování a práci s cash flow. Většina začínajících podnikatelů přemýšlí pouze nad ziskem a opomíná výkazy cash flow, které jsou v začátcích mnohem důležitější než zisk. Dále by začínající podnikatel neměl předlužovat společnost. Získané finanční prostředky působí atraktivně, ale nepřiměřené množství dluhů může negativně působit na růst společnosti.

4.8 Analýza rizik

Koráb (2007) uvádí, že pro řízení rizika firmy, existují v zásadě čtyři důležité kroky. Prvním krokem je identifikace možných rizikových faktorů, tedy oblastí, kterými jsou výroby, management, kvalita služeb nebo makroekonomická rizika. Autor tvrdí, že nejobtížnější k odhadnutí a ošetření jsou rizika s externími, obzvláště tržními faktory, vývoje trhu, predikce a realizace výnosů a jiné. Dalším krokem je s využitím vhodných technik nutné provést kvantifikaci rizik. Příkladem může

být například odhadnutí pravděpodobného výskytu nevyžádaného faktoru a vyvození případných důsledků. Další část je tvořena plánováním krizových scénářů, tedy očekávaného vývoje zvolených strategií a politik firmy v případě nežádoucího vývoje rizikových faktorů. Jako příklad nežádoucího rizikového faktoru autor uvádí selhání navrženého nástroje marketingového mixu.

Koráb (2007) tvrdí, že součástí výběru krizových scénářů, by měla být jednoduchá finanční analýza, která bude znázorňovat dopady různých variant na firmu. Vyhodnocení finanční analýzy umožní adekvátní výběr nejvhodnější krizové varianty. Dále tvrdí, že analýza rizik by měla obsahovat i analýzu what-if, která vymezuje možné scénáře z hlediska konkrétních nepříznivých situací, tak i z hlediska předpokládaných dopadů, možných strategií a řešení. Poslední část tvoří monitoring a řízení, který je součástí realizační fáze záměru. Monitoring představuje průběžnou kontrolu a sleduje očekávané, ale i neočekávané vlivy externího prostředí firmy.

Fotr a Hnilica (2014) a Srpová (2011) posuzují významnost faktorů rizika podle pravděpodobnosti výskytu a intenzity nežádoucího vlivu. Podle obou autorů je rizikový faktor tím podstatnější, čím je jeho výskyt pravděpodobnější a čím větší je intenzita nežádoucího vlivu. Na kvalitu provedení této analýzy má vliv míra předvídatelnosti významných faktorů a zkušenosti osob provádějící analýzu.

Fotr a Hnilica (2014) dále zjišťuje citlivost jednotlivých složek hospodářského výsledku na změny hodnot faktorů rizika. Mezi změny faktorů řadí např. prodejní ceny výrobků, objem produkce, ceny základních surovin, úrokové sazby aj. Dále uvádí, že pokud byly identifikovány konkrétní rizika, je zapotřebí navrhnout i preventivní opatření, pomocí kterého se sníží význam rizika. Mezi preventivní opatření autor řadí například transfer rizika na jiný subjekt, diverzifikace, pojištění aj.

Srpová (2011) tvrdí, že by podnikatelský subjekt měl prokázat znalost silných a slabých stránek, ale také příležitostí a hrozeb podnikatelského záměru. Pro zhodnocení těchto faktorů autorka používá metodu SWOT analýzu.

Finch (2010) spojuje riziko podnikání s predikcí budoucího vývoje. Nelze přesně odhadnout, jakým způsobem se podnikání bude vyvíjet v budoucnosti. Žádné podnikání není bezrizikové a návratnost investice by měla být úměrná rizikovosti investice. Existují čtyři základní typy rizik. Mezi tyto rizika patří nízký objem tržeb, malá obchodní marže, vysoké náklady a hlavní problémy v řízení. Pokud se projeví první dva problémy, je velice pravděpodobné, že nastanou i zbylé dva.

4.9 Alternativa podnikatelského plánu

Blank (2010) ve svém článku o podnikatelských plánech tvrdí, že žádný podnikatelský plán není schopný přežít po prvním kontaktu se zákazníky. Proto dospěl k závěru, že je mnohem vhodnější se zabývat podnikatelským modelem než podnikatelským plánem, neboť tvorba podnikatelského plánu je časově velmi náročná a neefektivní. Podnikatelský model popisuje způsob, kterým společnost vytváří hodnotu pro své cílové zákazníky. Blank (2010) také poukazuje na provázanost jednotlivých složek v modelu, které zachycují podstatu zvoleného podnikání

a umožní ji sdílet s investory, zákazníky a jinými skupinami lidí, pomocí níž firma dospěje k modelu, který bude fungovat.

4.9.1 Schéma podnikatelského modelu

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

Obr. 1 Schéma podnikatelského modelu (Dobra-strategie.cz, 2014)

Maurya (2012) tvrdí, že v případě, kdy se většina plánů v podnikatelském záměru ukáže jako nesprávná, potřebují podnikatelé něco mnohem dynamičtějšího a méně obsáhlejšího. Schéma podnikatelského modelu pomůže podnikateli jasně a rychle vystihnout podstatu podnikatelského záměru, kterou lze sdílet s odlišnými skupinami lidí. Napomáhá také při testování vlastních hypotéz a učí podnikatele novým věcem. V praxi je možné každý týden vytvořit nový model na základě nových věcí, co se společnost naučila a v průběhu času srovnávat rozdíly.

Osterwalder a Pigneur (2012) tvrdí, že psaní obsáhlého dokumentu, který je zapotřebí každý týden měnit, se ukazuje jako plýtvání času. Dále uvádí, že lze začínající firmu popsat mnohem efektivněji pomocí podnikatelského modelu, který je tvořen z následujících devíti částí:

1. Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty jsou definovány jako skupina cílových zákazníků nebo organizací, pro které má firma vytvářet výrobky nebo služby. Zákaznické segmenty jsou rozděleny do skupin tak, aby každý zvolený segment měl stejné potřeby a preference. Firma by měla nalézt takové segmenty, které představují největší potenciál pro zvolenou činnost. Od těchto klíčových segmentů se budou dále odvíjet další plánované části obchodního modelu.

2. Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota vytváří hodnotu pro zákazníka segmentu přes specifické kombinace prvků. Tato vytvářená hodnota uspokojující zákaznickovy potře-

by, může být kvalitativní (například zkušenosti zákazníků, design produktu aj.) nebo kvantitativní (například rychlost služby, cena aj.)

3. Distribuční kanály

Tato část charakterizuje distribuční kanály a způsoby distribuce, kterými chce firma kontaktovat cílové zákazníky. Zaměřuje se také na volbu komunikace, pomocí které chtějí zákazníci přijímat vybrané zboží nebo služby. Jednotlivé typy distribučních kanálů jsou rozlišovány na přímé, nepřímé, digitální, fyzické a podle toho, zda jsou vlastněny obchodními partnery nebo majitelem firmy.

4. Vztahy se zákazníkem

Vztahy se zákazníkem jsou zjišťovány různými vztahovými modely, které mohou vzniknout mezi firmou a vybranými segmenty zákazníků. Tato část se dále věnuje způsobům, jak udržet stávající zákazníky a způsoby, kterými je vhodné získávat nové zákazníky, tak aby bylo zajištěno zvýšení prodeje.

5. Zdroje příjmů

Tato část se zabývá způsobem, jakým firma vytváří zisk v jednotlivých zákaznických segmentech. Zdroje příjmů lze zajistit ochotou zákazníků platit za nabízenou hodnotu, kterou získávají. Lze rozlišovat dva druhy příjmů. První příjmy jsou tvořeny z jednorázových plateb a druhé příjmy jsou opakovanými platbami. Jednotlivé zdroje příjmů mohou být ovlivněny různými cenovými mechanismy, mezi tyto mechanismy patří aukce, fixované ceny, cena závislá na výši množstevních slev aj.

6. Klíčové zdroje

Tato část charakterizuje nejdůležitější klíčové zdroje, které jsou nutné k správnému fungování obchodního modelu. Klíčové zdroje představují vše potřebné pro vytváření poskytované hodnoty např. majetek, hmotné a nehmotné zdroje, obchodní značka aj.

7. Klíčové činnosti

Tento blok se zaměřuje na klíčové činnosti firmy, nutné k tomu, aby firma mohla prosperovat. Každá firma se zaměřuje na odlišné klíčové činnosti, tak aby ve zvolené oblasti podnikání vynikala.

8. Klíčové partnerství

Tato část charakterizuje nejdůležitější dodavatele a obchodní partnery, kteří napomáhají firmě dosahovat zvolených cílů. Je nutné rozlišovat různé typy obchodních partnerství. Mezi nejčastější typy obchodních partnerství patří strategické propojení, joint ventures, vztah mezi konkurenty a vztah mezi nakupujícím a dodavatelem.

9. Struktura nákladů

Struktura nákladů obsahuje nejpodstatnější nákladová opatření, která jsou spojená s činností obchodního modelu. V této části jsou rozlišovány dva druhy nákladových struktur. První druh je zaměřen na nejnižší cenu. Při této strategii je nutné držet náklady na co nejnižší úrovni. Hodnotově řízený přístup, lze označit jako odlišný způsob stanovení ceny. Hodnotový přístup se vyznačuje soutěžením firmy na základě jiných faktorů, než je cena. Mezi tyto faktory patří značka, kvalita poskytovaných služeb, zákaznický servis, originalita aj.

5 Návrh podnikatelského plánu

5.1 Založení společnosti

Pro zahájení provozní činnosti restaurace rychlého občerstvení společníci splnili povinnost vytvořit živnostenské oprávnění dle zákona č.455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů konkrétně dle §11. Pro služby veřejného stravování a výrobu jídel bylo nutné vlastnit živnostenské oprávnění pro hostinskou činnost, která je živností ohlašovací – řemeslná živnost. Tuto živnost získal po splnění všeobecných a odborných předpokladů společník Josef Vlach, který řádně ukončil vzdělání s výučním listem v příslušném oboru. Tento společník byl určen jako odpovědná osoba. Vzhledem k sídlu této provozovny bylo živnostenské oprávnění vydáno živnostenským úřadem v Brně za správný poplatek 1000 Kč.

Vzhledem k tomu, že zvolenou podnikatelskou činnost plánují dva společníci, bylo rozhodnuto vstoupit do podnikání jako právnická osoba a to konkrétně jako společnost s ručením omezeným (s.r.o.). Společnost se rozhodla zaregistrovat jako plátce daně z přidané hodnoty. Společnost bude měsíčním plátcem. Návrh na zápis do obchodního rejstříku se podává na Krajský soud ve městě Brně, kde je nutné předložit potřebnou dokumentaci. Jednotlivé dokumenty jsou vyjmenovány společně s kalkulací nákladů v následující tabulce č. 1. Hlavním důvodem, který ovlivnil společníky k výběru této právní formy je omezené ručení za závazky společnosti pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Dále je v rámci této právní formy nutné sepsat společenskou smlouvu, ve které jsou jasně stanovena práva a povinnosti, díky kterým je možné předejít případným nejasnostem a problémům v budoucnosti. Tuto smlouvu je nutné sepsat notářským zápisem.

Mezi další povinnosti patří přihlášení společníků a všech zaměstnanců u českých zdravotních pojišťoven a české správě sociálního zabezpečení k placení zákonem stanovené výše sociálního a zdravotního pojištění. Poté co bude společnost zapsána do obchodního rejstříku, vzniká společnosti povinnost registrace společnosti na finančním úřadě ve městě Brně a také povinnost vést podvojný účetnictví.

Tab. 1 Náklady na založení společnosti NorthPattaya, s.r.o. v Kč bez DPH

Položka	Cena
Sepsání zakladatelského dokumentu	4 840
Zápis s.r.o. do obchodního rejstříku	1 573
Čestné prohlášení jednatele s podpisovým vzorem	200
Výpis z rejstříku trestů (2x), ověřování podpisů a výpis z KN	420
Poplatek za živnostenské oprávnění	1 000
Soudní poplatek při přímém zápisu notářem	2 700
Celkem	10733

Zdroj: Vlastní zpracování podle Notarfianova.cz (2016)

5.2 Popis podnikatelské příležitosti

Společnost NorthPattaya, s.r.o má v plánu provozovat restauraci pod obchodním názvem North Pattaya. Jedná se o restauraci asijské kuchyně připravované pouze na pánvi wok. Výjimečnost tohoto konceptu restaurace lze popsat ve čtyřech slovech: Čerstvé, výživné, rychlé a flexibilní, který využívá tzv.: „3 – step – menu“.

Menu je tvořeno ze zvolené přílohy, surovin a omáčky. Jedná se o kombinaci surovin, vytvořenou přímo zákazníkem, ať už je vegan, vegetarián nebo milovník masa. Za silnou konkurenční výhodu tohoto konceptu restaurace je považována příprava jídel, která je tvořena z kvalitních a čerstvých surovin od regionálních farmářů a zpracovatelů masných produktů. Přílohy, které jsou tvořeny z bohaté nabídky rýže a nudlí budou také pořizovány v prémiové kvalitě. Další prioritou tohoto podniku je příjemný a profesionální přístup našich zaměstnanců, kteří jsou před nástupem řádně zaškoleni, aby udržovali vysoký standart daného podniku. Délka přípravy chodu je dle odborného odhadu kuchaře přibližně pět minut a kuchařské umění s ohněm na pánvi wok je skvělý zážitek sledovat a příjemně baví hosty při čekání na objednané jídlo, které je možné si vzít i domů.

Vzhledem k tomu, že ve městě Brně, kde žije přes 400 000 obyvatel (Brno.cz, 2016a), ani v jeho širokém okolí se nenachází žádná rychlá, zdravá, flexibilní a cenově dostupná restaurace rychlého občerstvení nabízející takto kvalitní služby, které by tento autentický gastronomický zážitek asijské kuchyně umožnily, lze tvrdit, že byla nalezena mezera na místním trhu v oblasti gastronomie. Tento fakt potvrdil i průzkum provedený formou dotazníku (viz příloha A) v centru města Brna, na který odpovědělo přes pět set náhodně vybraných respondentů. Na otázku, zda by se v takovém typu restaurace stravovali, odpovědělo přes 60 % respondentů „určitě ano“.

5.2.1 Cíle společnosti

Hlavním posláním společnosti je nabízet nadstandardně kvalitní a rychlé služby za přijatelné ceny, zaměřené na cílové segmenty trhu.

Vizí restaurace bude vytvořit oblíbenou obchodní značku restaurace se stálou klientelou zákazníků. Během pěti let od založení první restaurace, je plánováno vytvořit další restauraci pod stejným obchodním názvem.

Hlavní cíle restaurace dodržují podmínky metody SMART stanovené na období tří let od založení společnosti. Mezi tyto cíle patří dosahování stabilního provozního zisku 300 000 Kč za rok a v posledním roce stanoveného období stabilně využívat čtyřiceti procentní kapacity restaurace.

Pro splnění těchto cílů je zapotřebí neustále zvyšovat nebo alespoň udržovat vysokou kvalitu služeb restaurace, získávat stále nové a spokojené zákazníky, kteří budou restauraci doporučovat. Dále je nutné zvyšovat povědomí o restauraci pomocí zvolených marketingových nástrojů k oslovování cílového segmentu.

5.2.2 Umístění provozovny

Volba místa pro tuto podnikatelskou činnost je naprosto klíčová a vzhledem k obchodní strategii společnosti nebude přesná lokalita zmíněna. Plánované obchodní prostory o celkové výměře 65 m² se nachází v přízemí budovy se vstupem přímo do ulice v historickém centru města Brna. Průměrná cena pronájmu v samotném centru Brna se pohybuje v rozmezí 20–30 eur/m²/ měsíc (Brno.cz, 2016b) což odpovídá i námi dohodnuté částce za nájemné ve výši 32 400 Kč za měsíc + 7500 Kč za energie.

Výhodou zvolené lokality je velmi dobrá dostupnost městské hromadné dopravy, nákupních ulic a poměrně velkého množství kanceláří a prodejen. Vybrané místo je situováno v části s velkým pohybem lidí směřujících at' už za nákupy nebo do práce. Další výhodou zvolené lokality je i blízká vzdálenost tří velkých nočních klubů, menších barů a hospod, ze kterých lidé v nočních hodinách vyhledávají stravovací zařízení zvoleného typu.

5.2.3 Náklady na zahájení provozu restaurace

Budova je rozdělena na sklad, toalety a samotnou část restaurace. V budově je nutné provést menší úpravy, které budou tvořeny převážně zednickými a malířskými pracemi, nejedná se tedy o technické zhodnocení budovy. Pro rekonstrukci prostorů restaurace, byla zvolena nejvýhodnější nabídka, kterou podala stavební firma KUBIKO, s.r.o. Celková částka za provedené práce byla vyčíslena na 35 000 Kč bez DPH (Kubíček, 2016).

Vybavení restaurace je zcela nedostačující a proto je nutné dovybavit kuchyň všemi potřebnými spotřebiči. Vybraným dodavatelem kuchyňského vybavení je společnost Promos alfa, s.r.o. a kuchyňské nože byly objednány ze serveru Kvalitninoze.cz. Kalkulace celkových nákladů na vybavení kuchyně je znázorněna v následující tabulce č. 2 a činí 193 024 Kč bez DPH (Promosalfa.cz, 2016; Kvalitninoze.cz, 2016). Kuchyň restaurace byla vybavena, tak aby splňovala veškeré hygienické požadavky.

Jídelní prostor bude vybaven pokladním pultem, pěti stoly a dvaceti židlemi z recyklovaných materiálů, které budou vytvořeny studenty třetího ročníku, oboru Truhlář na Masarykově střední škole v Letovicích. Dohodnutý příspěvek školy bude činit 40/Kč za hodinu práce s tím, že bude použit vlastní materiál. Předpokládaná doba pro vytvoření nábytku je dvě stě hodin. Celková částka na výrobu činí 10 000 Kč bez DPH (Kintrová, 2016), z toho 8 000 Kč je příspěvek střední školy. Tento způsob vybavení ušetří firmě velké počáteční náklady a dodá místu moderní a zajímavý styl.

Další náklady tvoří pořízení pracovních oděvů. Konkrétně se jedná o pracovní úbor kuchaře a obsluhy. Veškeré pracovní oděvy budou zakoupeny od firmy Calypsa, s.r.o. a to v množství deseti kusů pracovního oděvu pro kuchaře v ceně 500 Kč bez DPH/ks a deseti kusů pracovního oděvu pro obsluhu v ceně 350 Kč bez DPH/ks. Celkové náklady na pořízení pracovních oděvů činí 8 500 Kč bez DPH (Šenkýř, 2016).

Registrační pokladna bude pořízena za cenu 4 499 Kč bez DPH (Alza.cz, 2016) z internetového obchodu alza.cz a účetní software bude pořízen za cenu 1 980 Kč bez DPH (Stormware.cz, 2016).

Tab. 2 Kalkulace nákladů na vybavení kuchyně v Kč bez DPH

Položka	Počet ks	Cena
Mycí stůl s dřezem	1	7 800
Lednice	2	26 582
Hořák wok	2	4 980
Smažící plotna	1	6 021
Mrazící skříň	1	17 747
Digestoř	1	8 480
Pánev wok	3	2 655
Hrnce	5	3 250
Vířiče chlazených nápojů	3	19 990
Prosklená chladicí skříňka	1	14 990
Nerezový regál	1	5 060
Dřevěná krájecí deska	2	1 100
Dávkovač omáček	5	14 000
Myčka nádobí	1	29 120
Kuchyňské nože	6	17 474
Mísy na skladování	15	4 225
Nádobí	48	2 500
Přístroje	75	1 050
Ostatní kuchyňské náčiní	12	6 000
Celkem		193 024

Zdroj: Vlastní výpočty podle Promosalfa.cz (2016) a Kvalitninoze.cz (2016)

Likvidace odpadů bude zajištěna firmou Kaiser servis, s.r.o. Náklady na tekutý, pevný a komunální odpad z restaurací tohoto typu, dle osobní konzultace s jednatelem této společnosti činí 350 Kč za jednu přepravu. K této přepravě je nutné připočítat náklady na vyprodukovaný odpad. Náklady na jedno kilo odpadu činí 1 Kč. Dle zkušeností jednatele této společnosti jsou odvozy odpadů prováděny dvakrát týdně a na jeden odvoz je předpokládáno 60–120kg odpadu dle velikosti provozovny. Předpokládané měsíční náklady na likvidaci odpadů dle této firmy byly stanoveny na částku 3 280 Kč bez DPH (Lichtenberg, 2016).

Tab. 3 Celkové náklady na zahájení provozu restaurace v Kč bez DPH

Položka	Cena
Rekonstrukce	35 000
Vybavení kuchyně	193 024
Vybavení jídelního prostoru	10 000
Pracovní oděvy	8 500
Registrační pokladna	4 499
Účetní software	1 980
Náklady celkem	253 003

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Organizační plán

Kapitola organizační plán popisuje organizační strukturu společnosti, kompetence jednotlivých zaměstnanců a kalkulaci nákladů na politiku odměňování za vykonanou práci.

5.3.1 Organizační struktura

Společnost NorthPattaya, s.r.o. bude založena dvěma společníky se stejným obchodním podílem, kteří budou pracovat jako zaměstnanci restaurace se stanovenou měsíční mzdou. Jednatelům této společnosti bude Michal Kubiček, který v současné době dokončuje studium na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, kde studuje obor Finance. Využití znalosti v oblasti ekonomie budou těžištěm pro celou společnost. Mezi pracovní kompetence tohoto společníka bude ekonomické řízení firmy, vedení účetnictví a administrativní činnosti, firemní marketing a spoluúčast na náboru a hodnocení zaměstnanců. V případě nutnosti bude vykonávat potřebnou činnost přímo v provozovně restaurace.

Druhým společníkem je Josef Vlach, který získal výuční list v oboru Kuchař – číšník na Střední škole gastronomické v Blansku. Josef Vlach využije své zkušenosti a znalosti díky desetileté praxi z restaurace, kde byl zaměstnán jako kuchař. Mezi kompetence tohoto společníka bude patřit vedení kuchyně, dohled nad zásobováním restaurace, kontrolou jakosti a kvality produktů a spoluúčast na náboru a hodnocení zaměstnanců.

Mezi další zaměstnance firmy bude nutné najmout kuchaře a pomocnou obsluhu. Vzhledem k předpokládané návštěvnosti a prostorům restaurace byl společníky stanoven počet zaměstnanců na dva kuchaře a dva pomocné pracovníky. Veškeré kompetence těchto zaměstnanců budou přesně definovány v pracovním řádu.

Otevírací doba je porovnána s konkurenčními podniky a je vytvořena na předpokládané návštěvnosti během týdne. Vzhledem k větší koncentraci lidí, kteří navštěvují noční kluby a bary v nočních hodinách v centru Brna ve dnech od středy do soboty, vyplývá i naše delší otevírací doba v těchto dnech. Ostatní dny budou

mít standardní pracovní dobu, která byla vytvořena ze zkušeností společníků. Následující tabulka znázorňuje ukázkou dvou směn v různých dnech od pondělí do soboty. První směna provozu vždy začíná o hodinu dříve, než je uvedeno v provozní době restaurace a to z důvodu přípravy a úklidu pracoviště. Konec druhé směny je ukončen půl hodiny po provozní době restaurace z důvodu úklidu provozovny. V průběhu každé směny bude vyhrazena vždy třicetiminutová přestávka pro každého pracovníka tak, aby nebyl omezen provoz restaurace. Během přestávky bude pracovní síla nahrazena společníkem restaurace.

Tab. 4 Dvousměnný provoz od pondělí do soboty

Personál	Pondělí - úterý		Středa - sobota	
	1. směna	2. směna	1. směna	2. směna
Kuchař 1	10:00 - 16:00	-	10:00 - 18:00	-
Kuchař 2	-	16:00 - 00:00	-	18:00 - 02:00
Obsluha 1	10:00 - 16:00	-	10:00 - 18:00	-
Obsluha 2	-	16:00 - 00:00	-	18:00 - 02:00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka nezahrnuje pracovní den v neděli. V tento den je provoz restaurace jednosměnný, kdy pracovní doba kuchaře i obsluhy začíná od 11:00 do 19:00. Vždy má jeden ze zaměstnanců obsluhy a jeden kuchař volno. Kompletní otevírací doba restaurace je znázorněna v následující tabulce.

Tab. 5 Provozní doba restaurace

Dny	Provozní doba
Pondělí - úterý	11:00 - 23:30
Středa - sobota	11:00 - 01:30
Neděle	12:00 - 18:30

Zdroj: Vlastní zpracování

Restaurace je povinná dodržovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Mezi předpisy, které restaurace musí dodržovat je například zákon o ochraně veřejného zdraví, stanovující povinnost udržovat přiměřenou hladinu hluku mezi 22:00–6:00 hodinou nebo také nutnost respektovat požární směrnice vzhledem k manipulaci s ohněm na pánvi wok v kuchyni.

5.3.2 Politika odměňování zaměstnanců

Český statistický úřad zveřejnil průměrné hrubé mzdy v oblasti ubytování, stravování a pohostinství za čtvrté čtvrtletí roku 2015, která je v tomto oboru stanovena na částku 15 691 Kč (Czso.cz, 2016). Společníci zvolili výši mezd zaměstnanců s ohledem na pracovní pozici a lokalitu, ve které se restaurace nachází. Mzda společníků byla stanovena ve výši 25 000 Kč na osobu, kuchařova mzda na 17 000 Kč

a mzda obsluhy na 14 000 Kč. Ke mzdovým nákladům jsou poté připočítány odvody na sociální pojištění ve výši 25 % z hrubé mzdy a na zdravotní pojištění ve výši 9 % z hrubé mzdy. Celkové mzdové náklady byly vypočítány v tabulce č. 6 a činí 127 300 Kč za měsíc.

Tab. 6 Celkové mzdové náklady za měsíc v Kč

Zaměstnanci	Počet	Hrubá mzda	Odvody	Náklady celkem
Společníci	2	50 000	17 000	67 000
Kuchař	1	17 000	5 780	22 780
Obsluha	2	28 000	9 520	37 520
Celkem	5	95000	32 300	127 300

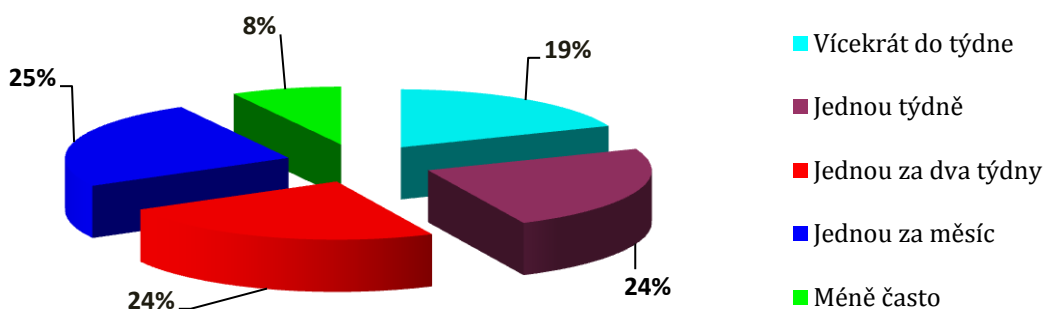
Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Analýza trhu

Kapitola Analýzy trhu popisuje důležitost vlastností a využití služeb v oblasti gastronomie, největší konkurenty v dané oblasti společně s jejich nedostatky a srovnáním cen nabízených produktů. Poslední část hodnotí zvolené konkurenty podle pěti nejdůležitějších faktorů ovlivňující zákazníka při výběru restaurace a identifikuje odlišnosti, ve kterých bude restaurace North Pattaya lepší.

5.4.1 Využití služeb v oblasti gastronomie

Ministerstvo pro místní rozvoj zveřejnilo průzkum (MMR.cz, 2010) zaměřený na potřeby zákazníků v oblasti gastronomie formou dotazování cílové skupiny respondentů ve věku 18 a více let. Úvodní část studie kvantitativně analyzuje využití restauračních služeb a hodnotí frekvenci využití těchto služeb podle cenové úrovně restauračních zařízení.



Obr. 2 Obecná frekvence využití služeb v oblasti gastronomie (MMR.cz, 2010)

Jak je možné vidět z předchozího grafu, 92 % dotázaných respondentů uvedlo minimálně měsíční frekvenci využití služeb v oblasti gastronomie. V rámci uvedené

skupiny respondentů 19 % navštěvuje restauraci vícekrát týdně a dohromady s respondenty navštěvujícími tato zařízení alespoň jedenkrát za týden tvoří 43 %.

Výsledky výše zmíněného průzkumu vedou k závěrům potvrzující „přímo úměrnému“ poklesu využívání služeb v oblasti gastronomie podle věkové struktury obyvatel. Zatímco skupina mladých lidí do věku 29 let je tvořena více než polovinou respondentů, kteří navštěvují restaurační zařízení alespoň s týdenní frekvencí, ve věkové skupině nad 60 let se nejedná ani o necelou čtvrtinu. Růst frekvence návštěvnosti je podporován i úrovní vzdělání a ne zcela pravidelně i příjmy domácností. Nejvyšší frekvence návštěvnosti byla indikována v moravských lokalitách, konkrétně v Brně 28 % respondentů uvedlo, že navštěvuje restaurační zařízení vícekrát do týdne.

Mezi důležité faktory ovlivňující návštěvnost jsou například vlastnosti restaurace, personálu a kvalita nabízených služeb, ale také i cenová úroveň restaurace. Cenové úrovně restaurací byly dle průzkumu rozděleny do třech hlavních kategorií a to podle ceny hlavního jídla (bez nápoje) do 90 Kč, kterou navštěvuje jedna čtvrtina dotázaných respondentů, dále restaurace s cenami od 90–150 Kč jsou navštěvovány zhruba polovinou dotázaných respondentů a restaurace s cenou nad 150 Kč navštěvuje zbývající čtvrtina dotázaných.

5.4.2 Důležitost vlastností restaurace

Vlastnosti restaurace byly ve výše zmíněném průzkumu hodnoceny subjektivními názory respondentů podle stupnice od 1 do 5, kde 1 znamená velkou důležitost a naopak 5 velmi nízkou důležitost. Při výběru restaurace je pro 93 % respondentů nejdůležitější čistota (1,29), udržovanost restaurace (1,53), personál (1,58) a atmosféra (1,61).

Vzhledem k personálu byly největší požadavky kladeny na vstřícnost (1,38), aktivní přístup (1,47) a na rychlost servisu (1,49). Tyto vlastnosti bezesporu ovlivňují komfort užívaných služeb. Na druhou stranu je od personálu nejméně vyžadováno uvedení ke stolu (2,86), jednotné uniformy (2,72) nebo dotaz na spokojenost (2,69).

Nejdůležitější faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníků je tvořena kvalitou služeb. Těmi rozhodujícími je kvalita jídel a správnost vyúčtování (1,24), čerstvost potravin (1,30), čistota toalet (1,35) a vzhled pokrmů (1,48). Velmi důležitou roli hraje i doba čekání na objednávku nebo rychlost placení.

5.4.3 Analýza konkurence

Analýza konkurence hodnotí největší konkurenty v nejbližším okolí firmy s podobným konceptem restauračního zařízení. Mezi hlavní konkurenty bylo vybráno následujících pět společností a byly ohodnoceny dle osobních zkušeností společníků po návštěvě každé z uvedených restaurací.

Japonské bistro **Izakay Asahi** se nachází ve velmi dobré lokalitě na adrese Běhounská, 20. Restaurace je poměrně nová a udržovaná. Provozní doba je od pondělí do soboty v době od 11:00 do 01:00. Ceny v této restauraci se pohybují

kolem 120-150 Kč a nabídka jídel není stálá. Kvalitu a čerstvost lze hodnotit průměrně, restaurace vaří z polotovarů a zmražených ingrediencí, nikoliv z čerstvých a kvalitních surovin. Jako negativum hodnotíme zúžený prostor celé restaurace, nemožnost bezbariérového přístupu nebo neexistenci webových stránek. Mezi další nevýhody patří i delší doba přípravy a čekání na objednávku. Za pozitivum lze hodnotit příjemný a vstřícný personál.

Restaurace **Burger Inn**, se nachází na adrese Běhounská, 9. Provozní doba restaurace je od pondělí do čtvrtka v době od 11:00 do 22:00, pátek až sobota od 12:00 do 00:00 a v neděli od 12:00 do 20:00. Prostory restaurace jsou velmi malé a zákazníci musí sedět na nepohodlných barových židlích. Menu je tvořeno stálou nabídkou pokrmů, které jsou tvořené z kvalitních a čerstvých surovin. Doba přípravy hlavního chodu je delší než 20 minut a cena za tento chod je v rozmezí 150–170 Kč.

Restaurace rychlého občerstvení **Mgrill** se nachází na ulici Kobližná, 8. Otevírací doba restaurace je od pondělí do úterý v době od 10:00 do 04:00, ve středu a čtvrtek od 10:00 do 6:00, pátek od 10:00 do 07:00, v sobotu od 13:00 do 6:00 a v neděli od 15:00 do 2:00. Atmosféru této restaurace lze hodnotit za negativum, obsluha se potýká s jazykovou bariérou, vybavení restaurace je zastaralejší a dlouhodobě neudržované. Vzhled připravovaných jídel ani kvalitu surovin nelze považovat za silnou stránku této restaurace. Vzhledem ke kvalitě jídel je cena poměrně vyšší a to v rozmezí od 100-130 Kč. Jako pozitivum této restaurace hodnotíme účet na sociální síti Facebook.

Restaurace rychlého občerstvení **Big Food Point** se nachází na adrese Kobližná, 9. Provozní doba této restaurace je od pondělí do neděle v době od 10:30 do 22:30. Restaurace nemá webové stránky a přímo v restauraci se nenachází ani toalety. Za pozitivní lze hodnotit rychlost přípravy, příjemný servis i ceny za hlavní chod v rozmezí od 90-120 Kč.

Restaurace rychlého občerstvení **Jocker club** sídlí na adrese Joštova, 6. Otevírací doba restaurace je každý den od 11:00 do 03:00 hodin. Restaurace nevlastní ani webové stránky ani profil na sociálních sítích. Tento fakt znemožňuje restauraci udržovat kontakt se svými zákazníky a reagovat tak na jejich zpětnou vazbu a docílit tak ke zlepšení vlastních služeb, kterých je velké množství. Mezi největší nevýhody lze bez pochyby zařadit čerstvost a kvalitu používaných surovin a velmi zanedbané prostředí kuchyně. V prostorách restaurace se nenachází toalety ani možnost posezení. Pozitivem této restaurace je nízká cena v rozmezí od 80-110 Kč za hlavní chod.

Následující tabulka stručně shrnuje pět nejčastějších faktorů, které ovlivňují zákazníky ve výběru restaurace. Prostředí restaurace je hodnoceno jako moderní-zachovalé-starší, kdy moderní znamená nejlépe hodnocené prostředí a naopak starší nejhůře hodnocené. Kvalita surovin je hodnocena od podprůměrné kvality až po nadprůměrnou kvalitu. Personál je hodnocen známkou od 1 do 5, kdy 1 znamená velmi dobrý přístup a naopak 5 velmi špatný přístup k zákazníkům. Čistota je ohodnocena od nízké až po vysokou. Následně jsou uvedeny i ceny za hlavní chod.

Tab. 7 Srovnání hlavních konkurentů v dané oblasti

Restaurace	Prostředí	Kvalita surovin	Personál	Čistota	Ceny v Kč
Izakay Asahi	moderní	průměrná	1	vysoká	120-150
Burger Inn	moderní	nadprůměrná	2	vysoká	150-170
Mgrill	starší	podprůměrná	3	nízká	100-130
Big Food Point	zachovalé	průměrná	2	střední	90-120
Jocker club	starší	podprůměrná	3	nízká	80-110

Zdroj: Vlastní zpracování

Restaurace North Pattaya se bude od ostatních konkurentů odlišovat čistým a moderním prostředím s toaletami, kvalitním a rychlým servisem proškolených pracovníků restaurace a pokrmy, které budou připravovány pouze z kvalitních a čerstvých surovin.

5.5 Marketingový plán

Marketingový plán popisuje segmentaci trhu a jednotlivé části marketingového mixu, které budou využity v rámci marketingového plánu. Na konci kapitoly jsou vyčísleny jednotlivé náklady na marketingové aktivity.

5.5.1 Segmentace trhu

Vzhledem k velkému množství firem v blízkém okolí restaurace je první segment zaměřen na aktivně pracující obyvatelstvo v historickém centru města Brna, ve věku od 25 do 40 let. Tento segment lidí preferuje rychlý a příjemný servis nabízející vysoce kvalitní a chutné pokrmy za přiměřenou cenu.

Druhý segment je zaměřen na české i zahraniční vysokoškolské studenty ve věku od 19 do 26 let, kteří studují v Brně. Jedná se o společensky aktivní studenty, kteří se rádi chodí odreagovat mezi lidmi od každodenních starostí, baví se v místních barech, nočních klubech a poté se stravují v restauracích rychlého občerstvení. Tento segment preferuje kvalitní a rychlé občerstvení i v pozdějších nočních hodinách.

Třetí segment je zaměřen na české i zahraniční turisty, které do centra přitáhne samotné historické centrum města Brna nebo velké množství nákupních obchodů. Demograficky lze tento segment specifikovat podle věku od 18 do 40 let. Lidé z tohoto segmentu se preferují stravovat v samotném centru města, v bezprostřední blízkosti nákupních zón a turistických atrakcí.

Pořadí výše uvedených segmentů zároveň určuje i pořadí preferencí, na které se společnost hodlá zaměřit se svými službami. Všechny segmenty požadují velmi kvalitní a rychlé občerstvení s profesionální obsluhou v příjemném prostředí restaurace.

5.5.2 Marketingový mix

• Produkt

Produktem společnosti je nabídka hlavních chodů sestavených ze tří částí, nabídky nealkoholických nápojů domácí výroby a doplňku za příplatek. První část hlavního chodu je tvořena z výběru přílohy 150g, mezi které patří celozrnná rýže, jasmínová rýže, rýžové nudle, udon nudle, vaječné a celozrnné nudle. Další částí je volba surovin, která je tvořena z výběru ze 100g kuřecího masa, 100g vepřové kýty bez kostí, 70g falešné svíčkové, 180g uzené slaniny, 80g krevet a 200g žampionů. Poslední část produktu je tvořena volbou z pěti druhů omáček. Tento výběr je tvořen ze 60ml sladké, sladkokyselé, pálivé, extrémně pálivé a kari-kokosové omáčky. Za příplatek, lze dále přidat 50g orestované cibule, 30g brokolice nebo 30g ananasu. Mezi nealkoholické nápoje, které budou v restauraci nabízeny, jsou domácí ledové limonády vyrobené přímo v restauraci. Tuto nabídku tvoří 500ml zázvorové, limetkové a okurkové limonády.

Restaurace se zaměřuje na asijskou kuchyni s důrazem na kvalitu nabízených produktů a servisu služeb. Restaurace nabízí stálý seznam nabídky jídel a domácích nápojů, který je podáván po celou dobu provozu. Podrobný seznam potřebných surovin tvořící denní nabídku je včetně pořizovacích nákladů popsán v kapitole „Obchodní plán“. Ukázka stálé nabídky jídel je znázorněna v příloze B.

• Cena

Cena nabízených služeb bude sestavena s ohledem na několik vybraných faktorů. Cena poskytovaných produktů musí být jednoznačně vyšší než výrobní náklady a musí zohlednit dostatečnou marži restaurace, ale také musí být zohledněna cena konkurence a hodnota vnímaná zákazníkem za poskytované služby.

Cenová kalkulace nákladů na poskytovaný produkt

Následující tabulka znázorňuje výpočet průměrných nákladů potřebných pro vytvoření hlavního chodu. Průměrné náklady surovin na jeden hlavní chod činí 30,23 Kč bez DPH.

Tab. 8 Průměrné variabilní náklady na hlavní chod v Kč bez DPH

Položka	Množství	Cena
Zelenina (g)	100	7,16
Přílohy (g)	150	8,08
Suroviny dle výběru (g)	70-200	9,49
Omáčky (ml)	60	3,83
Papírový box a dřevěné hůlky (ks)	1	1,67
Průměrné náklady na 1 hlavní chod celkem		30,23

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 9 znázorňuje výpočet hlavních surovin potřebných na výrobu domácích limonád. Na zázvorovou limonádu bude použito 150g zázvoru, na limetkovou limonádu 150g limetek a na okurkovou limonádu bude použito 200g okurek. Všechny tři druhy limonád budou obsahovat 90g cukru. Kalkulace nezahrnuje náklady na odběr pitné vody, jelikož tyto náklady jsou považovány za marginální. Průměrné náklady hlavních surovin na jednu limonádu činí 6,06 a po započtení ceny cukru 2,25 Kč a ceny kelímku 0,4 Kč celkové průměrné náklady na jednu limonádu činí 8,71 Kč bez DPH.

Tab. 9 Průměrné variabilní náklady na 1 limonádu v Kč bez DPH

Položka	Množství	Cena
Zázvor (g)	150	5,20
Limety (g)	150	5,80
Okurky (g)	200	7,20
Cukr (g)	90	2,25
Plastový kelímek (ks)	1	0,40
Průměrné náklady na 1 limonádu celkem		8,71

Zdroj: Vlastní zpracování

Následující tabulka č. 10 obsahuje průměrné náklady na příplatkový doplněk. Tento sortiment tvoří 50g restované cibule, 30g brokolice nebo 30g ananasu. Průměrné náklady těchto surovin činí 1,13 Kč bez DPH.

Tab. 10 Průměrné variabilní náklady na příplatkový doplněk v Kč bez DPH

Položka	Množství	Cena
Restovaná cibule (g)	50	0,57
Brokolice (g)	30	1,46
Ananas (g)	30	1,37
Průměrné náklady na doplněk celkem		1,13

Zdroj: Vlastní zpracování

Cena stanovena s ohledem na cenovou nabídku konkurence

Cenové relace, ve kterých se pohybuje námi vybraná pětice největších konkurentů, je znázorněna v podkapitole „Analýza konkurence“. Tito konkurenti mají vytvořenou stálou klientelu zákazníků, která jejich restaurace pravidelně navštěvuje. Je tedy nutné vytvořit atraktivní cenovou nabídku, kvůli které by zvážili změnu svého oblíbeného podniku a vyzkoušeli jiné služby.

Po zohlednění veškerých okolností byla nastavena cena za hlavní chod ve výši 90 Kč bez DPH (109 Kč vč. DPH), cena za limonádu na 20,60 Kč bez DPH (25 Kč vč. DPH) a cenu za doplněk na 10 Kč bez DPH (12 Kč vč. DPH). Cena byla nastavena tak, aby vzhledem k cenové nabídce konkurenčních podniků byla atraktivní, zahrnuje potřebné náklady na výrobu a zajistila potřebnou provozní marži restaurace.

Pokud by tato cena byla nastavena na vyšší úrovni, je možné, že by zákazníci nebyli za daný produkt restaurace ochotni platit a zůstali by věrní svému oblíbenému podniku. Naopak cena stanovená na nižší úrovni by vzhledem k cenám konkurence byla nastavena na zbytečně nízké úrovni a nemusela by zajistit dostatečnou marži pro fungování restaurace

- **Distribuce**

Provozovna společnosti bude jedinou formou distribuce, kde budou poskytovány veškeré služby restaurace. Vzhledem k velkým počátečním nákladům nejsou další formy distribuce v prvních letech brány v úvahu a to ani rozvoj jídel v okolí restaurace.

- **Propagace**

Pro první rok bude významná část propagace tvořena zejména na internetu. Jelikož společnost disponuje omezenými zdroji, bude nutné klást velký důraz na měřitelnost použitých propagačních aktivit společnosti a snažit se o maximální návratnost z této investice. Použité aktivity jsou popsány níže.

- I. Webové stránky

Základ každé propagace tvoří kvalitně zpracované a přehledné webové stránky společnosti. Internetová doména www.northpattaya.cz bude obsahovat základní údaje o restauraci, kontaktní údaje, vzorový jídelní a nápojový lístek, otevírací dobu a fotografie interiéru. Průběžně budou přidávány aktuální informace o různých akcích a změnách v jídelním lístku. Výroba webových stránek bude vytvořena živnostníkem Janem Polzerem za dohodnutou cenu 5 000 Kč bez DPH (Polzer.cz, 2016). Registrace domény byla provedena na serveru domeny.cz za cenu 195 Kč bez DPH/rok (Domeny.cz, 2016). Provoz webových stránek je zprostředkován pomocí služby webhosting u společnosti savana.cz, s.r.o. za 300 Kč bez DPH (Savana.cz, 2016).

- II. Propagace na Facebooku

Účet na facebooku bude založen za účelem pravidelných publikací nových příspěvků, díky kterým budou naši zákazníci informováni o novinkách a probíhajících událostech společnosti. Dále tato stránka bude využita jako prostředek ke komunikaci s veřejností, kde bude odpovídat na případné dotazy nebo recenze zákazníků.

Většího počtu sledovaných uživatelů lze dosáhnout pomocí sponzorovaných příspěvků. Pro efektivní využití těchto příspěvků budou vybrány pouze určité skupiny lidí, kterým se budou dané příspěvky s odkazem na profil společnosti North-Pattaya zobrazovat. Tento nástroj docílí většího počtu fanoušků a společně s reklamními bannery povede ke zvýšení povědomí o této restauraci. Rozpočet na tento nástroj bude vyhrazeno 2 480 Kč bez DPH za měsíc.

- III. Propagace na Instagramu

Další sociální sítí, na které bude založen účet je Instagram. Pomocí sdílených fotek na tomto účtu budou potenciální zákazníci informováni o vzhledu jídel a celkové

atmosféře podniku. Na tento účet budou vkládány jak profesionální fotografie pořízené majiteli restaurace, tak i sdílené fotografie našich klientů pod „hashtagem“ #northpattaya. Příspěvky budou obsahovat i odkaz na internetové stránky společnosti.

IV. Direct mail

Průzkum provedený formou dotazníkového šetření, který byl již zmíněn v kapitole „Popis podnikatelské příležitosti“ získal přibližně pět set emailových adres potenciálních zákazníků restaurace. Tyto adresy budou využity v době zahájení provozu restaurace, kde bude odeslána emailová zpráva tzv. newsletter, který informuje naše potenciální zákazníky o zahájení provozu restaurace a bude průběžně informovat o plánovaných akcích nebo změnách v restauraci. Tato databáze bude postupně rozšiřována o adresy dalších zákazníků například díky věrnostnímu klubu.

V. Letáky

Poslední část tvoří letáky, prostřednictvím kterých budeme informovat potenciální zákazníky o aktuální nabídce jídel a nápojů, otevírací době a kontaktech prostřednictvím kterých nás mohou najít na internetu. Letáky budou rozdávány společníky, zejména v samotném centru města Brna, dále do okolních firem a veřejných institucí, domovních schránek a v okolí vysokých škol a kolejí. Cena za 1 kus letáku ve formátu A6 byla dohodnuta na částku 0,50 Kč bez DPH při objednávce 6 000 ks. Letáky budou zprostředkovány společností Projects, s.r.o. (Expressprint.cz, 2016).

Tab. 11 Marketingové náklady společnosti pro 1. rok podnikání v Kč bez DPH

Položka	Cena
Tvorba webových stránek	5 000
Registrace domény	195
Webhosting	300
Reklama na facebooku	29 760
Propagační letáky	3 000
Náklady celkem	38 255

Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Obchodní plán

První část této kapitoly popisuje stálé dodavatele jednotlivých surovin společnosti, se kterými bude společnost spolupracovat při podnikatelské činnosti. Dále bude popsán sortiment nabízených produktů restaurace a jejich ekonomický význam pro společnost. Poslední část této kapitoly bude věnována simulaci poptávky po jednotlivých produktech s využitím maximálně využití kapacity restaurace. Poté bude provedena simulace měsíčního výkazu zisku a ztrát pro jednotlivé varianty kapacitního využití restaurace.

5.6.1 Dodavatelé

Dodávky vybraného sortimentu zboží budou zajišťovány externími subjekty, které nabízí široký výběr kvalitních a čerstvých surovin, možnost každodenních dodávek a množstevních slev. Zásoby budou drženy na minimu s ohledem na nutnost mít veškerý potřebný sortiment na každodenní provoz restaurace. Tyto zásoby budou objednávány s týdenní frekvencí. Po srovnání všech možných dodavatelů potřebného sortimentu byly zvoleny za nejvhodnější následující firmy.

Dodavatelem dřevěných hůlek a papírových boxů byla vybrána společnost DEKOS R, s.r.o. Objednávku lze realizovat pomocí e-shopu na webových stránkách společnosti a doba dodání je stanovena do 48 hodin. Cena za jedno balení obsahující 50 kusů papírových boxů je 95 Kč bez DPH, cena za balení obsahující 100 kusů dřevěných hůlek je 67 Kč bez DPH a cena za sto kusů plastových kelímků činí 40 Kč bez DPH. (Shop-obaly.cz, 2016)

Dodavatelem veškerých masných výrobků nejvyšší kvality bude živnostník František Šutera, u kterého byla dohodnuta 5% sleva z ceníku nabízených produktů. Cena za 1kg kuřecích prs činí po slevě 99 Kč bez DPH, cena za 1kg vepřové kýty bez kostí je 81 Kč bez DPH, cena za 1kg hovězí falešné svíčkové je 153 Kč bez DPH a cena za 1kg uzené slaniny je 56 Kč bez DPH. Doprava u tohoto prodejce je při objednávce nad 2 000 Kč zdarma a doba dodání je vždy do druhého dne. (Sutera.cz, 2016)

Dalším významným dodavatelem bude společnost MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., kde budou objednávány žampiony, krevety a potřebné ingredience k výrobě omáček a limonád. Cena za 1kg krevet je 132 Kč bez DPH a cena 1kg žampionů je 38 Kč bez DPH. (Makro.cz, 2016) Ceny ostatních ingrediencí jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 12 Průměrné náklady na tvorbu 1l omáčky v Kč bez DPH

Položka	Množství	Cena
Kokos (kg)	1	66
Cukr (kg)	1	25
Ocet (l)	1	6
Sójová omáčka (l)	1	28
Med (kg)	1	125
Kari (kg)	1	152
Ananas (ks)	1	45
Průměrné náklady na tvorbu 1 l omáčky		64

Zdroj: Vlastní zpracování podle Makro.cz (2016).

Pro dodávky zeleniny byla zvolena firma Ekofarma Deblín, která nabízí kompletní sortiment bio zeleniny po celý rok. Objednávky lze provést telefonicky a v případě objednání do 17:00 bude zboží dodáno následující den ráno. Prvních devět surovin v následující tabulce znázorňuje ceny na 1kg surovin potřebných pro hlavní chod

a poslední tři položky znázorňují ceny na 1kg potřebných surovin pro tvorbu limonád.

Tab. 13 Ceník vybraných surovin od Ekofarmy Deblín v Kč bez DPH za 1kg

Položka	Cena
Brokolice	48
Česnek	120
Chilli papričky	152
Sladké papriky	90
Rajčata	36
Cibule	11
Salát hlávkový	54
Mrkev	30
Špenát	103
Zázvor	52
Limety	72
Okurky	29

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ekofarmadeblin.cz (2016)

Všechny druhy rýže a nudlí budou objednány od společnosti Vivacomex, s.r.o. nabízející certifikované produkty nejvyšší kvality. Vybrané produkty lze u této společnosti objednat telefonicky a doba dodání je do tří dnů. Cenová kalkulace jednotlivých produktů je znázorněna v následující tabulce.

Tab. 14 Průměrné náklady na 1kg příloh v Kč bez DPH

Položka	Cena
Jasmínová rýže	43
Celozrnná rýže	48
Rýžové nudle	59
Udon nudle	62
Vaječné nudle	47
Celozrné nudle	64
Průměrné náklady na 1kg příloh	54

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vivacomex.cz (2016).

Poskytovatelem telefonních služeb bude společnost O2 Czech Republic, a.s. Konkrétně se jedná o produkt O2 tarif FREE 60, která nabízí neomezené volání a sms v síti O2, dále sms mimo síť O2 za cenu 1,5 Kč a 60 volných minut mimo síť O2. Celkem budou pořízeny dva tarify s cenou 288 Kč bez DPH/měsíc za jeden tarif (O2.cz, 2016). Poskytovatelem internetu bude společnost UPC Česká republika,

s.r.o. Cena zvoleného tarifu Internet +200 a pronájem wi-fi Modemu ED-3 činí 248 Kč bez DPH měsíčně (Upc.cz, 2016).

5.6.1 Sortiment nabízených produktů a jejich ekonomický význam

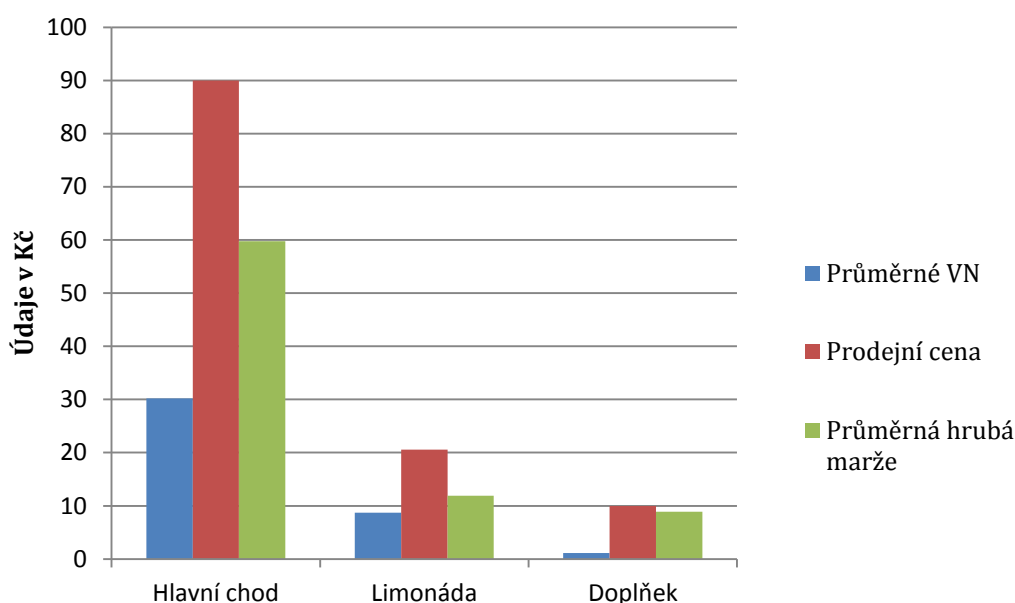
Sortiment nabízených produktů bude rozdělen do tří částí. První část je tvořena hlavním chodem, který je možný si sestavit podle nabízených příloh, surovin a omáček. Druhá část sortimentu je tvořena třemi druhy domácích limonád a to konkrétně okurkovou, zázvorovou a limetkovou limonádou. Poslední částí nabízeného sortimentu je doplněk, který je za příplatek k hlavnímu chodu. Mezi doplňky, které lze za příplatek přidat patří orestovaná cibule, ananas nebo brokolice.

Jednotlivé skupiny sortimentu budou nezbytné pro vytvoření obchodní strategie, a proto je zapotřebí vyčíslit průměrné vlastní náklady na jednotlivé skupiny sortimentu, prodejní ceny a průměrná hrubá marže produktů.

Tab. 15 Ekonomický význam nabízeného sortimentu v Kč bez DPH

Sortimentní skupina	Průměrné VN	Prodejní cena	Průměrná hrubá marže
Hlavní chod	30,23	90,00	59,77
Limonáda	8,71	20,60	11,89
Doplněk	1,13	10,00	8,87

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 3 Ekonomický význam sortimentu v Kč bez DPH

5.6.2 Simulace poptávky

Tato podkapitola je zaměřena na simulaci poptávky, která je inspirována dlouholetými zkušenostmi majitele podobného konceptu restaurace v zahraničí. Restaurace je vybavena dvěma hořáky, na kterých je pomocí pánví wok možné připravovat hlavní chody. Podle zkušeností již zmíněného majitele je kuchař schopen obsluhovat dvě pánve současně a doba jednoho chodu trvá přibližně 5 minut. Provozní doba námi zvolené restaurace je v průměru 12 hodin denně, což při maximálním využití kapacity restaurace umožňuje denně obsloužit až 288 zákazníků. Dále bylo také zjištěno, že přibližně každý druhý zákazník si objedná domácí limonádu a každý čtvrtý zákazník si doplní hlavní chod nabízenými ingrediencemi za příplatek.

Následující tabulka znázorňuje simulaci poptávky při stoprocentním využití kapacity restaurace a vyčísluje její vliv na průměrné denní a měsíční variabilní náklady, tržby restaurace a příspěvek na úhradu fixních nákladů. Uvedené ceny jsou bez DPH. Tato situace znázorňující stoprocentní využití kapacity restaurace je zcela nereálná a proto pro následující výpočty budou brány v úvahu následující tři varianty. První varianta je pesimistická a předpokládá průměrně 20% využití kapacity, druhá varianta je optimistická a předpokládá průměrně 60% využití kapacity a poslední varianta je střední a předpokládá průměrně 40% využití kapacity restaurace.

Tab. 16 Simulace poptávky 100 % využití kapacit restaurace v Kč bez DPH

Sortimentní skupina	Objednávky		Průměrné variabilní náklady	Prodejní cena	Příspěvek na úhradu FN
	relativně	absolutně			
Hlavní chod	100 %	288	8 706,24	25 920,00	17213,76
Limonády	50 %	144	1 254,24	2 966,40	1 712,16
Doplňky	25 %	72	81,36	720,00	638,64
Celkem den	-	504	10 041,84	29 606,40	19 564,56
Celkem měsíc	-	6 048	301 255,20	888 192,00	586 937,80

Zdroj: Vlastní zpracování

Nabízené suroviny z první části sortimentu budou dle odhadované poptávky naskladňovány vždy čerstvé, tak aby žádným způsobem neomezovaly provoz restaurace. Zásoby budou s ohledem na hygienické požadavky a minimální dobu trvanlivosti tvořeny potřebnými ingrediencemi k výrobě nabízených produktů. Týdenní zásoby jsou pro střední variantu kapacitního využití restaurace odhadovány na částku 28 117 Kč. Tato varianta předpokládá, že bude denně prodáno 115 hlavních chodů, 57 limonád a 28 doplňků za příplatek. Týdenní zásoby budou hrazeny hotově vždy při převzetí od dodavatele.

5.6.3 Simulace výkazu zisků a ztrát v závislosti na kapacitním využití restaurace

Podnikatelská činnost v prvním měsíci dle využití kapacit restaurace

Následující tabulka simuluje měsíční výkaz zisku a ztrát pro první měsíc v prvním roce podnikání na základě tří variant využití kapacit restaurace.

Tab. 17 Výkaz zisku a ztrát pro 1. měsíc 1. roku podle využití úrovně kapacit restaurace v Kč

	60 %	40 %	20 %
Tržby	532 915	355 277	177 638
Tržby za hlavní chod	466 560	311 040	155 520
Tržby za limonády	53 395	35 597	17 798
Tržby za doplňků	12 960	8 640	4 320
Náklady	623 742	563 492	503 240
Náklady na hlavní chod	156 712	104 475	52 237
Náklady na limonády	22 576	15 051	7 525
Náklady na doplňků	1 464	976	488
Mzdové náklady	95 000	95 000	95 000
Odvody	32 300	32 300	32 300
Nájemné	32 400	32 400	32 400
Energie	7 500	7 500	7 500
Telefon a internet	824	824	824
Likvidace odpadů	3 280	3 280	3 280
Náklady na založení společnosti	10 733	10 733	10 733
Náklady na zahájení provozu	253 003	253 003	253 003
Tvorba webových stránek	5 000	5 000	5 000
Registrace domény	195	195	195
Náklady na marketing	2 755	2 755	2 755
VH před zdaněním	-90 827	-208 215	-325 602
Daň ze zisku (19%)	-	-	-
HV po zdanění	-90 827	-208 215	-325 602

Zdroj: Vlastní zpracování

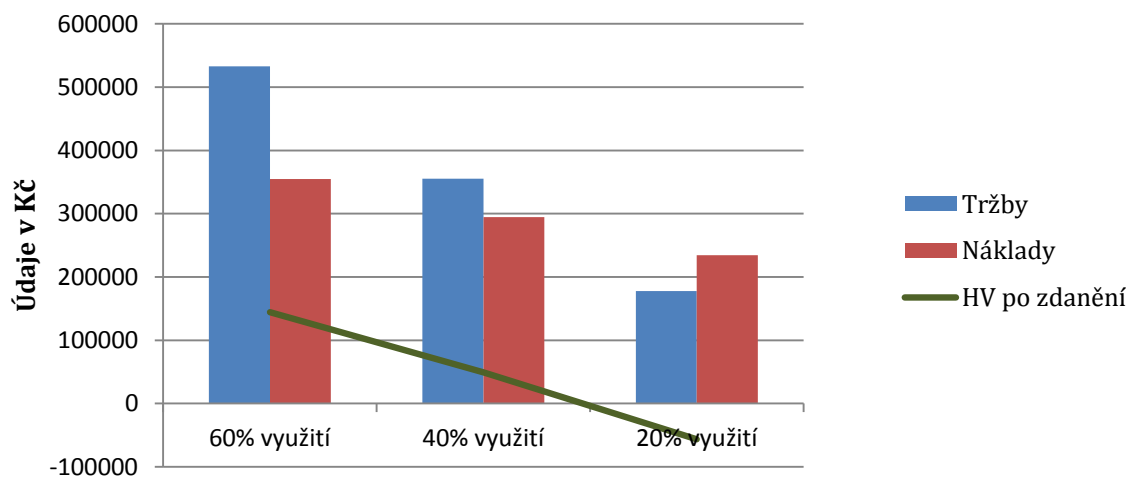
Podnikatelská činnost od druhého měsíce dle využití kapacit restaurace

Vzhledem k tomu, že od druhého měsíce již nebudou zahrnovány jednorázové náklady na založení společnosti, zahájení provozu, tvorbu webových stránek a registraci domény, budou celkové náklady v dalších měsících sníženy o částku 268 931 Kč. Simulace výkazu zisku a ztrát pro následující měsíce podnikání je znázorněn v následující tabulce.

Tab. 18 Měsíční výkaz zisku a ztrát od 2. měsíce podle využití úrovně kapacit restaurace v Kč

	60 %	40 %	20 %
Tržby	532 915	355 277	177 638
Tržby za hlavní chod	466 560	311 040	155 520
Tržby za limonády	53 395	35 597	17 798
Tržby za doplněk	12 960	8 640	4 320
Náklady	354 811	294 561	234 309
Náklady na hlavní chod	156 712	104 475	52 237
Náklady na limonády	22 576	15 051	7 525
Náklady na doplněk	1 464	976	488
Mzdové náklady	95 000	95 000	95 000
Odvody	32 300	32 300	32 300
Nájemné	32 400	32 400	32 400
Energie	7 500	7 500	7 500
Telefon a internet	824	824	824
Likvidace odpadů	3 280	3 280	3 280
Náklady na marketing	2 755	2 755	2 755
VH před zdaněním	178 104	60 716	-56 671
Daň ze zisku (19%)	33 840	11 536	-
HV po zdanění	144 264	49 180	-56 671

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 4 Měsíční výkaz zisku a ztrát od 2. měsíce podle využití úrovně kapacit restaurace

Kompletní výkazy zisků a ztrát pro jednotlivé roky podle variant využití kapacit restaurace jsou znázorněny v následující kapitole Finanční plán.

5.7 Finanční plán

Kapitola finanční plán je zaměřena na plánované finanční výkazy dokládající ekonomickou efektivnost příslušného podnikání. V této části byl stanoven zakladatelský rozpočet a byla sestavena zahajovací rozvaha k zápisu do obchodního rejstříku. Další část této kapitoly popisuje ekonomickou efektivnost v případě tří variant využití kapacity restaurace. Pro každou variantu byla sestavena rozvaha k 31. 12. prvního roku podnikání. Pro období prvních třech let podnikání byly vypočítány výkazy zisků a ztrát a prostředky peněžních toků. První polovina prvního roku je vyčíslena měsíčně. Pro první rok podnikání byly také vypočítány ukazatele rentability pro každou z variant. Největší důraz byl kladen na střední variantu, pro kterou byla sestavena i rozvaha po prvním měsíci podnikatelské činnosti, vypočítán bod zvratu a čistá současná hodnota.

5.7.1 Zakladatelský rozpočet

Zakladatelský rozpočet společnosti byl stanoven na částku 471 107 Kč. Přičemž tyto finanční prostředky jsou určeny k financování založení společnosti ve výši 10 733 Kč. Zahájení provozu restaurace bylo vyčísleno na částku 253 003 Kč. Dále bylo nutné vytvořit webové stránky společně s registrací domény v celkové výši 5 195 Kč. Provozní náklady na první měsíc provozu restaurace, které jsou tvořeny mzdovými náklady společně s odvody, nájemným, energiemi, náklady na marketing, telefony, internetem a likvidací odpadů činí 174 059 Kč. Společnost stanovila předpokládané týdenních zásoby nutné k zahájení provozu na částku 28 117 Kč.

Výše zakladatelského kapitálu byla stanovena ve výši 600 000 Kč. Každý ze společníků vložil stejný podíl ve výši 300 000 Kč. Rozdíl mezi základním kapitálem a zakladatelským rozpočtem činí 128 893 Kč a bude použit jako rezerva na bankovním účtu pro případ nečekaných výdajů společnosti.

5.7.2 Zahajovací rozvaha

Společnost rozhodla účtovat zásoby metodou B. Zvolený způsob účtování bude mít vliv na promítnutí zásob do finančního účtování. Pomocí způsobu B budou v průběhu roku účtovány veškeré výdaje na pořízení zásob zahrnuté rovnou do spotřeby. Na konci každého účetního období bude provedena inventura. Zjištěný zůstatek bude evidován na účtu zásob. V průběhu roku firma nebude disponovat průběžnými údaji o stavu zásob.

Vzhledem k tomu, že jednotlivé položky nutné k zahájení provozu restaurace nepřesahují 40 000 Kč, nebude majetek podléhat odpisům dle odpisových tříd a bude zařazen rovnou do spotřeby. Následující tabulka zobrazuje rozvahu před zahájením podnikatelské činnosti. Zřizovací výdaje na založení společnosti jsou evidovány na účtu dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 10 733 Kč, na které společníci poskytli potřebné finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že částka nepřesáhla hodnotu 60 000 Kč, byla rovnou zahrnuta do nákladů.

Tab. 19 Zahajovací rozvaha ve zjednodušeném rozsahu ke dni zapsání společnosti do OR

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	10 733	Vlastní kapitál	600 000
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	600 000
Samostatné hmotné movité věci	0	Fondy ze zisku	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	Rezervní fond	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	10 733	VH z minulých let	0
Oběžná aktiva	600 000	Nerozdělený zisk minulých let	0
Zásoby	0	Nerozdělená ztráta minulých let	0
Materiál	0	VH běžného účetního období	0
Krátkodobé pohledávky	0	Cizí zdroje	10 733
Pohledávky z obchodních vztahů	0	Krátkodobé závazky	10 733
Stát – daňové pohledávky	0	Závazky z obchodních vztahů	0
Krátkodobé poskytované zálohy	0	Závazky ke společníkům	10 733
Krátkodobý finanční majetek	600 000	Závazky k zaměstnancům	0
Peníze	0	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního poj.	0
Účty v bankách	600 000	Stát – daňové závazky a dotace	0
		Dohadné účty pasivní	0
		Bankovní úvěry a výpomoci	0
Aktiva celkem	610 733	Pasiva celkem	610 733

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.1 Pesimistická varianta

Hlavním předpokladem pesimistické varianty je nízká návštěvnost restauračního zařízení, která je při této variantě dlouhodobě předpokládána na 20% využitelnosti kapacity restaurace. Jedná se o situaci, kdy s největší pravděpodobností nebyl nabízený sortiment produktů akceptován cílovými segmenty zákazníků. Při této variantně restaurace ročně obslouží 20 736 zákazníků a prodá 20 736 hlavních chodů, 10 368 limonád a 5 184 doplňků k hlavnímu chodu. Při těchto podmínkách je nepříjemné provozovat zvolený typ restauračního zařízení. Tento fakt potvrzují níže znázorněné finanční výkazy.

Rozvaha

Rozvaha k 31. 12. prvního roku podnikání pro pesimistickou variantu je znázorněna v následující tabulce č. 20. Celková aktiva a pasiva pro tuto variantu činí 348 449 Kč. Celková aktiva jsou tvořena zjištěným stavem zásob ve výši 14 046 Kč, hotovostí na pokladně 15 000 Kč, zůstatek na bankovním účtu ve výši 319 403 Kč. Celková pasiva tvoří záporný vlastní kapitál ve výši 348 983 Kč a to díky zápornému výsledku hospodaření z běžného účetního období. Další položku pasiv tvoří cizí zdroje ve výši 697 432 Kč. Největší část této položky je tvořena bezúročnou půjčkou od společníků a to ve výši 400 000 Kč. Další část tvoří závazky z obchodních vztahů ve výši 46 759 Kč, závazky k zaměstnancům 95 000 Kč, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění ve výši 32 300 Kč, záloha na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti ve výši 105 120 Kč a daň z přidané hodnoty ve výši 18 253 Kč.

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát, který je znázorněn v tabulce č. 21 předpokládá 20% využití kapacity restaurace pro první rok podnikání, který končí účetní ztrátou v celkové výši 948 983 Kč. První polovina roku je zpracována detailněji na každý měsíc. Z tabulky je možné vidět, že největší ztráta je v prvním měsíci podnikání a to konkrétně ve výši 325 602 Kč. Velikost této ztráty je zapříčiněna realitně velkými počátečními náklady na zahájení provozu. V následujících měsících prvního roku je výsledek hospodaření také ztrátový a to konkrétně ve výši 56 671 Kč za každý měsíc.

Výkaz zisku a ztrát v tabulce č. 22 znázorňuje hospodářský výsledek za období druhého a třetího roku při pesimistické variantě využití kapacit restaurace. Tato tabulka uvádí pouze roční údaje. Druhý i třetí rok podnikání je při předpokladu této varianty rovněž ztrátový. Výše celkové roční ztráty v těchto letech dosahuje 680 052 Kč.

Tab. 20 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12 prvního roku podnikání – pesimistická varianta

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	-348 983
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	600 000
Samostatné hmotné movité věci	0	Fondy ze zisku	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	Rezervní fond	0
Oběžná aktiva	348 449	VH z minulých let	0
Zásoby	14 046	Nerozdělený zisk minulých let	0
Materiál	0	Nerozdělená ztráta minulých let	0
Krátkodobé pohledávky	0	VH běžného účetního období	-948 983
Pohledávky z obchodních vztahů	0	Cizí zdroje	697 432
Stát – daňové pohledávky	0	Krátkodobé závazky	697 432
Krátkodobé poskytované zálohy	0	Závazky z obchodních vztahů	46 759
Krátkodobý finanční majetek	334 403	Závazky ke společníkům	400 000
Peníze	15 000	Závazky k zaměstnancům	95 000
Účty v bankách	319 403	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního poj.	32 300
		Stát – daňové závazky a dotace	123 373
		Dohadné účty pasivní	0
		Bankovní úvěry a výpomoci	0
Aktiva celkem	348 449	Pasiva celkem	348 449

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 21 Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok podnikání – pesimistická varianta

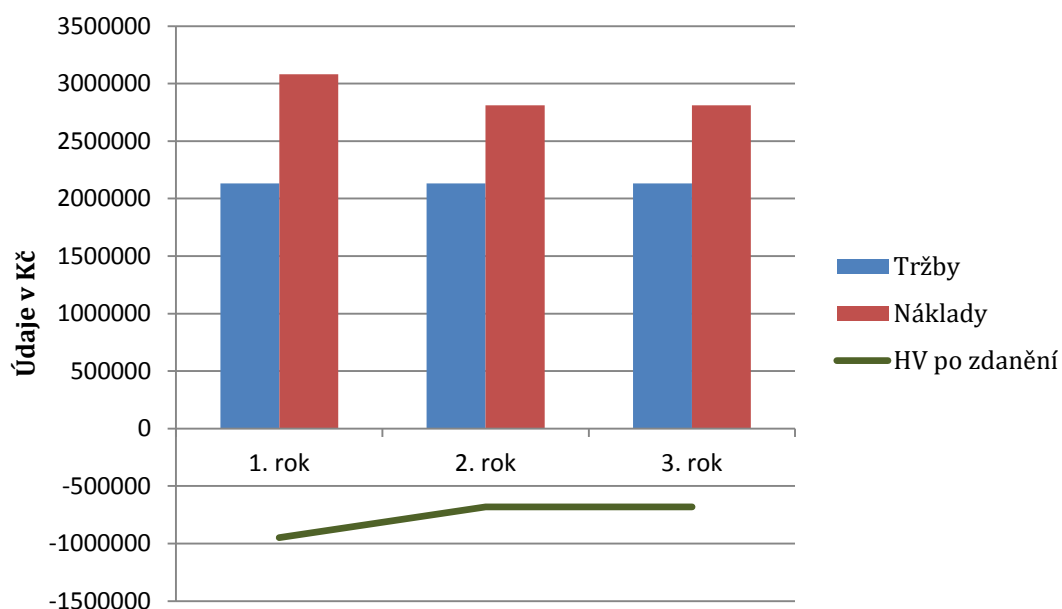
	1. měsíc 20 %	2. měsíc 20 %	3. měsíc 20 %	4. měsíc 20 %	5. měsíc 20 %	6. měsíc 20 %	½ rok 20 %	1. rok 20 %
Tržby	177 638	177 638	177 638	177 638	177 638	177 638	1 065 828	2 131 656
Tržby za hlavní chod	155 520	155 520	155 520	155 520	155 520	155 520	933 120	1 866 240
Tržby za limonády	17 798	17 798	17 798	17 798	17 798	17 798	106 788	213 576
Tržby za doplněk	4 320	4 320	4 320	4 320	4 320	4 320	25 920	51 840
Náklady	503 240	234 309	234 309	234 309	234 309	234 309	1 674 785	3 080 639
Náklady na hlavní chod	52 237	52 237	52 237	52 237	52 237	52 237	313 422	626 844
Náklady na limonády	7 525	7 525	7 525	7 525	7 525	7 525	45 150	90 300
Náklady na doplněk	488	488	488	488	488	488	2 928	5 856
Mzdové náklady	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	570 000	1 140 000
Odvody	32 300	32 300	32 300	32 300	32 300	32 300	193 800	387 600
Nájemné	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400	194 400	388 800
Energie	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	45 000	90 000
Telefon a internet	824	824	824	824	824	824	4 944	9 888
Likvidace odpadů	3 280	3 280	3 280	3 280	3 280	3 280	19 680	39 360
Náklady na marketing	2 755	2 755	2 755	2 755	2 755	2 755	16 530	33 060
Náklady na založení spol.	10 733	0	0	0	0	0	10 733	10 733
Náklady na zahájení provozu	253 003	0	0	0	0	0	253 003	253 003
Tvorba webových stránek	5 000	0	0	0	0	0	5 000	5 000
Registrace domény	195	0	0	0	0	0	195	195
VH před zdaněním	-325 602	-56 671	-56 671	-56 671	-56 671	-56 671	-608 957	-948 983
Daň ze zisku (19%)	-	-	-	-	-	-	-	-
HV po zdanění	-325 602	-56 671	-56 671	-56 671	-56 671	-56 671	-608 957	-948 983

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 22 Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – pesimistická varianta

	2. rok	3. rok
Tržby	2 131 656	2 131 656
Tržby za hlavní chod	1 866 240	1 866 240
Tržby za limonády	213 576	213 576
Tržby za doplněk	51 840	51 840
Náklady	2 811 708	2 811 708
Náklady na hlavní chod	626 844	626 844
Náklady na limonády	90 300	90 300
Náklady na doplněk	5 856	5 856
Mzdové náklady	1 140 000	1 140 000
Odvody	387 600	387 600
Nájemné	388 800	388 800
Energie	90 000	90 000
Telefon a internet	9 888	9 888
Likvidace odpadů	39 360	39 360
Náklady na marketing	33 060	33 060
VH před zdaněním	-680 052	-680 052
Daň ze zisku (19%)	-	-
HV po zdanění	-680 052	-680 052

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 5 Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání - pesimistická varianta

5.7.1 Optimistická varianta

Následující varianta předpokládá 60% využití kapacity restaurace. Tato varianta vychází z poměrně optimistických předpokladů, kdy bude ročně obslouženo 62 208 zákazníků a prodá 62 208 hlavních chodů, 31 104 limonád a 15 552 doplňků k hlavnímu chodu. Tato optimistická varianta je finančně velmi přijatelná, ale ve skutečnosti je velmi malá pravděpodobnost, že tato varianta bude naplněna.

Rozvaha

Rozvaha k 31. 12. prvního roku podnikání pro optimistickou variantu je znázorněna v následující tabulce č. 23. Celková aktiva a pasiva pro tuto variantu činí 2 821 894 Kč. Celková aktiva jsou tvořena zjištěným stavem zásob ve výši 42 176 Kč, hotovostí na pokladně 15 000 Kč a zůstatkem na běžném účtu ve výši 2 764 718 Kč. Celková pasiva tvoří vlastní kapitál ve výši 2 113 337 Kč. Vlastní kapitál tvoří hospodářský výsledek z běžného účetního období 1 513 337 Kč a základní kapitál 600 000 Kč. Další položku pasiv tvoří cizí zdroje ve výši 708 557 Kč. Tyto zdroje jsou tvořeny závazky z obchodních vztahů, kterými jsou nájemné, energie, telefon, internet a náklady na marketing v celkové výši 46 759 Kč. Dále jsou tvořeny závazky k zaměstnancům ve výši 95 000 Kč, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění 32 300 Kč a závazky ke státu ve výši 534 499 Kč. Tato částka je tvořena zálohou na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti ve výši 105 120 Kč, daň z příjmů právnických osob ve výši 354 980 Kč a povinnost odvést daň z přidané hodnoty ve výši 74 398 Kč.

Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát pro první rok této varianty je znázorněn v tabulce č. 24, kde je podrobně vyčísleno prvních šest měsíců podnikání. Při této variantě je výsledek hospodaření záporný pouze v prvním měsíci a to ve výši 90 827 Kč. Další měsíce tvoří kladný hospodářský výsledek, který dosahuje 144 264 Kč. Celkový hospodářský výsledek prvního roku tvoří zisk ve výši 1 513 337 Kč.

Údaje za druhý a třetí rok této varianty jsou znázorněny v tabulce č. 25 pouze ročně. Celkový hospodářský výsledek je tvořen ziskem ve výši 1 731 171 Kč za rok.

Tab. 23 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12 prvního roku podnikání – optimistická varianta

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	2 113 337
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	600 000
Samostatné hmotné movité věci	0	Fondy ze zisku	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	Rezervní fond	0
Oběžná aktiva	2 821 894	VH z minulých let	0
Zásoby	42 176	Nerozdělený zisk minulých let	0
Materiál	0	Nerozdělená ztráta minulých let	0
Krátkodobé pohledávky	0	VH běžného účetního období	1 513 337
Pohledávky z obchodních vztahů	0	Cizí zdroje	708 557
Stát – daňové pohledávky	0	Krátkodobé závazky	708 557
Krátkodobé poskytované zálohy	0	Závazky z obchodních vztahů	46 759
Krátkodobý finanční majetek	2 779 718	Závazky ke společníkům	0
Peníze	15 000	Závazky k zaměstnancům	95 000
Účty v bankách	2 764 718	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního poj.	32 300
		Stát – daňové závazky a dotace	534 498
		Dohadné účty pasivní	0
		Bankovní úvěry a výpomoci	0
Aktiva celkem	2 821 894	Pasiva celkem	2 821 894

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 24 Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok podnikání – optimistická varianta v Kč

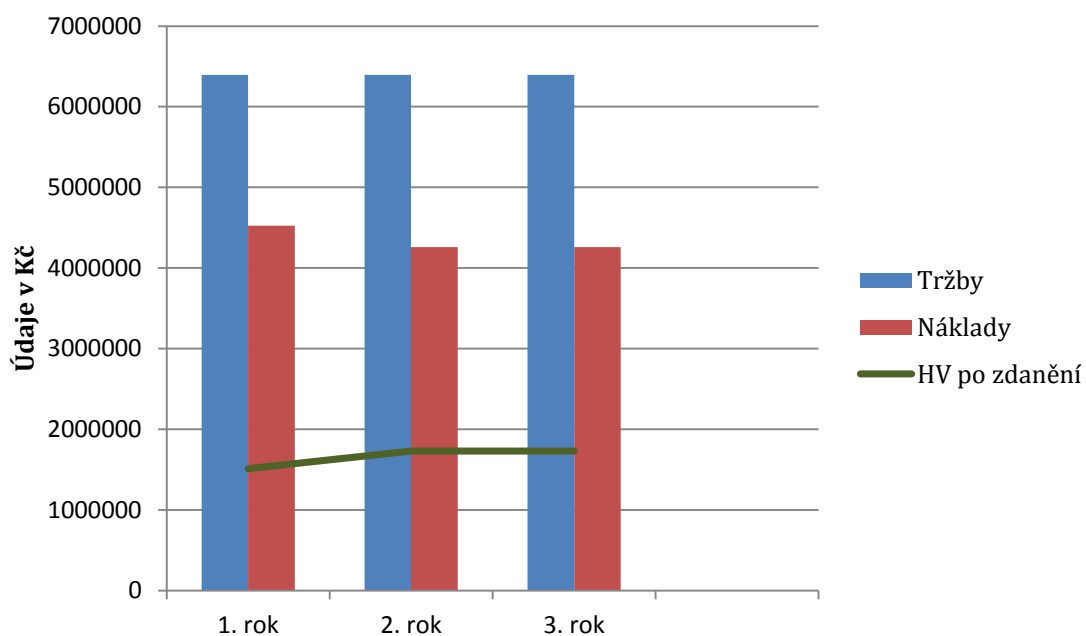
	1. měsíc 60 %	2. měsíc 60 %	3. měsíc 60 %	4. měsíc 60 %	5. měsíc 60 %	6. měsíc 60 %	½ rok 60 %	1. rok 60 %
Tržby	532 915	532 915	532 915	532 915	532 915	532 915	3 197 490	6 394 980
Tržby za hlavní chod	466 560	466 560	466 560	466 560	466 560	466 560	2 799 360	5 598 720
Tržby za limonády	53 395	53 395	53 395	53 395	53 395	53 395	320 370	640 740
Tržby za doplňků	12 960	12 960	12 960	12 960	12 960	12 960	77 760	155 520
Náklady	623 742	354 811	354 811	354 811	354 811	354 811	2 397 797	4 526 663
Náklady na hlavní chod	156 712	156 712	156 712	156 712	156 712	156 712	940 272	1 880 544
Náklady na limonády	22 576	22 576	22 576	22 576	22 576	22 576	135 456	270 912
Náklady na doplňků	1 464	1 464	1 464	1 464	1 464	1 464	8 784	17 568
Mzdové náklady	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	570 000	1 140 000
Odvody	32 300	32 300	32 300	32 300	32 300	32 300	193 800	387 600
Nájemné	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400	194 400	388 800
Energie	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	45 000	90 000
Telefon a internet	824	824	824	824	824	824	4 944	9 888
Likvidace odpadů	3 280	3 280	3 280	3 280	3 280	3 280	19 680	39 360
Náklady na marketing	2 755	2 755	2 755	2 755	2 755	2 755	16 530	33 060
Náklady na založení spol.	10 733	0	0	0	0	0	10 733	10 733
Náklady na zahájení provozu	253 003	0	0	0	0	0	253 003	253 003
Tvorba webových stránek	5 000	0	0	0	0	0	5 000	5 000
Registrace domény	195	0	0	0	0	0	195	195
VH před zdaněním	-90 827	178 104	178 104	178 104	178 104	178 104	799 693	1 868 317
Daň ze zisku (19%)	-	33 840	33 840	33 840	33 840	33 840	151 942	354 980
HV po zdanění	-90 827	144 264	144 264	144 264	144 264	144 264	647 751	1 513 337

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 25 Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – optimistická varianta v Kč

	2. rok	3. rok
Tržby	6 394 980	6 394 980
Tržby za hlavní chod	5 598 720	5 598 720
Tržby za limonády	640 740	640 740
Tržby za doplněk	155 520	155 520
Náklady	4 257 732	4 257 732
Náklady na hlavní chod	1 880 544	1 880 544
Náklady na limonády	270 912	270 912
Náklady na doplněk	17 568	17 568
Mzdové náklady	1 140 000	1 140 000
Odvody	387 600	387 600
Nájemné	388 800	388 800
Energie	90 000	90 000
Telefon a internet	9 888	9 888
Likvidace odpadů	39 360	39 360
Náklady na marketing	33 060	33 060
VH před zdaněním	2 137 248	2 137 248
Daň ze zisku (19%)	406 077	406 007
HV po zdanění	1 731 171	1 731 171

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 6 Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – optimistická varianta v Kč

5.7.2 Střední varianta

Střední varianta předpokládá 40% využití kapacit restaurace. Pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti tohoto stavu je nutné aplikovat vhodné marketingové prostředky. Při této variantě je předpokládáno, že ročně bude obslouženo 41 472 zákazníků a prodáno 41 472 hlavních jídel, 20 736 limonád a 10 368 doplňků. Využitelnost kapacity restaurace na úrovni 40 % je pro začínající společnost velmi přijatelné.

Rozvaha

Pro střední variantu byla vypracována rozvaha po prvním měsíci podnikání a rozvaha k 31. 12. prvního roku. První uvedenou rozvahu znázorňuje tabulka č. 26, která zobrazuje celková aktiva a pasiva ve výši 574 604 Kč. Celková aktiva jsou tvořena nadměrným odpočtem DPH ve výši 10 150 Kč a krátkodobým finančním majetkem ve výši 564 454 Kč. Celková pasiva zahrnují vlastní kapitál ve výši 391 785 Kč a cizí zdroje ve výši 182 819 Kč. Cizí zdroje jsou tvořeny závazky z obchodních vztahů ve výši 46 759 Kč, závazky k zaměstnancům ve výši 95 000 Kč, závazky za sociální zabezpečení a zdravotní pojištění ve výši 32 300 Kč a zálohou na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti ve výši 8 760 Kč.

Rozvaha k 31. 12. prvního roku podnikání pro střední variantu je zobrazena v následující tabulce č. 27. Celková aktiva a pasiva pro tuto variantu činí 1 385 166 Kč. Celková aktiva jsou tvořena předpokládaným množstvím týdenních zásob ve výši 28 177 Kč, hotovostí na pokladně 15 000 Kč a zůstatkem na běžném účtu ve výši 1 341 989 Kč. Celková pasiva tvoří vlastní kapitál ve výši 972 325 Kč. Vlastní kapitál tvoří hospodářský výsledek z běžného účetního období 372 325 Kč a základní kapitál 600 000 Kč. Další položku pasiv tvoří cizí zdroje ve výši 412 841 Kč. Tyto zdroje jsou tvořeny závazky z obchodních vztahů, kterými jsou nájemné, energie, telefon, internet a náklady na marketing v celkové výši 46 759 Kč. Dále jsou tvořeny závazky k zaměstnancům ve výši 95 000 Kč, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění 32 300 Kč a závazky ke státu ve výši 238 782 Kč. Závazky ke státu zahrnují daň z příjmů ve výši 87 336 Kč, povinnost odvést daň z přidané hodnoty ve výši 46 326 Kč a zálohy na daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti ve výši 105 120 Kč.

Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisku a ztrát pro první rok této varianty je znázorněn v tabulce č. 28. První půlrok podnikání je vypracován měsíčně. Pouze v prvním měsíci podnikání vychází výsledek hospodaření v záporných hodnotách, konkrétně ve výši 208 215 Kč. Tento záporný výsledek je zapříčiněn investicemi nutných pro zahájení provozu restaurace. Další měsíce vytváří kladný hospodářský výsledek ve výši 49 180 Kč. Celkový hospodářský výsledek za první rok činí zisk ve výši 372 325 Kč.

Výkaz zisku a ztrát pro období následujících dvou let je znázorněn v tabulce č. 29. Při dlouhodobé využitelnosti kapacity na úrovni 40% je předpokládán kladný roční výsledek hospodaření ve výši 590 160 Kč pro následující dva roky.

Tab. 26 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu po prvním měsíci podnikání – střední varianta

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	391 785
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	600 000
Samostatné hmotné movité věci	0	Fondy ze zisku	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	Rezervní fond	0
Oběžná aktiva	574 604	VH z minulých let	0
Zásoby	0	Nerozdělený zisk minulých let	0
Materiál	0	Nerozdělená ztráta minulých let	0
Krátkodobé pohledávky	0	VH běžného účetního období	-208 215
Pohledávky z obchodních vztahů	0	Cizí zdroje	182 819
Stát – daňové pohledávky	10 150	Krátkodobé závazky	182 819
Krátkodobé poskytované zálohy	0	Závazky z obchodních vztahů	46 759
Krátkodobý finanční majetek	564 454	Závazky ke společníkům	0
Peníze	15 000	Závazky k zaměstnancům	95 000
Účty v bankách	549 454	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního poj.	32 300
		Stát – daňové závazky a dotace	8 760
		Dohadné účty pasivní	0
		Bankovní úvěry a výpomoci	0
Aktiva celkem	574 604	Pasiva celkem	574 604

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 27 Rozvaha ve zjednodušeném rozsahu k 31. 12 prvního roku podnikání – střední varianta

Aktiva		Pasiva	
Dlouhodobý majetek	0	Vlastní kapitál	972 325
Dlouhodobý hmotný majetek	0	Základní kapitál	600 000
Samostatné hmotné movité věci	0	Fondy ze zisku	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	Rezervní fond	0
Oběžná aktiva	1 385 166	VH z minulých let	0
Zásoby	28 177	Nerozdělený zisk minulých let	0
Materiál	0	Nerozdělená ztráta minulých let	0
Krátkodobé pohledávky	0	VH běžného účetního období	372 325
Pohledávky z obchodních vztahů	0	Cizí zdroje	412 841
Stát – daňové pohledávky	0	Krátkodobé závazky	412 841
Krátkodobé poskytované zálohy	0	Závazky z obchodních vztahů	46 759
Krátkodobý finanční majetek	1 356 989	Závazky ke společníkům	0
Peníze	15 000	Závazky k zaměstnancům	95 000
Účty v bankách	1 341 989	Závazky ze soc. zabezpečení a zdravotního poj.	32 300
		Stát – daňové závazky a dotace	238 782
		Dohadné účty pasivní	0
		Bankovní úvěry a výpomoci	0
Aktiva celkem	1 385 166	Pasiva celkem	1 385 166

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 28 Výkaz zisku a ztrát pro 1. rok podnikání – střední varianta v Kč

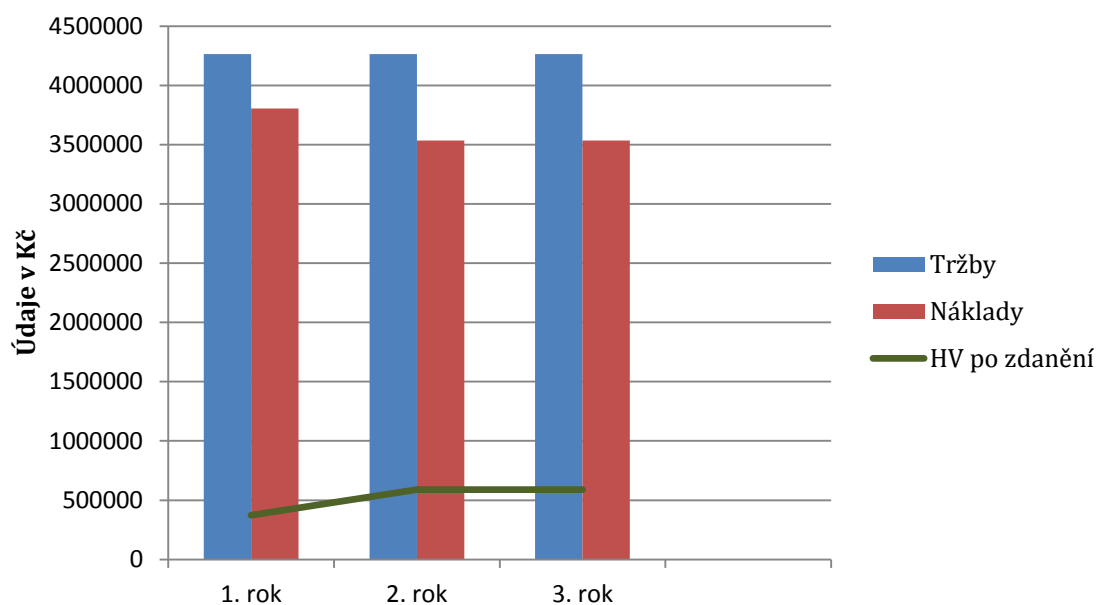
	1. měsíc 40 %	2. měsíc 40 %	3. měsíc 40 %	4. měsíc 40 %	5. měsíc 40 %	6. měsíc 40 %	½ rok 40 %	1. rok 40 %
Tržby	355 277	355 277	355 277	355 277	355 277	355 277	2 131 662	4 263 324
Tržby za hlavní chod	311 040	311 040	311 040	311 040	311 040	311 040	1 866 240	3 732 480
Tržby za limonády	35 597	35 597	35 597	35 597	35 597	35 597	213 582	427 164
Tržby za doplňěk	8 640	8 640	8 640	8 640	8 640	8 640	51 840	103 680
Náklady	563 492	294 561	294 561	294 561	294 561	294 561	2 036 297	3 803 663
Náklady na hlavní chod	104 475	104 475	104 475	104 475	104 475	104 475	626 850	1 253 700
Náklady na limonády	15 051	15 051	15 051	15 051	15 051	15 051	90 306	180 612
Náklady na doplňěk	976	976	976	976	976	976	5 856	11 712
Mzdové náklady	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	95 000	570 000	1 140 000
Odvody	32 300	32 300	32 300	32 300	32 300	32 300	193 800	387 600
Nájemné	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400	32 400	194 400	388 800
Energie	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500	45 000	90 000
Telefon a internet	824	824	824	824	824	824	4 944	9 888
Likvidace odpadů	3 280	3 280	3 280	3 280	3 280	3 280	19 680	39 360
Náklady na marketing	2 755	2 755	2 755	2 755	2 755	2 755	16 530	33 060
Náklady na založení spol.	10 733	0	0	0	0	0	10 733	10 733
Náklady na zahájení provozu	253 003	0	0	0	0	0	253 003	253 003
Tvorba webových stránek	5 000	0	0	0	0	0	5 000	5 000
Registrace domény	195	0	0	0	0	0	195	195
VH před zdaněním	-208 215	60 716	60 716	60 716	60 716	60 716	96 365	459 661
Daň ze zisku (19%)	-	11 536	11 536	11 536	11 536	11 536	18 119	87 336
HV po zdanění	-208 215	49 180	49 180	49 180	49 180	49 180	77 246	372 325

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 29 Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – střední varianta v Kč

	2. rok	3. rok
Tržby	4 263 324	4 263 324
Tržby za hlavní chod	3 732 480	3 732 480
Tržby za limonády	427 164	427 164
Tržby za doplněk	103 680	103 680
Náklady	3 534 732	3 534 732
Náklady na hlavní chod	1 253 700	1 253 700
Náklady na limonády	180 612	180 612
Náklady na doplněk	11 712	11 712
Mzdové náklady	1 140 000	1 140 000
Odvody	387 600	387 600
Nájemné	388 800	388 800
Energie	90 000	90 000
Telefon a internet	9 888	9 888
Likvidace odpadů	39 360	39 360
Náklady na marketing	33 060	33 060
VH před zdaněním	728 592	728 592
Daň ze zisku (19%)	138 432	138 432
HV po zdanění	590 160	590 160

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 7 Výkaz zisku a ztrát pro 2. - 3. rok podnikání – střední varianta v Kč

5.7.3 Výkaz peněžních toků

Výkaz peněžních toků byl vypočten pro pesimistickou, optimistickou a střední variantu využití kapacity restaurace. Jednotlivé výkazy byly provedeny pro prvních šest měsíců prvního roku a následně pro jednotlivé roky v období prvních tří let podnikatelské činnosti.

Pesimistická varianta

Výkaz peněžních toků v pesimistické variantě využití kapacit restaurace znázorňuje v každém měsíci záporný výsledek hospodaření. V prvním měsíci je tento rozdíl nejvýraznější a to z důvodu velkých počátečních nákladů a ztráty ve výši 56 671 Kč. Další měsíce vykazují záporné peněžní prostředky ve výši 56 671 Kč. Vzhledem k tomu, že zakladatelský rozpočet byl stanoven na 600 000 Kč lze až do šestého měsíce prvního roku podnikání čerpat z finanční rezervy. Tato situace je však pro firmu velmi nepříznivá, a proto by společnost měla během tohoto krátkého období identifikovat rizikové faktory, které mají největší vliv na tvorbu ztráty.

Peněžní prostředky za období prvního roku podnikání činí -348 983 Kč, za období druhého roku -1 029 035 Kč a po třetím roce podnikání -1 709 087 Kč. V případě déle trvajících 20% využití kapacity restaurace je vhodné zvážit ukončení podnikatelské činnosti.

Optimistická varianta

Tato varianta využití kapacit restaurace znázorňuje ztrátu 90 827 Kč pouze v prvním měsíci podnikání. Tato ztráta je kryta z finanční rezervy na bankovním účtu. Od druhého měsíce podnikání je tvořen zisk, který je ukládán na bankovní účet. Peněžní prostředky firmy v každém měsíci vzrostou o částku 144 264 Kč.

Na konci prvního roku podnikání zůstanou peněžní prostředky ve výši 2 113 337 Kč, na konci druhého roku 3 844 508 Kč a na konci třetího roku 5 575 679 Kč.

Střední varianta

První měsíc ve střední variantě využití kapacit restaurace znázorňuje ztrátu ve výši 208 215 Kč. Při této variantě každý měsíc vzrostou peněžní prostředky firmy o částku 49 180 Kč. Peněžní prostředky na konci prvního roku činí 972 325 Kč, na konci druhého roku 1 562 485 Kč a na konci třetího roku 2 152 645 Kč.

Tab. 30 Výkaz peněžních toků - pesimistická varianta v Kč

	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	1. rok	2. rok	3. rok
Peněžní prostředky na počátku období	600 000	274 398	217 727	161 056	104 385	47 714	600 000	-348 983	-1 029 035
VH před zdaněním	-325 602	-56 671	-56 671	-56 671	-56 671	-56 671	-948 983	-680 052	-680 052
Daň ze zisku	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Peněžní prostředky na konci období	274 398	217 727	161 056	104 385	47 714	-8 957	-348 983	-1 029 035	-1 709 087

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 31 Výkaz peněžních toků - optimistická varianta v Kč

	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	1. rok	2. rok	3. rok
Peněžní prostředky na počátku období	600 000	509 173	653 437	797 701	941 965	1 086 229	600 000	2 113 337	3 844 508
VH před zdaněním	-90 827	178 104	178 104	178 104	178 104	178 104	1 868 317	2 137 248	2 137 248
Daň ze zisku	-	33 840	33 840	33 840	33 840	33 840	354 980	406 077	406 077
Peněžní prostředky na konci období	509 173	653 437	797 701	941 965	1 086 229	1 230 493	2 113 337	3 844 508	5 575 679

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 32 Výkaz peněžních toků - střední varianta v Kč

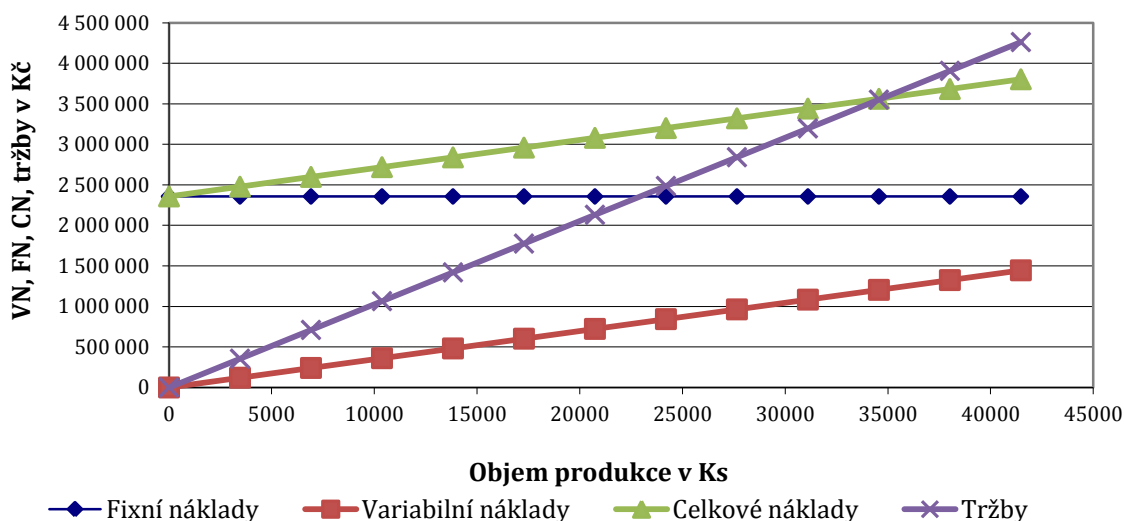
	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	1. rok	2. rok	3. rok
Peněžní prostředky na počátku období	600 000	391 785	440 965	490 145	539 325	588 505	600 000	972 325	1 562 485
VH před zdaněním	-208 215	60 716	60 716	60 716	60 716	60 716	459 661	728 592	728 592
Daň ze zisku	-	11 536	11 536	11 536	11 536	11 536	87 336	138 432	138 432
Peněžní prostředky na konci období	391 785	440 965	490 145	539 325	588 505	637 685	972 325	1 562 485	2 152 645

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.1 Analýza bodu zvratu

Výpočet analýzy bodu zvratu je počítán pro střední variantu. Do analýzy bodu zvratu jsou zahrnuty počáteční náklady spojené se založením a zahájením provozu společnosti a roční fixní náklady. Vzhledem k tomu, že jsou zaměstnanci odměňováni časovou mzdou, počítáme tyto mzdy do fixních nákladů. Dále je nutné stanovit vážený průměrný výnos z nabízeného sortimentu produktů. Výpočet tohoto průměru je podložen hodnotami z tabulky č. 15, kde jsou uvedeny prodejní ceny bez DPH, variabilní náklady a průměrná hrubá marže produktů.

$$\text{Bod zvratu} = \frac{2\,357\,639}{(90-30,23)+(20,60-8,71)\times 0,5+(10-1,13)\times 0,25} = 34\,706 \quad (1)$$



Obr. 8 Analýza bodu zvratu

Pro dosažení bodu zvratu je nutné prodat v prvním roce 34 706 hlavních jídel, 17 353 domácích limonád a 8 677 doplňků za příplatek. Bodu zvratu bude dosaženo v jedenáctém měsíci prvního roku, kdy tržby překročí hodnotu 3 567 782 Kč. Dále je vhodné uvést, že v dalších letech pro dosažení bodu zvratu bude množství prodaných produktů nižší, vzhledem k tomu, že v prvním roce byly vynaloženy náklady na založení a zahájení provozu restaurace.

5.7.1 Metody hodnocení efektivity investic

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability pro první rok podnikání dle variant využití kapacit restaurace jsou znázorněny v následující tabulce. Rentabilita celkového kapitálu pro střední variantu činí 33,18 %. Jedna koruna aktiv u této varianty vytvoří 33 haléřů, v optimistické varianty 66 haléřů a v případě pesimistické varianty bude nutné dofinancovat 2 koruny a 72 haléřů na jednu korunu aktiv. Rentabilita vlastního kapitálu ve střední variantě vyjadřuje vytvořenou hodnotu 38 haléřů z jedné koru-

ny vlastního kapitálu. V optimistické variantě tato hodnota činí 72 haléřů a v případě pesimistické varianty ztrátu ve výši 2 korun 72 haléřů na jednu korunu vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb ve střední variantě uvádí ziskovou marži ve výši 11 haléřů na jednu korunu tržeb, v optimistické variantě 29 haléřů a v případě pesimistické varianty činí ztrátu ve výši 45 haléřů z jedné koruny tržeb. Rentabilita nákladů ve střední variantě vyjadřuje, že jedna koruna vynaložených nákladů vytvoří 10 haléřů zisku. V optimistické variantě vytvoří 33 haléřů zisku a v pesimistické variantě ztrátu ve výši 31 haléřů.

Tab. 33 Ukazatelé rentability pro 1. rok podnikání v %

Ukazatel	Střední varianta	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
ROA	33,18	66,20	-272,34
ROE	38,29	71,61	-271,93
ROS	10,78	29,22	-44,52
ROC	9,78	33,43	-30,81

Zdroj: Vlastní zpracování

Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota bude vypočítána pro střední variantu na dobu tří let. Diskontní sazba byla stanovena jako průměrné alternativní náklady na vlastní kapitál v odvětví pohostinství a ubytování dle klasifikace NACE. Hodnota činí 10,21 % (Mpo.cz, 2016).

$$(2) \quad \text{ČSH} = \frac{372\,325}{(1+0,1012)^1} + \frac{590\,160}{(1+0,1012)^2} + \frac{590\,160}{(1+0,1012)^3} = \mathbf{1\,266\,730}$$

Výsledná hodnota výpočtu čisté současné hodnoty činí 1 266 730 Kč. Jedná se o hodnotu vyšší jak 0, podnikatelský záměr je tedy přijatelný.

5.8 Analýza rizik

5.8.1 Identifikace a hodnocení potenciálních rizik

Analýza rizik se zaměřuje na identifikaci a hodnocení potenciálních rizik společnosti a nalezení vhodného opatření k jejich eliminaci. Společníci za hlavní rizika vybrali faktory uvedené v následující tabulce. Významnost dopadu zvoleného rizika je ohodnocena na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená nejnižší významnost a naopak 5 nejvyšší významnost.

Tab. 34 Identifikace a hodnocení potenciálních rizik

Rizikový faktor	Významnost
Nedojde k akceptaci produktů	5
Nespokojení zákazníci	3
Růst celkových nákladů	5
Personální problémy	3
Dodavatelské problémy	2
Nárůst konkurence	3
Nestabilní změny v legislativě	4

Zdroj: Vlastní zpracování

5.8.2 Opatření proti vzniku rizik

Pokud nedojde k akceptaci produktů zákazníky, byl proveden nesprávný odhad poptávky po uvedeném sortimentu restaurace. Společnost provedla analýzu tří variant kapacitního využití, optimistickou, pesimistickou a střední. V případě pesimistické varianty je nutné reagovat na nízkou návštěvnost. Zvýšení poptávky je možné docílit pomocí změn v marketingové strategii, novým zákaznickým segmentem, případně změnami v jídelním lístku a v cenové politice společnosti.

Nespokojenost zákazníků je další rizikový faktor, který ovlivňuje návštěvnost zvoleného typu restaurace. V první řadě je nutné se zaměřit na výběr zaměstnanců s odpovídající kvalifikací a zkušenostmi vhodné pro tento provoz. Pro zvýšení kvality těchto zaměstnanců jsou nutná školení. Dále je nutné sledovat kvalitu nabízených produktů a služeb. V případě nespokojenosti zákazníků je nutné tyto kvality neustále zvyšovat.

Růst nákladů je velmi důležitý faktor, který ovlivňuje chod společnosti. V případě růstu nákladů je nutné provést opatření, která zamezí zvýšení celkových nákladů. Mezi tyto opatření lze zařadit nepřiměřeně velké mzdové náklady společníků nebo vysoké ceny od dodavatelů. Tento faktor ohodnotili společníci za velmi důležitý, a proto bude v následující podkapitole vykalkulována možná změna při snížení těchto nákladů. V případě nepřiměřeného zvýšení nájemného po uplynutí sjednané doby pronájmu bude společnost nucena nalézt nové prostory.

Firmu mohou ohrozit také personální problémy. Pro eliminaci tohoto rizika je nutné klást větší důraz na výběr zaměstnanců. Dalšími opatřeními mohou být pravidelné pracovní porady nebo teambuildingy.

Nesprávný výběr dodavatele může ohrozit plynulý chod restaurace. Pro eliminaci tohoto faktoru je nutné stanovit kritéria, podle kterých společnost vybere nejvhodnějšího dodavatele svých surovin. Mezi tyto podmínky lze zařadit například kvalitní a včasné dodávky surovin. V případě nepříznivého výběru je nutné najít nového dodavatele nebo zajišťovat dodávky surovin osobně.

Konkurenční podniky ve zvoleném okolí firmy tvoří důležitý faktor, který je nutné neustále sledovat. Je zapotřebí provést analýzu silných a slabých stránek stávající konkurence a neustále sledovat trh, tak aby bylo možné zareagovat na příchod nové konkurence nebo změnu chování stávajících konkurenčních podniků.

Nestabilní změny v legislativě mohou ohrozit existenci celé společnosti. Mezi tyto změny je možné zařadit zpřísnění podmínek pro provozování pohostinské činnosti, nárůst daňových sazeb nebo změny v hygienických normách. Tomuto rizikovému faktoru nemůže společnost nijak předejít, avšak je nutné legislativu sledovat a mít dostatečnou finanční rezervu pro případ těchto negativních změn.

5.8.3 Mechanismy minimalizace dopadů nepříznivého vývoje

Mezi vhodné mechanismy minimalizace dopadů v případě pesimistické varianty je dle společníků nutné provést následující opatření. V první řadě je nutné snížit mzdové náklady, které činí celkově s odvody 127 300 Kč. Tuto položku lze snížit změnou odměňování společníků z původních 25 000 Kč na 17 000 Kč. Tato výše mzdy byla stanovena jako náklady obětované příležitosti společníků. Díky tomuto opatření lze ročně snížit celkové náklady o částku 259 200 Kč.

Vzhledem k tomu, že společnost pravidelně odebírá větší množství surovin, za které platí hotově, bude od dodavatelů požadováno poskytnutí 10% slevy. V případě dohodnutí této slevy by společnost při pesimistické variantě ročně uspořila 72 300 Kč.

Na straně nákladů lze pomocí snížení mezd obou společníků a nákladů na odebírané suroviny uspořit 331 500 Kč ročně. V případě pesimistické varianty by záporná hodnota hospodářského výsledku v prvním roce klesla z původních 948 983 na 617 483 a ve druhém a třetím roce z 680 052 na 348 552 Kč.

Vážený průměrný výnos z hlavního jídla, limonády a doplňku za příplatek činí 67,90 Kč. Pro eliminaci záporného výsledku hospodaření je v prvním roce nutné prodat o 9 094 kusů více. Ve druhém a třetím roce je nutné prodat o 5 133 kusů více. K tomuto zlepšení prodeje, lze například dosáhnout vhodně zvolenými marketingovými prostředky, které musí být dobře umístěny, správně načasovány a odhadnuty tak, aby co nejlépe oslovily zvolené segmenty cílových zákazníků

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo sestavit podnikatelský záměr pro zahájení činnosti podnikatelského subjektu v oblasti provozování restaurace rychlého občerstvení. Pro naplnění stanoveného cíle bakalářské práce bylo nutné stanovit jednotlivé dílčí cíle s důrazem na kalkulaci nákladů nutných pro stanovení cenové politiky provozu.

První dílčí cíl byl splněn prostudováním současného stavu dané problematiky v literatuře, pomocí kterého byla stanovena vhodná struktura podnikatelského plánu, která podstatnou mírou rozhoduje o úspěšném zahájení podnikatelské činnosti.

Druhým dílčím cílem byla samotná tvorba podnikatelského plánu. Nejdříve byly vyčísleny náklady spojené se založením společnosti ve výši 10 733 Kč. Následně byla popsána podnikatelská příležitost, vybrána lokalita a byly stanoveny cíle společnosti. Mezi tyto cíle bylo stanoveno dosahovat stabilního provozního zisku 300 000 Kč ročně a v posledním roce stanoveného období stabilně využívat 40% využití kapacity restaurace. V závěru této části byly vyčísleny celkové náklady nutné na zahájení provozu restaurace ve výši 253 003 Kč.

Dále byl vypracován organizační plán. V této části byly popsány kompetence jednotlivých pracovníků a byla uvedena provozní doba restaurace. Vzhledem k délce provozní doby bylo rozhodnuto využívat dvousměnný provoz. V závěru této části byla popsána politika odměňování zaměstnanců, která byla stanovena s ohledem na pracovní pozici a lokalitu, ve které se podnik nachází.

Další část byla věnována analýze trhu, kde na základě průzkumu Ministerstva pro místní rozvoj bylo zjištěno, že mezi nejčastějšími návštěvníky gastronomických zařízení patří lidé do věku 29 let. Z výsledků tohoto průzkumu byla indikována nejvyšší frekvence návštěvnosti v moravských lokalitách, konkrétně ve městě Brně přes 28 % respondentů uvedlo, že tato zařízení navštěvuje vícekrát do týdne. Na tento průzkum bylo navázáno i v analýze konkurence. Tato analýza byla vytvořena na základě nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují zákazníky při výběru gastronomických zařízení.

Vzhledem k velkému množství konkurentů v dané lokalitě bylo nutné vytvořit kvalitní marketingový plán a vymezit nejdůležitější segmenty zákazníků. V rámci této kapitoly byl také vytvořen vhodný marketingový mix. Největší důraz byl kladen na cenovou kalkulaci nákladů na poskytované produkty a na vhodné propagační prostředky. V této kapitole byly stanoveny prodejní ceny nabízeného sortimentu. Cena hlavního chodu byla stanovena na 109 Kč vč. DPH, cena limonády na 25 Kč vč. DPH a cena doplňku na 12 Kč vč. DPH. Tyto ceny byly stanoveny s ohledem na potřebné náklady, na nabídku konkurence a z výsledků dotazníkového šetření.

V obchodním plánu byli představeni vybraní dodavatelé stálých surovin nutných pro každodenní provoz restaurace. U jednotlivých dodavatelů byly vyčísleny vybrané suroviny tvořící sortiment nabízených produktů. Další část popisuje ekonomický význam jednotlivých sortimentů, který byl zohledněn v provedené simulaci poptávky při 100% využití kapacity restaurace. Pomocí této simulace byly stanoveny tři varianty. První varianta byla označena jako pesimistická, při které se

počítalo jen s 20% využitím kapacity restaurace. Další varianta byla velmi optimistická, při které se počítalo s 60% využitím kapacity restaurace. Poslední varianta byla označena jako střední varianta, která byla vytvořena jako průměr těchto dvou předchozích variant. Poté byla vytvořena simulace měsíčního výkazu zisku a ztrát pro jednotlivé varianty kapacitního využití restaurace. Tyto měsíční výkazy byly použity při zpracování finančního plánu.

Kapitola finanční plán byla zaměřena na plánované finanční výkazy dokládající ekonomickou efektivnost příslušného podnikání. Při využití 40% kapacity restaurace společnost dosáhla kladného hospodářského výsledku v prvním roce podnikání a to ve výši 372 325 Kč. V dalších dvou letech bylo dosaženo kladného hospodářského výsledku ve výši 590 160 Kč. Společnost na konci prvního roku disponovala peněžními prostředky ve výši 972 325 Kč, ve druhém roce ve výši 1 562 485 Kč a ve třetím roce ve výši 2 152 645 Kč. Bod zvratu při této variantě byl vypočítán na 34 706 prodaných kusů. Tohoto prodeje bylo dosaženo v jedenáctém měsíci prvního roku. Pokud by společnost hospodařila na 40% úrovni využití kapacity restaurace, lze tento podnikatelský záměr považovat za životaschopný a ekonomicky efektivní. V případě této varianty by společnost dosáhla stanovených cílů, a proto lze podnikatelský záměr doporučit k realizaci.

Při využití 60% kapacity restaurace bylo v prvním roce podnikání dosaženo hospodářského výsledku ve výši 1 513 337 Kč a v dalších dvou letech ve výši 1 731 171 Kč. Společnost na konci prvního roku disponovala peněžními prostředky ve výši 2 113 337 Kč, ve druhém roce ve výši 3 844 508 Kč a ve třetím roce podnikání ve výši 5 575 679 Kč. Optimistická varianta předpokládající 60% využití kapacity restaurace by znamenala ekonomicky velmi efektivní podnikatelskou činnost a z tohoto důvodu lze tento záměr doporučit k realizaci. Tato varianta zahrnuje potenciál pro budoucí růst společnosti.

Pesimistická varianta předpokládající 20% využití kapacity restaurace vykazuje již od zahájení podnikatelské činnosti ztrátu. Ztráta za první rok podnikatelské činnosti činí 948 983 Kč a v dalších dvou letech činí ztrátu ve výši 680 052 Kč. Společnost při této variantě hospodaří s nedostatkem finančních prostředků ve výši 348 983 Kč za první rok podnikání. Pokud by se společníci nerozhodli poskytnout společnosti potřebné finanční prostředky nutné pro plnění svých závazků, byla by společnost nucena podat návrh na zahájení insolvenčního řízení. V případě této varianty bylo společnosti doporučeno provést změny v marketingové strategii, nalezení nového cílového segmentu, případně provedení změn v jídelním lístku nebo v cenové politice společnosti. Pokud by společnost hospodařila při této variantě využití kapacity restaurace, bylo by nutné snížit provozní náklady společnosti. V prvé řadě by bylo nutné snížit výši mezd společníků. Tuto mzdu je možné snížit na úroveň 17 000 Kč. Pokud by byla dohodnuta 10% sleva od stálých dodavatelů, tak společně s úsporou ve mzdových nákladech by společnost snížila svoji roční ztrátu z původních 948 983 Kč na ztrátu 617 483 Kč. Tento záměr při využití 20% kapacity restaurace není realizovatelný a v praxi dlouhodobě udržitelný. V tomto případě lze doporučit ukončení podnikatelské činnosti restaurace a najít novou podnikatelskou příležitost na trhu.

Závěrem lze vyhodnotit, že tento podnikatelský záměr je realizovatelný za předpokladů využití kapacity restaurace při střední a optimistické variantě.

7 Literatura

- ABRAMS, R. *Obchodní plán: Vytvořte ho správně a rychle!*. Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2.
- ALZA.CZ. *Pokladna Sharp XE-A137BK* [online]. 2016 [cit.: 2016-02-06]. Dostupné z: <<https://www.alza.cz/sharp-xe-a137bk-d450094.htm?catid=18850008/>>.
- BLANK, S. *Business Plans versus Business Models*. [online]. 2010 [cit.: 2016-01-10]. Dostupné z: <<https://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>>.
- BRNO.CZ. *Ekonomika v číslech, počet obyvatel*. [online]. 2016a [cit.: 2016-02-03]. Dostupné z: <<https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>>.
- BRNO.CZ. *Ekonomika v číslech, průměrná cena pronájmu*. [online]. 2016b [cit.: 2016-02-03]. Dostupné z: <<https://www.brno.cz/podnikatel-investor/ekonomika-v-cislech/>>.
- CYR, L. *Creating a Business Plan*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007. ISBN 978-1-4221-6687-1.
- CZSO.CZ. *Průměrné mzdy* [online]. 2016 [cit.: 2016-02-12]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2015/>>.
- ČERVENÝ, R. *Business plán: krok za krokem*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- DOBRA-STRATEGIE.CZ. *Schéma podnikatelského modelu*. [online]. 2014 [cit.: 2016-01-28]. Dostupné z: <<http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>>.
- DOMENY.CZ. *Registrace domény*. [online]. 2016 [cit.: 2016-03-06]. Dostupné z: <<https://domeny.cz/registrace-domeny/>>.
- EKOFARMADEBLIN.CZ. *Naše produkty* [online]. 2016 [cit.: 2016-02-26]. Dostupné z: <<https://www.ekofarmadeblin.cz/index.php/products/>>.
- EXPRESSPRINT.CZ. *Letáky* [online]. 2016 [cit.: 2016-03-03]. Dostupné z: <<https://www.expressprint.cz/letaky/>>.
- FINCH, B. *How to Write a Business Plan, 3rd edition*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978 0 7494 5582 8.
- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, J., HNILICA J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.
- FOTR, J., SOUČEK I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- KINTROVÁ, L. *Osobní rozhovor se zástupkyní ředitelky Masarykovy střední školy v Letovicích*. Letovice, 2016-05-02.

- KORÁB, V., ŘEZŇÁKOVÁ M., PETERKA J. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KUBÍČEK, J. *Osobní rozhovor s jednatelem společnosti KUBIKO, s.r.o.* Brno, 2016-02-16.
- KVALITNINOZE.CZ. *Kuchyňské nože*. [online]. 2016 [cit.: 2016-02-05]. Dostupné z: <<http://www.kvalitninoze.cz/kuchynske-noze-wusthof-solingen/>>.
- LICHTENBERG, P. *Osobní rozhovor s jednatelem společnosti Kaiser servis, s.r.o.* Brno, 2016-03-15.
- MAKRO.CZ. *Aktuální nabídka* [online]. 2016 [cit.: 2016-03-01]. Dostupné z: <<https://www.makro.cz/aktualni-nabidka/>>.
- MAURYA, A. *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd edition*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc., 2012. ISBN 978-1449305178.
- MCKEEVER, M. *How to write a business plan, 8th edition*. Berkeley: Nolo Press, 2007. ISBN 978-1-4133-0562-3.
- MMR.CZ. *Průzkum potřeb zákazníků pro sektor gastronomie* [online]. 2010 [cit.: 2016-03-03]. Dostupné z: <<https://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Narodni-system-kvality-sluzeb/Zavadeni-narodnich-standardu-kvality-ve-vybranych/Pruzkumy/>>.
- MPO.CZ. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFÁ* [online]. 2016 [cit.: 2016-04-07]. Dostupné z: <<http://www.mpo.cz/cz/infa-okec.pdf/>>.
- NOTARFIANOVA.CZ. *Založení společnosti s ručením omezeným*. [online]. 2016 [cit.: 2016-02-03]. Dostupné z: <<http://www.notarfianova.cz/agendy/?site=s1e0>>.
- O2.CZ. *O2 tarif FREE 60* [online]. 2016 [cit.: 2016-03-01]. Dostupné z: <<https://www.o2.cz/osobni/volani-a-tarif/>>.
- OSTERWALDER, A., PIGNEUR Y. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.
- POLZER.CZ. *Ceník webových stránek*. [online]. 2016 [cit.: 2016-03-05]. Dostupné z: <<http://www.polzer.cz/ceny/>>.
- PROMOSALFA.CZ. *Gastronomické vybavení*. [online]. 2016 [cit.: 2016-02-05]. Dostupné z: <<http://www.promosalfa.cz/nase-sluzby.html/>>.
- SAVANA.CZ. *Webhosting*. [online]. 2016 [cit.: 2016-03-06]. Dostupné z: <<http://www.savana.cz/webhosting/>>.
- SHELTON, H. *The secrets to writing a successful business plan*. Rockville: Summit Valley Press, 2014. ISBN 978-0-9899460-1-8.
- SHOP-OBALY.CZ. *Obaly, boxy a misky* [online]. 2016 [cit.: 2016-02-26]. Dostupné z: <<https://http://www.shop-obaly.cz/obaly-boxy-misky-c-76.html/>>.
- SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-4103-1.
- STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

- STORMWARE.CZ. *Pohoda 2016 Mini* [online]. 2016 [cit.: 2016-02-08]. Dostupné z: <<https://www.stormware.cz/zc/shopitem.aspx?productid=0&variantid=0&line=1&parentid=0/>>.
- STREKALOVA, N. *Biznes-planirovanie*. Sankt-Peterburg: Piter Press, 2009. ISBN 978-5-388-00458-1.
- SUTERA.CZ. *Katalog výrobků* [online]. 2016 [cit.: 2016-02-26]. Dostupné z: <<https://www.sutera.cz/katalog-vyrobku/>>.
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- ŠENKÝŘ, P. *Osobní rozhovor s jednatelem společnosti CALYPSA, s.r.o.* Brno, 2016-02-16.
- UPC.CZ. *Tarif internet +200* [online]. 2016 [cit.: 2016-03-03]. Dostupné z: <<https://www.upc.cz/internet/internet-200/>>.
- VIVACOMEX.CZ. *Katalog produktů* [online]. 2016 [cit.: 2016-03-01]. Dostupné z: <<https://www.eshop.vivacomex.cz/cs/katalog/>>.
- VOJTÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-467-3.

Přílohy

A Vyhodnocení dotazníkového šetření



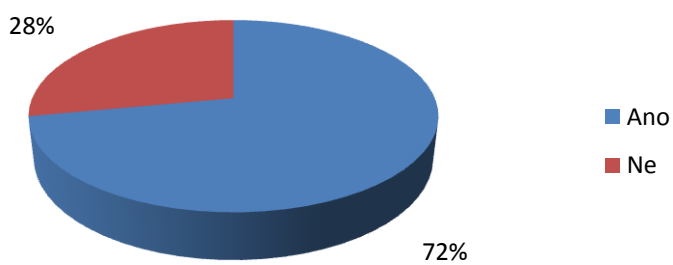
Obrázek použitý při dotazníkovém šetření v otázkách č. 4 – 8.

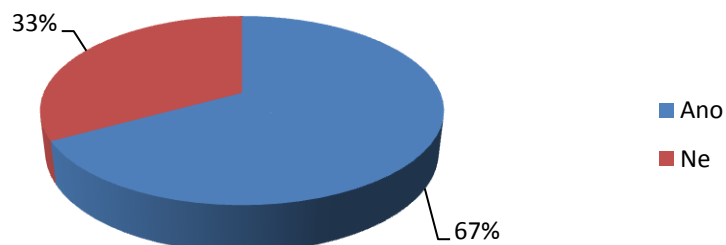
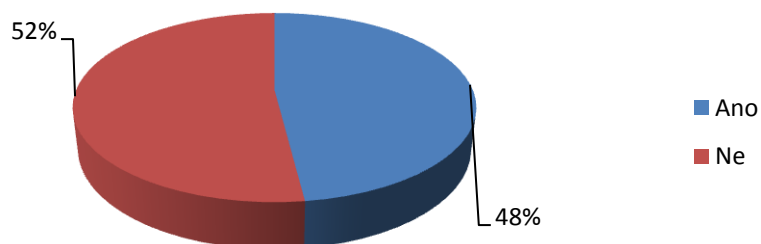
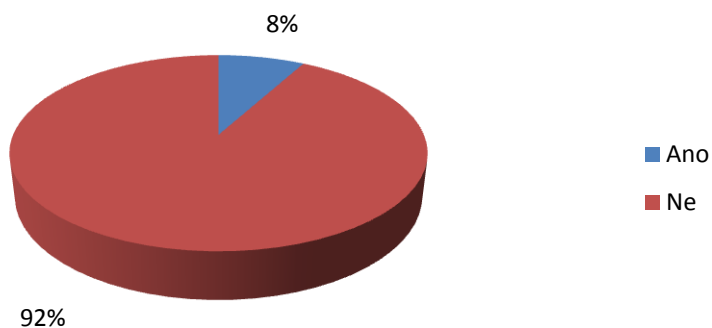
1) Máte rádi asijskou kuchyni?

a) Ano

b) Ne

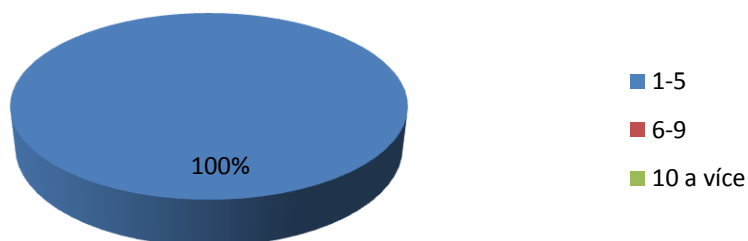
Výsledky:



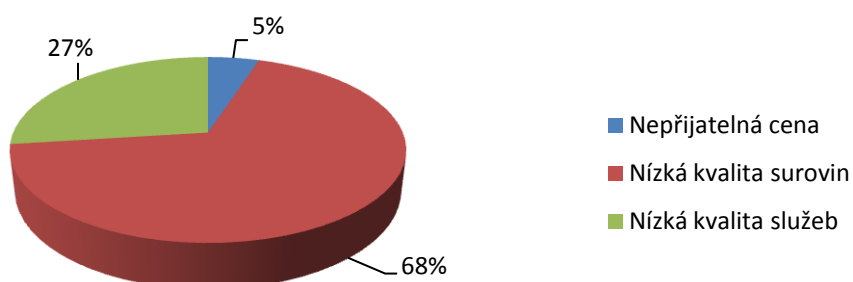
2) Stravujete se v restauracích rychlého občerstvení?**a) Ano****b) Ne****Výsledky:****3) Zajímá vás kvalita potravin a služeb v těchto restauracích?****a) Ano****b) Ne****Výsledky:****4) Znáte podobný koncept restaurace ve městě Brně nebo v jeho okolí?****a) Ano****b) Ne****Výsledky:**

Pokud ano (otázka 5-6):**5) Kolik znáte restaurací podobného konceptu ve městě Brně?**

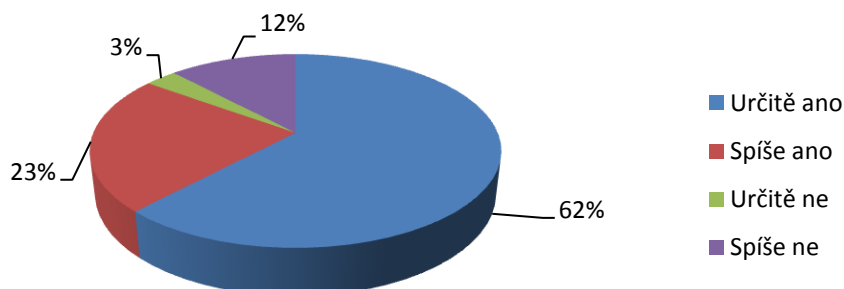
- a) 1-5
- b) 6-9
- c) 10 a více

Výsledky:**6) Co vám na těchto restauracích vadí nejvíce?**

- a) Nepřijatelná cena
- b) Nízká kvalita surovin
- c) Nízká kvalita služeb

Výsledky:**7) Stravovali byste se v restauraci znázorněné na obrázku?**

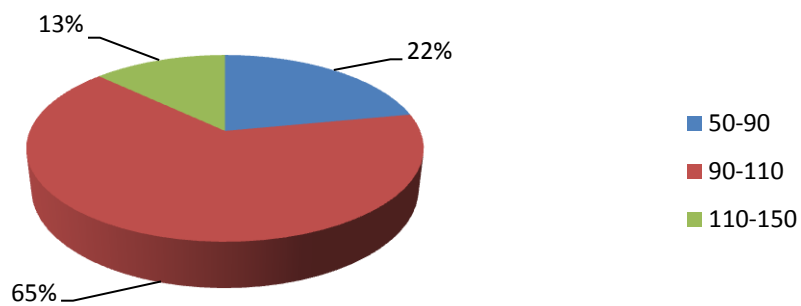
- a) Ano
- b) Ne

Výsledky:

8) V jaké cenové relaci byste ohodnotili hlavní jídlo na obrázku?

- a) 50-90
- b) 90- 110
- c) 110-150

Výsledky:



B Ukázka jídelního lístku restaurace**Hlavní chod 109 Kč****Volba přílohy**

Celozrná rýže
Jasmínová rýže
Rýžové nudle +
Udon nudle
Vaječné nudle
Celozrné nudle

+

Zelenina**Volba surovin**

Kuřecí maso
Vepřové maso
Hovězí maso +
Slanina
Krevety
Žampiony

Volba omáčky

Sladká
Sladkokyselá
Pálivá
Extrémně pálivá
Kari-kokosová

Doplňek 12 Kč

Restovaná cibule
Brokolice
Ananas

Limonády 25 Kč

Zázvorová
Limetková
Okurková

C Výpočet měsíčních mezd zaměstnanců

Výpočet měsíčních mezd zaměstnanců

	Společník	Kuchař	Obsluha
Hrubá mzda	25 000	17 000	14 000
Počet dětí	0	0	0
Superhrubá mzda	33 500	22 780	18 760
Základ pro výpočet zálohy na daň	33 500	22 800	18 800
Daň před slevami	5 025	3 420	2 820
Slevy na dani	2 070	2 070	2 070
Daň	2 955	1 350	750
Daňové zvýhodnění na děti	0	0	0
Soc. a zdrav. pojištění (zaměstnanec)	2 750	1 870	1 540
Soc. a zdrav. pojištění (zaměstnavatelem)	8 500	5 780	4 760
Odvody státu celkem	14 205	9 000	7 050
Čistá mzda	19 295	13 780	11 710

D Výpočet daně z přidané hodnoty

Výpočet měsíční daně z přidané hodnoty pro 1. měsíc podnikání – pesimistická varianta

	15% daň	21% daň
Daň na vstupu	8 552,95	66 973,48
Hlavní chod	7 402,75	606,01
Limonáda	1 076,98	72,57
Doplněk	73,22	0
Nájemné	0	6 804,00
Energie	0	1 575,00
Telefon a internet	0	173,04
Likvidace odpadů	0	688,80
Náklady na marketing	0	578,55
Náklady na založení spol.	0	2 253,93
Náklady na zahájení provozu	0	53 130,63
Tvorba webových stránek	0	1 050,00
Registrace domény	0	40,95
Daň na výstupu	0	37 303,98
Tržby	0	37 303,98
Daň z přidané hodnoty		+38 222

Výpočet měsíční daně z přidané hodnoty od 2. měsíce podnikání – pesimistická varianta

	15% daň	21% daň
Daň na vstupu	8 552,95	10 497,97
Hlavní chod	7 402,75	606,01
Limonáda	1 076,98	72,57
Doplněk	73,22	0
Nájemné	0	6 804,00
Energie	0	1 575,00
Telefon a internet	0	173,04
Likvidace odpadů	0	688,80
Náklady na marketing	0	578,55
Daň na výstupu	0	37 303,98
Tržby	0	37 303,98
Daň z přidané hodnoty		18 253

Výpočet měsíční daně z přidané hodnoty pro 1. měsíc podnikání – optimistická varianta

	15% daň	21% daň
Daň na vstupu	25 658,86	68 330,66
Hlavní chod	22 208,26	1 818,03
Limonáda	3 230,93	217,728
Doplňek	219,67	0
Nájemné	0	6 804,00
Energie	0	1 575,00
Telefon a internet	0	173,04
Likvidace odpadů	0	688,80
Náklady na marketing	0	578,55
Náklady na založení spol.	0	2 253,93
Náklady na zahájení provozu	0	53 130,63
Tvorba webových stránek	0	1 050,00
Registrace domény	0	40,95
Daň na výstupu	0	111 912,20
Tržby	0	111 912,20
Daň z přidané hodnoty		17 923

Výpočet měsíční daně z přidané hodnoty od 2. měsíce podnikání – optimistická varianta

	15% daň	21% daň
Daň na vstupu	25 658,86	11 855,15
Hlavní chod	22 208,26	1 818,03
Limonáda	3 230,93	217,728
Doplňek	219,67	0
Nájemné	0	6 804,00
Energie	0	1 575,00
Telefon a internet	0	173,04
Likvidace odpadů	0	688,80
Náklady na marketing	0	578,55
Daň na výstupu	0	111 912,20
Tržby	0	111 912,20
Daň z přidané hodnoty		74 398

Výpočet měsíční daně z přidané hodnoty pro 1. měsíc podnikání – střední varianta

	15% daň	21% daň
Daň na vstupu	17 105,90	67 652,07
Hlavní chod	14 805,50	1 212,02
Limonáda	2 153,95	145,152
Doplněk	146,45	0
Nájemné	0	6 804,00
Energie	0	1 575,00
Telefon a internet	0	173,04
Likvidace odpadů	0	688,80
Náklady na marketing	0	578,55
Náklady na založení spol.	0	2 253,93
Náklady na zahájení provozu	0	53 130,63
Tvorba webových stránek	0	1 050,00
Registrace domény	0	40,95
Daň na výstupu	0	74 608,17
Tržby	0	74 608,17
Daň z přidané hodnoty		+10 150

Výpočet měsíční daně z přidané hodnoty od 2. měsíce podnikání – střední varianta

	15% daň	21% daň
Daň na vstupu	17 105,90	11 176,56
Hlavní chod	14 805,50	1 212,02
Limonáda	2 153,95	145,152
Doplněk	146,45	0
Nájemné	0	6 804,00
Energie	0	1 575,00
Telefon a internet	0	173,04
Likvidace odpadů	0	688,80
Náklady na marketing	0	578,55
Daň na výstupu	0	74 608,17
Tržby	0	74 608,17
Daň z přidané hodnoty		46 326