

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Podnikatelský plán na otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši**

**Lucie Manhartová**

**© 2019 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Manhartová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Podnikatelský plán na otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši**

Název anglicky

**Business plan for opening a new fast food restaurant in Dobris**

---

### Cíle práce

Cílem práce je, na základě analýzy produktu, tržního prostředí a alternativ investičních možností, strukturovat podnikatelský plán včetně odhadu naturálních a finančních toků k výpočtu základních ukazatelů finanční analýzy společnosti včetně analýzy rizika. Dílčím cílem je zjistit, do jaké míry plán odpovídá finančním a organizačním možnostem investora.

### Metodika

Studium odborné literatury, internetových materiálů, účetních výkazů, právních norem. Komparace a analýza teoretických a praktických přístupů. Rozhovory s odborníky z oboru. Aplikace nastudovaných teoretických poznatků na praktickém příkladu.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

Finanční analýza, podnikatelský záměr, peněžní tok, rozpočet, zisk, rozvaha, úvěr

---

## Doporučené zdroje informací

- FOTR, J. – SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.
- HISRIC, R D. – PETERS, M P. – VOLNÝ, D. – DOBEŠOVÁ, V. – SPANILÝ, S. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- PONDĚLÍČEK, J. – WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.
- REŽŇÁKOVÁ, M. – PETERKA, J. – KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- ŘEHOŘ, V. – SRPOVÁ, J. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- SRPOVÁ, J. – VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Zdeňka Gebeltová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2019

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2019

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 29.11.2019

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Zdeňce Gebeltové, Ph.D., za její vstřícný přístup, trpělivost a ochotu při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu při mém studiu.

# Podnikatelský plán na otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu na otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši, a následnému ověření životaschopnosti tohoto projektu. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou.

Teoretická část definuje základní pojmy týkající se problematiky podnikání, dále se zabývá strukturou a náležitostmi podnikatelského plánu. Poslední kapitola této části se zabývá možnostmi financování plánu. Praktickou část tvoří zpracování konkrétního podnikatelského záměru na otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši. V empirické části je do detailu popsán nabízený sortiment, jsou zde stanoveny jeho prodejní ceny a v neposlední řadě je zde uvažováno o budoucím odbytu. V další kapitole jsou stanoveny cíle společnosti, kterých by podnik chtěl dosáhnout v časovém horizontu dvou až pěti let. Pro vypracování analýzy trhu, konkurence a dodavatelů jsou použity dvě metody – PEST analýza, která zkoumá vnější makrookolí podniku, a Porterova metoda pěti konkurenčních sil, která analyzuje mikrookolí vnějšího prostředí. Velmi důležitou částí práce je sestavení finančního plánu – rozvaha, výkaz zisků a ztrát a tok peněz. Plán je zpracován ve třech formách, a to dle optimistického, realistického a pesimistického scénáře na 5 let fungování společnosti od jejího založení. Pesimistická a optimistická varianta je vypočtena z realistického odhadu, kdy se snížil nebo navýšil předpokládaný odbyt prodaného zboží o 40 %. Na základě provedených analýz byla zjištěna životaschopnost podniku v realistické a optimistické variantě, kdy podnik schopen dostát svých závazků a generovat zisk. V pesimistické variantě se podnik pohyboval po dobu 4 let ve ztrátě. Na konci této části práce je použita SWOT analýza a jsou definována a hodnocena rizika projektu, pro která jsou navržena opatření ke zmírnění těchto rizik či jejich úplného odstranění. Rizika jsou hodnocena pomocí expertního hodnocení.

**Klíčová slova:** podnikatelský plán, finanční analýza, podnikání, podnik, podnikatel, podnikatelský záměr, plánování, peněžní tok, rozpočet, vnější prostředí, vnitřní prostředí

# **Business plan for opening a new fast food restaurant in Dobříš**

## **Abstract**

The Master thesis deals with the compilation of a business plan for opening a new fast food restaurant in Dobříš, and to verifying the viability of this project. The thesis is divided into two main parts, the theoretical and the practical.

The theoretical part describes the basic concepts related to the issue of business, then it deals with the structure and requirements of the business plan. The last chapter of this part deals with the possibilities of financing the project. The practical part consists of processing a concrete business plan to open a new fast food restaurant in Dobříš. In the empirical part, there is described the offered product in detail, determined its selling prices and finally there is estimated its expected consumption. In the next chapter there are determined targets of the company, which the company would like to achieve in the time horizon of two to five years. Two methods are used for the elaborated analyses of market, competition and suppliers – PEST analysis, which examines the external macroenvironment of the company, and Porter's method of five competitive forces, which analyses the microenvironment of the external surroundings. A very important part of the work is the compiled the financial plan – balance sheet, profit and lost statement and cash flow. The plan is prepared in the three forms, according to an optimistic, realistic and pessimistic scenarios for 5 years of operation of the company since its establishment. The pessimistic and optimistic variant is calculated from the realistic estimate, where the expected sales is decreased or increased by 40 %. On the basis of performed analyses was company verification of its viability in realistic and optimistic variant, when the company generated profits and it was able to deal with its obligations. In the pessimistic variant the plan remained still in the loss even after 5 years. In the conclusion of this part of the thesis there is used the SWOT analysis there are defined and evaluated the risks of the project for which there are suggested measures to mitigate or eliminate completely.

**Keywords:** business plan, financial analysis, business, entrepreneurship, businessman, planning, cash flow, budget, external environment, indoor environment

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Vymezení základních pojmů podnikatelské činnosti.....	15
3.1.1 Podnikání .....	15
3.1.2 Podnikatel .....	16
3.1.3 Obchodní firma .....	17
3.1.4 Obchodní závod .....	18
3.2 Podnikatelský plán .....	18
3.2.1 Účel a funkce podnikatelského plánu .....	20
3.2.2 Zásady a pravidla podnikatelského plánu .....	21
3.3 Struktura podnikatelského plánu.....	22
3.3.1 Titulní list.....	22
3.3.2 Obsah .....	22
3.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	23
3.3.4 Shrnutí.....	23
3.3.5 Popis podnikatelské příležitosti .....	24
3.3.6 Cíle firmy a vlastníků .....	25
3.3.7 Analýza trhu.....	27
3.3.8 Analýza konkurence .....	31
3.3.9 Analýza dodavatele.....	32
3.3.10 Marketingová a obchodní strategie.....	32
3.3.11 Realizační projektový plán .....	38
3.3.12 Personální zdroje.....	38
3.3.13 Finanční plán.....	39
3.3.14 Hlavní předpoklady úspěšného projektu a jeho rizika.....	43
3.3.15 Přílohy.....	46
3.4 Zdroje financování .....	46
3.4.1 Vlastní zdroje .....	47
3.4.2 Cizí zdroje.....	48
<b>4 Praktická část .....</b>	<b>50</b>
4.1 Titulní list.....	50
4.2 Exekutivní souhrn .....	51
4.3 Popis podnikatelské příležitosti.....	53



4.4	Cíle firmy a vlastníků.....	56
4.5	Analýza trhu.....	57
4.6	Analýza konkurence.....	64
4.7	Analýza dodavatelů.....	66
4.8	Marketingová a obchodní strategie.....	69
4.8.1	Produkt.....	69
4.8.2	Cena.....	72
4.8.3	Distribuce.....	76
4.8.4	Propagace.....	76
4.9	Realizační projektový plán.....	78
4.10	Personální zdroje.....	79
4.11	Finanční plán.....	80
4.12	Předpoklad úspěchu a rizik projektu.....	91
4.12.1	SWOT analýza.....	91
4.12.2	Analýza rizik.....	94
<b>5</b>	<b>Shrnutí a vyhodnocení finančního plánu projektu.....</b>	<b>96</b>
5.1	Shrnutí.....	97
5.2	Vyhodnocení projektu.....	98
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>101</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>103</b>
<b>8</b>	<b>Seznam grafů:.....</b>	<b>107</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků:.....</b>	<b>107</b>
<b>10</b>	<b>Seznam tabulek:.....</b>	<b>107</b>
<b>11</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>109</b>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ČR	Česká republika
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
HDP	hrubý domácí produkt
Koncept MSP	Koncept pro podporu malých a středních podnikatelů

# 1 Úvod

Tématem diplomové práce je podnikatelský plán pro otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši.

Jelikož poslední dobou uvažuji nad tím, zda dále pracovat jako zaměstnanec, nebo se stát svým vlastním zaměstnavatelem a založit si firmu, jsem se rozhodla, vypracovat si podnikatelský plán na otevření nového rychlého prozatím neexistujícího občerstvení, a díky zjištěným výsledkům se rozhodnout, zda by byl projekt životaschopný, a zda by bylo pro mě reálné tuto činnost provozovat.

Pokud chce podnikatel svůj podnikatelský nápad zrealizovat, nemůže ho pouze nosit ve své hlavě. Je opravdu nutné a důležité nápad zpracovat do písemné podoby. Pomocí strukturování podnikatelského plánu si podnikatel ujasní hlavní otázky: Co chce dělat? Co chce nabízet? Kde to chce nabízet? Co všechno k tomu potřebuje? Bude mu stačit vlastní kapitál? Nebo bude muset zajistit chybějící prostředky z cizího zdroje? Kolik bude potřebovat a jak cizí kapitál získá? Bez odpovědí na tyto otázky by žádný, ani sebelepší a sebezkušenější podnikatel nemohl svůj projekt zrealizovat. Důležité jsou odpovědi i na následující otázky v průběhu fungování společnosti: Kde se podnikatel se svou firmou nachází? Kam se chce dostat? Jak těchto cílů dosáhnout? Jaké jsou možná rizika a hrozby? Vypracováním kvalitního strukturovaného podnikatelského plánu si začínající podnikatel dokáže na všechny výše uvedené otázky odpovědět a bude schopen se svým podnikáním na trhu uspět. V případě nedostatku vlastních finančních prostředků poslouží podnikatelský plán k získání cizího kapitálu od investora nebo bankovního institutu.

Založení nového podnikatelského subjektu a samotné podnikání je náročný proces. Vyžaduje to znalosti z oblasti ekonomie, marketingu, managementu, také z psychologie a nesmí chybět znalosti legislativy. Aby byl podnikatel schopen vypracovat úspěšný a realistický podnikatelský plán, je zapotřebí mít přehled ve zvoleném oboru, ve kterém se chce pohybovat a podnikat. Pro každého podnikatele je velmi důležité si podnikatelský plán vypracovat sám, nebo být alespoň přítomen při jeho zpracování, aby s ním byl dobře obeznámen, znal všechny náležitosti, postupy a možná rizika. Pokud není schopen plán vypracovat sám, je vhodné požádat o pomoc externího nezávislého poradce.

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského záměru ještě neexistujícího bistra a ověření jeho životaschopnosti za pomoci provedení analýzy produktu, tržního prostředí a možnostem jeho financování. V literární rešerši jsou popsány veškeré náležitosti k sestavení kvalitního, strukturovaného podnikatelského plánu. Dále se zabývá

problematikou možnostem financování projektu. V praktické části diplomové práce dochází k vypracování samostatného podnikatelského záměru. Na základě výsledků vypracovaného finančního plánu je následně zhodnocena životaschopnost projektu.

## **2 Cíl práce a metodika**

V této části jsou shrnuty cíle diplomové práce a metodika.

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je strukturovat podnikatelský plán pro založení a otevření nového rychlého ještě neexistujícího občerstvení na Dobříši ležícího nedaleko od Prahy, a posoudit, zda je v této lokalitě projekt realizovatelný a životaschopný.

Dílními cíli pro dosažení hlavního cíle diplomové práce jsou:

- vypracování literární rešerše za pomoci odborné literatury
- provést analýzu produktu, tržního prostředí, konkurence a dodavatelů
- vypracovat finanční plán – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cash flow
- provést analýzu rizik a navrhnout jejich opatření
- zhodnocení výsledků jednotlivých analýz

Zpracovaný podnikatelský plán poslouží ke zjištění, zda je projekt životaschopný, a zda je schopen jej realizovat. Během podnikání by plán mohl pomoci ke snadnějšímu podnikatelskému rozhodování, ke kontrole, a k srovnání naplánovaných činností s těmi skutečnými. V případě zjištění nedostatků vlastních finančních prostředků by podnikatelský plán posloužil k získání úvěru od banky.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. V teoretické části je vypracována literární rešerše k problematice podnikání, zabývající se především založením nového malého či středního podniku, dále strukturou podnikatelského plánu a jeho principy sestavení, která je čerpána z odborných zdrojích a literatury. Nejprve jsou definovány základní pojmy spojené s podnikáním, poté je značná část práce věnována jednotlivým náležitostem podnikatelského plánu. V této části je popsán účel, funkce a zásady podnikatelského plánu, dále je uvedena struktura podnikatelského plánu, která je rozdělena do jednotlivých kapitol. Součástí této části diplomové práce jsou v poslední kapitole uvedeny možnosti financování projektu. Použité odborné zdroje a literatura jsou uvedeny v seznamu použité literatury na konci práce.

Praktická část diplomové práce se zabývá sestavením samotného podnikatelského záměru na otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši.

Na titulní straně je stručně představena ještě neexistující společnost BurgR s.r.o., popsala jsem nabízené produkty, stanovila jejich prodejní ceny a odhadla jejich předpokládaný odbyt.

- Burger/ salát-prodejní cena burgerů/ salátů je stanovena za základě použití metody stanovení ceny podle konkurence, ale bere v potaz i náklady na produkt. Cena je určena samotným podnikem s menším ohledem na náklady produktu, a naopak s větším ohledem na ceny její konkurence.
- Nealkoholické nápoje-prodejní cena nápojů je již smluvně stanovena jejím dodavatelem.
- Předpokládaný odbyt nabízeného zboží je odhadnut dle zjištěného odbytu jídel od našeho konkurenta.

Dále je v práci stanovena mise, vize a cíle společnosti a jejich vlastníků. Cíle jsou stanoveny do pěti let fungování společnosti.

V další kapitole této části práce je zpracována analýza tržního prostředí, pro zjištění potenciálních zákazníků, analýza konkurence a analýza dodavatele. Nejprve je použita segmentaci podle demografického a geografického kritéria, která vymezila cílový trh a dvě hlavní charakteristiky našich zákazníků. Pro zkoumání vnějšího makroprostředí je použita PEST analýzu, pro analýzu mikroprostředí je zvolena Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na základě této metody jsou zjištěna naše stávající konkurence a její konkurenční výhody a nevýhody.

Podstatná část práce popisuje o finančním plánu. Jsou zde vypracovány finanční výkazy-počáteční rozvaha, dále výkaz zisků a ztrát a cash flow společnosti po dobu pěti let ve třech možných scénářích a to pesimistickém, realistickém a optimistickém. Pesimistický a optimistický scénář vychází z realistického předpokládaného obratu. U pesimistického scénáře je odbyt prodeje zboží snížen o 40 %, než je tomu v realistické variantě. Naopak u optimistického je odbyt o 40 % navýšen. V závěru praktické části diplomové práce je použita SWOT analýza, pro zjištění vnitřních silných a slabých stránek společnosti, ale také pro přehled vnějších příležitostí a hrozeb, které ovlivňují chod celé společnosti. Dále jsou vyhodnocena hlavní možná očekávaná rizika projektu. Na hodnocení rizik je použito expertní hodnocení pro odhad jeho významnosti. Rizika jsou ohodnocena čísly od jedné do pěti. Čím je číslo vyšší, tím je jeho míra významnosti rizika vyšší. Ke každému riziku je navrženo opatření ke zmírnění, nebo k jeho úplnému odstranění.

V poslední části práce je shrnut a vyhodnocen finanční plán a ověření životaschopnosti projektu.

#### **Výpočty a použité vzorce:**

- Rovnoměrné odepisování

Vzorec:

$$\text{Roční odpis} = \text{vstupní cena} \times \text{sazba dle zákona} / 100$$

V prvním roce je odpisová sazba pro 2. odpisovou skupinu 11, v dalších letech 22,25.

2. odpisová skupina se odepisuje po dobu 5 let.<sup>1</sup>

- Přímá metoda k sestavení cash flow

Vzorec:

$$\text{PS (počáteční stav) peněz} + \text{příjmy} - \text{výdaje} = \text{KS (konečný stav) peněz}^2$$

- Daň ze zisku

Splatná daň ze zisku je povinnost účetní jednotky odvést daň v souladu s ustanovením zákona o daních z příjmu do státního rozpočtu. Daňová povinnost je zjištěna ze základu daně ve výši sazby stanovené zákonem o daních z příjmů pro sledované účetní období.

Vzorec:

$$\text{Daň ze zisku} = \text{ZISK} * \text{výše daňové povinnosti stanovenou zákonem}^3$$

---

<sup>1</sup> Převzato z: [www.uctovani.net](http://www.uctovani.net)

<sup>2</sup> Převzato z: [www.ucetnicek.cz](http://www.ucetnicek.cz)

<sup>3</sup> Převzato z: [www.du.cz](http://www.du.cz)

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce obsahuje literární rešerši k vymezení základních pojmů podnikatelské činnosti, vysvětlení podstaty sestavování podnikatelského plánu a jeho struktury.

#### 3.1 Vymezení základních pojmů podnikatelské činnosti

Nejprve si v této části práce shrneme základní pojmy podnikatelské činnosti jako je podnikání, podnikatel, obchodní firma a obchodní závod.

##### 3.1.1 Podnikání

Pojem podnikání lze vnímat dle různých hledisek:

- Ekonomického
- Psychologického
- Sociologického
- právního pojetí

V ekonomickém pojetí je podnikání vnímáno jako dynamický proces, který vytváří přidanou hodnotu. Jedná se o zvyšování původní hodnoty pomocí zapojení ekonomických zdrojů.

Psychologické pojetí podnikání pojednává o motivaci, kdy chceme něčeho dosáhnout. V tomto případě jde o seberealizaci, kdy se zbavujeme závislosti na zaměstnavateli a stáváme se svým vlastním zaměstnavatelem.

Sociologické pojetí pojednává o tom, že si díky podnikání vytváříme my sami příležitosti a pracovní místa pro ostatní.

Právní pojetí podnikání definuje: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“<sup>4</sup>

Kde se soustavnou činností rozumí činnost, která není nahodilá, náhodná a ani příležitostná. Jedná se tedy o činnost, která je vykonávána pravidelně, a bude se opakovat. Podnikatel jako fyzická osoba vykonává svou činnost samostatně pod vlastním jménem, jedná osobně a právní úkony činí svým jménem a příjmením, v případě právnické osoby

---

<sup>4</sup> ŘEHOŘ, V.; SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Str. 20. ISBN 978-80-247-3339-5

jedná prostřednictvím statutárního orgánu pod svým obchodním názvem. Vlastní odpovědností se rozumí, že podnikatel nese veškerá rizika za výsledky svých činností, jejichž cílem je dosažení zisku.<sup>5</sup>

Hisrich definoval pojem podnikání jako „proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.“<sup>6</sup>

### 3.1.2 Podnikatel

Podnikatelem podle Nového občanského zákoníku §420 je ten: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“

Dále se za podnikatele považuje: „každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“<sup>7</sup>

Dále se podle §421 v novém Občanském zákoníku za podnikatele považuje osoba:

- zapsána v obchodním rejstříku
- vlastníci živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona.

Podle §422 je „podnikatel, který nemá obchodní firmu, právně jedná při svém podnikání pod vlastním jménem; připojí-li k němu dodatky charakterizující blíže jeho osobu nebo obchodní závod, nesmí být klamavé.“<sup>8</sup>

Další definice podnikatele napsala ve své knize Frková: „Je to podnikatel, který podniká buď sám jako fyzická osoba, tak i podnikatel jako společník v některé z právnických osob, který nemá k dispozici kvalifikovaný management, ale sám, nebo s několika

---

<sup>5</sup> ŘEHOŘ, V.; SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Str. 20. ISBN 978-80-247-3339-5

<sup>6</sup> HISRICH, R.D., PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku*, 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. Str. 28. ISBN 80-85865-07-6

<sup>7</sup> Nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.: §420

<sup>8</sup> Tamtéž, §421, 422



společníky řídí svou společností. Vystupuje tedy současně jako majitel (spolumajitel) a současně sám odpovídá za řízení podnikatelského subjektu.<sup>9</sup>

Podnikatelem je jak fyzická, tak i právnická osoba. Fyzická osoba provozující činnost samostatně, rozhoduje o místě a době výkonu činnosti, dále plánuje a organizuje práci, musí sama finančně zajistit chod podnikání a rozhodovat se co bude dělat se ziskem z činnosti, nebo naopak co bude dělat, pokud bude podnik ztrátový. V případě právnické osoby o činnost rozhoduje statutární orgán.

Aby podnikatel mohl podnikat na vlastní jméno, musí být zapsán do obchodního rejstříku. Podnikat na vlastní odpovědnost znamená, že fyzická osoba odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikatelské činnosti celým svým majetkem.<sup>10</sup>

Podnikatel by měl mít charakteristické rysy:

- umět nacházet a využívat nových příležitostí,
- stanovit si reálné cíle a navrhnout strategie, jak těchto cílů dosáhnout,
- zajistit potřebných finančních prostředků nezbytných pro začátek podnikání nebo inovaci svého produktu,
- chtít se stále vzdělávat a získávat nové zkušenosti,
- být schopný plánovat a organizovat podnikatelské aktivity
- umět se rozhodnout,
- podstupovat rizika,
- umět vést a motivovat lidi.<sup>11</sup>

### 3.1.3 Obchodní firma

Obchodní firma podle Nového občanského zákoníku 89/2012 Sb.:

- „Obchodní firma je jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel nesmí mít víc obchodních firem.“ §423

---

<sup>9</sup> FRKOVÁ, J. *Individuální podnikání*, 1. vydání. Praha: ČVUT Praha, 1998. ISBN 80-01-01763-X

<sup>10</sup> ŘEHOŘ, V.; SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Str. 30. ISBN 978-80-247-3339-5

<sup>11</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplňující vydání. Praha: Grada, 2012. Str. 15. ISBN 978-80-247-4520-6

- „Obchodní firma nesmí být zaměnitelná s jinou obchodní firmou ani nesmí působit klamavě.“ §424
- „Kdo nabude obchodní firmu, má právo ji používat, pokud k tomu má souhlas svého předchůdce nebo jeho právního nástupce; vyžaduje se však, aby k obchodní firmě připojil údaj vyjadřující právní nástupnictví.“ §427<sup>12</sup>

### 3.1.4 Obchodní závod

Podle Nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb.: §502, který namísto pojmu podnik přinesl nový pojem obchodní závod, definuje obchodní závod jako: „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“

Závod může mít i pobočku, která je definována v Novém občanském zákoníku č. 89/2012 Sb.: §503 jako: „část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou.“<sup>13</sup>

Podnik je subjekt, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy. Jedná se o ekonomicky a právně samostatnou jednotku, jejímž účelem je podnikání. Jako ekonomická samostatnost se považuje podnikatelská svoboda, kde je podnikatel odpovědný za výsledky svého podnikání. Jako právní samostatnost se rozumí možnost společnosti vstupovat do právních vztahů s dalšími tržními subjekty, se kterými uzavírají smlouvy.<sup>14</sup>

## 3.2 Podnikatelský plán

Dříve než podnikatel začne realizovat svůj podnikatelský nápad, je vhodné, aby si zpracoval podnikatelský plán pro ověření jeho realizovatelnosti a životaschopnosti. Podnikatelský plán by si měl podnikatel zpracovat sám, popřípadě požádat o pomoc zainteresované osoby, kterými mohou být účetní, právníci, technici a další poradci. Pokud si podnikatel vypracuje svůj podnikatelský plán sám, uvědomí si před zahájením své podnikatelské činnosti veškeré faktory a náležitosti, které jsou s problematikou podnikáním

<sup>12</sup> Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.: §423, 424, 427

<sup>13</sup> Tamtéž, §502, 503

<sup>14</sup> ŘEHOŘ, V.; SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Str. 35. ISBN 978-80-247-3339-5

spojené a bude schopen předejít budoucím možným rizikům nebo na ně bude alespoň zčásti připraven.<sup>15</sup>

Podnikatelský plán je písemně zpracovaný dokument podniku. Jsou v něm popsány veškeré podstatné vnitřní a vnější faktory podnikatelské činnosti související se založením nové společnosti. Zpracovaný by měl být zejména podnikatelem.<sup>16</sup>

Každý podnikatelský plán by měl obsahovat informace o vývoji společnosti a stanovených cílech, jak společnosti, tak jejich vlastníků. Dále by v něm měly být naplánované postupné kroky společnosti, popsány předpokládaný budoucí vývoj na trhu, uvedené informace o dosavadním vzdělání a zkušenostech manažerů a zaměstnanců podniku apod.<sup>17</sup>

Mezi důležité otázky, na které by si měl každý začínající podnikatel v podnikatelském plánu odpovědět, a samozřejmě, že tyto odpovědi budou zajímat i investory, jsou: Co budu dělat? Co budu nabízet? Co budu potřebovat?

Zpracování podnikatelského plánu je pro samotného podnikatele velmi přínosný. Podnikatel si uvědomí, ujasní, zjistí a rozhodne se, jaké kroky je potřeba udělat, jak postupovat, jaké zákazníky oslovit, jaký bude jeho cílový trh, jak je na tom jeho konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců a jaké by měli mít jeho zaměstnanci vzdělání apod. Samozřejmě si podnikatel vyčíslí, kolik finančních prostředků bude potřebovat k založení společnosti, ale také k nákupu, k výrobě a k prodeji produktů, a kdy se mu začnou tyto výdaje vracet v podobě tržeb.<sup>18</sup>

Veber definoval podnikatelský plán jako: „písemný dokument podniku zpracovaný podnikatelem, popisující všechny podstatné vnitřní i vnější faktory, které souvisí s podnikatelskou činností.“<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 14. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>16</sup> HISRIC, R.D. a kol. *Založení a řízení podniku*. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. Str. 39. ISBN 80-85865-07-6

<sup>17</sup> SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 2. vydání. Praha: VŠE, 1994. Str. 31-32. ISBN 80-7079-892-0

<sup>18</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 14. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>19</sup> WEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008, 2010. Str. 95. ISBN 978-80-247-2409-6

### 3.2.1 Účel a funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán popisuje cíle projektu a navrhuje strategie, jak těchto cílů dosáhnout za určité časové období. Plán lze rozdělit na dvojí využití, a to interní a externí.

K interním účelům slouží podnikatelský plán samotnému podnikateli a jeho zaměstnancům. Jedná se o vnitřní písemný dokument podniku, kde jsou popsány a naplánovány jednotlivé kroky a postupy při rozhodování o dalších činnostech v budoucnosti v podniku. Jsou zde zvoleny cíle podniku a návrhy pro jejich uskutečnění. Podnikatelský plán slouží jako nástroj kontroly pro podnik. Během podnikání lze díky podnikatelskému plánu srovnat skutečné údaje s těmi naplánovanými a zjistit, zda jsme stanovených cílů dosáhly podle plánu či nikoliv.

Shrnutí funkcí podnikatelského plánu:

- eliminuje nebo vyhledává teoretické potenciální chyby a problémy a navrhuje opatření k jejich řešení
- podnikatel se během zpracovávání plánu naučí lépe plánovat a organizovat své budoucí kroky a činnosti
- díky samostatnému sestavení plánu podnikatelem, má podnikatel o celé společnosti větší přehled a svým zaměstnancům může lépe vysvětlit podnikovou kulturu
- zvýší se důvěra v realizovatelnost projektu
- zvýší se výkonnost a připravenost společnosti do budoucna<sup>20</sup>

Podnikatelský plán slouží také ke zjištění potřebného počátečního kapitálu a k celkové potřebě finančních prostředků.<sup>21</sup>

K externímu využití slouží podnikatelský plán jako komunikace s vnějším okolím při přesvědčování investora či banky o poskytnutí finančních prostředků. Jedná se o případy, kdy společnost potřebuje získat chybějící finanční prostředky a najít poskytovatele cizího kapitálu. Ten se bude rozhodovat na základě kvalitně zpracovanému podnikatelského plánu, který mu bude podnikatelem prezentován. Podnikatel použije svůj vypracovaný komplexní podnikatelský plán jako průkazný materiál, že ví, čeho a jak chce dosáhnout, a pokud je

---

<sup>20</sup> VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 2. dotisk. Praha: Management Press, 2002. Str. 466.

<sup>21</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 14. ISBN 978-80-247-4103-1

podnikatelský plán kvalitně zpracován, je přesvědčení investora a vyhlídky na získání cizího kapitálu vyšší. Důležité je uvést informace o odhadech budoucích úspěchů společnosti, jako jsou ziskovost a do kdy se investice poskytovateli vrátí. Poskytnout bychom měli i informace ohledně výskytu možných rizik spojených s projektem.

Podnikatelský plán je jednou z nejdůležitějších součástí podnikání, a proto by se mělo dbát na přesnosti a pečlivosti při jeho sestavování, v opačném případě by se totiž mohlo jednat jen o kus papíru.<sup>22</sup>

### 3.2.2 Zásady a pravidla podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá pevně stanoven jeho obsah, protože každý subjekt má jiné požadavky na strukturu a jeho rozsah. Mělo by se alespoň pro úspěšné zpracování plánu nebo získání potřebného kapitálu respektovat několik obecně platných zásad. Podnikatelský plán by měl být:

- Inovativní;
- Stručný a srozumitelný – měl by obsahovat všechny důležité informace bez zbytečného rozepisování, je vhodné se vyjadřovat jednoduše, používat přehledné tabulky s ukazateli, aby každý, kdo plán bude číst, porozuměl obsahu plánu;
- Logický a přehledný – veškeré myšlenky a skutečnosti by na sebe měly navazovat, měly by se doplňovat, nikoliv si odporovat, a měly by být podloženy fakty;
- Pravdivý a reálný – je zakázáno vkládat nepravdivé údaje, podnikatelský plán by měl také doložit, že je možné projekt zrealizovat;
- Respektovat rizika – měla by se identifikovat a respektovat všechna možná hlavní budoucí rizika a odchylky od původního plánu, podnikatel by měl být připraven na případné změny a rovnou navrhnout jejich případné opatření ke zmírnění nebo k úplnému odstranění.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, dotisk 2007. Str. 309. ISBN 80-247-0939-2

<sup>23</sup> VEBER, J. a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. Str. 568. ISBN 978-80-7261-200-0

### 3.3 Struktura podnikatelského plánu

Podnikatelský plán nemá závažně stanovenou strukturu, ale je několik kapitol, které by měly v každém podnikatelském plánu na sebe logicky navazovat. Důležité je, aby byl přehledný, stručný a srozumitelný, aby se jeho čtenáři snadněji četl. Délka podnikatelského plánu je doporučena okolo 40 stran.<sup>24</sup>

#### 3.3.1 Titulní list

První stránkou podnikatelském plánu by měl být titulní list uvádějící základní informace o společnosti. Jedná se tzv. o identifikační část dokumentu, na kterou se uvádí obchodní jméno a logo firmy. Dále je nutné uvést název podnikatelského plánu, jména zodpovědných autorů za sestavení dokumentu, jména dalších klíčových osob, datum založení apod.

„Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.“<sup>25</sup>

„Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora nebo výše uvedené firmy.“<sup>26</sup>

#### 3.3.2 Obsah

Za titulní list se zpravidla uvádí obsah podnikatelského plánu. Obsah by měl být krátký a přehledný. Díky krátkému a přehlednému obsahu je snadnější vyhledávání konkrétních informací, které čtenáře zajímají. Obsah by měl být dlouhý maximálně na jednu až jednu a půl stránky formátu A4.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 14. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>25</sup> Tamtéž, str. 15

<sup>26</sup> VEBER, J. a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. Str 570. ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>27</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 15. ISBN 978-80-247-4103-1

### 3.3.3 Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod dokumentu je důležité zařadit na začátek podnikatelského plánu. Čtenář si zprvu přečte účel, rozsah a další podrobnosti podnikatelského plánu, aby nedošlo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem. Měly by se zde také definovat cíle projektu.

V úvodu by měl být čtenář obeznámen s pozicí dokumentu, zda se jedná o finální verzi podnikatelského plánu, do které se už nebude nic doplňovat, anebo se jedná o plnou či zkrácenou verzi, ve které se budou ještě některá informace v některých kapitolách upřesňovat a doplňovat.<sup>28</sup>

V případě, že je podnikatelský plán určen k získání cizího kapitálu, mělo by být v úvodu uvedeno:

- Název a sídlo podniku,
- Jméno samotného podnikatele a klíčových osob,
- Kontakt na podnikatele a klíčové osoby,
- Popis podniku a jeho povaze podnikání,
- Uvedená potřebná částka, kterou podnik potřebuje získat,
- Prohlášení o důvěrnosti zprávy.<sup>29</sup>

### 3.3.4 Shrnutí

Shrnutí je zhuštěný popis o tom, co je v dalších kapitolách zpracováno podrobněji. Nejčastěji se shrnutí uvádí na začátek podnikatelského plánu, i když se zpracovává na úplném konci práce, poté, co je celý podnikatelský plán zpracován. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí podnikatelského plánu, protože ovlivňuje rozhodnutí, zda investor nebo banka poskytne podnikateli potřebné finanční prostředky.

Shrnutí by mělo být napsáno zajímavě, mělo by obsahovat jen ty důležité informace, a mělo by ve čtenáři vzbudilo zájem a zvědavost dočíst si zbytek podnikatelského plánu.

Hlavními body, kterým by v rámci shrnutí měla být věnována pozornost:

- popis produktů nebo služeb uvedených na trhu,
- konkurenční výhodou nabízených produktů či služeb oproti konkurenci,

---

<sup>28</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 15. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>29</sup> HISRIC, R. D. a spol. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. Str 112. ISBN 80-85865-07-6

- velikost trhu a jeho budoucího vývoje,
- uvedení klíčových osob firmy a jejich dosavadních úspěchů,
- stanovení vize a cílů podniku a návrhy k jejich realizaci,
- ekonomické cílové veličiny: kapitálová náročnost, výše potřebného cizího kapitálu, doba návratu investice, délka financování apod.<sup>30</sup>

### 3.3.5 Popis podnikatelské příležitosti

Záměrem popisu podnikatelské příležitosti je přesvědčit čtenáře o tom, že je právě ta správná příležitost pro realizaci podnikatelského nápadu, a že právě tento podnikatel má ty nejlepší předpoklady pro jeho realizaci.

Tato kapitola bude zaměřena na tři základní body:

- popis produktu či služby,
- popis jeho konkurenční výhody
- jaký přinese nabízený produkt či služba užitek pro potenciální zákazníky.<sup>31</sup>

V případě, že bude nabízen nový produkt, popíše se jeho fyzický vzhled, dále se objasní jeho vlastnosti a k čemu bude zákazníkem využíván a jaký pro něj bude mít přínos. Jedná se o důkladný popis produktu, se kterým chce podnikatel na trh vstoupit. Uvést by se také mělo, zda se jedná o zcela nový výrobek uvedený na trhu, nebo výrobek již na trhu nabízen. Nemělo by se zapomínat na zmínění služeb, které budou výrobek doplňovat. V tomto případě se jedná o služby jako jsou: oprava a údržba výrobku, zaškolení zaměstnanců pro správné používání výrobku, servis pro zákazníky, instalace a montáž, dále poradenství apod. Uvést by se měla i výsledná prodejní cena výrobku pro spotřebitele.

V případě, že podnikatel bude nabízet službu, popíše její vlastnosti, jak bude fungovat, a v čem bude nabízená služba spočívat. Je nutné objasnit, jaké vybavení či zařízení bude služba vyžadovat a jak jej bude podnikatel poskytovat.

V dnešní době převládá nabídka nad poptávkou, proto je velmi důležité přijít na trh s mnohem lepší nabídkou, než přináší na trh konkurence. Pokud chce podnikatel na trhu

<sup>30</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 16. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>31</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. Str. 20. ISBN 80-7261-075-9



doopravdy uspět, musí pečlivě a věrohodně popsat konkurenční výhody svého produktu nebo služby. Měl by zdůraznit, jaký užitek a prospěch bude výrobek zákazníkům přinášet. Je nutné přesvědčit čtenáře a dokázat mu, že nabízený produkt je lepší, než který nabízí konkurence na trhu. Příkladem konkurenční výhody je například profesionálnější servis, že společnost nabízející tuto službu je lepší, rychlejší a výhodnější při řešení zákaznickova problému.

V poslední řadě je nutné zdůraznit a popsat užitek, který bude produkt spotřebiteli přinášet. Bez tohoto užitku by nebyl podnikatelský plán úspěšný. Pokud budou spokojeni zákazníci a budou nakupovat nabízené výrobky podnikatele, nebo využívat jeho služeb před konkurencí, poté bude úspěšný i on.<sup>32</sup>

### **3.3.6 Cíle firmy a vlastníků**

Pokud již firma existuje, je dobré čtenáře seznámit s její historií. V této kapitole by měly být uvedeny základní stručné informace o společnosti; kdy byla založená, jaká je její právní forma, jaká je oblast její činnosti atd. Důležité je také čtenáře přesvědčit, že je firma schopná úspěšně zrealizovat svůj podnikatelský plán.<sup>33</sup>

#### **Cíle firmy**

Nejprve by se měla definovat mise, vize a cíle firmy.

Mise firmy je tzv. poslání či prohlášení o poslání organizace. Slovně vyjadřuje účel a smysl existence společnosti, tedy proč organizace existuje, co dělá, čeho chce dosáhnout. Základním posláním každé firmy je svým zákazníkům poskytnout a prodat své výrobky či služby.

Vize definuje představu firmy o tom, kam chce směřovat, a do kdy se tam chce posunout. Jedná se konkrétně o představu žádoucího budoucího cílového stavu firmy. „Vize je sjednocujícím prvkem, který je všem členům firmy výzvou a inspirací, oporou i zdrojem pocitu smysluplnosti jejich úsilí. Vize v podstatě představuje stav firmy, do které by ji manažeři rádi v průběhu let dostali.“<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 16. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>33</sup> Tamtéž, str. 16-17

<sup>34</sup> KOŠTAN, Pavol. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. Str. 124. ISBN 80-722-6657-8.

Ze stanovené vize si firma odvodí své jednotlivé cíle, tzv. žádoucí cílové stavy, kterých bude chtít vlastník či společnost do budoucna dosáhnout. Při sestavování těchto cílů by se měla použít metoda SMART. Pojem SMART je zkratkou prvních písmen pěti anglických slov. Těmito anglickými slovy popisující vlastnosti stanovených cílů jsou:

- Specific – specifické;
- Measurable – měřitelné;
- Achievable – akceptovatelné, atraktivní;
- Realistic – reálné;
- Timed – termínované cíle.<sup>35</sup>

V podnikatelském plánu bychom si měli cíle firmy stanovit minimálně na pět let s tím, že první dva roky bychom měli popsat více do detailů.



Obrázek 1: Hierarchie stanovení cílů společnosti (Zdroj: KOŠŤAN, P. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 2002. Str. 124)

### Cíle vlastníků a manažerů firmy

Této kapitole věnují investoři velkou pozornost, protože jsou přesvědčeni o tom, že právě vlastníci a klíčové osobnosti firmy ovlivňují úspěch či neúspěch společnosti. Pokud je

<sup>35</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 18. ISBN 978-80-247-4103-1

ve firmě kvalitní vedení, které přináší na trh průměrný produkt, má na trhu daleko větší šanci uspět, než když je průměrné vedení, které by uvádělo na trh sebelepší produkt. Proto je důležité investory seznámit s klíčovými osobami podniku.

Nejprve se uvádí jejich dosavadní vzdělání a zkušenosti, a tím dokázat čtenářům, že mají určitý potenciál na úspěch. Dále je potřeba uvést jaká je jejich role ve společnosti, a jaká bude jejich pracovní náplň v začátcích, a jak se bude měnit v průběhu firemního růstu. Jejich celé životopisy je vhodné k podnikatelskému plánu přiložit do kapitoly přílohy na konci práci.

### **Další pracovníci firmy**

V této části plánu se popíše organizační struktura firmy. Zveřejní se informace o zaměstnancích, kolik jich bude, a jaká bude jejich kvalifikace a věkové složení. Důležité je uvést a popsat jaká bude jejich pracovní náplň v jednotlivých pozicích v podniku. Více informací o této kapitole je v kapitole personální zdroje.

### **Poradce**

Mezi firemní externí poradce patří například daňový, právní nebo marketingový poradce, dále také reklamní agentura, která dokáže společnosti vypomoci v jednotlivých úkolech, na které firma sama nestačí. Je vhodné tyto poradce v podnikatelském plánu jmenovitě uvést, vysvětlit, v čem bude jejich pomoc spočívat, jakými úkoly bychom je pověřovali, jak často by pro podnikatele pracovali, a jak vysoké náklady by tato spolupráce vyžadovala.<sup>36</sup>

#### **3.3.7 Analýza trhu**

Pokud chce podnik na trhu uspět, musí si najít takový trh, na kterém budou jeho produkty a služby žádané. Jedná se tedy o trh se zákazníky, kteří budou ochotni za nabízený produkt zaplatit. Proto je velice důležité provést průzkum a analýzu trhu. Díky tomu podnikatel zjistí informace o objemu trhu, jaké jsou přednosti a slabiny jeho konkurence, jaké jsou potřeby a přání zákazníků apod.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Str. 18-19. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>37</sup> WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. Str. 22. ISBN 80-7261-075-9

Analýza trhu vymezuje následující oblasti a přináší následující informace:

- získat informace o trhu,
- provést analýzu informací,
- popsat celkový trh,
- vymezit a popsat tržní segment,
- odhadnout objem prodeje,
- provést analýzu konkurence.<sup>38</sup>

Nejprve si podnikatel určí celkový trh, z kterého si díky analýze trhu dokáže vymezit trh cílový, na který se chce zaměřit. Do celkového trhu patří mnoha různých segmentů s jinými potřebami a požadavky ohledně kvality a ceny. Je tedy nutné se zaměřit na ty skupiny zákazníků, které budou mít z nabízeného produktu užitek, budou mít k produktu snadný přístup, a kde se budou nacházet zákazníci, kteří budou ochotni zaplatit za nabízený výrobek nebo službu.

Analýza potenciálního trhu je velice důležitá, čím lépe definujeme cílový trh, tím se společnost může lépe přizpůsobit přáním a potřebám potenciálních zákazníků. Segmentace trhu, kde se nutné se zaměřit na určitou část zákazníků s určitými charakteristickými rysy, se provádí podle kritérií jako jsou: věk, cena, odvětví, lokace apod. Pomocí segmentování lze vymezit trh, kde podnikatel dokáže svým produktem uspokojit zákazníky, a ti budou ochotni za nabízený produkt zaplatit. Tato cesta vede k úspěchu společnosti. Po vymezení trhu neboli segmentování je vhodné provést průzkum trhu, pro získání těch nejdůležitějších informací o trhu.<sup>39</sup>

Trh je možné segmentovat podle kritérií:

- Demografická – zákazník je začleněn do cílové skupiny na základě věku, pohlaví, vzdělání, příjmu apod.;
- Geografická – zde je spotřebitel zařazen na základě místa, kde se pohybuje;
- Psychologická – zde se zákazník začleňuje podle jeho životního stylu;

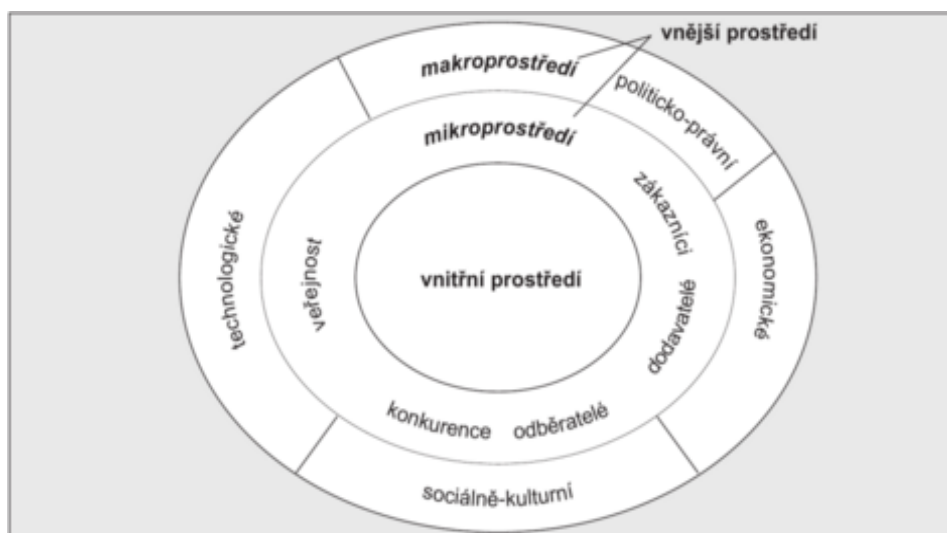
---

<sup>38</sup> BERÁNEK, J. KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 141. ISBN 978-80-86724-30-0

<sup>39</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 21. ISBN 978-80-247-4103-1

- Behaviorální – spotřebitel se zařazuje podle jeho znalostí, chování, a postoji k výrobkům apod.<sup>40</sup>

Na každé vnitřní prostředí podniku působí faktory, které se okolo něj nachází. Okolí podniku lze rozdělit na mikrookolí a makrookolí vnějšího prostředí.



Obrázek 2: Vnitřní a vnější okolo podniku (Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2008. Str. 272)

Mikroprostředí podniku zahrnuje dodavatele, odběratele, zákazníky, konkurenci, veřejnost apod. Pro analýza mikrookolí podniku, které ovlivňuje chod společnosti, se nejčastěji používá tzv. Porterův model pěti konkurenčních sil. Porterův model identifikuje pět základních skupin hrozeb, kterým může být společnost vystavena. Cílem je nalézt takové postavení na trhu, ve kterém bude podnik schopen čelit svým konkurentům a jejich působení obrátit ve svůj prospěch.<sup>41</sup>

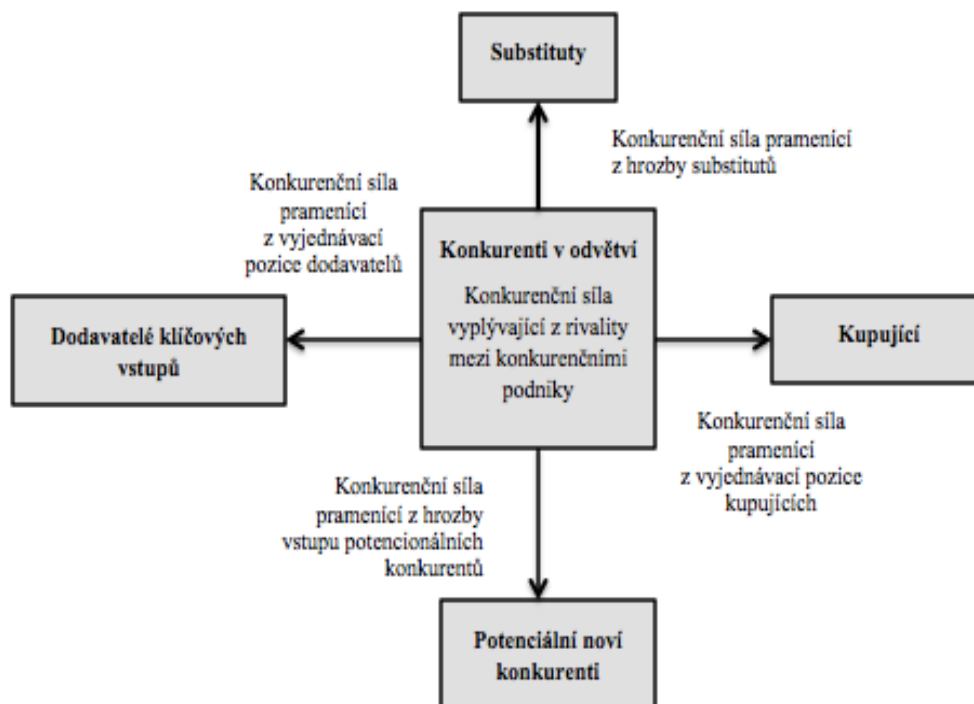
Pět základních sil Porterova modelu:

- stávající konkurence,
- vstup nové konkurence,
- dodavatelé,

<sup>40</sup> URBÁNEK, T. *Marketing*, 1. vydání. Praha: Alfa, 2010. Str. 51. ISBN 978-808-7197-172

<sup>41</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2. vydání. Praha: Grada, 2013. Str. 103. ISBN 978-80-247-4670-8

- odběratelé,
- substituční výrobky.<sup>42</sup>



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2006. Str 121)

Jedním z nástrojů pro analýzu makrookolí podniku, do kterého patří celá ekonomika, je tzv. PEST analýza, která je také známá pod názvem STEP analýza. Tato analýza se používá pro dlouhodobé záměry a provádí rozbor podmínek v oblastech mezinárodního a národního hospodářství. Písmena ve slově PEST znázorňují odlišné druhy vnějších faktorů:

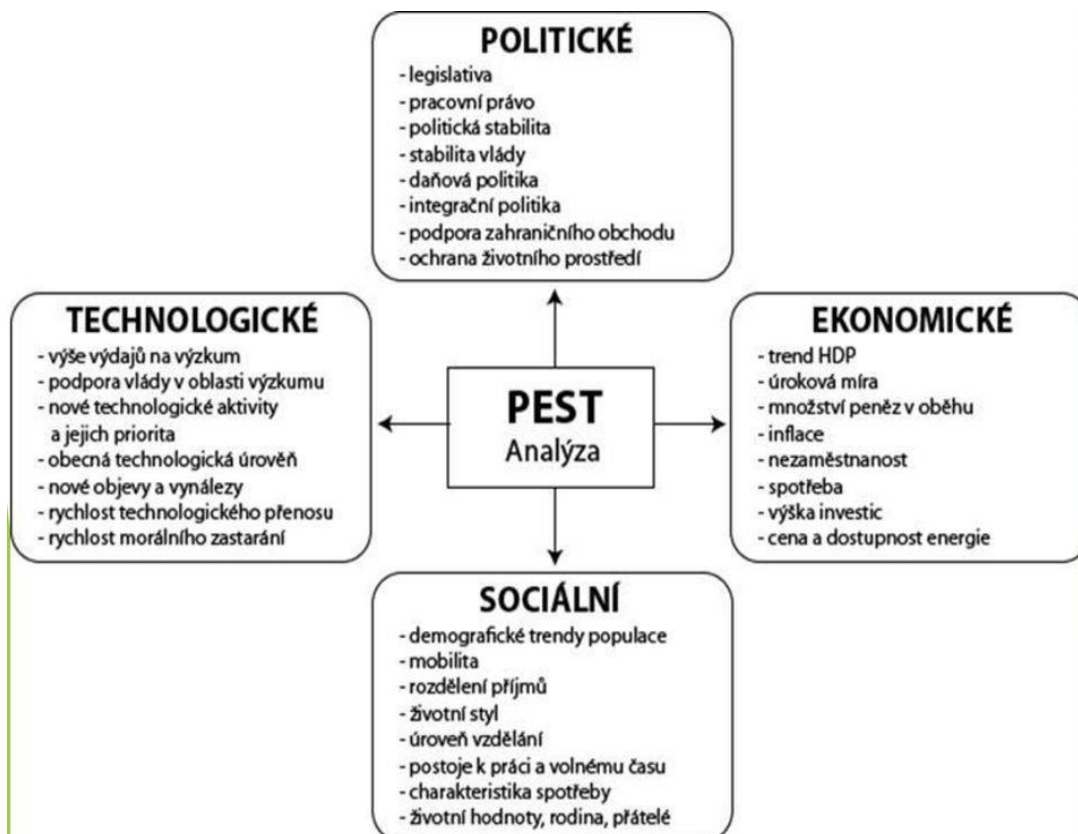
- P – politicko-právní prostředí,
- E – ekonomické prostředí,
- S – sociálně-kulturní prostředí,
- T – technicko-technologické prostředí.<sup>43</sup>

Rozšířená verze analýzy je PESTLE, která obsahuje i vlivy legislativní a ekologické.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. Str. 286. ISBN 978-80-247-2409-6

<sup>43</sup> VEBER, J. a kol. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. Str 533-537. ISBN 978-80-7261-200-0

<sup>44</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2. vydání. Praha: Grada, 2013. Str. 100. ISBN 978-80-247-4670-8



Obrázek 4: PEST analýza (Zdroj: CIMBÁLŇKOVÁ, L. Strategické řízení. 2012. Str 35)

Cílem analýzy trhu je zjistit a upřesnit si, zda nabízený produkt či služba budou na trhu prodávány ve správný čas, ve správném množství, na správném místě a za správnou cenu.

### 3.3.8 Analýza konkurence

Začínající podnikatel si musí uvědomit, že konkurence může velice ovlivnit tržní úspěšnost jeho vznikajícího podniku. Analýza konkurence je velmi časově náročnou a drahou, zato nedílnou součástí podnikatelského plánu, i když si spousta podnikatelů myslí, že oni na trhu konkurenci nemají. Bohužel konkurenci má na trhu každý podnikatel, proto by se měla provést její důkladná analýza

V důkladné analýze konkurenčního prostředí se podnikatel zaměří především na konkurenční silné a slabé stránky, na vzhled výrobku a služeb pro zákazníky, na celkový obrat, na ceny výrobků a služeb apod. Po provedení konkurenční analýzy nastanou dvě situace. Buď má podnikatel na trhu svou skutečnou přímou konkurenci. Přímou konkurencí se rozumí takové firmy, které na cílovém trhu prodávají stejný nebo velice podobný produkt. Nebo ji prozatím nemá, ale musí do budoucna očekávat, že se objeví. Jedná se o tzv.

potenciální novou konkurenci firmy, která se zatím na trhu nevyskytuje, ale mohla by v budoucnosti. Zde podnikatel vychází pouze z odhadů o budoucím vývoji trhu.

Konkurenci lze rozdělit na hlavní a vedlejší. Mezi hlavní konkurenci patří všechny firmy s významnou dominantní rolí na cílovém trhu, a také firmy, které nabízejí velmi podobný produkt. Mezi vedlejší konkurenci patří ty firmy, které nemají silné postavení na trhu.

Po určení všech hlavních konkurentů je potřeba se zaměřit na průzkum jejich předností a nedostatků, tedy silných a slabých stránek. Z výsledků se určí jejich konkurenční výhody a nedostatky, které se nadále porovnají s výsledky podnikatele.

Je opravdu nutné sledovat vývoj na trhu, snažit se zkvalitňovat a rozšiřovat svou nabídku, včas reagovat na jakékoliv změny, hledat a udržovat si své zákazníky po celou dobu činnosti.<sup>45</sup>

### **3.3.9 Analýza dodavatele**

V kapitole analýza dodavatele se popíše a objasní vzniklé vztahy s dodavateli. Důležité je ukázat dobrou orientaci v oblastech jako jsou cenové výkyvy, dostupnost surovin a materiálů do budoucna, počet možných dodavatelů a jejich dodržování termínů apod.<sup>46</sup>

### **3.3.10 Marketingová a obchodní strategie**

Velký vliv na budoucí úspěšnost podniku má právě marketing a prodej. Proto by měl podnikatel přesvědčit čtenáře, že jeho marketingová a obchodní strategie je dobrá a lepší, než má konkurence.

Marketingová strategie se zabývá:

- výběr cílového trhu, tzv. segmentování trhu;
- určení tržní pozice produktu;
- rozhodnutí o marketingovém mixu.

---

<sup>45</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 21-22. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>46</sup> ŘEHOŘ, V.; SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Str. 65. ISBN 978-80-247-3339-5



Po výběru cílového trhu pomocí segmentace trhu si podnikatel musí určit, jakou chce na trhu zaujímat tržní pozici. Je potřeba se zamyslet, jak se dostat k zákazníkům, a jak je přesvědčit o koupi nabízeného produktu.

Nejčastěji používanou metodou je klasický marketingový mix, který se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P, kterými jsou:

- Produkt (product),
- Cena (price),
- Distribuční cesty (place),
- Propagace (promotion).<sup>47</sup>

Zamazalová shrnula pojem 4P jako: „Označení 4P se používá pro jednoduchost a stručnost. Ve skutečnosti může být marketingových aktivit, které jsou iniciovány podnikem za účelem formování nabídky, mnohem více. Navíc každá z proměnných 4P sama o sobě je souborem aktivit, se kterými podnikatele pracují.“<sup>48</sup>

Díky modernímu rozvoji marketingu se ke klasickému marketingovému mixu 4P přidaly další tři nástroje, tzv. 7P, těmito třemi nástroji jsou:

- Politicko-spoločenské rozhodnutí (politics),
- Veřejné mínění (public opinion),
- Lidské zdroje (people).<sup>49</sup>

Marketing se dále rozšířil a zaměřil se více na své zákazníky a udržování s nimi dobrých zákaznických vztahů. Tento koncept se dívá na věc z pohledu zákazníka tzv. zákaznický marketingový mix 4C, kam se řadí:

- Zákazník (customer),
- Náklady na zákazníka (cost to the customer),
- Pohodlná dostupnost (convenience)

---

<sup>47</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Graga publishing a.s., 2011. Str. 22-23. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>48</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. Str. 40. ISBN 978-80-247-2049-4

<sup>49</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Graga publishing a.s., 2011. Str. 22-23. ISBN 978-80-247-4103-1

- Komunikace (communication).<sup>50</sup>

Detailnější pozornost se bude věnovat pouze základnímu konceptu 4P, který je velmi důležitý pro začínající podnikatele.

## **Produkt**

Samotný produkt/produkty, nebo služba, kterou chce podnikatel uvést na svůj vybraný cílový trh, kde chce uspokojovat potřeby a požadavky svých zákazníků, je základním stavebním kamenem marketingového mixu.

V této kapitole podnikatelského plánu se budou řešit otázky a problémy vztahující se na zvolený produkt. Důležité je se rozhodnout a definovat jaké produkty se budou na trhu nabízet, kdy a jak se budou na trh uvádět. Produkty se zde detailně popíšu, podnikatel si musí uvědomit, jaký bude životní cyklus produktu, jaký bude průběh vývoje produktu, a kdy bude nutné začít produkt inovovat. Poté by měl podnikatel zvážit, které staré produkty z trhu stáhnout, v jakém objemu bude produkt vyrábět apod.<sup>51</sup>

„Počet výrobků v portfoliu. Jde o faktor, u kterého můžeme snést argumenty pro i proti: větší diverzifikace produktů může znamenat menší zranitelnost firmy, pokud některý produkt na trhu propadne nebo se změní poptávka, na druhé straně čím četnější je portfolio, tím rostou provozní nároky: zvyšují se náklady na nákup a skladování materiálů, řízení výroby je složitější, zvyšují se požadavky na skladování hotové produkce, rostou i celkové transakční náklady.“<sup>52</sup>

Důležité je, aby se podnikatel také zaměřil na citové stránky zákazníka, které budou rozhodovat o budoucím nákupu nabízeného produktu. Těmito faktory jsou například design produktu a jeho obal, které by měl produkt od konkurence odlišovat. Velmi důležité je uvážit

---

<sup>50</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. Str. 40. ISBN 978-80-247-2049-4

<sup>51</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 23-24. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>52</sup> VEBER, J. a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2011. Str. 364. ISBN 978-80-7261-200-0

a vhodně zvolit název neboli značku produktu, která by měla být dobře zapamatovatelná, poutavá a pro zákazníka líbivá.

Záruky a další dodatečné služby (zákaznický servis, záruční lhůty, apod) jsou spjaty s produktem, a pomáhají zákazníkům usnadnit používání a uspokojit jejich potřeby.<sup>53</sup>

## **Cena**

Cena je dalším důležitým a nejpružnějším nástrojem v marketingovém mixu. Cena ovlivňuje prosperitu firmy a ochotu zákazníka produkt koupit. Prodávající by nejradši své produkty/ služby prodával za co nejvyšší cenu, naopak kupující by si přál produkt zakoupit za co nejnižší cenu. Proto je nutné, při stanovování ceny produktu/ služby, přihlížet na několik důležitých faktorů:

- cíle podniku a cíle cenové politiky;
- ochota a životní úroveň zákazníka;
- náklady;
- poptávka po produktu na daném trhu;
- konkurence;
- životní fáze cyklu produktu a jak v určitých fázích postupovat;
- právní a regulační opatření.<sup>54</sup>

Cena lze stanovit podle tří mechanismů:

- zákazník, kde se vychází z toho, že je zákazník ochoten zaplatit za produkt jasně určenou sumu peněz, která má svou vytyčenou hranici, za kterou by nešel. Cena se tady stanoví taková, kterou zákazník akceptuje,
- konkurenční ceny, kde se vychází z cen stejných, nebo podobných produktů, které nabízí konkurence na trhu. Nejlépe je stanovit cenu nižší nebo velice podobnou jako těm konkurenčním,

---

<sup>53</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Str.539. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>54</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 24. ISBN 978-80-247-4103-1

- náklady na produkt, kde k nákladům připočteme takovou marži, která bude realizovat společnosti na trhu určitý zisk.<sup>55</sup>

## **Distribuce**

Distribuční politika popisuje návrhy na vhodnou organizaci prodeje.

Velmi důležité je, aby se podnikatel rozhodl, zda je schopen zajistit veškeré činnosti spojené s prodejem sám, a produkt prodávat ke konečným spotřebitelům. Pokud není těchto činností schopen a může produkty zprostředkovávat pomocí využití prodejních mezičlánky. V tomto případě se nejčastěji využívají externí firmy nebo obchodní zástupci.

Většina podnikatelů, kteří prodávají luxusní výrobky, nebo mají velký objem prodávaných výrobků, či vyrábí produkty na zakázky konkrétním klientům, si distribuci výrobku zajišťují sami. Jedná se o tzv. distribuce bez mezičlánků, tedy o přímý prodej ke konečnému zákazníkovi. V případě využití prodejních mezičlánku, se podnikatel musí rozhodnout, zda bude spolupracovat s obchodními zástupci, s maloobchodem, nebo s velkoobchodem.<sup>56</sup>

Aby podnikatel dosáhl úspěchu, měl by nabízený produkt dostat ke zákazníkovi takovým způsobem, aby to pro něho bylo nejméně náročné a snadno dostupné. Pro zvolení té nejvýhodnější cesty, by každý podnikatel měl jednotlivé možné varianty propočítat a podle toho se rozhodnout.

## **Komunikace**

Komunikační politika se snaží plnit jak ekonomické, tak i informační a emocionální cíle. Jde zde o komunikaci mezi podnikem a zákazníkem, kde se podnik snaží zákazníky informovat o výhodách nabízeného produktu, a přesvědčit je o jeho koupi. Nejběžnějšími nástroji komunikačního mixu k dosažení všech těchto cílů:

- Reklama (advertising),
- Podpora prodeje (sales promotion),

---

<sup>55</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 766-771. ISBN 978-80-247-1545-2

<sup>56</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 24. ISBN 978-80-247-4103-1

- Osobní prodej (personal selling),
- Vztah s veřejností (public relations),
- Přímý marketing (direct marketing).<sup>57</sup>

Tyto nástroje pomáhají přesvědčit zákazníky o jedinečnosti nabízeného produktu a následně jeho koupí. Díky těmto nástrojům můžeme zákazníka informovat o užitečnosti a vlastnostech produktu.

- Reklama

Reklama je nejznámější neosobní jednosměrnou formou komunikace, za kterou se musí platit. Její náklady jsou vysoké, zato je velice rychle efektivní. V případě, že podnikatel potřebuje oslovit širokou škálu spotřebitelů, je tato forma nejvýhodnější. Reklamu můžeme sledovat například v televizi, na internetu, na plakátech/letácích, v časopisech, v novinách, billboardech, nebo ji poslouchat v rádiu či rozhlase. Nevýhoda použití reklamy je absence kontaktu se zákazníkem.

- Podpora prodeje

Podpora prodeje může být orientována na konečného spotřebitele nebo na obchodního zprostředkovatele. Mezi formy podpory prodeje orientovaných na konečné zákazníky jsou bonusy neboli cenové zvýhodnění pro zákazníky, kupónový prodej, zákaznické kluby, vzorky zdarma, spotřebitelské soutěže a další. U obchodních zprostředkovatelů jsou nástroje podpory prodeje například slevy z katalogových cen, dále bezplatné nabídky některého zboží, dárkové propagační předměty, prodejní soutěže, školení prodejního personálu, umístění plakátů v prodejně apod. Podpora prodeje se uskutečňuje v případě krátkodobých cílů firmy.

- Osobní prodej

Osobní prodej patří mezi nejefektivnější, ale zato časově nejnáročnější formu komunikačního mixu. Jedná se o přímý dialog mezi vyškoleným prodejcem, který produkt nabízí a konečným spotřebitelem, který produkt kupuje. Prodejce má výhodu sledovat zákazníkovi reakce, ihned na ně reagovat, všechno mu vysvětlit, a přesvědčit ho o koupí

---

<sup>57</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 25-26. ISBN 978-80-247-4103-1

produktu. Největší výhodou je, že může zjistit jaké jsou jeho potřeby a přání, a okamžitě se tomu přizpůsobit. Mezi osobní prodej patří osobní setkání, dále veletrhy, výstavy, neformální setkání a poradenství při prodeji.

- Vztahy s veřejností

Jedná se jak o vztah s existujícími spotřebiteli nabízeného produktu, tak o vztah ke všem zájmovým skupinám a tržním subjektům. Těmito skupinami a subjekty jsou zaměstnanci firmy, široká veřejnost, konkurence, média, státní orgány apod. Pomocí public relations si může firma zlepšovat svou image, získat si sympatie od veřejnosti, a zlepšit svůj obraz v očích široké veřejnosti a zákazníků. Do public relations se řadí sponzoring a charitativní dary, komunikace s médii atd. Tato forma prodeje se týká dlouhodobých cílů podniku.<sup>58</sup>

### 3.3.11 Realizační projektový plán

Realizační projektový plán je vytvořen tzv. časového harmonogramu všech činností a jednotlivých úkolů, které je důležité v podnikatelském plánu zajistit. Je potřeba si určit co a kdy chce společnost udělat, čeho chce dosáhnout, a do kdy to chce mít hotové. Pro plánování aktivit se nejčastěji používá úsečkový diagram, který znázorňuje jednotlivé fáze činností, konkrétně kdy a jaké činnosti se musí zahájit, jak dlouho budou trvat a kdy musí být dokončeny.<sup>59</sup>

### 3.3.12 Personální zdroje

Personální zabezpečení v malých podnicích se liší od společností velkých. V případě malého podniku se všichni zaměstnanci mezi sebou znají. Je to díky tomu, že jich je v malé společnosti zaměstnáno o dost méně než ve velkých společnostech. Jejich vztahy bývají více osobní, jelikož jsou na pracovišti v každodenním kontaktu.

Volba zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností u začínajícího podniku. Přijetí zaměstnanci by měli být schopní, spolehliví, měli by mít zkušenosti v oboru, je důležité,

---

<sup>58</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. Str. 70-73. ISBN 80-2471-545-2

<sup>59</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Graga, 2011. Str. 26-27. ISBN 978-80-247-4103-1

aby byli dost motivovaní, a aby si s nimi podnikatel tzv. „padl do oka“. Zaměstnanci mohou totiž velice ovlivnit budoucí chod společnosti a její budoucí úspěch či neúspěch.

Tato kapitola se věnuje popisu jednotlivých pracovních pozic, a všech pracovních činností, které budou vybraní pracovníci obsazovat. Důležité je stanovení kvalifikačních předpokladů ke každé pracovní pozici pro výběr správného zaměstnance. Majitelé společnosti by se také měli rozhodnout, kolik pracovníků bude potřeba na určitou pracovní pozici, a jaké budou jejich mzdy.

Dalším důležitým krokem je specifikace organizační struktury, aby se předešlo zmatkům a dalším nedorozumění uvnitř firmy. Důležité je definovat, kdo se komu zodpovídá, kdo je ve společnosti nadřízený a kdo je komu podřízený, a kdo je zodpovědný za kterou činnost.<sup>60</sup>

### **3.3.13 Finanční plán**

Finanční plán je tou nejdůležitější částí celého podnikatelského plánu. Po přečtení této kapitoly se čtenář bude rozhodovat, zda poskytne podnikateli potřebný kapitál, a samotný podnikatel zjistí, zda je jeho projekt životaschopný. Ve finančním plánu se všechny již výše uvedené informace transformují do číselné podoby, které nám vyčíslí jako si bude podnikatelský projekt stát. Finanční plán tvoří: plán nákladů a výnosů, rozvahu, výkazy zisků a ztrát, plán peněžních toků apod.

Většina začínajících podnikatelů bere v potaz, že je podnikání bude něco stát (počítá s určitými náklady) a poté uvažuje o tom, kolik na tom vydělá (počítá s určitým výnosem). Avšak zapomíná na náklady, kterým se nelze během podnikání vyhnout a těmi jsou, výdaje při založení samotného podniku, pořízení dlouhodobých majetků, nákup oběžného majetku a zásob, potřebné finanční rezervy na provozní náklady, úhrada nájmů, mezd pracovníků apod.<sup>61</sup>

Podnikatel by měl také rozlišovat výnosy/náklady a příjmy/výdaje – cashflow, které je velmi důležitou složkou ve finančním řízení.

---

<sup>60</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 27. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>61</sup> STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. Str. 101-102. ISBN 978-80-7179-926-9

## **Plánování výnosů a příjmů**

Každá společnost, na výjimky osob samostatně výdělečně činných, je povinna vést podvojný účetnictví.

Je nutné od sebe umět rozlišit výnosy a příjmy. Výnosy jsou ještě reálně neobdržené peněžní prostředky, které společnost obdrží za již prodané výrobky či zprostředkovanou službu. Společnost tyto opožděné platby obdrží například do jednoho měsíce, tzv. faktury s různým dnem splatnosti. Příjmy jsou peněžní prostředky, které jsme již přijaly za prodané zboží, nebo za zprostředkovanou službu.

Podnikatelé, kteří si tento rozdíl uvědomují, mohou vést úspěšně své finanční řízení společnosti. Nemůže se jim totiž stát, že by neměli dostatečné finanční prostředky na zaplacení svých faktur, sledují totiž své příjmy, tedy skutečně dostupné finanční prostředky. Díky tomu ví, co si mohou a nemohou dovolit. Kdyby se soustředil pouze na své výnosy, mohlo by se stát, že by neměl dostatečné finanční prostředky na všechny náklady spojené s prodejem zboží, či zprostředkováním služby, jelikož platbu za tyto služby obdrží až po smluvené době.<sup>62</sup>

## **Plánování nákladů a výdajů**

Mezi náklady a výdaji existuje také značný rozdíl, proto by se neměli zaměňovat. Náklady jsou výdaje, které bezprostředně vstoupí do tvorby produktu. Jedná se o spotřebu výrobních prostředků, která je vyjádřena v penězích. Náklady lze dělit podle několika struktur:

- Druhu (energetické, mzdové, materiálové, odpisy apod.)
- Účelu (výkonu, útvaru) dle potřeby kalkulací či rozpočtování
- Činnosti (mimořádné, finanční, provozní)
- Podle změn objemu výroby (fixní, variabilní).<sup>63</sup>

Náklady se člení podle druhu pro lepší srovnatelnost s konkurencí. Pro zjištění, kde je podnik úspornější než jeho konkurence a naopak, kde je konkurence úspornější než podnik. Dále se náklady člení podle účelu, které se využívá pro výpočet kalkulací a jejich následnou kontrolu. Fixní náklady jsou náklady neměnné. Jedná se o náklady, které se se změnou

---

<sup>62</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Str. 28. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>63</sup> Tamtéž, str. 29



objemu ve výrobě nemění, zůstávají pořád stejné. Mezi fixní náklady se řadí odpisy budov, pojištění, nájem za využívané prostory apod. Variabilní náklady souvisí s objemem výroby. Jestliže objem výroby klesne, klesnou i náklady s ní spojené. Naopak, jestliže objem výroby vzroste, vzrostou i náklady.

Výdaj je úbytek peněžních prostředků, který nemusí znamenat tvorbu hodnoty. Výdaj je například splátka úmoru, který se musí splatit po poskytnutí půjčky bankou.<sup>64</sup>

## Finanční výkazy

Investory a banky při rozhodování o půjčce finančních prostředků velice zajímají finanční výkazy. V této kapitole se podnikatelský plán zabývá plánem rozvahy, výkazem zisků a ztrát a plánem peněžních toků neboli cashflow v jednotlivých obdobích.

- **Plán rozvahy**

Důležitým finančním ukazatelem je plán rozvahy, který ukazuje očekávaný vývoj majetku firmy a zdroje jeho financování v čase. Zahrnuje aktiva i pasiva daného podniku v peněžním vyjádření k určitému datu, které se v rozvaze musí rovnat, tzv. bilanční rovnice. Obvykle se v podnikatelském plánu sestavují dvě rozvahy. Jednou je tzv. zahajovací/počáteční rozvaha, která je sestavena k začátku podnikání. Ta druhá se sestavuje k určitému budoucímu datu, nejběžněji k 31.12. příslušného roku.<sup>65</sup>

Rozvaha k 31.12.xxxx	
Aktiva	Pasiva
<b>I. Dlouhodobý majetek</b>	<b>I. Vlastní zdroje</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	Základní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Kapitálové fondy a fondy ze zisku
Dlouhodobý finanční majetek	Výsledek hospodaření
<b>II. Oběžný majetek</b>	<b>II. Cizí zdroje</b>
Zásoby	Úvěry
- Materiál	Závazky vůči dodavatelům
- Zboží	Závazky vůči zaměstnancům
- Výrobky	Závazky ze sociálního a zdravotního poj.
Pohledávky	Daňové závazky
- Za odběrateli	Ostatní závazky
- Ostatní pohledávky	
Krátkodobý finanční majetek	
- Pokladna a ceniny	
- Bankovní účty	
- Krátkodobé cenné papíry	
<b>AKTIVA = PASIVA</b>	

Obrázek 5: Struktura rozvahy k 31.12. XXXX (Zdroj: LENKA VOCHOZKOVÁ. Rozvaha. [online]. 2017.)

<sup>64</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Str. 29. ISBN 978-80-247-4103-1

<sup>65</sup> Tamtéž, str. 30

- **Plán výkazů zisků a ztrát (výsledovka)**

Plánovaný výkaz zisků a ztrát neboli výsledovka zahrnuje jednotlivé výnosy a náklady pro určité období, kde výsledkem plánu je hospodářský výsledky v jednotlivých letech. Pokud dosahuje zisku, je hospodářský výsledek kladný, naopak, pokud dosahuje ztráty je záporný. Každý podnikatel se snaží o kladný hospodářský výsledek, který zajistí finanční jistotu podniku do budoucna. Výsledovka znázorňuje výkon podniku, jelikož zachycuje pouze výnosy a náklady.<sup>66</sup>

- **Plán peněžních toků (cashflow) – příjmy a výdaje**

V plánu peněžních toků jsou sledovány pouze reálné pohyby peněžních prostředků, těmi jsou příjmy a výdaje podniku. Tyto peněžní prostředky jsou ty, které skutečně musíme zaplatit nebo je skutečně obdržíme. Jelikož na začátku podnikání máme výší investiční výdaje, je nutné se na první období plánu cashflow zaměřit více do detailů. Je vhodné je vypracovat po jednotlivých měsících alespoň na šest měsíců, poté stačí roční údaje. Díky cashflow podnikatel zjistí, zda bude mít dostatek finančních prostředků na své obchodní činnosti. Plán peněžních toků lze vytvořit pomocí dvou metod. První tzv. přímá metoda se vypočítá jako rozdíl mezi příjmy a výdaji. Druhou metodou je tzv. metoda nepřímá, kde se vychází z hospodářského výsledku uvedeného ve výsledovce.

Jelikož je tržní prostředí velmi nepředvídatelné a špatně se odhaduje vývoj společnosti na trhu, doporučuje se vypracovat alespoň tři varianty finančního plánu. Tyto varianty jsou optimistická, realistická a pesimistická.<sup>67</sup>

Finanční plán by měl ukazovat, jak podnikatel dokáže zhodnotit vložené finanční prostředky, jak dlouho dokáže na trhu přežít, jak bude firma do budoucna růst apod. Plán by měl rozhodně investora přesvědčit o tom, že se mu jeho investice vrátí a že firma bude do budoucna stále růst.

---

<sup>66</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 30. ISBN 978-80-247-4103-1

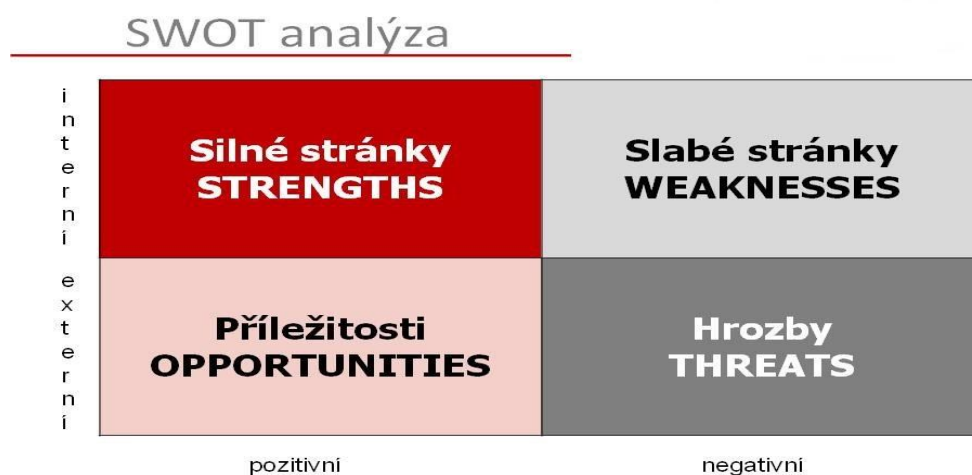
<sup>67</sup> Tamtéž, str. 31

### 3.3.14 Hlavní předpoklady úspěšného projektu a jeho rizika

Pomocí použití nejčastější metody tzv. SWOT analýzy se zjistí slabé a silné stránky podnikání, ale také její příležitosti a hrozby. Je totiž vhodné čtenáře ujistit, že si je podnikatel vědom všech předpokladů k úspěchu, ale také všech možných rizik, které mohou do budoucna nastat.

Zkratka SWOT je odvozena z prvních písmen anglických slov:

- S – STRENGTH – silné stránky společnosti;
- W – WEAKNESS – slabé stránky společnosti;
- O – OPPORTUNITIES – příležitosti společnosti;
- T – THREATS – hrozby.<sup>68</sup>



Obrázek 6: SWOT analýza (Zdroj: Čevelová, M. SWOT analýza, [online], 2011)

Silné stránky podniku jsou takové činnosti, ve kterých je podnikatel se svou podnikatelskou činností lepší než jeho konkurence. Mezi silné stránky společnosti lze zařadit například zkušený a silný management, kvalitní zaměstnance s dostatečnou kvalifikací, know-how, flexibilita a přizpůsobivost přáním a požadavkům našich zákazníků, dále dobré a dlouhodobé vztahy s dodavateli i odběrateli, finanční stabilita podniku apod.

Důležité je, aby si podnikatel byl vědom i svých slabých stránek, tedy v čem je konkurence lepší než on. Slabé stránky společnosti ukazují vnitřní slabiny. Jestliže si jej podnikatel uvědomí, může na nich zapracovat a do budoucna je zcela odstranit. Do slabých

<sup>68</sup> SRPOVÁ, J. a spol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Str. 31. ISBN 978-80-247-4103-1

stránek společnosti řadíme například špatný management, nedostatečně kvalifikované zaměstnance a nedostatečnou motivaci k práci, špatnou distribuci, nízký prodejní obrat apod.

Při hledání příležitostí se může podnikatel zaměřit buď na rozvoji silných stránek společnosti, nebo se může věnovat slabým stránkám, které se pro změnu snaží eliminovat. Jedná se o vnější faktory, kterých může podnikatel využít pro svůj úspěch. Mezi příležitostmi se řadí například nové technologie, zaměření se na nové segmenty, otevření nových trhů apod.

Hrozby podniku přinášejí rizika pro společnost, které podnik zjistil pomocí zjištěných příležitostí. Kdyby podnikatel neřešil zjištěné hrozby, mohly by přerůst v závažné problémy. Jsou to tedy problémy, kterých si podnikatel musí být vědom a navrhnout řešení, jak jich zamezit a odstranit. Mezi hrozby lze zařadit otázky například ohledně trhu, jak se vyvíjí, jak je atraktivní pro konkurenci, jak se mění potřeby a požadavky zákazníků apod.<sup>69</sup>

### **Analýza rizik**

Riziko je negativní odchylka od stanoveného cíle. Má často nepříznivé dopady na chod firmy. Proto je nutné, aby si podnikatel byl před zahájením podnikání vědom všech možných rizik, které mohou v budoucnu nastat. Pomocí analýzy rizik se rizika odhalí a rovnou se navrhnou jejich preventivní nápravná opatření v případě, že by rizika za určitých podmínek nastala. Každé riziko má příčinu, kterou lze odhalit a předejít jí, zmírnit ji nebo ji úplně odstranit. Analýza rizik lze provést dvěma způsoby, a to pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti.

Expertní hodnocení faktorů rizika je odborný odhad jejich významnosti vzhledem k plánovaným cílům firmy. Tato významnost faktorů rizik lze posoudit buď podle pravděpodobností jejich výskytu, anebo podle intenzity negativního vlivu. Pokud je výskyt rizikového faktoru více pravděpodobnější a jeho intenzita negativního vlivu je vyšší, je faktor rizika významnější.

Analýza citlivosti zjišťuje citlivost hospodářského výsledku na faktory, které je ovlivňují. Jde hlavně o faktory, které byly vyhodnoceny jako významné z analýzy expertního odhadu. Nejsledovanějšími faktory, které ovlivňují hospodářský výsledek jsou

---

<sup>69</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Str 97-99. ISBN 978-80-247-1545-2

výše poptávky, změny variabilních a fixních nákladů a realizovatelná tržní cena produktů. Výsledky analýzy jsou individuální.<sup>70</sup>

### **Opatření ke snížení/ odstranění rizik**

Po analýze jednotlivých rizik je vhodné navrhnout jejich preventivní nápravná opatření, díky kterým se může jejich výskyt a významnost snížit. Mezi nápravná opatření se řadí například diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika a etapový přístup.

Diverzifikace rozšiřuje sortiment produktu na trhu. Napomáhá snížit dopad poklesu poptávky jednoho produktu, tak, že zajistí navýšení poptávky po jiném produktu. Díky diverzifikace by se změna preferencí spotřebitelů neměla na chodu společnosti razantně projevit.

Při dělení rizika se riziko rozdělí mezi dva či více účastníků, kteří se podílejí na realizaci projektu. Rizika se mezi ně dělí proto, protože podnikatelé často nechtějí těmto rizikům čelit sami.

Transfer neboli přesun rizika na jiné tržní subjekty, kterými mohou být například odběratelé či dodavatelé. Rizika lze přenést na jiné subjekty pomocí dlouhodobých smluv, které se uzavřou například mezi podnikatelem s dodavatelem či odběratelem, nebo pomocí leasingu, kde si podnikatel může pronajmout například výrobní zařízení apod.

Etapový přístup se používá u projektů, které jsou dlouhodobé. Projekt se rozdělí na jednotlivé etapy, kde následující etapa musí záviset na etapě předchozí. Podle výsledků jednotlivých etap se dále rozhoduje, která další etapa se bude realizovat.

V neposlední řadě lze zmínit ještě pojištění u pojišťovny, na kterou přeneseme případnou rizikovou situaci, která za nás kryje škody a ztráty.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> ŘEHOŘ, V.; SRPOVÁ, J. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Str. 66. ISBN 978-80-247-3339-5

<sup>71</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Str. 32-33. ISBN 978-80-247-4103-1.

### 3.3.15 Přílohy

Do kapitoly přílohy se vkládají dokumenty, které je vhodné k podnikatelskému plánu přiložit, ale není nutné je v samotném plánu uvádět. Tato kapitola se využívá proto, aby nebyl samotný podnikatelský plán příliš dlouhý.

Těmito dokumenty jsou:

- životopisy hlavních klíčových osob;
- výpisy z obchodního rejstříku;
- články a zprávy o trhu a produktu uvedené v časopisech a novinách;
- rozvahy, výkazy zisků a ztrát, CF;
- analýzy trhu;
- technické výkresy;
- všechny důležité smlouvy.<sup>72</sup>

## 3.4 Zdroje financování

Pro realizaci podnikatelského plánu a splnění stanovených podnikatelských cílů, bude potřeba opatřit potřebný kapitál ke krytí veškerých celkových nákladů a výdajů.

Základní strukturou zdrojů financování podnikání jsou:

- z hlediska vlastnictví: vlastní nebo cizí kapitál,
- dle zdroje financování: vnitřní (interní) nebo vnější (externí) zdroje,
- dle doby financování: krátkodobý nebo dlouhodobý
- dle účelu financování: běžné nebo mimořádné financování.<sup>73</sup>

Nejlépeším zdrojem financování na založení podniku je pomocí vlastního kapitálu. Jedná se o úspory podnikatele, které vloží do podniku sám majitel nebo spolumajitel ve formě peněžitého i nepeněžitého vkladu. Pokud kapitál do podniku vloží věřitel, jedná se o cizí kapitál, v tomto případě jde o dluh, který musí podnikatel do určité doby splatit.

---

<sup>72</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Str. 33. ISBN 978-80-247-4103-1.

<sup>73</sup> SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 2.vydání. Praha: VŠE, 1994. Str. 132. ISBN 80-7079-892-0

## Kapitál

- Vlastní (základní kapitál, fond ze zisku, emisní ážio, nerozdělený zisk)
- Cizí
  - krátkodobý (bankovní a dodavatelský úvěr, zálohy, nevyplacený mzdy a dividendy)
  - dlouhodobý (bankovní úvěr, podnikové obligace, dlužní úpis).<sup>74</sup>

Druhy financování:

- Vnitřní (interní) – tzv. samofinancování, kdy zdrojem kapitálu je podniková hospodářská činnost (zisk, odpisy, dlouhodobé rezervní fondy)
- Vnější (externí) – v tomto případě se jedná o kapitál, který přichází zvnějšku (půjčky, dary, dotace, leasing, faktoring, forfaiting apod.)
- Běžné financování – pro zajištění každodenního chodu podniku (nákup materiálů, výplat mezd, nájem, daně apod.)
- Mimořádné – potřebné při mimořádných událostech (požár, krádež, rozšiřování podniku apod.)

### 3.4.1 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje podniku tzv. interní zdroje financování tvoří základní kapitál, nerozdělený zisk, rezervní a kapitálové fondy, fondy ze zisku a odpisy.

- Základním kapitálem jsou úspory podnikatele nebo podnikatelů, které sami do podnikání vloží.<sup>75</sup>
- Nerozdělený zisk neboli tzv. residuální položka, je část zisku, která je vytvořena samotnou činností podniku. Pokud se nerozdělený zisk použije pro financování podniku, je nutné provést přeměnu účetně vykazovaného zisku na peníze.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> SYNEK, M. *Nauka o podniku*. 2.vydání. Praha: VŠE, 1994. Str. 132. ISBN 80-7079-892-0

<sup>75</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 24-25. ISBN 978-80-247-1835-4

<sup>76</sup> VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. Str. 326. ISBN 80-86929-01-9

- Odpisy jsou jednak peněžním vyjádřením opotřebení dlouhodobého hmotného i nehmotného majetku v podniku, ale také vstupují jako nezávislý finanční zdroj do obnovy dlouhodobého majetku, kde je možné je použít k jakémukoliv účelu.<sup>77</sup>
- Kapitálové fondy se tvoří z peněžitých i nepeněžitých kapitálových vkladů, které nenavyšují základní kapitál. Jedná se o přijaté dary nebo příplatek mimo základní kapitál.
- Fondy ze zisku vznikají z dobrovolnictví. Stejně jako u kapitálových fondu zvyšují vlastní kapitál, bez vlivu kapitálu základního.
- Rezervní fond je vyčleněná část vlastního kapitálu podniku, která je určena a uschována pro krytí budoucích finančních výdajů. Rezervní fond je nejčastěji tvořeným fondem v praxi obchodních korporací.<sup>78</sup>

### 3.4.2 Cizí zdroje

Cizí neboli externí zdroje poskytuje podnikateli potenciální investor nebo banka tzv. věřitelé, kteří po přečtení podnikatelského plánu posoudí jeho rizikovost realizace, a rozhodnou se, zda podnikateli poskytnou jeho podporu (investici, půjčku kapitálu) nebo nikoliv. Za tuto podporu budou požadovat určitou odměnu v podobě úvěru z výše nesplaceného dluhu, jež je smluvně upravená, a kterou musí podnikatel splatit do konce její splatnosti. Cizí kapitál lze rozdělit podle jeho doby splatnosti, a to na krátkodobý nebo dlouhodobý.

Krátkodobý cizí kapitál, je kapitál splatný do jednoho roku:

- obchodní úvěr – úvěr, který podnikateli poskytl jiný podnik
- bankovní úvěry – úvěry, které podnikateli poskytl peněžní ústav (eskontní, akceptační, revolvingový, lombardní apod.)
- závazky podniku vůči státu a zaměstnancům

Dlouhodobý cizí kapitál, je kapitál splatný za dobu delší než jeden rok:

- Interní zdroje (odpisy, nerozdělený zisk, dlouhodobé rezervy)

<sup>77</sup> WOHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1.vydání. Praha: C. H. BECK, 1995. Str. 152. ISBN 80-7179-014-1

<sup>78</sup> VALEŠOVÁ, P. *Kapitálové fondy a fondy ze zisku*. [online]. 2015 [cit. 05-07-2015]. Dostupné z: <<https://www.fucik.cz/publikace/kapitalove-fondy-a-fondy-ze-zisku/>>



- Externí zdroje (emitované akcie, podílové listy, dlouhodobé úvěry, obligace, leasing, dotace apod.)<sup>79</sup>
- Obchodní úvěr vzniká mezi podniky na základě odběratelsko-dodavatelských vztahů. U odběratele vzniká závazek po obdržení zboží či služby od dodavatele. U dodavatele vzniká pohledávka z obchodního styku za poskytnutí zboží či služby se souhlasem, že odběratel jej uhradí k pozdějšímu datu. Obchodní úvěr je poskytnut v naturální podobě a vzniká v důsledku časového nesouladu mezi převzetím výrobku/služby a jejich úhradou.<sup>80</sup>
- Bankovní úvěr se využívá v případě, že společnost nemá dostatek svých vlastních finančních zdrojů a zažádá banku o finanční prostředek v podobě úvěru. Jedná se o nejčastější formu pro získání potřebného kapitálu od externích zdrojů. Úvěr je časově a smluvně vymezené půjčení finančních prostředků bankou, která za poskytnutí úvěru požaduje pravidelné platby úroku. Bankovní úvěry se člení na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobé se poskytují na financování oběžného majetku a běžné provozní činnosti podniku. Dlouhodobé úvěry jsou využívány k pořízení dlouhodobého majetku.<sup>81</sup>
- U leasingu pronajímatel umožňuje pronájem výrobků, zařízení a jeho prostředků svému nájemcovi na předem smlouvenou dobu prostřednictvím leasingových poplatků ve formě splátek. Pronajímatel také na nájemce převádí všechna rizika a výnosy spojené s pronajatým zařízením. Tyto pronajímané majetky nadále zůstávají po dobu pronájmu ve vlastnictví leasingové společnosti, která si je odepisuje. Leasing se rozlišuje na operativní a finanční. Operativní leasing je sjednán na kratší dobu s tím, že po skončení pronájmu zůstává pronajímané zařízení ve vlastnictví leasingové společnosti, která je pak opět pronajímá jiným zájemcům. U finančního leasingu je pronájem dlouhodobý a končí zpravidla převodem do vlastnictví nájemce.<sup>82</sup>

---

<sup>79</sup> REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. Str. 26. ISBN 978-80-247-1835-4

<sup>80</sup> Tamtéž, str. 26

<sup>81</sup> ŠEVČÍK, A. *Bankovníctví*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2002. Str. 72. ISBN 80-2103-019-4

<sup>82</sup> SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Str. 149. ISBN 978-80-247-4103-1

## 4 Praktická část

### Podnikatelský plán na otevření nového rychlého občerstvení na Dobříši

#### 4.1 Titulní list

Název společnosti: BurgR, s.r.o.

Logo společnosti:



Budoucí zakladatelé: Bc. Lucie Manhartová,

Bc. Karel Manhart, DiS.

Sídlo společnosti: město Dobříš, Mírové náměstí

Předpokládaný datum vzniku společnosti: leden 1.1. 2021

Dokument vypracovala: Bc. Lucie Manhartová

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoliv způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektrické podobě bez souhlasu autora.

V Praze dne:

29.11. 2019

## 4.2 Exekutivní souhrn

Podnikatelský plán je určen jak pro interní potřeby vlastníků a zaměstnanců, tak pro externí potřeby.

Hlavním cílem práce je, si uvědomit spojitosti všech hlavních myšlenek a naplánovat postupné kroky k dosažení stanovených cílů společnosti. Podnikatelský plán by měl v neposlední řadě na základě finančního plánu zhodnotit životaschopnost a realizovatelnost projektu.

V případě externího využití se podnikatelský plán využije pro účely získání potřebných cizích finančních prostředků od bankovní instituce. Začínající podnikatele totiž nedisponují s dodatečným vlastním kapitálem.

Popis podnikání	BurgR – prodej kvalitních a čerstvých burgerů Společnost s ručeným omezeným
Celková počáteční investice	680 000,- Kč
Struktura vlastních zdrojů	Peněžní vklady majitelů: 100 000,- Kč Celkem 200 000,- Kč
Struktura cizích zdrojů	Firemní úvěr Start-up: 600 000,- Kč
Poskytovatel cizího kapitálu	Česka spořitelna
Délka financování	4 roky (48 měsíců)
Očekávaná úroková sazba	7,5 %
Způsob splácení úvěru	Měsíční splátka (14 507,- Kč)

Tabulka 1: Souhrn podnikatelského plánu (Zdroj: vlastní zpracování)

V podnikatelském plánu je zpracován projekt na založení společnosti BurgR s.r.o. který bude nabízet různé druhy neodolatelných burgerů, čerstvých zeleninových salátů, několik druhů bramborových, batátových či zeleninových příloh, a chlazených nealkoholických nápojů. V plánu je zanalyzováno interní i externí prostředí společnosti, dále je vypracován finanční plán, a nakonec je projekt zhodnocen z hlediska realizovatelnosti a provozuschopnosti.

Cílem společnosti BurgR s.r.o. je prodávat potenciálním zákazníkům vynikající a kvalitní burgery, čerstvé a osvěžující saláty, a po domácku připravované pečené bramborové, batátové nebo zeleninové přílohy, které mohou zákazníci konzumovat u nás v příjemném prostředí naší prodejny, anebo si své jídlo odnést s sebou domů. Nabízíme také balení a rozvoz objednávek zdarma do 5 ti kilometrů při objednávce po telefonu. Rozvoz je

v dnešní době velmi poptávanou doplňkovou službou, takže nebude chybět ani v naší společnosti. K burgerům si samozřejmě mohou zákazníci objednat i chlazené nealkoholické nápoje. Budeme zákazníkům ručit kvalitou a čerstvostí surovin, ze kterých budeme vyrábět všechny námi nabízené pokrmy, kterou si mohou věřit díky otevřené kuchyni vně naší kamenné prodejny. Sídlem naší firmy bude Mírové náměstí v městě Dobříš, které se nachází nedaleko od Prahy.

Majitelé nově založené společnosti jsou dva společníci, Lucie Manhartová a Karel Manhart, budou zároveň i vedoucími prodejny. Jejich pracovní náplní bude dohled na správný chod společnosti a jejich zaměstnanci, a zajišťovat rozvoz objednávek. Cílem vlastníků je vytvořit stabilně prosperující podnik, nabídnout svým zákazníkům příjemnou atmosféru a neodolatelný požitek při konzumaci nabízených kvalitních burgerů, a do budoucna se pokusit rozšířit svou společnost o další prodejny do bližších menších měst.

Prvním hlavním úkolem majitelů a zároveň vedoucích společnosti bude najít a přijmout dva kuchaře vyučené v oboru. Oba vlastníci mají několik kamarádů, kteří jsou v oboru kuchař číšníků vyučení, někteří z nich mají dokonce praxi v bistrech a v přípravě burgerů. Kuchaři budou mít na starost chod kuchyně, objednávky surovin a obalů, a další podpůrné činnosti v kuchyni, jako je například úklid a udržování čistoty.

Lokalita naší prodejny bude na velmi vhodném a rušném místě. Jedná se o Mírové náměstí v centru města Dobříš, hned vedle kulturního domu, městské radnice a naproti dálkových i městských autobusových linek. V blízkosti se nachází místní střední i základní škola, také se zde nachází často navštěvovaný zámek Dobříš. V této lokalitě je několik kanceláří, noční klub, a několikrát za rok se zde konají slavnosti a trhy. Samozřejmě díky rozvozu chceme oslovit i zákazníky, kteří nebydlí přímo na náměstí města Dobříš.

Našimi hlavními potenciálními zákazníky budou studenti, kteří odmítají stravování ve školních jídelnách, a lidé pracující v okolí naší prodejny. Díky stále se zvyšující poptávce po kvalitním, zdravém a čerstvém jídle, jsme se rozhodli, že budeme vyrábět burgery pouze z kvalitních a čerstvých surovin. V dnešní době si lidé rádi připlatí i vyšší cenu za lepší a kvalitnější zboží. Samozřejmě budeme brát v potaz i různé vegetariánské a veganské diety, která do našeho nabízeného menu zařadíme. Budeme se snažit uspokojit i tuto sortu zákazníků.

Všední dny bude při běžném provozu prodejny otevírací doba od 10:00 do 22:00 hodin. V pátek a v sobotu bude otevírací doba prodloužená až do ranních hodin kvůli nočnímu klubu, v neděli bude doba zkrácená. V pátek bude tedy otevřeno od 10:00 do 02:00 hodin, v sobotu bude otevřeno od 14:00 do 02:00 a v neděli bude otevřeno od 14:00 do 20:00 hodin, a to právě s ohledem na otevírací dobu okolních podniků a zábavních zařízení.

Na trhu se působí tři hlavní konkurenti. Jedná se o Pizzerii Olivo, která se zaměřuje na prodej pizzy, těstovin a salátů. Dalším konkurentem je čínská restaurace Sechuan, která nabízí čínská jídla a sushi. Poslední konkurencí je restaurace Hostinec U Bílého Lva, která upřednostňuje českou kuchyni. Všechny tyto restaurace jsou v našem blízkém okolí a mohou ovlivnit prodej našich burgerů. Sice se nejedná o žádnou přímou konkurenci, v okolí se totiž nevyskytuje žádná restaurace či občerstvení, které by podávalo burgery.

Vlastníci společně vloží do společnosti vlastní kapitál ve výši 200 000,- Kč. Tento kapitál je nedostačujícím finančním prostředkem, protože počáteční kapitálová náročnost bude 680 000,- Kč. Proto je nutné, aby požádali banku o krátkodobý bankovní úvěr ve výši 600 000,- Kč, aby mohli zahájit podnikání a měli dostatečnou rezervu. Úvěr bude umořován měsíčními splátky ve výši 14 507,- Kč s očekávanou úrokovou sazbou 7,5 %.

### **4.3 Popis podnikatelské příležitosti**

Podnik BurgR bude založen jako společnost s ručením omezeným. Společnost se bude nacházet na Mírovém náměstí v městě Dobříš. Bude mít dva vlastníky, kteří budou zároveň jejími zaměstnanci, jejichž pracovní pozicí budou vedoucí prodejny. Každý z vlastníků vloží do společnosti 100 000,- Kč a bude polovičním vlastníkem. Dále budou zaměstnávat dva další zaměstnance - kuchaře. Zaměstnat bychom chtěli zejména kuchaře vyučené v oboru kuchař, číšník.

V poslední době se na trhu začíná rozšiřovat fokus na zdravý životní styl. Lidé mění své stravovací návyky a snaží se jíst zdravěji. Vyhledávají kvalitnější a zdravější produkty, za které jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Na trhu se začalo objevovat mnoho nových restaurací nabízejících tyto zdravější verze pokrmů, jako jsou veganské, vegetariánské, bezlepkové atd. Proto i naše společnost chce na tento současný trend pružně zareagovat a vyrábět zdravější verzi burgerů a příloh, než které by si mohl spotřebitel zakoupit za levnější cenu v různých „nezdravých“ fast foodech.

Místem našeho podnikání bude město Dobříš na Mírovém náměstí. Tuto lokalitu jsme si vybrali, protože je nám místo velmi známé, a naše nabídka bude na zvoleném cílovém trhu unikátní. Fastfoody se sice na Dobříši vyskytují, ale žádný z nich nenabízí burgery. V této hlavní části Dobříše se několikrát za rok konají významné sportovní, kulturní nebo společenské akce a trhy, která by v tyto dny mohli navýšit náš denní obrat.

Na internetových stránkách jsme si našli pronájem nebytových prostorů, kde nás uchvátil prostor, který bychom si sice museli celý zrekonstruovat, ale je pro naše podnikání naprosto ideální. Měsíční pronájem by byl za 7 900,- Kč, s poplatky za energii 7 500,- Kč. Smlouvu k pronájmu bychom uzavřeli na rok s tím, že doufáme v její budoucí prodloužení.<sup>83</sup>

### **Produkt**

V hlavním jídelním menu společnosti budou burgery z kvalitních a čerstvých surovin. Budeme nabízet jedenáct druhů burgerů, a k tomu jeden tzv. burger na míru, kdy si zákazníci budou moci vytvořit z nabídnutých surovin svůj vlastní burger. Burgery budeme podávat jak samotné, tak v menu. V menu k burgerům budeme nabízet malý zeleninový zahradní salát, nebo bramborovou/batátovou/zeleninovou přílohu a chlazený nealkoholický nápoje v PETu. Pokud si bude náš zákazník přát nějakou nabízenou ingredienci do burgeru navíc, nebude to pro nás žádný problém. Jako dalším hlavním chodem budeme nabízet čtyři druhy velkých salátů. Saláty stejně jako burgery budeme prodávat samostatně či v menu. Doplňkovým zbožím budou nápoje. Nabízet budeme chlazené nealkoholické nápoje v PETu, dále v naší nabídce budou půllitrové domácí limonády dle denní nabídky a litrovou voda s citrónem ve džbánu pro zákazníky, kteří se rozhodnou konzumovat burgery u nás na prodejně.

Burgery budeme vyrábět pouze z kvalitního mletého 100% hovězí masa a libového kuřecího masa. Bulky budeme vypékat, a budeme zákazníkům nabízet několik různých druhů, od klasických až po pšenično-žitné bulky. Zelenina, ze které budeme připravovat přílohu v burgeru a samotné saláty, bude vždy čerstvá a křupavá. K burgerům budeme také podávat pečené hranolky z brambor, batát a zeleniny. Budeme se snažit uspokojit opravdu každého našeho zákazníka, proto budeme nabízet několik různých druhů burgerů a salátů, dokonce i vegetariánské a veganské burgery.

---

<sup>83</sup> Převzato z: [www.sreality.cz](http://www.sreality.cz)

### **Konkurenční výhoda produktu**

Konkurenční výhodou našeho nabízeného produktu je jeho jedinečnost na zvoleném cílovém trhu, jelikož prodej burgerů se zde jinde nevyskytuje. Musíme ale počítat s tím, že se na trhu může náš přímý konkurent do budoucna vyskytnout, nebo že náš již stávající konkurent rozšíří své menu právě o burgery.

Další konkurenční výhodou bude čerstvost a kvalita surovin, ze kterých se burgery, saláty a nabízené přílohy budou připravovat.

Jako konkurenční výhodou produktu, kterou by naši zákazníci mohli ocenit, považujeme náš nabízený tzv. burger na míru, kdy si spotřebitelé budou moci vyrobit burger dle jejich přání a chutí. Výhodou bude také výběr z několika různých druhů burgerových bulek, případná nabídka ingredience do burgeru navíc, batátová příloha, a nabídka vegetariánských i veganských burgerů. Tyto výhody lze provést samostatně, ale také v menu.

Naši hlavní výhodou oproti konkurenci je, že si naši zákazníci při čekání na jejich objednávku mohou prohlédnout a ověřit suroviny na přípravu burgeru a přípravu samotnou. Tím se mohou ujistit, že naše burgery, saláty a další přílohy jsou vážně poctivě uvařené/připraveny/upečeny z čerstvých a kvalitních ingrediencí, a že nejsou předpřipravovány, ale vyráběny až po jejich objednávce.

Při objednávce po telefonu budeme poskytovat rozvoz objednávek našim zákazníkům zdarma. Tuto doplňkovou službu bereme jako konkurenční výhodou, jelikož to všechny naše stávající konkurence na trhu nenabízí.

Další výhodou je rychlost, kdy příprava ke konzumaci našich pokrmů nebude trvat déle než 10-15 minut

### **Užitek pro zákazníka**

Budeme se snažit našim zákazníkům zaručit neopakovatelně výjimečný zážitek při konzumaci našich burgerů, bramborových/batátových/zeleninových hranolek či čerstvých salátů. Zákazníci si nejen neodolatelně pochutnají, ale budou v příjemném a klidném prostředí, plném vůní, díky kterým budou slintat až za ušima již po vstupu do prodejny. Náš usměvavý a pohodový personál se bude snažit vyhovět všem požadavkům našeho zákazníka, zlepšit jim jejich zbytek dne a věřit, že se k nám budou vracet s radostí, tak jako my jim budeme s radostí připravovat a podávat burgery.

## **4.4 Cíle firmy a vlastníků**

### **Mise**

Misí společnosti bude příprava kvalitních domácích burgerů, které budou našim zákazníkům přinášet radost, potěšení a neodolatelný konzumní zážitek.

### **Vize**

Vizí společnosti je dokázat zákazníkům, že i burger může být kvalitním plnohodnotným jídlem, pokud se připravuje z kvalitních a čerstvých surovin.

Chtěli bychom společnost do budoucna rozšířit o další nové prodejny ve městech, kde se burgery tolik neprodávají. Pokud by si společnost vytvořila dobré jméno a známou značku, o kterou by byl zájem, společnost by také do budoucna zvažovala o možnosti franšizy ostatním podnikatelům, kteří by měli zájem a chuť dobře podnikat a zajímali by se o kvalitní a čerstvou stravu.

### **Cíle**

Cílem společnosti je vytvořit stabilně prosperující podnik, vytvořit kvalitní goodwill a získat si věrné zákazníky ve městě Dobříš, kteří by nás dále doporučovali svým známým a přátelům. Dalším cílem je proniknout na trh v celém okrese Příbram a dostat se do podvědomí našich potenciálních spotřebitelů i ze širokého okolí.

V průběhu prvních šesti měsíců se chce firma flexibilně přizpůsobit všem přáním a požadavkům svých zákazníků.

Během prvních dvou let bychom chtěli vybudovat stabilně prosperující bistro. Pokud by byl ze strany zákazníků zájem a měli bychom dostatek disponibilních zdrojů, chtěli bychom rozšířit náš sortiment o alkoholické nápoje, především o pivo. Bylo by nutné provést průzkum, jaké pivo je v této lokalitě žádoucí a najít vhodného a kvalitního dodavatele.

Do budoucna, přibližně do pěti let, pokud by byl o naše výrobky zájem a naše podnikání úspěšné, bychom chtěli budoucna otevřít další burgerárny v bližších městech jako je Příbram a Beroun. Pokud bychom si vytvořili dobré jméno a naše značka by byla známá a žádaná, bychom uvažovali o rozšiřování našeho podnikání pomocí franšizových smluv.

### **Klíčové osobnosti**

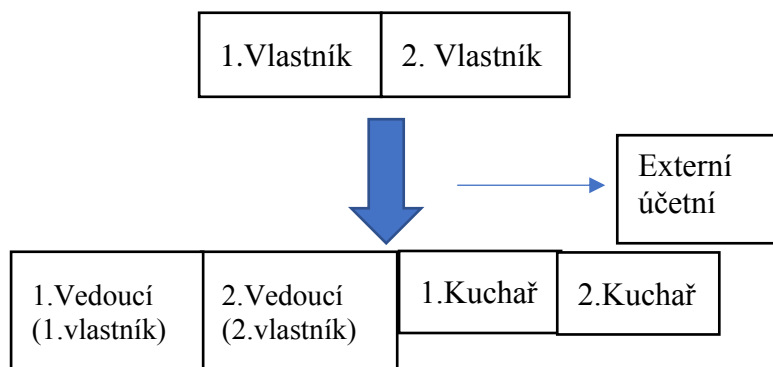
Tento projekt jsem vymyslela se svým bratrem, když jsme si vzájemně stěžovali na naše dosavadní zaměstnání. Místo prodejny jsme vybrali společně, bylo to snadné



rozhodování, protože na Dobříši bydlí naši rodiče. Lokalita je nám tedy známá, máme zde dobré vztahy a kontakty, na které se kdykoliv můžeme s čímkoliv obrátit. Pro založení podniku a otevření bistra jsme se rozhodli ze dvou důvodů. Prvním z nich je, že jsme milovníci burgerů, a našim snem je vlastnit burgerárnu, kde bychom si mohli připravovat naše nejoblíbenější burgery. Druhým důvodem je osamostatnit se, a stát se svými vlastními zaměstnavateli. Je to našim dlouhodobým celoživotním přáním, touhou a cílem. V okolí města Dobříš je málo restaurací a podniků, které by připravovali kvalitní pokrmy, budeme zde dokonce jediná burgerárna, takže by to pro nás měla být dobrá příležitost.

Vlastníky společnosti BurgR s.r.o. budou Bc. Lucie Manhartová a Bc. Karel Manhart, kteří budou svými zaměstnavateli, budou zaměstnávat dva další zaměstnance, a dále budou spolupracovat s jednou externí účetní firmou. Oba vlastníci se budou podílet na celém chodu společnosti. Nemají sice praktické podnikatelské zkušenosti, ale oba mají zkušenost s vedoucím provozovny.

Organizační struktura podniku bude velice jednoduchá.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Podrobnější informace o pracovních pozicích a jejich náplni je popsáno v kapitole personální zdroje.

## 4.5 Analýza trhu

Společnost BurgR s.r.o. bude nejprve působit ve městě Dobříš, které se nachází asi 40 km od Prahy a 20 km od města Příbram. V okrese Příbram je okolo 114 100 obyvatel, z toho na Dobříši žije přibližně 9 000 obyvatel. Nejprve se chceme zaměřit na obyvatele pouze

z města Dobříš, poté bychom si chtěli získat zákazníky i z blízkého okolí. Do budoucna by se společnost chtěla rozšířit do dalších blízkých měst a otevřít si burgerárnu v Příbrami nebo v Berouně.<sup>84</sup>

Kamenná prodejna s burgery bude umístěna na skvělém a rušném místě, a to na Mírovém náměstí hned vedle kulturního domu, naproti dálkovému, příměstskému a městskému autobusovému nádraží a městské radnice. V okolí je také mnoho kanceláří, nachází se zde dokonce městská střední a základní škola a naproti přes hlavní ulici je noční klub. Před naší kamennou prodejnou je dokonce několik parkovacích míst, což bychom mohli brát jako konkurenční výhodu. Nevýhodou je naopak nedostatek místa pro letní předzahrádku, kterou někteří stávající konkurenti jsou schopni svým zákazníkům nabídnout.

Nedaleko je velice známý zámek Dobříš, který má celoročně dost návštěvníků z celé České republiky. Na náměstí se alespoň čtyřikrát do roka konají sportovní, kulturní a společenské akce a trhy, které přilákají další potenciální zákazníky z okolních vesnic a měst.

V okolí naší prodejny se nachází několik jiných restaurací a občerstvení, ale žádná z nich se nespécializuje na přípravu domácích kvalitních burgerů, a ne všechny mají zajištěn rozvor svých jídel ke svým zákazníkům.

### **Cílový segment**

Město Dobříš obývá 9 009 občanů, z toho je okolo 4 300 mužů a 4 700 žen. Ve věku od 15–65 let žije přibližně 5 600 obyvatel, což je pro nás dobré, předpokládáme totiž, že naši potenciální zákazníci se budou pohybovat ve věku od 15–50 let bez ohledu na pohlaví.<sup>85</sup> Chtěli bychom se zaměřit na studenty, ve věku 14 až 19 let, kteří chodí na střední školu nedaleko naší prodejny. Většina středoškolských dětí odmítá chodit na obědy ve škole a doma si neuvaří, proto předpokládáme, že se někteří staví po cestě ze školy domů u nás v prodejně. Většina studentů dostává kapesné od svých rodičů, někteří si po škole chodí přivydělávat na brigády.

Dále bychom se zaměřili na zákaznický segment pracujících lidí, kteří pracují v okolí naší kamenné prodejny nebo na cestujících, kteří se v odpoledních hodinách budou vracet autobusem zpátky domů. Předpokládáme, že budou unaveni z práce a radši si objednejí večeři u nás, než aby ještě po návratu z práce domů vařili.

---

<sup>84</sup> Převzato z: [www.mistopisy.cz](http://www.mistopisy.cz)

<sup>85</sup> Převzato z: [www.mistopisy.cz](http://www.mistopisy.cz)

Typickými fiktivními reprezentanty těchto dvou námi stanovených hlavní segmentů jsou zákazníci Pavel a Petra:

**Pavel** je studentem čtvrtého ročníku gymnázia Karla Čapka. Bydlí s rodiči asi 5 minut od Mírového náměstí. Domluvil se s rodiči, že se nebude stravovat ve školní jídelně, jídlo mu tam nechutná. Od rodičů dostává denní kapesné na obědy, které si má kupovat v okolí. Tři dny v týdnu chodí po škole na brigádu na přilepšenou.

**Petra** je prodavačkou v textilním obchodě na Mírovém náměstí. Bydlí ve Staré Huti, která je vzdálená od Dobříše asi 10 minut automobilem. Je ženatá a má dvě děti, které studují na základní škole Dobříš. Když nestíhá, nebo je unavena z práce, objedná si jídlo po telefonu, které pak odváží pro sebe i své rodině k večeři.

Pomocí těchto dvou charakteristik našich cílových spotřebitelů můžeme předpokládat, že na Dobříši okolí žije a pracuje okolo 5 000 potenciálních zákazníků. Toto předpokládané číslo vychází z demografických a geografických údajů. Výše příjmů obyvatel na Dobříši by mohl ovlivnit prodej našich burgerů, proto předpokládáme, že nás budou navštěvovat spíše ti zákazníci, kteří jezdí za prací do Příbrami nebo do Prahy. Dalšími hlavními potenciálními zákazníky budou milovníci burgerů, dobrého a kvalitního jídla. Budeme předpokládat, že náš největší obrat objednaných jídel bude v době oběda mezi 11:00 až 14:00 hodinou, a během večere mezi 17:00 až 20:00 hodinou.

#### **PEST analýza makroprostředí:**

PEST analýza se zabývá jednotlivými oblastmi, které ovlivňují podnik z vnějšího prostředí:

- **Politické faktory**

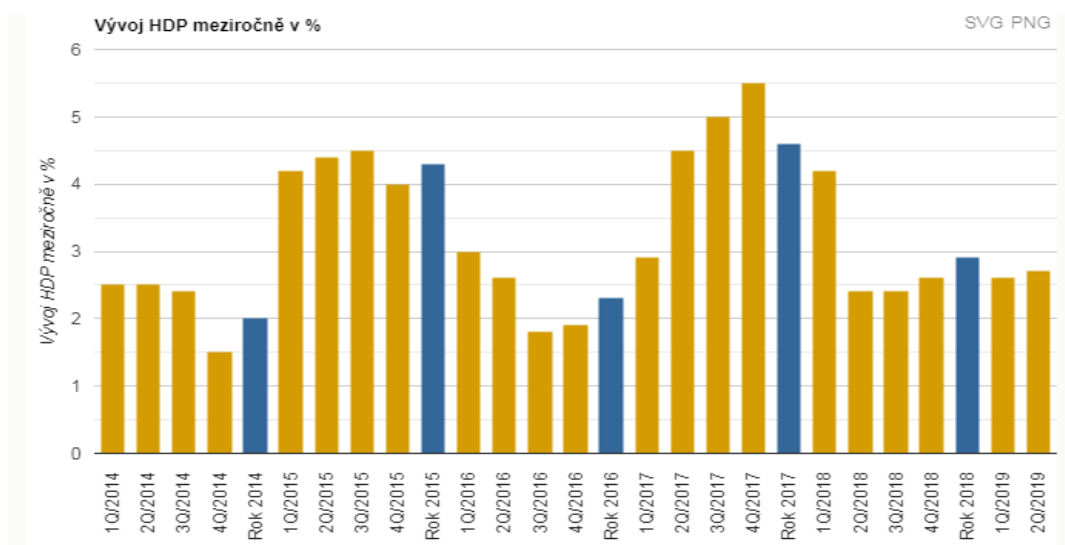
Česká republika má demokratickou vládu se zákonodárnou a výkonnou mocí. V ČR se podnikáním zabývá ministerstvo průmyslu a obchodu. Založení a zahájení podnikatelské činnosti v ČR se dá vyřídit během jediného dne, a to ke všemu elektronicky. V tomto ohledu se ČR řadí mezi vyspělé západní ekonomiky. Podle Konceptu MSP 2014+ (koncept pro podporu malých a středních podnikatelů na období 2014–2020) bude ministerstvo průmyslu

a obchodu podporovat malé a střední firmy, posilovat konkurenceschopnost, podnikatelům by měla ubýt administrativa, která by jim měla jejich práci zjednodušit apod.<sup>86</sup>

- **Ekonomické faktory**

Ekonomickými faktory ovlivňující podíl na zisku je především daňové zatížení v České republice, které musí každý podnikatel ze zákona platit státu. Dále se jedná o vývoj HDP, nezaměstnanost a inflace.

Na grafu níže je znázorněn vývoj HDP v České republice v rozmezí let 2014-2019. V rocích 2015 a 2017 prožila ČR nejpříznivější období. HDP vzrostlo v průměru o 5 %. V letech 2014, 2016 a 2018 lze z grafu vidět značný pokles HDP v české ekonomice. V roce 2019 vzrostlo HDP meziročně 2,7 % ve srovnání s předchozím rokem. K růstu HDP nejvíce přispěla skupina obchodního odvětví, dopravy, ubytování a pohostinství.<sup>87</sup>



Graf 1: Vývoj HDP v ČR meziročně v % (Zdroj: [www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/))

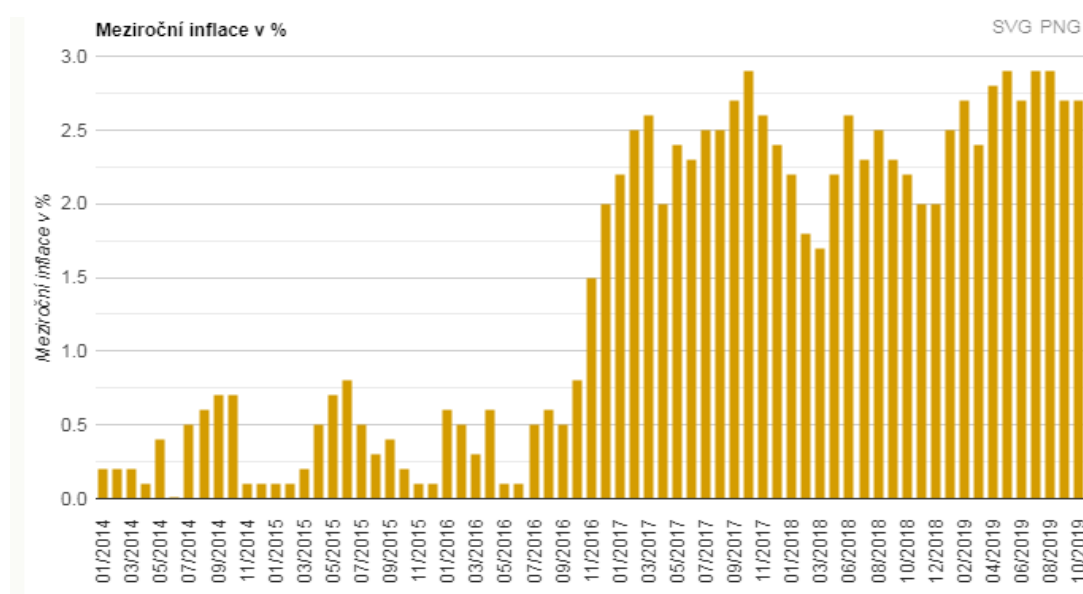
Míra nezaměstnanosti se v okrese Příbram snížila o 2,26 %. V okolí hlavního města je míra nezaměstnanosti ještě nižší. V okrese Příbram se na úřadu práce eviduje 2 157 uchazečů o zaměstnání. Ukazatel nezaměstnanosti ovlivňuje návštěvnost restaurací. Pokud by byla

<sup>86</sup> Převzato z: [www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

<sup>87</sup> Převzato z: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

nezaměstnanost vysoká, lidé by neměli dostatek financí na stravování v restauracích či bistrech.<sup>88</sup>

Inflace má vliv na hospodaření podniku, protože ovlivňuje zvyšování cen výrobků a služeb. Na grafu níže je znázorněn vývoj inflace v ČR v období let od 2014 až 2019. V letech 2014 až 2016 byla průměrná roční inflace okolo 0,4 %. Od roku 2017 se míra inflace výrazně zvýšila. Průměrná roční inflace je okolo 2,5 %. Vývoj ovlivnil především růst cen potravin a nealkoholických nápojů.<sup>89</sup>



Graf 2: Vývoj inflace v ČR meziročně v % (Zdroj: [www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/))

### • Sociální faktory

Okres Příbram eviduje k 31.12. 2018 celkový počet obyvatel 114 778. Nejpočetnější skupinu obyvatel tvoří lidé ve věku 15 - 64let, celkem je v této skupině 73 886 obyvatel. Průměrný věk je 40 let.<sup>90</sup> Podnik bude působit ve městě Dobříš, který eviduje 9 009 obyvatel. Náš podnik bude především zaměřen na věkovou skupinu od 15–50 let. Na Dobříši v této věkové skupině žije 5 600 občanů.

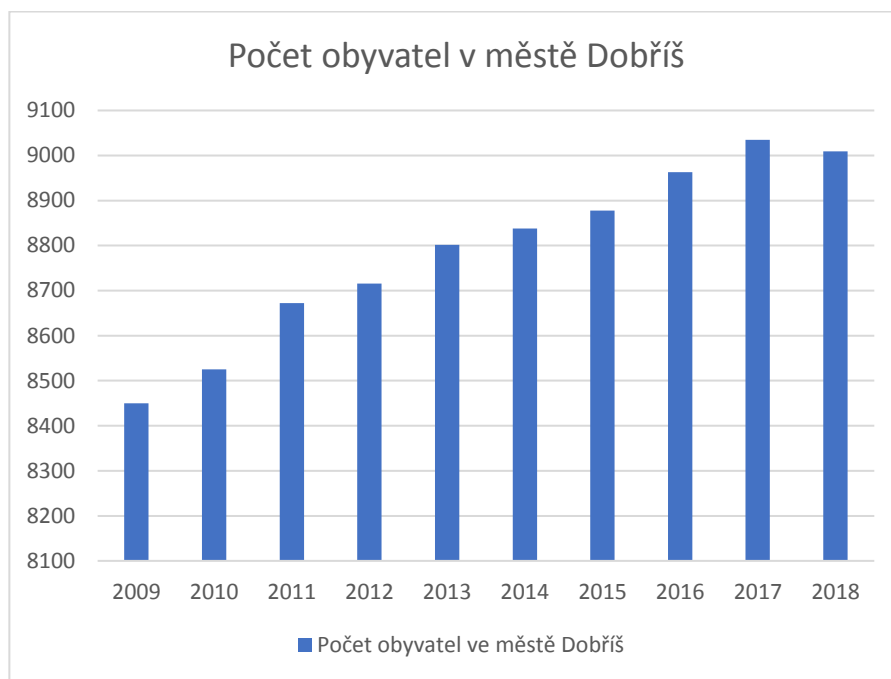
Vývoj počtu trvale žijících obyvatel ve městě Dobříš od roku 2009 každým rokem vzrůstá, viz níže na grafu č. 3. Tento vývoj by měl být pro nás přínosem, jelikož bychom

<sup>88</sup> Převzato z: [Pribramsky.denik.cz](http://Pribramsky.denik.cz)

<sup>89</sup> Převzato z: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

<sup>90</sup> Převzato z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

měli mít stále více potenciálních zákazníků. Město Dobříš se stále rozrůstá, i když se počet obyvatel z roku 2017 na rok 2018 snížil o 26 obyvatel.<sup>91</sup>



Graf 3: Vývoj počtu obyvatel ve městě Dobříš (Zdroj: vlastní zpracování)

Průměrná hrubá měsíční mzda v okrese Příbram činí 32 000,- Kč. V Praze dosahují průměrné měsíční mzdy až 42 000,- Kč. Našimi potenciálními zákazníky budou právě ti obyvatelé Dobříše, kteří cestují za prací právě do zmiňované Příbrami či Prahy. Tedy taková skupina lidí, která si ráda připlatí za kvalitní stravu.<sup>92</sup>

- **Technologické faktory**

Technologické faktory ovlivňující chod společnosti jsou zejména moderní technologie pro zdravější a rychlejší přípravu pokrmů, dále lze zařadit využití moderních elektrospotřebičů, které zefektivní práci zaměstnanců a díky jejich inovaci vedou k úspoře elektřiny. Vyplatí se investovat do nejpokročilejšího pokladního systému pro gastronomii, který usnadní a urychlí celý provoz podniku. Telefonická objednávka se rovnou pošle pomocí aplikaci v mobilním telefonu do kuchyně, i v případě, že by byl vedoucí prodejny mimo prodejnu. Další výhodou je automatické naskladnění zboží, které se nahraje do

<sup>91</sup> Převzato z: [www.mistopisy.cz](http://www.mistopisy.cz)

<sup>92</sup> Převzato z: [Pribramsky.denik.cz](http://Pribramsky.denik.cz)

systemu a rovnou se zkontroluje pomocí elektronického dodacího listu, který nám náš dodavatel (Bidfood) zašle. Dokáže denně vygenerovat komplexní přehledy nad tržbami, v jakou dobu se nejvíce prodává apod. Podnikatelé a zaměstnanci ušetří díky této investici mnoho času.

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Model se zabývá analýzou mikrookolí ve vnějším prostředí. Jedná se o analýzu stávající konkurence, nové konkurence, substituční produkty, zákazníků a dodavatelů.

### **Stávající konkurence**

Každý podnikatel si musí uvědomovat, že konkurenci má a mít bude. Neexistuje podnik, který by konkurenci neměl. V našem případě nemáme žádnou přímou konkurenci, nikdo z našich konkurentů nenabízí burgery. Vyskytuje se zde ale stávající konkurence, která může náš prodej burgerů poměrně ovlivňovat.

Stávající konkurence je detailněji zpracovaná v kapitole analýza konkurence.

### **Hrozba nových konkurentů**

Během několika let se ve městě Dobříš vystřídalo poměrně velký počet stravovacích zařízení (jako jsou kavárny, restaurace, bufety apod.) Tuto informaci máme z vlastní zkušenosti. Podnikání v oboru gastronomie je jedno z nejrizikovějších. V průměru krachují dvakrát častěji restaurační podniky s porovnáním s podniky jiných oborů. Za neúspěšné podnikání může především podnikatel se špatně vypracovaným podnikatelským plánem a s neznalostí v oboru. Hrozba nových konkurentů je zde tedy velmi pravděpodobná, jelikož na místech zkrachovalých gastronomicky zařízených vznikají často nové.

### **Hrozba substitučních výrobků a služeb**

Substituční konkurencí jsou pro nás samotní zákazníci, kteří budou odmítat nákup zhotovených burgerů v bistru, a radši si je uvaří doma. V okolí se vyskytuje mnoho supermarketů, které nabízí mnoho akcí a slev i na suroviny, ze kterých lze burgery vyrobit. Velký počet obyvatel bydlí v okolí Dobříše v domech i se zahradou, takže si mohou doma na grilu burgery připravit za levnější cenu, než si je mohou pořídit u nás.

Další substituční hrozbou jsou podobné typy restaurací, v našem případě velmi oblíbená pizza. Proto nabízíme akce na naše burgery ve vybrané dny, abychom klienty

nalákali k nám. V naší prodejně chceme vytvořit bezkonkurenční atmosféru s příjemným personálem.

### **Odběratelé/ potenciální zákazníci**

Našimi odběrateli budou pouze naši koneční potenciální zákazníci. Zaměřovat se budeme na osoby ve věku 15 až 50 let bez ohledu na pohlaví. Nejprve si chceme získat lokální zákazníky z města a jeho velmi blízkého okolí, poté bychom začali s propagací našich burgerů i v blízkých městech. Předpokládáme, že bychom měli získat dostatečné množství zákazníků, jelikož nemáme na trhu přímého konkurenta. Cílem bistra je získat stálou klientelu, která by nás doporučovala a představovala dál svým známým, buď osobně, nebo pomocí označení na sociálních sítích jako je Instagram či Facebook. Do budoucna bychom se chtěli neustále zlepšovat, více se přizpůsobovat přáním a požadavkům našich zákazníků a získávat nové spotřebitele z blízkého okolí.

### **Dodavatelé**

Jelikož se jedná o podnik s prodejem burgerů, bude nás zajímat trh s potravinami, nealkoholickými nápoji a obaly. V plánu je navázat dlouhodobou spolupráci se třemi hlavními podnikatelskými subjekty. Konkrétně s dodavatelem Bidfood, který by nám dodával veškeré potravinářské zboží, s dodavatelem Coca-cola HBC, který by nám dodával veškeré nealkoholické nápoje a s dodavatelem D-MEDIA, který by náš zásobil obaly a čisticími prostředky. Pokud by se naše dobré vztahy s našimi dodavateli změnily, byl by to zásadní problém společnosti a velmi by to ovlivnilo chod společnosti. Více detailnějších informací o dodavatelích jsou popsány v kapitole analýza dodavatelů.

## **4.6 Analýza konkurence**

V současné době se na trhu nevyskytuje konkurent, který by nabízel stejný nebo podobný produkt jako my. Za hlavní stávající konkurenci lze tedy považovat restaurace umístěny v našem okolí, které by mohli ovlivňovat prodej burgeru. Jedná se o restauraci Hostinec U Bílého Lva, která připravuje česká jídla. Jako další konkurenty lze považovat italskou Pizzerii Olivo, která nabízí pizzy, těstoviny a saláty, a čínskou restauraci Sechuan, která se zaměřuje na čínské pokrmy a sushi. Jde o restaurace, které nabízejí jak polední menu, tak některé z nich i rozvoz jídel.



Hlavní konkurencí je již výše zmíněná restaurace Hostinec U Bílého Lva. Jedná se o klasickou českou restauraci, kde se podávají česká hotová jídla a pivo. Tento typ restaurací má velkou výhodu v tom, že nabízí více variant jídel a lidé se k nim mohou chodit stravovat denně. Otevírací dobu mají pro každý všední den stejný, tedy od 10:00 do 23:00 hodin. V době od 10:00 do 15:00 nabízejí své poledního menu, které se mění na každý den a skládá se z polévky a hlavního jídla. Restaurace se nachází přímo na Mírovém náměstí města Dobříš od nás přes pouze přes hlavní ulici. Jejich výhodou je možnost využívat prostor k soukromým či pracovním akcím. Nevýhodou je, že nemají otevřeno o víkendu a neposkytují rozvoz svých jídel. Jejich prodejní ceny se pohybují mezi 39,- Kč až 449,- Kč.<sup>93</sup>

Dalším konkurentem je Pizzerie Olivo. Tato italská restaurace nabízí italské pokrmy, jako jsou pizzy, těstoviny a saláty. Její hlavní výhodou je otevřená kuchyně, kde zákazníci sledují, jak jim kuchař připravuje jejich objednanou pizzu. Další výhodou pizzerie prostor pro letní zahrádku. Otevírací dobu mají od 11:00 do 23:00. Navíc mají zajištěn rozvoz jídla od 12:00 do 21:00 hodin. Cenově se jídla pohybují od 115,- Kč do 215,- Kč.<sup>94</sup>

Posledním našim větším konkurentem je čínská restaurace Sechuan, která nabízí čínské pokrmy a v dnešní době velice oblíbené čerstvé sushi. Otevírací dobu mají od 10:30 do 22:30 hodin od pondělí do neděle. Čínská nudle jsou v českých domácnostech neobvyklým pokrmem, proto se tam lidé rádi vrací, aby si obohatili svůj jídelníček. Restaurace Sechuan neposkytuje rozvoz jídel. Cenové rozmezí je 89,- Kč až 355,- Kč.<sup>95</sup>

Po získání všech výše uvedených informací o trhu, cílového segmentu a konkurence předpokládáme, že o naše burgery bude zájem, protože nejenže nemáme na trhu přímou konkurenci, k tomu budou naše ceny nabízených produktů v rozmezí cen naší stávající konkurence. Příkladem běžné cena burgerů v menu v Praze je okolo 285-395,- Kč.<sup>96</sup> Taková částka za jedno menu je pro naši prodejnu na Dobříši opravdu vysoká. Naše průměrná

---

<sup>93</sup>Hostinec U Bílého Lva. [Online]. Dostupné na: <https://kam-dnes-na-obed.cz/pribram/dobris/detail-restaurace/hostinec-u-bileho-lva/80/>

<sup>94</sup> Pizzerie Olive. [Online]. Dostupné z: <https://kam-dnes-na-obed.cz/pribram/dobris/detail-restaurace/pizzeria-olivo/72/>

<sup>95</sup> Čínská restaurace Sechuan. [Online]. Dostupné z: <https://kam-dnes-na-obed.cz/pribram/dobris/detail-restaurace/sechuan/225/>

<sup>96</sup> TGI FRIDAY. [Online]. Dostupné na: <https://www.restu.cz/t-g-i-fridays-andel/menu/stala-nabidka/>

prodejní cena burgeru/ salátů v menu bude 145,- Kč, vypočtena ze všech stanovených cen, děleno jejich počtem.

## 4.7 Analýza dodavatelů

### Dodavatel potravinářských surovin

Při výběru dodavatele surovin budeme klást důraz jak na jejich kvalitu, tak i na cenu surovin. Proto jsme si vybrali společnost **Bidfood Czech Republic s.r.o.** v Kralupech dále už jen Bidfood. Bidfood je výrobní a velkoobchod potravin, která dováží kvalitní suroviny a produkty flexibilně až k provozovně.

Velkou výhodou, která společnost Bidfood na svém internetovém e-shopu nabízí je, že lze objednávky zboží provádět kdykoliv, 6 dní v týdnu, objednané zboží dodá do druhého dne a doprava je zdarma. Proto není potřeba mít velký skladovací prostor a záložní mrazáky. Bidfood nabízí chlazené, mražené, suché a čerstvé potraviny. Má velmi široký sortiment od malých regionálních výrobců, také z vlastních českých továren, dokonce i od významných světových producentů. Pro nás je tento dodavatel velmi zásadní a výhodný, protože je schopen nám dovést všechny potřebné ingredience za velmi pro nás výhodné ceny.<sup>97</sup>

Bidfood nabízí i kvalitní technologické vybavení pro přípravu burgerů: keramickou grilovací desku, horkovzdušnou fritézu, dále nabízí mrazáky, lednice, myčky dřezů apod. Bidfood dodavatele využijeme také na naše jednorázové vybavení kuchyně. Celková cena ze technologického vybavení bude činit 61 000,- Kč.

### Dodavatelé nealkoholických nápojů

Jako dodavatele nealkoholických nápojů budeme využívat společnost **Coca-Cola HBC Česko a Slovensko s.r.o.** v Praze – Kyje, dále už jen Coca-Cola HBC. Coca-Cola HBC je od roku 1991 největším výrobcem a distributorem nealkoholických nápojů. Nápoje dodává pro mimo pražské společnosti jednou týdně, a s objednávkou nad 2 000,- Kč je doprava zdarma. Ze začátku bychom odebírali pouze základní sortiment, kdyby byl zájem, bylo by možné zaměnit příchut' anebo rozšířit/ vyměnit vybraný sortiment dle potřeb a požadavků našich zákazníků.<sup>98</sup>

---

<sup>97</sup> Převzato z: [www.bidfood.cz](http://www.bidfood.cz)

<sup>98</sup> Převzato z: [cz.coca-colahellenic.com](http://cz.coca-colahellenic.com)

#### *Základní odebírané druhy:*

Bon-aqua nesyčená 0,5l

Bon-aqua jemně sycená 0,5l

Coca-cola classic 0,5l

Fanta pomeranč 0,5l

Sprite 0,5l

Fuzetea černý čaj Broskev s Ibiškem 0,5l

Fuzetea zelený čaj Citrus 0,5l

Cappy jablko 0,33l

Cappy pomeranč 0,33l

#### **Dodavatel obalů a hygienických potřeb**

Pro zabalení burgerů zákazníkovi sebou a pro úklid a udržení čistoty naší kamenné prodejny budeme potřebný sortiment odebírat od společnosti **D-MEDIA, s.r.o.** přes internetový e-shop Gastro-obaly.cz, s.r.o. Výhodou tohoto dodavatele je, že nabízí dopravu zdarma při objednávce nad 2 500,- Kč, dodání objednávky vyhotoví do následujícího pracovního dne a veškerý jejich nabízený sortiment je 100 % BIO.<sup>99</sup>

#### **Další dodavatelé**

Dalším dodavatelem je společnost **Makro Cash and Carry ČR s.r.o.** Tohoto dodavatele bychom využili v případě jakéhokoliv problému s uvedenými dodavateli výše. Nabízí totiž veškerý potřebný sortiment od potravin, drogerie po nápoje. Také bychom jej využili v případě velkých slevových akcí, které nabízí. Společnost je známá svým velmi širokým sortimentem, který je kvalitní a čerstvý.

Makro bychom také využili pro prvotní nákup kuchyňského vybavení jako jsou nože, prkénka, servírovací nádobí, trezor apod. Očekávané pořizovací náklady by byly okolo 55 000,- Kč.

Pro prodejní pult, kuchyňský pult s úložným prostorem a pro vybavení jídelního koutu na míru bychom kontaktovali rodinnou firmu s dlouhodobou tradicí a velmi dobrou referencí. Společnost **Sršeň a Sršeň** používá pouze kvalitní a certifikované materiály.

---

<sup>99</sup> Převzato z: [www.gastro-obaly.cz](http://www.gastro-obaly.cz)

Velkou výhodou je jejich sídlo v Dobříši a jejich dobré ceny. Cena kuchyně a jídelního koutu by se pohybovala do 99 000,- Kč.<sup>100</sup>

S účetnictvím nám pomůže náš známý externí poradce, kterému budeme za jeho službu platit 3 000,- Kč měsíčně. Bude se jednat o soukromou účetní firmy **LogiTax, s.r.o.**

Mobilní telefon a notebook pro zřizování objednávek a internetového webu pořídíme v **Datartu**. Jeden z majitelů vlastní Datart kartu s 20 % slevou na veškerý sortiment. Celková cena by měla dosahovat 25 000,- Kč.

Pro objednávky po telefonu budeme využívat **operátora O2**, který má dobré a výhodné tarify. Předpokládaný měsíční náklady za telekomunikační služby budou 800,- Kč.<sup>101</sup> Další poplatky za EET služby a internet budou činit 600,- Kč.<sup>102</sup>

Na konečnou dekoraci a výzdobu prodejny pro vytvoření příjemné a klidné atmosféry bychom využili společnost **IKEA**. Nákup dekorací a výzdob se odhaduje ve výši 6 000,- Kč.

Firemní oblečení bychom si nechali vyrobit u internetové společnosti **ONLINE-TEXTIL**, kde při objednávce nad 500,- Kč je doprava zdarma. Nechali bychom si u nich vyrobit 4x tričko, 2x mikina a jedny kalhoty. Celková cena za firemní oblečení pro jednoho zaměstnance by byla 2 500,-Kč.<sup>103</sup>

EET pokladnu s nejpokročilejším pokladním systémem pro gastronomii odebereme od specializovaného dodavatele na pokladny a jejich systémy **Storyous**. Očekávaná cena bude 15 000,- Kč i s instalací.<sup>104</sup>

Internetová stránky a účty na Facebooku a Instagramu si majitelé zhotoví a v průběhu podnikání budou spravovat sami.

---

<sup>100</sup> Převzato z: [www.srsenasrsen.cz](http://www.srsenasrsen.cz)

<sup>101</sup> Převzato z: [www.moje.o2.cz](http://www.moje.o2.cz)

<sup>102</sup> Převzato z: [www.etrzby.cz](http://www.etrzby.cz)

<sup>103</sup> Převzato z: [www.online-textil.cz](http://www.online-textil.cz)

<sup>104</sup> Převzato z: [www.storyous.com](http://www.storyous.com)

## 4.8 Marketingová a obchodní strategie

### 4.8.1 Produkt

Hlavním produktem společnosti BurgR s.r.o., který bude zákazníkům nabízen bude burger z kvalitních a čerstvých surovin. Dále budeme nabízet zeleninové saláty buď jako přílohu k burgeru, nebo jako hlavní chod. Další přílohou k burgerům budou pečené hranolky na několik různých způsobů, a to buď z brambor, batát nebo pečené zeleniny. Jako doplňkové zboží bude společnost nabízet půllitrové či třetinkové chlazené nealkoholické nápoje v PETu. Těmito nápoji budou pouze základní druhy, kterými jsou uvedené výše v kapitole analýza dodavatele. Také budeme nabízet půllitrové džbány s domácí limonádou nebo litrové s vodou a citrónem, pro ty zákazníky, kteří si objednájí jídlo v prodejně. Domácí limonády budou nabízeny z dvou námi vybraných druhů, které budeme vždy po určité době obměňovat.

### **Burgery**

Nabízet budeme burgery s 100 % hovězím nebo s libovým kuřecím masem. Pro vegetariány či vegany budeme podávat burgery s quinoou, květákovou, batátovou nebo brokolicovou plackou. Abychom uspokojili všechny zákazníky, budeme nabízet různé druhy bulek, což by pro nás mohla být konkurenční výhoda. V nabídce bude i tzv. burger na míru, což znamená, že si zákazník může burger navolit podle svých chutí a specifických přání. Ke každému samotnému burgeru nebo burgeru v menu jsme ochotni za příplatek přidat zákazníkem vybranou ingredienci navíc.

*Burgery z našeho jídelního menu:*

- Beef Burger s hovězím masem a sýrem
- Chicken Burger s grilovaným kuřecím masem a sýrem
- Bacon Burger s hovězím/ grilovaným kuřecím masem, slaninou a sýrem
- Cheddar Burger s hovězím/ grilovaným kuřecím masem a čedarem
- Blue cheese Burger s hovězím/ grilovaným kuřecím masem a plesnivým modrým sýrem
- Egg Burger s hovězím/ grilovaným kuřecím masem, sýrem a s volským okem

- Jalapenos Burger s hovězím/ grilovaným kuřecím masem, sýrem a jalapenos papričkami
- Burger s quinoou a červenými fazolemi
- Burger s květákem a cizrnou
- Burger s batátou s bílými fazolemi
- Burger s brokolicí a cuketou

*Bulky budeme nabízet:*

- naturální bulka
- sezamová bulka
- bramborová bulka
- pšenično-žitná bulka

*Něco navíc:*

- sýr
- slanina
- čedar
- papričky jalapenos
- rajče
- cibule
- kyselá okurka

Obloha našich burgerů bude obsahovat mix salátů, plátek rajčete, plátek cibule a kyselou okurku. Dle zákazníků můžeme některou ingredienci úplně vynechat, zaměnit či přidat.



Obrázek 8: Domácí cheese burger se steakovými hranolkami (Zdroj: <https://www.tosevyplati.cz/sleva/joker-burger-hranolky-a-salat-66547?page=1>)

## Saláty

Budeme nabízet jeden menší čerstvý salát jako přílohu k burgeru s hmotností 250 g a čtyři druhy čerstvých velkých salátů, které budou mít celkovou hmotnost 750 g. I zde máme takový výběr, aby si u nás mohli vybrat vegetariáni a vegani.

- Zahradní salát (250 g)
- Salát s parmazánem, kuřecím masem a krutóny (750 g)
- Salát s balkánským sýrem a olivami (750 g)
- Salát s kozím sýrem a červenou řepou (750 g)
- Salát s mozzarellou, fazolemi a krutóny (750 g)

## Přílohy

Jako přílohy k burgerům budeme podávat pečené bramborové hranolky o hmotnosti 250 g. Pro zdravější verzi hranolek jsme se rozhodli nabízet hranolky z batát a ze zeleniny.

- domácí pečené steakové hranolky (brambor)
- domácí pečené celerové hranolky (brambor)
- pečené batátové hranolky
- pečené zeleninové hranolky

## **Omáčky**

- majonéza
- BBQ omáčka
- kečup
- sojanéza (pro vegetariány a vegany)
- dresink

Detailní složení všech našich nabízených burgerů a salátů, druhy hranolek a omáček z našeho jídelního lístku jsou uvedeny v příloze A.

## **Doplňkové zboží**

Jako doplňkové zboží budeme nabízet půllitrové nebo třetinkové chlazené nealkoholické nápoje. Bude se jednat o základní limonády, kterými jsou Coca-Cola, Fanta, Sprite. Dále budeme nabízet Fuzetea čaje, konkrétně Fuzetea černý čaj Broskev a Fuzetea zelený čaj Citrus. Oblíbený jsou i Cappy džusy, námi nabízené druhy budou jablko a pomeranč. Posledním nabízeným půllitrovým nápojem v PETu bude sycená i nesycená neochucená voda Bon-aqua. Pro naše zákazníky, kteří budou konzumovat naše burgery u nás v naší prodejně, budeme nabízet půllitrový džbánec domácí limonády dle denní nabídky, nebo litrový džbánec s vodou a citrónem.

Dle zákaznických požadavků jsme schopni a ochotni zaměnit či přibrat jiné druhy nápojů v PETu (Coca-cola Zero, Fanta červený pomeranč, Fuze tea zelený čaj jahoda s aloevera apod.)

### **4.8.2 Cena**

Prodejní ceny našich burgerů budou odpovídat jejich kvalitě a zároveň budou stanoveny na základě cen naší konkurence a zároveň s ohledem na to, aby nebyly nižšími, náklady na výrobu samotných produktů.

Burgery se budou připravovat z vysoce kvalitních a čerstvých surovin vždy před zákazníkem, aby si jej mohl ověřit a zkontrolovat. V poslední době je trendem jíst zdravé a kvalitní potraviny, tudíž doufáme a předpokládáme, že zákazníci budou ochotni si za naše zdravější verze připlatit.



V menu bude burger v naturální bulce, s porcí bramborových hranolků a s chlazeným nealkoholickým nápoje v PETu. Pokud by si zákazník přál jiný druh bulky, přidat navíc nějakou ingredienci, omáčku nebo by si objednal naší domácí limonádu, musel by si za to připlatit.

*Bulky budeme nabízet:*

- naturální bulka
- sezamová bulka (+5,- Kč)
- bramborová bulka (+5,- Kč)
- pšenično-žitná bulka (+10,- Kč)

*Něco navíc:*

- sýr (+5,- Kč)
- slanina (+10,- Kč)
- čedar (+ 10,- Kč)
- papričky jalapenos (+10,- Kč)
- rajče (+5,- Kč)
- cibule (+5,- Kč)
- kyselá okurka (+5,- Kč)

V následující tabulce jsou uvedeny prodejní ceny burgerů, salátů, příloh a nápojů ve džbancích v Kč bez DPH za kus:

<b>Produkt</b>	<b>Cena</b>	<b>Produkt</b>	<b>Cena</b>	<b>Produkt</b>	<b>Cena</b>
Beef Burger	<b>79,-</b>	Burger s quinoou	<b>79,-</b>	Salát s kuřecím masem	<b>109,-</b>
<i>Menu</i>	<b>139,-</b>	<i>Menu</i>	<b>149,-</b>	<i>Menu</i>	<b>139,-</b>
Chicken Burger	<b>79,-</b>	Burger s květákem	<b>79,-</b>	Salát s balkánským sýrem	<b>99,-</b>
<i>Menu</i>	<b>139,-</b>	<i>Menu</i>	<b>149,-</b>	<i>Menu</i>	<b>129,-</b>
Bacon Burger	<b>89,-</b>	Burger s batátou	<b>79,-</b>	Salát s kozím sýrem	<b>109,-</b>
<i>Menu</i>	<b>149,-</b>	<i>Menu</i>	<b>149,-</b>	<i>Menu</i>	<b>139,-</b>
Cheddar Burger	<b>89,-</b>	Burger s brokolicí	<b>79,-</b>	Salát s mozzarelou	<b>99,-</b>

<i>Menu</i>	<b>149,-</b>	<i>Menu</i>	<b>149,-</b>	<i>Menu</i>	<b>129,-</b>
Blue cheese burger	<b>99,-</b>	Bramborové hranolky	<b>39,-</b>	Domácí půllitrový džbán s limonádou	<b>65,-</b>
<i>Menu</i>	<b>159,-</b>				
Egg burger	<b>89,-</b>	Batátové/ Zeleninové hranolky	<b>49,-</b>	Domácí litrový džbán s vodou a citrónem	<b>35,-</b>
<i>Menu</i>	<b>149,-</b>				
Jalapenos Burger	<b>99,-</b>	Zahradní salát	<b>39,-</b>	Omáčky	<b>15,-</b>
<i>Menu</i>	<b>159,-</b>				

Tabulka 2: Stanovení prodejní ceny našich nabízených burgerů, salátů, příloh a domácích nápojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Prodejní ceny našich burgerů/ salátů/ příloh a menu jsme stanovili základě nákladů na jejich produkci, a zároveň dle cen obědů našich konkurentů na náměstí na Dobříši. Prodejní ceny naší konkurence jsme zjišťovali v analýze konkurence. Náklady na suroviny nejsou ještě přesně známy, nákupní ceny veškerých surovin by se s dodavatelem domlouvali po reálně dohodnuté spolupráci, v potaz by se bral i následný odběr zboží, který je zatím pouze předběžný.

Nákupní i prodejní ceny nealkoholických nápojů, které budeme na prodejně prodávat, jsou již jasně stanoveny od společnosti Coca-Cola HB, od které nápoje budeme odebírat.<sup>105</sup> Pokud si jej zákazník objedná v menu, budeme je prodávat za průměrnou cenu 26,- Kč. Jejich nákupní a prodejní ceny v Kč bez DPH za kus:

Nápoj	Nákupní cena	Prodejní cena	Nápoj	Nákupní cena	Prodejní cena
Coca-cola	15,89,-	29,-	Fuzetea	18,55,-	34,-
Fanta	15,89,-	29,-	Cappy	13,23,-	27,-
Sprite	15,89,-	29,-	Bon-aqua	8,59,-	16,-

Tabulka 3: Nákupní a prodejní ceny nealkoholických nápojů (Zdroj: vlastní zpracování)

Abychom mohli našim zákazníkům dovážet burgery, saláty a přílohy až k nim domů, budeme muset zajistit od internetové společnosti Gastro-obaly obaly na zabalení našich

<sup>105</sup> Převzato z: [www.cz.coca-colahellenic.com](http://www.cz.coca-colahellenic.com)

produktů. Odebírat od nich budeme krabice a sáčky na burgery, kornoutky na hranolky a plastové mísy na saláty. Dále budeme odebírat plastová příbory, ubrousky a tašky.<sup>106</sup> Naše prodejní cena těchto obalů v Kč bez DPH za kus:

Krabice na burgery	3,49,-	Balení po 150 ks	524,-
Sáčky na burgery	0,50,-	Balení po 1 000 ks	500,-
Kornoutek na hran.	1,45,-	Balení po 1 000 ks	1 450,-
Mísa na salát 750 g	4,41,-	Balení po 200 ks	882,-
Mísa na salát 250 g	1,92,-	Balení po 360 ks	691,-
Plastový příbor	0,49,-	Balení po 2 000 ks	980,-
Ubrousek	0,15,-	Balení po 4 000 ks	592,-
Tašky	2,78,-	Balení po 250 ks	696,-
EET pokladní páska	7,09,-	Balení po 20 ks	142,-
Toaletní papír	40,6,-	Balení po 6 ks	244,-
Papírové ubrousky	0,16,-	Balení po 3 000 ks	485,-
Jar 5 l	199,-		
Jar tablety do myčky	3,38,-	Balení po 120 ks	389,-
Mr Proper čistící sprej	79,90,-		
Mr Proper toaletní sprej	49,90,-		
Mr Proper na podlahu 5 l	189,-		

Tabulka 4: Nákupní ceny obalů (Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud náš zákazník bude chtít zabalit jídlo s sebou, či při telefonické objednávce dovést jídlo domů, připlatí si za celý tento servis 20,- Kč. Z uvedené tabulky č. 4 je vypočtena celková nákupní cena použitého materiálu pro převoz zboží v obalech, která se bude pohybovat okolo 9,- Kč (ceny v červeném).

Díky dobrých vztahů s jedním z konkurentů na Dobříši jsme zjistili, že vydává minimálně 55 ks jídel denně, předpokládáme tedy, že bychom mohli průměrně prodat 30ks burgerů/salátů v menu denně. Ročně by to bylo 10 080ks burgerů/salátu v menu. Průměrná cena menu je 145,- Kč, cena je vypočtena z tabulky č. 2. Výhodou naší burgerárny je, že nabízíme burgery a saláty i samostatně. Budeme předpokládat, že bychom mohli prodat

<sup>106</sup> Převzato z: [www.gastro-obaly.cz](http://www.gastro-obaly.cz)

dalších 15ks burgerů a 10ks salátu samostatně. Předpokládáme vyšší prodej burgerů nad saláty, protože se specializujeme na prodej burgerů, saláty by mohli upřednostňovat spíše ženy. Ročně bychom tedy prodali 5 040ks burgerů a 3 360ks salátů samostatně. Průměrné ceny burgerů a salátů jsou také vypočteny z tabulky č. 2, průměrná cena burgerů je 72,- Kč, salátů je 134,- Kč. Doplnkovým sortimentem jsou nápoje a přílohy, které si zákazníci mohou objednat již v menu nebo také samostatně. Pokud si zákazník zakoupí doplňkový zboží samostatně bude jeho prodejní průměrná cena 35,- Kč (v ceně jsou započteny nápoje a přílohy). Počet prodaných kusů doplňkového zboží odhadujeme na základě předpokládaného prodeje burgerů a salátů. Minimálně bychom tedy měli prodat 25ks doplňkového sortimentu samostatně. Nebudeme znovu započítávat doplňkové zboží prodané v menu. Tohoto sortimentu bychom mohli ročně prodat 8 400 ks. Zohlednit bychom měli i objednávky, které budou chtít zákazníci zabalit. Z 55 prodaných jídel jsme se shodli na tom, že by si jich nechalo alespoň 10 zákazníků denně zabalit. Ročně by to bylo 3 360krát. Cena za zabalení je 20,- Kč.

Nejprve bychom od našich hlavních dodavatelů odebírali zásoby zboží dohromady ve výši 52 000,- Kč za měsíc. Předpokládané odběry by se nadále měnil podle skutečných odbytu nabízeného zboží našimi zákazníky.

#### **4.8.3 Distribuce**

Burgery budou prodávány našim koncovým zákazníkům přímo v naší kamenné prodejně. Tudíž nebudeme využívat žádných dalších prostředníků. Tato cesta má několik výhod, jednou z nich je přímý kontakt s koncovým zákazníkem, který nám může poskytnout cenné informace, které mohou ovlivnit budoucí chod společnosti.

Společnost bude mít k dispozici jeden firemní automobil, který bude určen k rozvozu objednávek našim zákazníkům do vzdálenosti 5 km zadarmo. Objednat si jej zákazník může po telefonu. Díky tomuto firemnímu vozu bude rozvoz našich objednávek ke koncovým zákazníkům velice rychlý a snadný. Automobil bude zakoupen za 119 900,- Kč.

#### **4.8.4 Propagace**

Pro společnost je důležité, aby již na začátku svého podnikání, získala dobrou pověst, vybuodovala si dobré jméno, a dostala se do povědomí svých zákazníků.

Ještě před otevřením a zahájením našeho prodeje, bude mít v oknech prodejny velký nápis: „Již brzy otevřeme novou Burgerárnu!“. Další propagační leták s dnem otevření naší burgerárny bude vyvěšen jeden měsíc před otevřením prodejny na hlavní nástěnce na náměstí města Dobříš s hlavními novinkami a akcemi, které se budou následující měsíc konat.

V den otevření budeme mít maskota společnosti, kterým bude „burger“. Tento maskot bude rozdávat letáčky s názvem a logem naší Burgerárny, kde budeme potenciálním zákazníkům nabízet menu s 50procentní slevou v tento pro nás slavnostní zahajovací den. Pro tuto propagaci jsme se rozhodli proto, abychom k nám nalákali co nejvíc zákazníků. Doufáme, že to naše potenciální zákazníky přiměje si u nás burger koupit, ochutnat, a zjistit, že to byl neodolatelný zážitek konzumovat naše burgery a budou se k nám chtít po této znovu vrátit. Tento otevírací den bude jeden z našich nejdůležitějších dnů, ovlivní totiž, zda se k nám zákazníci budou vracet či nikoli. Celková cena všech letáků, a půjčení maskota by se měla pohybovat okolo 3 000,- Kč.

Dalším propagačním prostředkem bude firemní automobil pro rozvoz burgerů ke koncovým zákazníkům, kteří si burgery objednají po telefonu. Na automobilu bude název, logo a kontakt, kde si lze burger objednat. Ceny reklamních polepů na automobil budou činit okolo 2500,- Kč.

Nesmí chybět světelná cedule na naší kamenné prodejně, aby k nám trefili všichni naši zákazníci i v nočních hodinách. Očekávaná cena cedule bude 20 000,- Kč i s instalací.

Neměl by chybět i facebookový a instagramový účet, který bude poskytovat fotky našich hotových lahodných jídel, informace o akcích apod. Dále se na tyto účty budou moci pomoci polohy a názvu označovat naši zákazníci, kteří nám budou dělat reklamu a doporučení pro ostatní lidi používající tyto účty.

V průběhu naší činnosti budeme i nadále provádět propagační činnosti. Každé pondělí budeme po 19 hodině k samostatným burgerům nabízet přílohy zdarma. Každou středu budeme mít 10procentní slevu na jeden námi vybraný burger. Tyto akce budeme zákazníkům zprostředkovávat právě pomocí facebookového a instagramového účtu.

Do budoucna budeme chtít vytvořit i internetové stránky, na kterých si zákazník bude moci prohlédnout naše jídelní menu, fotky všech nabízených burgerů, salátů a příloh. Na stránky uvedeme, kde se nacházíme, a kontakt pro objednání. Stránky chceme zpracovat přehledně, líbivě a snadno použitelně. Internetové stránky jsou v dnešní době velice důležité, takže bychom s nimi neměli otálet a plánujeme je co nejdříve vytvořit. Webové stránky, facebookový a instagramový účet jsme si schopni vytvořit sami.

#### **4.9 Realizační projektový plán**

Před zahájením činnosti bude prvním krokem průzkum trhu pomocí dotazníkového šetření. Úkolem bude zjistit, jaké jsou přání a požadavky našich zákazníků na vzhled prodejny, druhy burgerů apod. Dotazníkové šetření by bylo provedeno externím dodavatelem. Předpokládaný termín dodání výsledků dotazníkového šetření externím dodavatelem je 2019 – 09.

Druhým krokem bude samotné složení základního vlastní kapitálu vlastníky. Poté by se provedl zápis naší společnosti do obchodního rejstříku se založením s.r.o.. Dalším důležitým krokem bude žádost o krátkodobý bankovní úvěr. Poté bychom sjednali a uzavřeli smlouvu o pronájmu prostoru na jeden rok na náměstí na Dobříši, kde bychom ihned začali s rekonstrukcí, která bude dosahovat částky 200 000,-Kč. Dále zrekonstruovaný prostor vybavit pro provozování činnosti. Během rekonstrukce a zařízení prostoru bychom provedli výběrové řízení na místa dvou kuchařů. Chtěli bychom oslovili své známe kuchaře, nebo kuchaře na doporučení, abychom měli jistotu v jejich spolehlivosti, pracovitosti a udržení čistoty na pracovišti. Před otevřením bistra bychom zahájili marketingovou kampaň. S našimi dodavateli bychom uzavřeli dohody o spolupráci a navazovali bychom s nimi dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy. Od dodavatelů bychom vzápětí nakoupili potřebné zásoby pro zahájení činnosti.

Ve třetí fázi se bude firma nejprve seznamovat s trhem a zjišťovat přesná přání, potřeby a požadavky zákazníků. Předpokládáme, že během prvních šesti měsíců budeme naše nabízené menu průběžně měnit podle zjištěných požadavků od našich zákazníků. Počítáme s tím, že některé burgery nebudou tak oblíbené, jak předpokládáme, takže některé burgery pozměníme, nebo je úplně z menu vyškrtáme a nabídneme jiné typy. Cílem bude zajistit kvalitní druhy burgerů, které naši zákazníci ocení a budou se k nám díky nim vracet.

Dle zjištěných informací a výsledků našich průběžných analýz přizpůsobíme otevírací dobu a objem našich objednávek u dodavatelů podle skutečného odbytu.

Ve finální fázi se budeme snažit o prosperující dobře fungující podnik se spokojenými zaměstnanci i zákazníky.

V příloze B je vytvořen Ganttův diagram pro naplánování časového harmonogramu společnosti.

#### **4.10 Personální zdroje**

Jak jsem již zobrazila na obrázku č. 8, v kapitole Cíle firmy a vlastníků, v podkapitole Klíčové osoby, organizační struktura podniku bude velmi jednoduchá.

Oba vlastníci (vedoucí a rozvoz) budou mít stejnou pravomoc a rovnocenné pracovní pozice. Postarají se o správný chod celé společnosti a s ní spojené činnosti. Dále budou obstarávat veškeré typické činnosti pro vedoucího prodejny, kterými jsou komunikace s dodavateli, objednávky a zajištění objednávek surovin, obalů a nápojů. Dále budou vyřizovat telefonické objednávky od zákazníků, obsluhovat a roznášet hotová jídla na prodejně, a rozvážet objednaná jídla zákazníkům. V nejvíce frekventované hodiny by byli na pracovišti spolu, ve volnějších hodinách by to zvládal pouze jeden z nich. Oba vedoucí budou pobírat měsíční hrubou mzdu 25 000,- Kč. Měsíčně bychom za sebe dohromady odváděli 16 900,- Kč na pojistné. Čistá měsíční mzda by měla být 19 295,- Kč.

Ze začátku našeho podnikání budeme potřebovat pouze dva zaměstnance, kterými budou kuchaři našich burgerů. Jejich hlavní činností bude příprava veškerých jídel na našem jídelním menu, které bychom s nimi ještě zkonzultovali. Kuchaři budou mít na starosti stavy surovin a obalů, protože by měli mít nejlepší přehled o tom, jaké suroviny je potřeba objednat. Další jejich činností bude udržení pořádku a čistoty v kuchyni. Pro výběr správných zaměstnanců, konkrétně kuchařů, budeme požadovat vyučení v oboru, praxi a znalosti v přípravě burgerů, spolehlivost a pracovitost. Kuchaři, jako zaměstnanci, budou pracovat na směny a budou pobírat měsíční hrubou mzdu 20 000,- Kč. Budeme za ně měsíčně dohromady odvádět 13 520,- Kč na pojistné. Jejich čistá měsíční mzda bude okolo 15 580,- Kč.<sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Převzato z: [www.kurzy.cz](http://www.kurzy.cz)

<b>Mzdové náklady společnosti v Kč</b>					
<b>Zaměstnanec</b>	<b>Hrubá mzda</b>	<b>Počet pracovníků</b>	<b>Hrubá mzda celkem</b>	<b>Odvody na pojistné</b>	<b>Celkem</b>
Vedoucí	25 000,-	2	50 000,-	16 900,-	66 900,-
Kuchař	20 000,-	2	40 000,-	13 520,-	53 520,-
<b>Celkem</b>			90 000,-	30 420,-	<b>120 420,-</b>

Tabulka 5: Měsíční mzdové náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Celkové měsíční mzdové náklady budou činit 120 420,- Kč.

Mezi externí poradce musíme uvést účetní firmu, které bychom měsíčně platili 3 000,- Kč. Náš externí poradce by se staral o účetnictví, daň z přidané hodnoty, daň z příjmu PO a ostatní odborné výkazy.

#### 4.11 Finanční plán

Každý vlastník podniku vloží do společnosti základní kapitál ve výši 100 000,- Kč, tudíž celková částka vlastního vkladu bude v hodnotě 200 000,- Kč. Bohužel je tato výše vlastního finančního prostředku nedostačující. Společnost bude potřebovat získat cizí kapitál ve výši 600 000,- Kč na pokrytí veškerých nákladů na založení společnosti a na peněžní rezervu pro začátek podnikání. O cizí kapitál bude žádat banku České spořitelny.

#### Předpokládané náklady

Náklady jsou rozděleny do jednotlivých skupin. Těmi jsou: náklady na založení s.r.o., jednorázové pořizovací výdaje, provozní náklady společnost, mzdové náklady, náklady na propagaci a náklady na splácení úvěru.

- **Náklady na založení společnosti s.r.o.**

Podnikatel zakládající svou novou společnost, si musí uvědomit, že jeho prvotní náklady budou souviset se založením společnosti.

<b>Náklady na založení společnosti s.r.o. v Kč</b>		
Založení zakladatelské listiny	4 000,-	Převzato z: ipodnikatel.cz
Poplatek za vystavení živnostenského oprávnění (ohlášení živnosti)	1 000,-	Převzato z: ipodnikatel.cz



Poplatek za pořízení výpisu z rejstříků trestů a z katastru nemovitostí	200,-	Převzato z: ceskaposta.cz
Zápis do obchodního rejstříku	6 000,-	Převzato z: ipodnikatel.cz
Ostatní výdaje spojené se založením	400,-	Převzato z: ipodnikatel.cz
<b>Celkem</b>	<b>11 600,-</b>	

Tabulka 6: Náklady na založení společnosti s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Informace o částkách z tabulky č. 7 jsem čerpala z internetových zdrojů, které jsou uvedeny v internetových zdrojích na konci práce.

- **Jednorázové pořizovací výdaje**

Do jednorázových pořizovacích výdajů zahrnujeme náklady na rekonstrukci a zařízení kamenné prodejny. Dále se jedná o zařízení a vybavení kuchyně a servírovacího nádobí, vybavení jídelního koutu a pořízení ostatních potřebných vybavení pro provoz a prodej. Pro rozvoz si koupíme automobil. Do jednorázových pořizovacích nákladů zahrnují i firemní oblečení, dekorace a trezor.

<b>Jednorázové pořizovací výdaje v Kč</b>		
Rekonstrukce prostoru	200 000,-	Viz. Str. 79
Grilovací deska keramická	15 000,-	Viz. str. 67
Horkovzdušná fritéza	8 000,-	Viz. str. 67
Lednice	19 000,-	Viz. str. 67
Mrazák	9 000,-	Viz. str. 67
Myčka	6 000,-	Viz. str. 67
Kuchyňský dřez	4 000,-	Viz. str. 67
Kuchyňský pult a úložný prostor	39 000,-	Viz. str. 69
Prodejní pult	25 000,-	Viz. str. 69
Trezor	5 000,-	Viz. str. 68
Vybavení kuchyně	50 000,-	Viz. str. 68
Vybavení jídelního koutu	35 000,-	Viz. str. 69
Registrační EET pokladna	15 000,-	Viz. Str. 69
Dekorace	6 000,-	Viz. str. 69
Firemní oblečení	10 000,-	Viz. str. 69
Mobilní telefon, Notebook	25 000,-	Viz. str. 69
Automobil	119 900,-	Viz. str. 77
<b>Celkem</b>	<b>590 900,-</b>	

Tabulka 7: Jednorázové pořizovací výdaje (Zdroj: vlastní zpracování)

Tyto vstupní výdaje převyšují vlastní základní kapitál vložený do společnosti jeho vlastníky. Proto bude potřeba získat zbytek peněžních prostředků pomocí půjčky od banky.

Z těchto peněz bude ještě potřeba zajistit potřebné provozní náklady, a mít finanční rezervu.

### Odpisy

Z tabulky č.8 je zřejmé, že položka automobil je dlouhodobým hmotným majetkem společnosti, která přesahuje pořizovací cenu 40 000,- Kč. Tuto položku lze uznat jako odpis, která spadá do 2. odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let. V této odpisové skupině se v prvním roce odepisuje z její pořizovací hodnoty 11 %, v dalším čtyřech letech se odepisuje 22,25 %.<sup>108</sup>

<b>Odpis majetku s pořizovací cenou vyšší 40 000,-</b>						
<b>Položka</b>	<i>Pořizovací cena</i>	<i>Odpis I. rok</i>	<i>Odpis II. Rok</i>	<i>Odpis III. Rok</i>	<i>Odpis IV. Rok</i>	<i>Odpis V. rok</i>
Automobil	<b>119 900,-</b>	<b>13 189,-</b>	<b>26 678,-</b>	<b>26 678,-</b>	<b>26 678,-</b>	<b>26 678,-</b>

Tabulka 8: Odepisování majetku (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Provozní náklady**

Mezi provozní náklady patří veškeré náklady, které se musí měsíčně platit bez ohledu na objem prodeje, resp. na výši tržby. Těmito náklady jsou nájem za prostor, platba telekomunikační služby, za internet a EET službu, za externí účetnictví, za nákup zásob a ostatních nákladů na údržbu a servis techniky, energie, pojištění podnikatele, pro udržení čistoty na prodejně a likvidaci odpadků. V případě pojištění se jedná o pojištění osob (vlastníků) na riziko z podnikání.<sup>109</sup>

<b>Měsíční provozní náklady v Kč</b>		
Nákup surovin, nápojů, obalů	52 000,-	Viz. Str. 77
Nájem	7 900,-	Viz. str. 55
Energie	7 500,-	Viz. str. 55
Telekomunikační služba	800,-	Viz. str. 69
Poplatky za internet a EET službu	600,-	Viz. str. 69
Ostatní náklady	2 000,-	
Pojištění	1 000,-	Převzato z: generali.cz
Externí účetnictví	3 000,-	Viz. str. 80

<sup>108</sup> Převzato z: [www.uctovani.net](http://www.uctovani.net)

<sup>109</sup> Převzato z: [generali.cz](http://generali.cz)

<b>Celkové provozní náklady za měsíc</b>	<b>74 800,-</b>
<b>Celkové provozní náklady za rok</b>	<b>897 600,-</b>

Tabulka 9: Provozní náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Náklady na zaměstnance podniku**

Celková výše mzdových personálních nákladů za interní zaměstnance za měsíc činit 120 420,- Kč. Informace jsou převzaty z kapitoly Personální zdroje.

<b>Měsíční náklady na zaměstnance v Kč</b>	
Měsíční Hrubá mzda za 1.vlastníka, vedoucí prodejny	25 000,-
Měsíční hrubá mzda za 2.vlastníka, vedoucí prodejny	25 000,-
Měsíční hrubá mzda za 1.kuchaře	20 000,-
Měsíční hrubá mzda za 2.kuchaře	20 000,-
Sociální a zdravotní za 1. vlastníka	8 450,-
Sociální a zdravotní za 2. vlastníka	8 450,-
Sociální a zdravotní za 1. kuchaře	6 760,-
Sociální a zdravotní za 2.kuchaře	6 760,-
<b>Celkové náklady na zaměstnance za měsíc</b>	<b>120 420,-</b>
<b>Celkové náklady na zaměstnance za rok</b>	<b>1 445 040,-</b>

Tabulka 10: Náklady na zaměstnance (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Náklady na propagaci společnosti**

Podnik budeme propagovat ještě před jeho otevřením. Měsíc před otevřením vyvěsíme do oken naší budoucí burgrárny leták, který zákazníkům oznámí, že budeme brzy otevírat. Další propagační vyvěšený leták bude na hlavní nástěnce v centru na náměstí s nejčerstvějšími novinky na Dobříši a v okolí.

V den otevření bude maskot „Burger“ rozdávat po Dobříši letáky s 50% slevou na zákazníkům první nákup v naší burgerárně.

<b>Náklady na propagaci v Kč</b>		
Reklamní letáky a maskot	3 000,-	Viz. Str. 78
Reklamní polepy na automobil	2 500,-	Viz. Str. 78
Reklamní cedule	20 000,-	Viz. Str. 78
<b>Celkem</b>	<b>25 500,-</b>	

Tabulka 11: Náklady na propagaci (Zdroj: vlastní zpracování)

- **Náklady na splacení bankovního úvěru**

Vlastní kapitál v hodnotě 200 000,- Kč nepokryje všechny náklady pro založení a zahájení podnikání, proto budeme muset požádat o krátkodobý bankovní úvěr ve výši 600 000,- Kč. Předpokládaná roční úroková sazba by byla 7,5 %. Úvěr by se splácel měsíčními splátky po dobu 48 měsíců. Měsíční splátka by činila 14 507,- Kč.<sup>110</sup>

<b>Splátkový úvěrový kalendář</b>				
<b>Rok</b>	<b>Splátka</b>	<b>Úrok</b>	<b>Úmor</b>	<b>Zůstatek</b>
1	174 088	40 469	133 619	466 381
2	174 088	30 096	143 992	322 388
3	174 088	18 917	155 171	167 217
4	174 088	6871	167 217	0
<b>Celkem</b>	<b>696 352</b>	<b>96 352</b>	<b>600 000</b>	

Tabulka 12: Splátkový úvěrový kalendář (Zdroj: vlastní zpracování)

Celková výše bankovního úvěru by byla 696 352,- Kč. Úvěr bychom splácely po dobu 4 let v ročních splátkách 174 088,- Kč. Podrobný splátkový kalendář je v příloze C.

## **Rozvaha**

Počáteční rozvaha je sestavena ke dni zahájení provozu společnosti, tedy k 1.1. 2021. Dlouhodobý majetek je tvořen z pořizovacích výdajů, jako jsou náklady na založení s.r.o., na vybavení kuchyňského a jídelního koutu, na firemní oblečení, na propagaci a ostatní dekorace do prodejny. Dále je tvořen z nákladů na rekonstrukci. Poslední položkou ve dlouhodobých aktivech je pořízení automobilu na rozvoz objednávek.

Oběžný majetek je složen z peněz na nákupu zásob surovin, nápojů a obalů při rozvozu objednávek, dále z peněz na běžném účtu, které máme na účtu uložené jako finanční rezervu v případě nějakého nepředvídatelného výdaje či opravy. Další položkou je hotovost v pokladně.

Na druhé straně rozvahy jsou znázorněna pasiva. Ty jsou tvořeny základním vlastním kapitálem, který činí 200 000,- Kč a cizím kapitálem, bankovním úvěrem, který nám poskytne banka ve výši 600 000,-.

<sup>110</sup> Převzato z: [www.finance.cz](http://www.finance.cz)

<b>Počáteční rozvaha k 1.1. 2021 v Kč</b>					
<b>Dlouhodobý majek</b>	<b>628 000,-</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	<b>200 000,-</b>	
Pořizovací výdaje	308 100,-	Tab. 6 a 7	Základní kapitál	200 000,-	Str. 54
Rekonstrukce prostoru	200 000,-	Tab. 7	VH – minulé obd.	0,-	
Hmotný – automobil	119 900,-	Tab. 7	VH – běžné obd.	0,-	
<b>Oběžný majetek</b>	<b>172 000,-</b>		<b>Cizí kapitál</b>	<b>600 000,-</b>	Str. 54
Zásoby	52 000,-	Tab. 9	Bankovní úvěr	600 000,-	
Běžný účet	100 000,-				
Pokladna	20 000,-				
<b>Aktiva celkem</b>	<b>800 000,-</b>		<b>Pasiva celkem</b>	<b>800 000,-</b>	

Tabulka 13: Počáteční rozvaha (Zdroj: vlastní zpracování)

Počáteční rozvaha je pro všechny scénáře (pesimistický, reálný, optimistický) stejná.

### Výkaz zisků a ztrát

Pro první rok provozování podnikatelské činnosti je vytvořen výkaz zisků a ztrát ve třech variantách: pesimistické, reálné a optimistické.

V pesimistické variantě se počítá s počtem prodaných produktů za předpokladu snížení odbytu o 40 %. V reálné variantě se počítá s předpokládaným počtem prodeje našich produktů. Předpokládaný odbyt jsem převzala ze zjištěných informací o odbytu našeho konkurenta. V poslední optimistické variantě se vychází z předpokladu nárustu odbytu o 40 %.

V tabulce níže je sestaven výkaz zisků a ztrát za celý první hospodářský rok. V pesimistické i v reálné variantě se společnost po prvním roce fungování ocitne ve ztrátě, protože je nutné zaplatit potřebné jednorázové zřizovací náklady pro založení a zahájení podnikání. V pesimistické variantě je ztráta zapříčiněna i nedostačujícím odbytem zboží. V případě optimistické varianty by společnost již po prvním roce podnikání dosahovala hospodářského zisku.

<b>Výkaz zisků a ztrát I. rok</b>			
<b>Varianta</b>	<b>Pesimistická</b>	<b>Reálná</b>	<b>Optimistická</b>
Počet prodaných burgerů/salátů v menu	6 048 ks	10 080 ks	14 112 ks
<i>Průměrná cena</i>	<i>145 Kč</i>	<i>145 Kč</i>	<i>145 Kč</i>
Počet prodaných burgerů	3 024 ks	5 040 ks	7 056 ks
<i>Průměrná cena</i>	<i>72 Kč</i>	<i>72 Kč</i>	<i>72 Kč</i>
Počet prodaných salátů	2 016 ks	3 360 ks	4 704 ks
<i>Průměrná cena</i>	<i>134 Kč</i>	<i>134 Kč</i>	<i>134 Kč</i>
Počet prodaného doplňkového zboží	5 040 ks	8 400 ks	11 760 ks
<i>Průměrná cena</i>	<i>35 Kč</i>	<i>35 Kč</i>	<i>35 Kč</i>
Počet objednávek s sebou	2 016 ks	3 360 ks	4 704 ks
<i>Průměrná cena</i>	<i>20 Kč</i>	<i>20 Kč</i>	<i>20 Kč</i>
<b>Výnosy</b>			
Tržby	<b>1 581 552,-</b>	<b>2 635 920,-</b>	<b>3 690 288,-</b>
<b>Náklady</b>			
Suroviny, nápoje, obaly	374 400 Kč	624 000 Kč	873 600 Kč
Mzdové náklady	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč
Nájem prostoru	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč
Energie	54 000 Kč	90 000 Kč	126 000 Kč
Telekomunikační poplatky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Poplatky za EET sl. a internet	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
Ostatní náklady	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Pojištění	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Externí účetnictví	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Propagace	25 500 Kč	25 500 Kč	25 500 Kč
Jednorázové pořizovací výdaje	590 900 Kč	590 900 Kč	590 900 Kč
Odpis	13 189 Kč	13 189 Kč	13 189 Kč
Založení s.r.o.	11 600 Kč	11 600 Kč	11 600 Kč
Úvěr	174 088 Kč	174 088 Kč	174 088 Kč
Náklady celkem	<b>-2 839 917,-</b>	<b>-3 158 217,-</b>	<b>-3 442 317,-</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-1 258 365,-</b>	<b>-522 297,-</b>	<b>247 971,-</b>

Tabulka 14: Výkaz zisků a ztrát I. rok (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro další čtyři roky je výkaz zisků a ztrát zpracován pro každou variantu zvlášť. Budeme předpokládat s nárůstem prodeje v každém roce o 10 % v každém scénáři podnikání. Jednorázové vstupní náklady se v dalších letech již nezapočítávají. Propagaci budeme zprostředkovávat pomocí uživatelských účtů, takže i tato nákladová položka nám pro další roky zmizí.

- **Pesimistická varianta**

<b>Výkaz zisků a ztrát v pesimistické variantě</b>				
Počet prodaných kusů	<b>II. rok</b>	<b>III. rok</b>	<b>IV. rok</b>	<b>V. rok</b>
Menu	6 653 ks	7 318 ks	8 050 ks	8 855 ks
Burgerů	3 326 ks	3 659 ks	4 025 ks	4 427 ks
Salátů	2 218 ks	2 439 ks	2 683 ks	2 952 ks
Doplňkového zboží	5 544 ks	6 098 ks	6 708 ks	7 379 ks
Obaly	2 218 ks	2 439 ks	2 683 ks	2 952 ks
<b>Výnosy</b>				
Tržby	<b>1 739 769,-</b>	<b>1 913 594,-</b>	<b>2 105 012,-</b>	<b>2 315 592,-</b>
<b>Náklady</b>				
Suroviny, nápoje, obaly	411 840 Kč	453 024 Kč	498 326 Kč	548 159 Kč
Mzdové náklady	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč
Nájem prostoru	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč
Energie	59 400 Kč	65 340 Kč	71 874 Kč	79 061 Kč
Telekomun. poplatky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Poplatky za EET sl. a internet	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
Ostatní náklady	22 800 Kč	22 800 Kč	22 800 Kč	22 800 Kč
Pojištění	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Externí účetnictví	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Odpis	26 678 Kč	26 678 Kč	26 678 Kč	26 678 Kč
Úvěr	174 088 Kč	174 088 Kč	174 088 Kč	0 Kč
<i>Celkem</i>	<b>-2 299 446,-</b>	<b>-2 346 570,-</b>	<b>-2 398 406,-</b>	<b>-2 281 338,-</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-559 677,-</b>	<b>-432 976,-</b>	<b>-293 394,-</b>	<b>34 254,-</b>
Daň ze zisku	<b>-106 338,-</b>	<b>-82 265,-</b>	<b>-55 745,-</b>	<b>6 508,-</b>
<b>Zisk/Ztráta</b>	<b>-453 338,-</b>	<b>-350 710,-</b>	<b>-237 649,-</b>	<b>27 746,-</b>

Tabulka 15: Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát v dalších letech (Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta je i při desetiprocentním nárůstu prodeje v každém roce ztrátová po celou dobu čtyř let. Je to zapříčiněno jednak nízkým odbytem, ale také díky zvyšujícím variabilním nákladům. V pátém roce společnost začíná generovat zisk díky odpadnutí splátky úvěru. Lze předpokládat, že by od pátého roku začal být podnik ziskový.

- Reálná varianta

Výkaz zisků a ztrát v reálné variantě				
Počet prodaných kusů	II. rok	III. rok	IV. rok	V. rok
Menu	11 088 ks	12 197 ks	13 416 ks	14 758 ks
Burgerů	5 544 ks	6 098 ks	6 708 ks	7 379 ks
Salátů	3 696 ks	4 066 ks	4 472 ks	4 919 ks
Doplňkového zboží	9 240 ks	10 164 ks	11 180 ks	12 298 ks
	3 696 ks	4 066 ks	4 472 ks	4 919 ks
<b>Výnosy</b>				
Tržby	<b>2 899 512,-</b>	<b>3 189 463,-</b>	<b>3 508 410,-</b>	<b>3 859 250,-</b>
<b>Náklady</b>				
Suroviny, nápoje, obaly	686 400 Kč	755 040 Kč	830 544 Kč	913 598 Kč
Mzdové náklady	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč
Nájem prostoru	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč
Energie	99 000 Kč	108 900 Kč	119 790 Kč	131 769 Kč
Telekomun. poplatky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Poplatky za EET sl. a internet	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
Ostatní náklady	22 800 Kč	22 800 Kč	22 800 Kč	22 800 Kč
Pojištění	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Externí účetnictví	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Odpis	26 678 Kč	26 678 Kč	26 678 Kč	26 678 Kč
Úvěr	174 088 Kč	174 088 Kč	174 088 Kč	0 Kč
<i>Celkem</i>	<b>-2 613 606,-</b>	<b>-2 692 146,-</b>	<b>-2 778 540,-</b>	<b>-2 699 485,-</b>
<b>EBITDA</b>	<b>285 906,-</b>	<b>497 317,-</b>	<b>729 869,-</b>	<b>1 159 765,-</b>
Daň ze zisku	<b>54 322,-</b>	<b>94 490,-</b>	<b>138 675,-</b>	<b>220 355,-</b>
<b>Zisk/Ztráta</b>	<b>231 584,-</b>	<b>402 827,-</b>	<b>591 194,-</b>	<b>939 410,-</b>

Tabulka 16: Reálná varianta výkazu zisků a ztrát v dalších letech (Zdroj: vlastní zpracování)

Pokud by v reálné variantě v následujících letech provozování narůstal odbyt prodeje burgerů o 10 procent každým rokem, generovala by společnost zisk již po druhém roce fungování. Hospodářský výsledek po zdanění by byl po druhém roce ve výši 231 584,- Kč. Tato částka by se s následujícími lety zvyšovala, díky předpokládanému zvyšování odbytu. V pátém roce by dosahovala zisku ve výše 939 410,- Kč po zdanění. Narůst by byl daleko vyšší než v předchozích letech díky tomu, že by již společnost nemusela splácet svůj úvěr. V tomto případě by společnost byla schopná dosáhnout svých stanovených cílů a začít s rozšířením sortimentu ve druhém roce fungování a postupným otevření dalších svých prodejen do dalších měst v pátém roce podnikání.



- **Optimistická varianta**

<b>Výkaz zisků a ztrát v optimistické variantě</b>				
Počet prodaných kusů	<b>II. rok</b>	<b>III. rok</b>	<b>IV. rok</b>	<b>V. rok</b>
Menu	15 523 ks	17 075 ks	18 783 ks	20 661 ks
Burgerů	7 762 ks	8 538 ks	9 392 ks	10 331 ks
Salátů	5 174 ks	5 692 ks	6 261 ks	6 887 ks
Doplňkového zboží	12 936 ks	14 230 ks	15 653 ks	17 218 ks
	5 174 ks	5 692 ks	6 261 ks	6 887 ks
<b>Výnosy</b>				
Tržby	<b>4 059 317,-</b>	<b>4 465 248,-</b>	<b>4 911 773,-</b>	<b>5 402 951,-</b>
<b>Náklady</b>				
Suroviny, nápoje, obaly	960 960 Kč	1 057 056 Kč	1 162 762 Kč	1 279 038 Kč
Mzdové náklady	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč	1 445 040 Kč
Nájem prostoru	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč	94 800 Kč
Energie	138 600 Kč	152 460 Kč	167 706 Kč	184 477 Kč
Telekomun. poplatky	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč	9 600 Kč
Poplatky za EET sl. a internet	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč	7 200 Kč
Ostatní náklady	22 800 Kč	22 800 Kč	22 800 Kč	22 800 Kč
Pojištění	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Externí účetnictví	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Odpis	26 678 Kč	26 678 Kč	26 678 Kč	26 678 Kč
Úvěr	174 088 Kč	174 088 Kč	174 088 Kč	0 Kč
<i>Celkem</i>	<b>-2 927 766,-</b>	<b>-3 037 722,-</b>	<b>-3 158 674,-</b>	<b>-3 117 633,-</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1 131 551,-</b>	<b>1 427 526,-</b>	<b>1 753 099,-</b>	<b>2 285 318,-</b>
Daň ze zisku	214 997,-	271 230,-	333 089,-	434 210,-
<b>Zisk/Ztráta</b>	<b>916 554,-</b>	<b>1 156 296,-</b>	<b>1 420 010,-</b>	<b>1 851 108,-</b>

Tabulka 17: Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát v dalších letech (Zdroj: vlastní zpracování)

V posledním optimistickém scénáři generuje fungování společnosti značný zisk již od prvního hospodářského roku, který se v průběhu dalších let zvyšuje, viz tabulka č. 17, díky vysokému odbytu zboží a každoročním 10 % navýšením.

### **Cash Flow**

Jak již bylo uvedeno výše, pro výpočet pesimistického a optimistického scénáře se vychází z realistické varianty. V pesimistické variantě se odbyt zboží a provozní náklady

snižují o 40 %, naopak v optimistické se odbyty a provozní náklady navyšují o 40 % od varianty reálné. V dalším letech, od druhého až po pátý rok, je 10 % nárůst odbytu a provozních nákladů v každém roce v každém scénáři.

V příloze D jsou detailně zpracovány peněžní toky pro všechny varianty (pesimistická, reálná a optimistická) po dobu pěti let. V tabulce níže je zachycen přehled ročních peněžních toků všech tří variant na dobu pěti let.

CASH FLOW	I. rok	II. rok	III. rok	IV. rok	V. rok
<b>Pesimistická</b>					
<b>FP na začátku</b>	<b>800 000,-</b>	<b>-458 365,-</b>	<b>-1 018 042,-</b>	<b>-1 451 018,-</b>	<b>-1 744 412,-</b>
<i>Příjmy +</i>	1 581 552,-	1 739 769,-	1 913 594,-	2 105 012,-	2 315 592,-
<i>Výdaje -</i>	2 839 917,-	2 299 446,-	2 346 570,-	2 398 406,-	2 281 338,-
<b>FP na konci</b>	<b>-458 365,-</b>	<b>-1 018 042,-</b>	<b>-1 451 018,-</b>	<b>-1 744 412,-</b>	<b>-1 710 158,-</b>
<b>Reálná</b>					
<b>FP na začátku</b>	<b>800 000,-</b>	<b>277 703,-</b>	<b>563 609,-</b>	<b>1 060 926,-</b>	<b>1 790 796,-</b>
<i>Příjmy +</i>	2 635 920,-	2 899 512,-	3 189 463,-	3 508 410,-	3 859 250,-
<i>Výdaje -</i>	3 158 217,-	2 613 606,-	2 692 146,-	2 778 540,-	2 699 485,-
<b>FP na konci</b>	<b>277 703,-</b>	<b>563 609,-</b>	<b>1 060 926,-</b>	<b>1 790 796,-</b>	<b>2 950 561,-</b>
<b>Optimistická</b>					
<b>FP na začátku</b>	<b>800 000,-</b>	<b>1 047 971,-</b>	<b>2 179 522,-</b>	<b>3 607 048,-</b>	<b>5 360 147,-</b>
<i>Příjmy +</i>	3 690 288,-	4 059 317,-	4 465 248,-	4 911 773,-	5 402 951,-
<i>Výdaje -</i>	3 442 317,-	2 927 766,-	3 037 722,-	3 158 674,-	3 117 633,-
<b>FP na konci</b>	<b>1 047 971,-</b>	<b>2 179 522,-</b>	<b>3 607 048,-</b>	<b>5 360 147,-</b>	<b>7 645 465,-</b>

Tabulka 18: Přehled ročních cash flow (všech tří možných scénářů) na pět let (Zdroj: vlastní zpracování)

Při pohledu na peněžní toky pesimistické varianty je zřejmé, že v tomto případě by začínající firma nebyla finančně zdravá – neměla by dostatek disponibilních zdrojů. Podnikání by tak bylo ztrátové.

V reálné variantě by společnost dosahovala kladného cash flow již v prvním roce, který by se v průběhu pěti let každým rokem stále navyšoval díky 10 % nárůstu odbytu. Finanční prostředky na konci roku by si podnikatelé uschovávali na tvorbu rezervy nebo by je vložili na spořicí účet. V druhém roce by část finančních prostředků použili na rozšíření sortimentu-pivo. Po pěti letech by bylo možné dosáhnout svých dalších cílů – rozšířit podnikání do dalších okolních měst.

Naopak v optimistické variantě se cash flow pohybuje již od začátku ve velmi vysokých kladných číslech, především od druhého roku, kdy by konečné finanční prostředky přesáhly 2 000 000,- Kč. V tomto případě by podnikatel mohl uvažovat o rozšíření svého podnikání již po druhém roce podnikání, mohl by také uvažovat o předčasné splátce svého úvěru.

## 4.12 Předpoklad úspěchu a rizik projektu

### 4.12.1 SWOT analýza

SWOT analýza mapuje interní faktory, těmi jsou silné a slabé stránky společnosti. Dále prezentuje externí faktory z okolí, příležitosti a hrozby společnosti, které lze do budoucna buď využít ku prospěchu společnosti, nebo je eliminovat.

Silné stránky		Slabé stránky	
Kvalitní a čerstvé suroviny	Viz. Str. 55	Nedostatek vlastních finančních prostředků	Viz. Str. 54
Výběrové výhody	Viz. Str. 56	Nedostatek zkušeností s podnikáním	Viz. Str. 58
Jedinečnost	Viz. Str. 56	Absence nabídky alkoholických nápojů	Viz. Str. 72
Kvalitní a kvalifikovaný personál	Viz. Str. 54	Předzahrádka	Viz. Str. 59
Umístění prodejny	Viz. Str. 59	Neznámá obchodní značka	Viz. Str. 57
Rozvoz zdarma	Viz. Str. 56		
Pracovní doba	Viz. Str. 54		
Parkovací místa	Viz. Str. 59		
Flexibilita a přizpůsobivost	Viz. Str. 57		
Dobré vztahy s dodavateli	Viz. Str. 65		
Příležitosti		Hrozby	
Další pobočka	Viz. Str. 57	Změna vztahu s dodavateli	Viz. Str. 65
Rozšíření sortimentu	Viz. Str. 57	Potenciální nová konkurence	Viz. Str. 65
		Změna zájmů zákazníků	Viz. Str. 64
		Zvýšení nájemného	Viz. Str. 55
		Neproloužení nájemné smlouvy	Viz. Str. 55

Tabulka 19: SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

#### • Silné stránky

Do skupiny silných stránek společnosti bezpochyby patří kvalitní a čerstvě dovážené suroviny, ze kterých jsou burgery, saláty a přílohy vyráběny. Náš dodavatel Bidfood ručí za své suroviny, mají dokonce přizpůsobené své distribuční auta, která jsou dělená a vybavená chladicí a mrazicí technikou. Objednávky u společnosti Bidfood lze uskutečnit šest dní v týdnu s tím, že zboží dorazí do druhého dne. Surovin bude objednávat podle

předpokládaného odbytu. Pokud by se odbyt snížit či navýšil, můžeme být díky tomuto dodavateli flexibilní a objednávky upravit. V tomto případě bychom měli mít suroviny pro přípravu našich pokrmů vždy kvalitní a čerstvé.

Další silnou stránku společnosti lze považovat nabízené různé druhy burgerových bulek. Není moc obvyklé, aby si zákazníci mohli vybrat burger s jiným druhem bulky, než je klasická burgerová bulka. Naše společnost bude nabízet bulky od klasických, přes sezamové, bramborové až k pšenično-žitným. Jde nám o to, aby i zákazníci, kteří mají jakékoliv omezení ve své stravě, k nám na burger zašli. V naší prodejně burgerů je dokonce tzv. burger na míru, kdy si zákazník může vybrat a vytvořit svůj vlastní burger z nabídnutých surovin.

Podniku na trhu nemá žádnou přímou konkurenci, která by nabízela a prodávala burgery. Prozatím je nás nabízený produkt na tomto trhu jedinečný. Máme velkou příležitost k získání všech milovníků burgeru v okolí.

Mezi další silnou stránkou společnosti bude patřit náš kvalitní a kvalifikovaný personál, který se bude snažit našim zákazníkům se vším vyhovět. Kuchaři budou vycvičeni v oboru a budou mít zkušenosti s prací v bistru i s přípravou burgerů. Práce je bude bavit, budou usměvaví a příjemní, aby i naši zákazníci byli spokojeni a chtěli se k nám vracet.

Jako silnou stránkou lze považovat umístění naší burgerárny, které je přímo na náměstí na Dobříši. Jedná se o velmi rušné místo vedle autobusových zastávek, městské radnice, kulturního domu a škol. V okolí se také vyskytuje mnoho kanceláří.

Další silnou stránkou společnosti jsou možné objednávky po telefonu a rozvoz burgerů k našim zákazníkům. Někteří naši konkurenti nenabízí rozvoz pokrmů, nebo jej nabízí, ale za příplatek. Naše burgerárna bude nabízet rozvoz zdarma do 5 kilometrů.

Silnou stránkou společnosti je i otevírací doba prodejny. V pátek a v sobotu bude otevřeno do ranních hodin. V neděli bude otevřeno v době od oběda do večere. Konkurence má obvykle o víkendu zavřeno.

Dále můžeme zmínit jako silnou stránkou dobrá parkovací místa před naší prodejnou. Zákazníci tudíž nemusí spěchat a mohou si v klidu objednat a sníst burger u nás na prodejně. Nebo si na objednávku počkat a odvést.

Ze začátku se budeme snažit být flexibilní a přizpůsobivý přáním a požadavkům našich zákazníků. Po prvních 6 měsících jsme a budeme ochotni burgery předělávat menu a nabízet jiné či pozměněné druhy. Pokud bude potřeba, lze obměňovat i příchutě našich chlazených

nápojů od společnosti HBC CocaCola. Zezačátku budeme odebírat pouze základní nabízený sortiment, posléze můžeme nabídku rozšířit.

Prozatím máme dobré vztahy s dodavateli a určitě bychom si je chtěli udržet. Uvědomujeme si, že naši dodavatelé jsou pro náš klíčový a nechceme je ztratit.

- **Slabé stránky**

Slabou stránkou jsou vlastní finanční prostředky společnosti. Majitelé nemají dostatek vlastních finančních prostředků pro zahájení podnikání. Proto musí požádat o finanční pomoc banku.

Mezi slabé stránky patří nedostatek zkušeností budoucích majitelů s podnikáním v praxi. Bude se jednat o jejich první podnikatelskou činnost na svoji vlastní odpovědnost. Do této doby byli zaměstnanci svých zaměstnavatelé.

Za slabé stránky lze považovat omezenost nabízeného sortiment a absenci nabídky alkoholických nápojů. Konkurence má rozšířenější nabídku pokrmů než my. Naším hlavním nabízeným produktem je pouze burger, které nelze jíst každý den. Dokonce nebudeme nabízet alkoholické nápoje. Považujeme to jako slabou stránku, jelikož čeští obyvatelé rádi zapiji své pokrmy českým pivem.

Velkou nevýhodou oproti naší konkurenci je nemožnost poskytnout zákazníkům letní předzahrádku. Umístění prodejny je sice na perfektním místě, bohužel není zde možné zprostředkovat letní sezení, které naše konkurence nabízí.

Poslední uvedenou slabou stránkou je naše neznámá obchodní značka, kterou bychom chtěli navýšit počáteční marketingovou kampaní.

- **Příležitosti**

Podnikatelskou příležitostí by mohla být další prodejna, kterou bychom si chtěli otevřít do pěti let od zahájení naší činnosti na Dobříši. Jednalo by se o otevření nové prodejny ve městech Příbram nebo Beroun, kde nejsou burgery na každém rohu jako například v Praze. Tato příležitost se nám naskytne pouze v případě, že bude o naše výrobky zájem a tím bude tento projekt ziskový.

Další příležitostí, pokud bude projekt ziskový je rozšíření sortimentu o již zmiňované alkoholické nápoje, především pivo.

- **Hrozby**

Jednou z největších hrozeb je změna dodavatelský vztah s naší společností. Kdyby tyto vztahy s dodavatelem skončily, především s našim dodavatelem surovin, společnost by přišla o všechny suroviny pro přípravu burgerů a ostatních nabízených produktů. Kdyby tento vztah skončil v průběhu podnikání, bylo by velice těžké nalézt rychle nového dodavatele s takto kvalitními a čerstvými surovinami za takovou cenu.

Další hrozbou je konkurence na trhu, kdy na trh může přijít nová přímá konkurence, která by prodávala burgery za nižší cenu, než je ta naše. Tímto by mohli naši zákazníci přejít ke konkurenci. A samozřejmě je naší hrozbou již stávající konkurence na trhu, která by mohla rozšířit svůj sortiment.

Zmínit bychom také měli možnou změnu zájem našich potenciálních zákazníků. Lidé by si mohli začít jídla připravovat pouze sami doma a omítat navštěvovat fastfoody.

Další hrozbou, která by mohla společnost do budoucna postihnout je zvýšení nájmu kamenné prodejny městem Dobříš. Nebo dokonce neprodloužení nájemné smlouvy prostoru.

#### **4.12.2 Analýza rizik**

Během každého podnikání nastávají rizikové a krizové situace. Rizika, které mohou během podnikání nastat můžou být buď ovlivnitelná nebo neovlivnitelná. Ovlivnitelná rizika jsou taková, která můžeme odstranit nebo alespoň minimalizovat. Proto je vhodné rizika analyzovat a navrhnout opatření pro jejich odstranění.

V mnoha případech podnikatelských plánů je hlavním rizikem jejich příliš optimistický finanční plán v reálné variantě. Podnikatel se domnívá, že jeho podnikatelský nápad bude úspěšnější, než nakonec v realitě je. Proto je vhodné, vytvořit finanční plán v realistickém scénáři s nižším odbytem zboží, než jaký by ve skutečnosti mohl být. Tím svůj plán lehce podhodnotí a zjistí, zda bude doopravdy provozuschopný.

Dalším rizikem pro podnikatele začínající svou podnikatelskou činnost je nedostatečně zpracovaný podnikatelský a finanční plán. Pokud podnikatel nemá s tvorbou podnikatelského a finančního plánu žádné zkušenosti, měl by požádat o pomoc externího nezávislého poradce.

Jedno z hlavních rizik, které mohou společnost postihnout je, že společnost nebude během svého podnikání finančně stabilní. Během podnikání může nastat situace, v níž nebude společnost schopna nadále pokrývat náklady na chod podniku. Pokud by tak nastalo, dostane se do tzv. krizové situace. Tato situace může nastat v případě zvýšení pronájmu kamenné prodejny jejím pronajímatelem, nebo že budeme muset zdražovat naše výrobky, kvůli zdražení dovážených surovin našimi dodavateli. Pokud bychom byli nuceni zdražovat, mohli bychom přijít o naše stálé zákazníky. V prvním případě je vhodné, aby společnost měla neustále uschované finanční rezervy, aby mohla své náklady krýt po dobu vyřešení nastalé situace. V druhém případě by měla mít společnost k dispozici náhradního dodavatele.

Dalším rizikem může být negativní hodnocení naší prodejny, zaměstnanců či našich produktů našimi zákazníky, kteří nás navštíví. V dnešní době je velmi důležité mít dobré reference od spotřebitelů, protože lidé jsou velice ovlivnitelní, a mohli by k nám přestat chodit nebo nás vůbec nenavštívit díky přečtené negativní referenci. Toto riziko je možné zamezit častou a důkladnou kontrolou majitele společnosti, který bude dohlížet na své zaměstnance a chod podniku. Samozřejmě pečlivě kontrolovat dovážené suroviny a suroviny již skladované, udržovat prodejnu v čistotě a mít spokojené a usměvavé zaměstnance a díky tomu i zákazníky.

Pokud zůstaneme u zákazníků, dalším rizikem můžou být jejich nové požadavky. Naše nabízené zboží nebude dostačující, zákazníci budou chtít změny v menu, či nápojovém sortimentu. Abych zákazníky neztráceli, měli bychom provádět pravidelný monitoring zákazníků s jejich spokojeností. Pokud by začali být nespokojeni, musíme se na jejich nové požadavky flexibilně přizpůsobit.

Rizika mohou vznikat i ve vztazích s dodavateli. Pro každého podnikatele je zásadní výběr svého dodavatele a udržovat s ním dobré vztahy. Jedním z rizik, které mohou nastat je zpoždění dodávek od dodavatele. V tomto případě bychom mohli přicházet o naše zákazníky, pokud bychom neustále vyškrtávali jednotlivé pokrmy z našeho menu kvůli chybějícímu dováženému zboží. Dalším rizikem je, že dovážené zboží od dodavatele začne mít nízkou kvalitu. V obou případech bychom si jako opatření měli zajistit nového náhradního dodavatele zboží.

Při podnikání v potravinářském oboru mohou nastat problémy v oblasti legislativy. Jedná se například o nedodržování hygienických podmínek HACCP, které lze vyřešit pomocí zvýšené kontroly a častějšímu úklidu. Dalším legislativním problémem může být neplacení zdravotní pojišťovně, a finančnímu a sociálnímu úřadu za své zaměstnance. Jako návrh pro vyřešení toho problému může být najmutí finančního poradce, který dokáže případ vyřešit.<sup>111</sup>

<b>Potenciální možná rizika</b>		
<i>Riziko</i>	<i>Hodnocení</i>	<i>Opatření</i>
Příliš optimistická verze finančního plánu v reálné variantě	5	Vytvořit finanční plán v reálné variantě s nižším odbytem
Špatně zpracovaný podnikatelský plán	5	Externí nezávislý poradce
Zhoršení finanční stability podniku	5	Finanční rezerva
Negativní reference	3	Kontrola majitelem
Nové požadavky zákazníků	4	Monitoring a flexibilita
Špatné vztahy s dodavatelem	5	Zajištění náhradního dodavatele
Legislativa	4	Udržování čistoty, Externí specialista

Tabulka 20: Analýza rizik, jejich hodnocení a opatření (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka výše znázorňuje analýzu možných rizik a návrhy k jejich opatření ke zmírnění nebo k jejich úplnému odstranění. Hodnocení rizika je označeno číslem od jedné do pěti, kdy číslo jedna znamená nejnižší míru rizika, a naopak číslo pět tu nejvyšší.

## **5 Shrnutí a vyhodnocení finančního plánu projektu**

V této části diplomové práci jsem shrnula výsledky z finančního plánu projektu a vyhodnotila životaschopnost a realizovatelnost podnikatelského záměru.

<sup>111</sup> Haccp.webnode.cz



## 5.1 Shrnutí

Počáteční kapitálová náročnost projektu byla ve výši 680 000,- Kč. Prvotními výdaji majitelů byly náklady na založení s.r.o. a zařízení všech ostatních náležitostí s tím spojené. Náklady na založení s.r.o. byly ve výši 11 600,- Kč. Další položkou, kterou vlastníci museli hned ze začátku uhradit, byly jednorázové pořizovací výdaje, které činily 590 900,- Kč. Jednalo se o rekonstrukci a vybavení prodejny, zejména kuchyně a jídelního kouta. Pro rozvoz našich objednávek bylo nutné pořízení automobilu. Do počátečních nákladů byl započten nákup za prvotní zásoby surovin, nápojů a obalů. Náklady vynaložené na nákupy zásob dosahovaly 52 000,-Kč. Tato částka je předběžně očekávaná na základě předpokládaného odbytu zboží. Předpokládaný denní prodejní odbyt je 30x menu, 15x samostatný burger, 10x samostatný salát, 25x doplňkové zboží, 10x zabalení s sebou. Posledními počátečními náklady, jsou náklady na propagaci společnosti, které byly ve výši 25 500,- Kč.

Každý z vlastníků byl schopen vložit do společnosti kapitál ve výši 100 000,- Kč, celková částka vlastního vkladu by byla ve výši 200 000,- Kč. Vzhledem k tomu, že tato složená částka jeho vlastníky byla na založení, otevření a na pokrytí veškerých nákladů spojené s tímto projektem značně nedostačující, byl podnikateli požádán bankovní institut o financování krátkodobého bankovního úvěru ve výši 600 000,- Kč. O úvěr majitelé zažádali Českou spořitelnu s očekávanou roční sazbou 7,5 %. Úvěr by byl umořován měsíčními anuitami ve výši 14 507,- Kč po dobu 48 měsíců. Ročně by majitelů za úvěr spláceli 174 088,- Kč po dobu 4 let.

Automobil, jako dlouhodobý majetek s pořizovací cenou vyšší 40 000,- Kč, by byl odepisován pomocí 2. odpisové skupině po dobu pěti let. Pro tuto skupinu platí, že se v prvním roce odepíše z pořizovací částky 11 %, tudíž by se odepsalo 13 189,- Kč. V dalších čtyřech letech by se odepisovalo 22,25 %, odepisující částka by činila 26 678,- Kč.

Měsíční provozní náklady pro předpokládaný odbyt, uvedený v tomto textu výše, by dosahovaly 74 800,- Kč. Roční náklady by byly 897 600,- Kč. Provozní náklady se skládají z fixních a variabilních nákladů. Fixními náklady jsou: pronájem, poplatky za telekomunikační služby a internet, za pojištění podnikatele, platby za externí účetnictví a ostatní náklady. Mezi variabilní patří nákupy zásob, který se mění podle odbytu prodaného zboží a vynaložené energie pro jeho přípravu.

Posledními předpokládanými náklady na provozování společnosti jsou interní mzdové náklady. Společnost by měla čtyři zaměstnance, dva z nich by byly rovněž majitelé

společnosti, zbylý dva by byly najmutí kuchaři. Měsíční mzdové náklady by dosahovaly 120 420,- Kč, ročně by se za zaměstnance hradilo 1 445 040,- Kč.

## 5.2 Vyhodnocení projektu

Z výše uvedených dat jsem vypracovala výkazy zisků a ztrát a cash flow pro pět let fungování společnosti ve třech formách vývoje, dle pesimistického, realistického a optimistického. Realistická varianta je vypočtena z předpokládaného výše uvedeného odbytu zboží a vynaložené energie na jeho přípravu. Pesimistická varianta vychází z realistické, kde se předpokládá se sníženým odbytem, tudíž i se sníženými ročními zásobami a vynaloženou energií o 40 %. Naopak v optimistické variantě se počítá s nárůstem odbytu zboží, zásob a energie o 40 % oproti realistickému vývoji.

### Výkazy zisků a ztrát a cash flow (realistická varianta)

V realistické variantě byla společnost v prvním roce provozování činnosti ztrátová. Hospodářský výsledek byl záporný, což bylo způsobené vysokými jednorázovými pořizovacími náklady ve výši 680 000,- Kč, které musela firma v prvním roce uhradit. Pro každý další rok jsem předpokládala s navýšením odbytu zboží o 10 %, s tím spojené 10 % zvýšení potřebných zásob a energie. V těchto letech fungování začal být hospodářský výsledek kladný a podnik začal generovat zisk. Bylo to zapříčiněno zvýšením odbytu zboží, ale také díky odpadnutí některých položek z nákladové části, a to již zmiňované jednorázové pořizovací náklady a propagační náklady. Podnik by se nadále propagoval svépomocí prostřednictvím uživatelských účtů na sociálních sítích Facebook a Instagram. Na konci pátého roku by společnost dosahovala kladného hospodářského výsledku ve výši 939 410,- Kč.

Při pohledu na cash flow v realistické variantě je zřejmé, že podnik by byl finančně zdravý. V případě dobře odhadnutého předpokládaného odbytu a 10 % ročním navýšením prodejního odbytu by majitelé v realistickém vývoji dosáhli svého cíle být prosperujícím podnikem. Jeho peněžní prostředky jsou již od prvního roku kladné díky vlastnímu a získanému cizímu kapitálu. Společníci by mohli již po druhém roce přemýšlet o dosažení svého stanoveného cíle ohledně rozšíření sortimentu-pivo. Jejich peněžní prostředky na konci druhého roku by dosahovaly 402 827,- Kč. Dalším vytyčeným cílem do budoucna, přibližně do pěti let, bylo rozšíření svého podnikání do dalších blízkých měst,

konkrétně do Příbrami nebo do Berouna. Z vypracované cash flow je zřejmé, že by společnost v realistické variantě byla schopna za pět let svého fungování své podnikání rozšířit.

Na základě výše uvedených předpokladů finančního vývoje a vývoje odbytu je zřejmé, že by byl podnik finančně stabilní, prosperující, schopen dostát svých závazků a vytvářel by pro majitele hodnotu.

### **Výkazy zisků a ztrát a cash flow (pesimistická varianta)**

Pesimistická varianta by nebyla pro začínající podnikatele úplně vyhovující. Vývoj zisků a ztrát a cash flow vychází ze sníženého odbytu z realistického očekávaného odbytu o 40 %.

V prvním roce by byla společnost značně ztrátová, jak díky jednorázovým pořizovacím nákladům, tak nízkému odbytu zboží. I při předpokládaných 10 % ročních nárustech odbytu zboží by byl podnik po dobu čtyř let pořád ztrátový. V druhém roce by se ztráta podniku značně snížila, pomocí odpadnutí nákladových položek (jednorázové pořizovací, propagační). V dalších letech by se ztráta stále snižovala díky 10 % nárůstu odbytu zboží. Až v pátém roce, po odpadnutí další nákladové položky úvěr, by společnost začala generovat svůj první zisk 27 746,- Kč. Lze předpokládat že by se do dalších let mohla ziskovost podniku zvyšovat.

Z tabulky č. 18 cash flow pro pesimistickou variantu je zřejmé, že by společnost nebyla finančně zdravá a prosperující. Již od prvního roku by firma hospodařila se zápornými finančními prostředky. V pátém roce by sice její koneční peněžní stav byl kladný, a to 34 254,- Kč, její kumulované peněžní prostředky by dosahovaly vysokých záporných čísel -1 710 158,- Kč. Pro detailní analyzování finančního zdraví podniku by bylo vhodné implementovat některý z nástrojů finanční analýzy.

V tomto případě by se společnosti nedoporučovalo s podnikáním začínat, od začátku by jí hrozil bankrot.

### **Výkazy zisků a ztrát a cash flow (optimistická varianta)**

Optimistická varianta je v porovnání s pesimistickou výrazně příznivější. Varianta byla zpracována z předpokládaných dat z realistické varianty se zvýšením odbytu zboží o 40 procent.

V tomto vývoji by podnik generoval zisk již v prvním roce oproti dvou dalších variant, i za předpokladu úhrady jednorázových pořizovacích a propagačních nákladů. Po pěti letech za předpokladu každoročního navýšení odbytu zboží o 10 % by společnost generovala zisk ve výši 1 851 108,- Kč.

Z Cash flow optimistické varianty lze zjistit, že by bistro generovalo dostatečný zisk již v prvním roce své existence. Během dalších následujících let by se konečný stav peněžních prostředků neustále zvyšoval. Na konci pátého roku by se hodnota disponibilních peněžních prostředků pohybovala okolo 7 645 465,- Kč. V tomto případě by společnost mohla uvažovat o předčasném zaplacení úvěru, další možností by byl vklad na spořicí účet.

Projekt je vyhodnocen jako realizovatelný a životaschopný v realistické a optimistické variantě.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu na otevření nového rychlého občerstvení BugrR s.r.o. ve městě Dobříš. Cílem společnosti je prodávat vynikající, kvalitní a čerstvě uvažené burgery, čerstvé zeleninové saláty, křupavé bramborové či zeleninové přílohy a chlazené nealkoholické nápoje ve své nově zrekonstruované kamenné prodejně.

Hlavním cílem diplomové práce bylo kvalitně strukturovat podnikatelský plán na otevření nového ještě neexistujícího bistra na Dobříši, který by měl dvojí využití. Pro vlastníky k zjištění a posouzení jeho realizovatelnosti a životaschopnosti, pro externí využití by byl použit k získání potřebného cizího kapitálu od banky.

Pro dosažení vytyčeného hlavního cíle jsem si stanovila cíle dílčí. Prvním z nich bylo v teoretické části práce vypracovat literární rešerši zabývající se problematikou podnikání, podstatou podnikatelského plánu a jeho strukturou. V teoretické části jsem nejprve stručně popsala a shrnula podstatu podnikání. Charakterizovala jsem pojmy podnikání, podnikatel a podnik. Poté jsem upřesnila, co to je podnikatelský plán, jaký je jeho účel, jaké by měl dodržovat zásady a jaká by měla být jeho struktura. Dále jsem shrnula, co by měl obsahovat finanční plán. V další hlavní kapitole této části diplomové práce jsem popsala, jaké jsou možné zdroje financování projektu. Pro vypracování této části práce jsem vycházela z odborných zdrojů a literatury.

Dalším dílčím cílem byla analýza tržního prostředí, konkurence a dodavatelů. Nejprve jsem si z celkového trhu pomocí demografického a geografického segmentování stanovila svůj cílový trh, na který jsem se chtěla zaměřit. Vymezila jsem si dvě hlavní charakteristiky zákaznického segmentu. Prvním by byly studenti studující na střední škole, kteří odmítají konzumovat občerstvení ve škole. Druhým by byli pracující nebo cestující lidé, kteří jsou unaveni, nechce se jim vařit, a mají málo času. Dále jsem použila dvě metody, PEST analýzu, která zkoumá vnější makroprostředí, a Porterův model pěti konkurenčních sil, který se zabývá vnějším mikroprostředím podniku. Zanalyzovala jsem svou stávající konkurenci a zjistila jsem jejich konkurenční výhody a nevýhody oproti našemu plánovanému bistra. Díky dobrým vztahům s jedním z konkurentů jsem zjistila konkurenční odbyt zboží a pomocí těchto informací jsem odhadla náš očekávaný denní odbyt.

Dalším dílčím cílem této diplomové práce bylo vypracování finančního plánu, kde jsem vypracovala počáteční rozvahu. Výkaz zisku a ztráty a cash flow jsem vypracovala na

dobu pěti let fungování podniku, a to ve třech předpokládaných variantách budoucího vývoje. V rámci realistického a optimistického vývoje nebyly zjištěny žádné výrazné rizikové faktory, které by měly výrazně ovlivnit finanční zdraví podniku a ohrozit tak jeho fungování. Naopak v případě pesimistické varianty bych založení podniku výrazně nedoporučovala.

Posledním dílčím cílem bylo vypracovat SWOT analýzu, kde jsou shrnuty silné a slabé stránky podniku včetně jejich příležitostí a hrozeb. V rámci vypracovávání SWOT analýzy došlo k detailnímu popisu každé zmíněné položky. Dále byla vypracována analýza sedm možných hlavních rizik, které by mohly ohrozit samotný podnikatelský plán nebo samotné provozování činnosti. Každé riziko bylo ohodnoceno pomocí expertního ohodnocení a ke každému riziku bylo uvedeno opatření k odstranění či zmírnění daného rizika.

V samotném závěru práce byl projekt shrnut a vyhodnocen na základě zpracovaných finančních plánů.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1 vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, Monografie. ISBN 978-80-244-2963-2.

FOTR, J.; SOUČEK, I. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

HISRICH, R. D. a spol. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍNOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, 2. vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-2471-545-2.

NOVOTNÝ, J. *Nauka o podniku 1*. První vydání. Brno: ESF MU, 2003. ISBN 80-210-3090-9.

PONDĚLÍČEK, J.; WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.

REŽŇÁKOVÁ, M.; PETERKA, J.; KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. Str 121. ISBN 80-7179-367-1.

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

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

SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.

ŠEVČÍK, A. *Bankovníctví*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-2103-019-4.

ŠULEŘ, O.; KOŠTAŇ, P. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Alfa, 2010. Str. 51. ISBN 978-808-7197-172.  
VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. ISBN 80-86929-01-9.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-247-1.

VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. 2. Dotisk. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J.; SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008, 2010. ISBN 978-80-247-2409-6.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualizované a doplňující vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

WOHE, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vydání. Praha: C. H. BECK, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

### **Internetové zdroje**

Bidfood, výrobce a distributor potravin. *Sortiment*. [online]. 2019. Dostupné na: <<https://www.bidfood.cz/sortiment>>

COCA-COLA HBC, Česko a Slovensko. *ESHOP*. [online] 2019. Dostupné na: <<https://cz.coca-colahellenic.com/cz/zakaznici/e-shop/>>

Česká pošta. Služby Czech POINT. [online]. 2018. Dostupné z: <<https://www.ceskaposta.cz/sluzby/egovernment/czechpoint>>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Charakteristika okresu Příbram. [online]. 2019 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <[https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika\\_okresu\\_pribram](https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_pribram)>

ČEVELOVÁ, M. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit*. [online]. 2011 [cit. 2011-04-07]. Dostupné z: <<https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>>



Etržby. *Faktura a evidence tržeb*. [online]. 2018. Dostupné na: <<https://www.etrzby.cz/cs/faktura-a-evidence-trzeb>>

Finance.cz. Splátková kalkulačka. [online]. 2017. Dostupné na: <<https://www.finance.cz/uvery-a-pujcky/kalkulacky-a-aplikace/splatkovy-kalkulator/>>

Gasto-obaly.cz. *Nejširší sortiment 100% BIO v ČR a SR – Fastfood*. [online]. 2019. Dostupné na: <<https://www.gastro-obaly.cz/fast-food>>

Generali. Pojištění podnikání. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.generali.cz/pojisteni/pojisteni-majetku/podnikani>>

HACCP. Legislativa. [online]. 2015 [cit. 2015-01-16]. Dostupné z: <<http://haccp.webnode.cz/legislativa/>>

IPODNIKATEL. Na kolik vás přijde založení podnikání. [online]. 2012 [cit. 02-08-2012]. Dostupné z: <<https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/na-kolik-vas-prijde-zalozeni-podnikani/Cena-zalozeni-s.r.o.html>>

HOLAKOVSKÝ MILAN. Příbramský deník. *Průměrná mzda dosahuje 31 951 Kč*. 2018. [online]. [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <<https://pribramsky.denik.cz/z-regionu/prumerna-mzda-dosahuje-31-951-korun-pro-vetsinu-lidi-jen-sen-20180309.html>>

HOLAKOVSKÝ MILAN. Příbramský deník. *V míře nezaměstnanosti je kraj osmý ze čtrnácti*. [online]. 2019. [cit. 2019-06-10]. Dostupné z: <<https://pribramsky.denik.cz/z-regionu/v-mire-nezamestnanosti-je-kraj-osmy-ze-ctrnacti-20190610.html>>

KAM DNES NA OBĚD. *Hostinec U Bílého lva*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://kam-dnes-na-obed.cz/pribram/dobris/detail-restaurace/hostinec-u-bileho-lva/80/>>

KAM DNES NA OBĚD. *Pizzeria Olivo*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://kam-dnes-na-obed.cz/pribram/dobris/detail-restaurace/pizzeria-olivo/72/>>

KAM DNES NA OBĚD. *Restaurace Sechuan*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://kam-dnes-na-obed.cz/pribram/dobris/detail-restaurace/sechuan/225/>>

KURZY. *Makroekonomika*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>

KURZY. *Makroekonomika*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>>

KURZY. *Makroekonomika*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>

KURZY. *Mzdová kalkulačka 2019*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/kalkulacka/mzdova-kalkulacka/>>

LUKÁŠ KUBALE. *Online-textil.cz. Prodej a potisk reklamního textilu*. [online]. 2019. Dostupné na: <[https://online-textil.cz/?gclid=EAIaIQobChMIyLHTueaJ5gIViK3tCh34MQAuEAAYASAAEgLUB\\_D\\_BwE](https://online-textil.cz/?gclid=EAIaIQobChMIyLHTueaJ5gIViK3tCh34MQAuEAAYASAAEgLUB_D_BwE)>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Regulace podnikání a snižování administrativní zátěže*. [online]. 2019. [cit. 2019-07-15]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/>>

MISTOPISY. *Místopisný průvodce po České republice*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/3015/dobris/pocet-obyvatel/>>

MISTOPISY. *Místopisný průvodce po České republice*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/8376/pribram/>>

O2.cz [online]. 2019. Dostupné z: <[https://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify?cid=csa-tarify\\_19m11-19m11-aw-Tarifybrand&gclid=EAIaIQobChMI64vq3P2J5gIVC7TtCh3GYwDTEAAYASAAEgJSCfD\\_BwE](https://www.o2.cz/osobni/mobilni-tarify?cid=csa-tarify_19m11-19m11-aw-Tarifybrand&gclid=EAIaIQobChMI64vq3P2J5gIVC7TtCh3GYwDTEAAYASAAEgJSCfD_BwE)>

RESTU. *Restaurace T.I.G. Fridays Anděl*. [online]. 2019. Dostupné na: <<https://www.restu.cz/t-g-i-fridays-andel/menu/stala-nabidka/>>

STORYOUS. *Nejpokročilejší pokladní systém pro gastronomii*. [online]. 2019. Dostupné na: <[https://storyous.com/cz/?ab=b&utm\\_expid=.UICP-EOuTOGuFIAlu7LHng.1&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fstoryous.com%2Fcz%2Fzaka-znici-o-nas%2Fbistra%2F](https://storyous.com/cz/?ab=b&utm_expid=.UICP-EOuTOGuFIAlu7LHng.1&utm_referrer=https%3A%2F%2Fstoryous.com%2Fcz%2Fzaka-znici-o-nas%2Fbistra%2F)>

SREALITY.cz. *Pronájem obchodního prostoru*. [online]. 2019 [cit. 2019-11-24]. Dostupné z: <<https://www.sreality.cz/detail/pronajem/komerčni/obchodni-prostor/dobris-dobris-mirove-namesti/532475484#img=1&fullscreen=false>>

Strouhal, J. *Daň ze zisku a ostatní přímé daně*. [online]. 2016 [cit. 2016-06-14]. Dostupné na: <<https://www.du.cz/33/dan-ze-zisku-a-ostatni-prime-dane-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EppynBpIfoaQFR7IdCjZTao/>>

Sršeň a Sršeň. *Kuchyně na míru*. [online]. Dostupné z: <<http://www.srsenasrsen.cz/PHP/kuchyne.php>>

TOSEVYPLATÍ. [online]. 2018. [cit. 2019-06-18]. Dostupné z: <<https://www.tosevyplati.cz/sleva/joker-burger-hranolky-a-salat-66547?page=1>>

UCETNICEK. *Základy cash flow*. [online]. 2011 [cit. 2011-09-01]. Dostupné na: <<https://www.ucetnicek.cz/article.php?id=198>>

Účtování.net. *Kalkulačka odpisy rovnoměrné a zrychlené*. [online]. 2019. Dostupné z: <<https://www.uctovani.net/kalkulacka-odpisy-rovnomerne+zrychlene.php>>

VOCHOZSKOVÁ LENKA. *Rozvaha*. [online]. 2017 [cit. 2017-12-14]. Dostupné z: <<https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Ucetnictvi-krok-za-krokem-6-dil-Rozvaha-aktiva-pasiva&idc=311>>

VALEŠOVÁ, P. *Kapitálové fondy a fondy ze zisku*. [online]. 2015 [cit. 05-07-2015]. Dostupné z: <<https://www.fucik.cz/publikace/kapitalove-fondy-a-fondy-ze-zisku/>>

## Právní předpisy

Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.: §420, §421, §422, §502, §503

## 8 Seznam grafů:

Graf 1: Vývoj HDP v ČR meziročně v %.....	60
Graf 2: Vývoj inflace v ČR meziročně v %.....	61
Graf 3: Vývoj počtu obyvatel ve městě Dobříš .....	62

## 9 Seznam obrázků:

Obrázek 1: Hierarchie stanovení cílů společnosti) .....	26
Obrázek 2: Vnitřní a vnější okolo podniku.....	29
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil .....	30
Obrázek 4: PEST analýza .....	31
Obrázek 5: Struktura rozvahy k 31.12. XXXX .....	41
Obrázek 6: SWOT analýza .....	43
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti .....	57
Obrázek 8: Domácí cheese burger se steakovými hranolky).....	71

## 10 Seznam tabulek:

Tabulka 1: Souhrn podnikatelského plánu.....	51
Tabulka 2: Stanovení prodejní ceny našich nabízených burgerů, salátů, příloh a domácích nápojů.....	74
Tabulka 3: Nákupní a prodejní ceny nealkoholických nápojů .....	74
Tabulka 4: Nákupní ceny obalů .....	75
Tabulka 5: Měsíční mzdové náklady).....	80
Tabulka 6: Náklady na založení společnosti s.r.o.....	81
Tabulka 7: Jednorázové pořizovací výdaje.....	81
Tabulka 8: Odepisování majetku .....	82
Tabulka 9: Provozní náklady .....	83
Tabulka 10: Náklady na zaměstnance .....	83
Tabulka 11: Náklady na propagaci .....	83
Tabulka 12: Splátkový úvěrový kalendář .....	84
Tabulka 13: Počáteční rozvaha .....	85
Tabulka 14: Výkaz zisků a ztrát I. rok .....	86
Tabulka 15: Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát v dalších letech .....	87
Tabulka 16: Reálná varianta výkazu zisků a ztrát v dalších letech .....	88
Tabulka 17: Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát v dalších letech.....	89

Tabulka 18: Přehled ročních cash flow (všech tří možných scénářů) na pět let.....	90
Tabulka 19: SWOT analýzy .....	91
Tabulka 20: Analýza rizik, jejich hodnocení a opatření .....	96

## **11 Přílohy**

Příloha A: Jídelní menu

Příloha B: Ganttův Diagram

Příloha C: Splátkový kalendář

Příloha D: Cash Flow

# Příloha A

## Jídelní Menu

Níže uvádím druhy nabízených burgerů a salátu, a jejich složení, dále druhy příloh a omáček.

### **Burgery:**

#### Beef Burger

- bulka
- 150 g mletého hovězího masa
- sýr
- obloha
- majonéza

#### Chicken Burger

- bulka
- 200 g grilovaného kuřecího masa
- sýr
- obloha
- majonéza

#### Bacon Burger

- bulka
- 150 g mletého hovězího masa/ 200 g grilovaného kuřecího masa
- sýr
- anglická slanina
- obloha
- majonéza

#### Cheese Burger

- bulka
- 150 g mletého hovězího masa/ 200 g grilovaného kuřecího masa
- sýr čedar
- obloha
- majonéza

#### Blue cheese Burger

- bulka
- 150 g mletého hovězího masa/ 200 g grilovaného kuřecího masa
- sýr s modrou plísní
- obloha
- BBQ omáčka

#### Egg Burger

- bulka
- 150 g mletého hovězího masa/ 200 g grilovaného kuřecího masa

- sýr
- volské oko
- obloha
- kečup

#### Jalapenos Burger

- bulka
- 150 g mletého hovězího masa/ 200 g grilovaného kuřecího maso
- sýr
- papričky jalapenos
- obloha
- majonéza

#### Burger s quinoou a červenými fazolemi

- bulka
- quinoo-fazolová směs
- obloha
- sojanéza

#### Burgers květákem a cizrnou

- bulka
- květákovo-cizrnová směs
- obloha
- sojanéza

#### Burger s batátou a bílými fazolemi

- bulka
- batátovo-fazolová směs
- obloha
- sojanéza

#### Burger s brokolicí a cuketou

- bulka
- brokolicovo-cuketová směs
- obloha
- sojanéza

#### **Bulky:**

- naturalní bulka
- sezamová bulka
- bramborová bulka
- pšenično-žitná bulka

Obloha našich burgerů bude obsahovat salát, plátek rajčete, plátek cibule a kyselou okurku.

#### **Saláty:**

##### Zahradní salát (250 g)

- 150 g ledového mixu salátu

- ½ rajčete
- ¼ okurky
- ½ žluté papriky
- dresink

Salát s parmazánem, kuřecím masem a krutóny (750 g)

- 400 g ledového mixu salátů
- 100 g grilovaného kuřecího masa
- 1 ks rajčete
- ½ okurky
- ½ žluté papriky
- 50 g parmazán
- dresink

Salát s balkánským sýrem a olivy (750 g)

- 400 g ledového mixu salátů
- 50 g balkánského sýra
- 1 ks rajčete
- ½ okurky
- ½ žluté papriky
- 150 g mix oliv
- dresink

Salát s kozím sýrem a červenou řepou (750 g)

- 400 g ledového mixu salátů
- 200 g kozího sýru obaleného ve slanině
- 150 g červené řepy
- dresink

Salát s mozzarelou, fazolemi a krutóny (750 g)

- 400 g ledového mixu salátů
- 150 g mozzareli
- 150 g fazolí
- 1 ks rajčete
- dresink

**Přílohy:**

- domácí pečené steakové hranolky (250 g)
- domácí pečené celerové hranolky (250 g)
- pečené batátové hranolky (250 g)
- pečené zeleninové hranolky (250 g)

**Omáčky:**

- majonéza
- BBQ omáčka
- kečup
- sojanéza
- dresink



## Příloha B

### Časový harmonogram

	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden–Červen	Červenec-...
	2020	2020	2020	2020	2021	2021 - ...
<i>Průzkum trhu</i>	1.9. 20					
<i>Složení vlastního kapitálu</i>	25.9. 20					
<i>Zápis do OR a založení s.r.o.</i>	29.9. 20					
<i>Bankovní úvěr</i>		4.10.				
<i>Smlouva o pronájmu</i>		29.10.				
<i>Rekonstrukce a vybavení prostoru</i>			2.11. – 25.12.			
<i>Výběrové šetření</i>			4.11. – 14.11.			
<i>Marketingová kampaň</i>				1.12.		
<i>Navazování spolupráce s dodavateli</i>			1.11. – 1.1.			
<i>Zahájení činnosti</i>					1.1.	
<i>Seznámení s trhem a flexibilita nabízeného zboží</i>					1.1.- 30.6.	
<i>Snaha o stabilní podnik</i>						1.7. - ...

## Příloha C

### Splátkový úvěrový kalendář

Měsíc	Splátka	Úrok	Úmor	Zůstatek
1	14507	3750	10757	589243
2	14507	3683	10825	578418
3	14507	3615	10892	567526
4	14507	3547	10960	556566
5	14507	3479	11029	545537
6	14507	3410	11098	534439
7	14507	3340	11167	523272
8	14507	3270	11237	512035
9	14507	3200	11307	500728
10	14507	3130	11378	489350
11	14507	3058	11449	477901
12	14507	2987	11520	466381
13	14507	2915	11592	454788
14	14507	2842	11665	443123
15	14507	2770	11738	431386
16	14507	2696	11811	419574
17	14507	2622	11885	407689
18	14507	2548	11959	395730
19	14507	2473	12034	383696
20	14507	2398	12109	371587
21	14507	2322	12185	359402
22	14507	2246	12261	347141
23	14507	2170	12338	334803
24	14507	2093	12415	322388
25	14507	2015	12492	309896
26	14507	1937	12570	297325
27	14507	1858	12649	284676
28	14507	1779	12728	271948
29	14507	1700	12808	259141
30	14507	1620	12888	246253
31	14507	1539	12968	233285
32	14507	1458	13049	220235
33	14507	1376	13131	207104
34	14507	1294	13213	193891
35	14507	1212	13296	180596
36	14507	1129	13379	167217
37	14507	1045	13462	153755
38	14507	961	13546	140209
39	14507	876	13631	126578
40	14507	791	13716	112861
41	14507	705	13802	99059
42	14507	619	13888	85171
43	14507	532	13975	71196
44	14507	445	14062	57134
45	14507	357	14150	42984
46	14507	269	14239	28745
47	14507	180	14328	14417
48	14507	90	14417	0
celkem	696352	96352	600000	

## Příloha D

### Cash Flow (Peněžní tok) – Pesimistická varianta

<b><u>Cash Flow – Pesimistická varianta</u></b>	<i>I. rok</i>	<i>II. rok</i>	<i>III. rok</i>	<i>IV. rok</i>	<i>V. rok</i>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>2 381 552,-</b>	<b>1 739 769,-</b>	<b>1 913 594,-</b>	<b>2 105 012,-</b>	<b>2 315 592,-</b>
<i>Tržby</i>	1 581 552,-	1 739 769,-	1 913 594,-	2 105 012,-	2 315 592,-
<i>Vlastní kapitál</i>	200 000,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Úvěr</i>	600 000,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<b>Výdaje celkem</b>	<b>2 839 917,-</b>	<b>2 299 446,-</b>	<b>2 346 570,-</b>	<b>2 398 406,-</b>	<b>2 281 338,-</b>
<i>Náklady na založení s.r.o.</i>	11 600,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Jednorázové pořizovací výdaje</i>	590 900,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Odpis</i>	13 189,-	26 678,-	26 678,-	26 678,-	26 678,-
<i>Provozní náklady</i>	612 000,-	689 040,-	700 764,-	752 600,-	809 620,-
<i>Mzdové náklady včetně SP A ZP</i>	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-
<i>Náklady na propagaci</i>	25 500,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Splátka úvěru</i>	174 088,-	174 088,-	174 088,-	174 088,-	0,-
<b>Finanční prostředky na konci ob.</b>	<b>-458 365,-</b>	<b>-559 677,-</b>	<b>-432 976,-</b>	<b>-293 396,-</b>	<b>34 254,-</b>
<b>Finanční prostředky na konci ob. kumulovaně</b>	<b>-458 365,-</b>	<b>-1 018 042,-</b>	<b>-1 451 018,-</b>	<b>-1 744 412,-</b>	<b>-1 710 158,-</b>

### Cash Flow (Peněžní tok) – Reálná varianta

<b><u>Cash Flow – Reálná varianta</u></b>	<i>I. rok</i>	<i>II. rok</i>	<i>III. rok</i>	<i>IV. rok</i>	<i>V. rok</i>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>3 435 920,-</b>	<b>2 899 512,-</b>	<b>3 189 463,-</b>	<b>3 508 410,-</b>	<b>3 859 250,-</b>
<i>Tržby</i>	2 635 920,-	2 899 512,-	3 189 463,-	3 508 410,-	3 859 250,-
<i>Vlastní kapitál</i>	200 000,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Úvěr</i>	600 000,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<b>Výdaje celkem</b>	<b>3 158 217,-</b>	<b>2 613 606,-</b>	<b>2 692 146,-</b>	<b>2 778 540,-</b>	<b>2 699 485,-</b>

<i>Náklady na založení s.r.o.</i>	11 600,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Jednorázové pořizovací výdaje</i>	590 900,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Odpis</i>	13 189,-	26 678,-	26 678,-	26 678,-	26 678,-
<i>Provozní náklady</i>	896 400,-	967 800,-	1 046 340,-	1 132 734,-	1 227 767,-
<i>Mzdové náklady včetně SP A ZP</i>	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-
<i>Náklady na propagaci</i>	25 500,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Splátka úvěru</i>	174 088,-	174 088,-	174 088,-	174 088,-	0,-
<b>Finanční prostředky na konci ob.</b>	<b>277 703,-</b>	<b>285 906,-</b>	<b>497 317,-</b>	<b>729 870,-</b>	<b>1 159 765,-</b>
<b>Finanční prostředky na konci ob. kumulovaně</b>	<b>277 703,-</b>	<b>563 609,-</b>	<b>1 060 926,-</b>	<b>1 790 796,-</b>	<b>2 950 561,-</b>

### Cash Flow (Peněžní tok) – Optimistická varianta

<b>Cash Flow – Optimistická varianta</b>	<i>I. rok</i>	<i>II. rok</i>	<i>III. rok</i>	<i>IV. rok</i>	<i>V. rok</i>
<b>Příjmy celkem</b>	<b>4 490 288,-</b>	<b>4 059 317,-</b>	<b>4 465 248,-</b>	<b>4 911 773,-</b>	<b>5 402 951,-</b>
<i>Tržby</i>	3 690 288,-	4 059 317,-	4 465 248,-	4 911 773,-	5 402 951,-
<i>Vlastní kapitál</i>	200 000,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Úvěr</i>	600 000,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<b>Výdaje celkem</b>	<b>3 442 317,-</b>	<b>2 927 766,-</b>	<b>3 037 722,-</b>	<b>3 158 674,-</b>	<b>3 117 633,-</b>
<i>Náklady na založení s.r.o.</i>	11 600,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Jednorázové pořizovací výdaje</i>	590 900,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Odpis</i>	13 189,-	26 678,-	26 678,-	26 678,-	26 678,-
<i>Provozní náklady</i>	1 182 000,-	1 281 960,-	1 391 916,-	1 512 868,-	1 645 915,-
<i>Mzdové náklady včetně SP A ZP</i>	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-	1 445 040,-
<i>Náklady na propagaci</i>	25 500,-	0,-	0,-	0,-	0,-
<i>Splátka úvěru</i>	174 088,-	174 088,-	174 088,-	174 088,-	0,-
<b>Finanční prostředky na konci ob.</b>	<b>1 047 971,-</b>	<b>1 131 551,-</b>	<b>1 427 526,-</b>	<b>1 753 099,-</b>	<b>2 285 318,-</b>
<b>Finanční prostředky na konci ob. kumulovaně</b>	<b>1 047 971,-</b>	<b>2 179 522,-</b>	<b>3 607 048,-</b>	<b>5 360 147,-</b>	<b>7 645 465,-</b>