

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podnikatelský projekt

Alexandr Solodiuc

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Alexandr Solodiuc

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Hlavním cílem je navrhnout podnikatelský projekt se zaměřením na oblast rychlého občerstvení.

Metodika

Teoretická východiska jsou formulována na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského projektu. V praktické části je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský projekt. Použitými metodami jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Podnikatelský projekt, podnikatelská příležitost, rychlé občerstvení, analýza prostředí, organizace, riziko, ekonomické hodnocení

Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

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.

GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2.

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

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

RAIS, K., SMEJKAL, V. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.

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

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23. 03. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své práce panu Ing. Janu Humlovi za odbornou pomoc a vstřícnost, které mi poskytl v rámci konzultačních hodin a v době zpracování bakalářské práce.

Podnikatelský projekt

Abstrakt

Cílem práce bylo sestavit podnikatelský projekt se zaměřením na založení a rozvoj polévkárny. Na základě výsledků provedené technické-ekonomické studie byl vytvořen plán, zaměřený na založení a rozvoj ziskového restauračního podniku – bistro polévkárny Hustá Polévka. První část zahrnuje teoretická východiska, formulovaná na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského projektu a metodám, které se používají při tvorbě podnikatelského projektu, záměru či plánu. V této části jsou objasněny rozdíly v chápání pojmů projekt, záměr a plán. V druhé, praktické části práce, je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský projekt. Pro účely analýzy a zhodnocení podnikatelského prostředí se používají metody PEST analýzy, konkurenční analýza. Hodnocení je provedeno na základě vlastních úvah a znalostí o situaci na trhu stravovacích zařízení v Praze. Představený projekt lze realizovat v praxi po provedení dalších podrobných analýz a konzultování s odborníky (na finance, daně, marketing). Výhodou projektu je konkurenceschopný produkt, odlišitelný od konkurence, nízké výrobní náklady. Příležitosti zahrnují perspektivní spotřebitelský trh a absence silné stávající konkurence.

Klíčová slova: podnikatelský projekt, zisk, analýza, organizace, dotazník, riziko

Business plan

Abstract

The aim of the work was to create a business project with a focus on the establishment and development of a soup factory. Based on the results of the technical-economic study, a plan was created, aimed at establishing and developing a profitable restaurant business - the bistro of Hustá Soup. The first part includes the theoretical background, formulated on the basis of the study of professional literature and a comparison of the opinions of individual authors, who are engaged in the creation of a business project and methods that are used to create a business project, plan or plan. This section explains the differences in understanding the terms project, intent and plan. In the second, practical part of the thesis, based on the general procedure, a specific business project is proposed. For the purposes of analysis and evaluation of the business environment are used methods of PEST analysis, competitive analysis. The evaluation is based on own considerations and knowledge of the situation on the market of catering establishments in Prague. The presented project can be implemented in practice after further detailed analyzes and consultation with experts (on finance, taxes, marketing). The advantage of the project is a competitive product, distinguishable from the competition, low production costs. Opportunities include a promising consumer market and the absence of strong existing competition.

Keywords: business project, profit, analysis, organization, questionnaire, risk

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Vymezení pojmů podnikání	16
3.1.1 Živnost k provozování hostinské činnosti	17
3.1.2 Porovnání vybraných forem podnikání.....	18
3.2 Struktura podnikatelského plánu	21
3.2.1 Shrnutí nebo exekutivní souhrn	22
3.2.2 Charakteristika produktu a vlastníka	22
3.2.3 Analýza trhu a zákazníků.....	23
3.2.4 Analýza konkurence	25
3.2.5 Analýza dodavatelů.....	26
3.2.6 Personální zabezpečení	27
3.2.7 Marketing.....	29
3.2.8 Finanční plán.....	31
3.2.9 SWOT analýza.....	34
3.2.10 Analýza rizik.....	35
3.2.11 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu	36
4 Vlastní práce	38
4.1 Analýza prostředí	38
4.1.1 Vlivy makroprostředí	38
4.1.2 Analýza spotřebitelů	39
4.1.3 Analýza konkurence	43
4.2 Marketingový plán	48
4.2.1 Produkt.....	48
4.2.2 Cena	50
4.2.3 Místo a distribuce.....	50
4.2.4 Fyzické prostředí.....	51
4.2.5 Personál.....	52
4.2.6 Marketingová komunikace	53
4.3 Finanční plán	55
4.3.1 Náklady na pracovní sílu	55
4.3.2 Výrobní náklady	56
4.4 Výsledky a diskuse.....	59
5 Závěr	60

6 Seznam použitých zdrojů.....	61
7 Přílohy	66
Příloha A: Dotazník.....	66
Příloha B: Polévárny v Praze	68

Seznam obrázků

Obr. 1: Formy podnikání.....	19
Obr. 2: Dodavatelská matice	27
Obr. 4: Příklad podávání polévek.....	49
Obr. 5: Příklad podání polévek „to go“	50
Obr. 6: Design interiéru polévárny.....	52
Obr. 7: Organizační schéma polévárny	52

Seznam tabulek

Tab. 1: Porovnání jednotlivých forem podnikání.....	20
Tab. 2: Příklad plánu personálního zabezpečení	28
Tab. 3: Vzor rozvahy.....	32
Tab. 4: Vzor výkazu zisku a ztráty (ve ztráceném rozsahu)	33
Tab. 5: Poměrové ukazatele	34
Tab. 6: Příklad faktorů SWOT analýzy.....	35
Tab. 7: Struktura respondentů	40
Tab. 8: Jak často respondenti navštěvují restaurace.....	41
Tab. 9: Jak často respondenti objednávají polévky v restauracích	41
Tab. 10: Proč část respondentů neobjednává polévky v restauracích	41
Tab. 11: Jak rychlou obsluhu očekávají respondenti	42
Tab. 12: Zájem respondentů o návštěvu polévárny.....	42
Tab. 13: Očekávání respondentů ve vztahu k ceně	43
Tab. 14: Hodnocení variant názvu polévárny respondenty	43

Tab. 15: Náklady na pracovní sílu (měsíčně, Kč).....	56
Tab. 16: Bramborová polévka	57
Tab. 17: Gulášová polévka	57
Tab. 18: Quiche se sýrem	58

1 Úvod

Trh stravovacích služeb se vyznačuje ostrou konkurencí a zároveň vysokými tempy rozvoje. Aktuálně působí v České republice přes 21 tisíc firem, podnikajících ve stravování a pohostinství. (ČTK, iDnes.cz, 2019) ČR je rekordmanem v počtu malých restaurací na počet obyvatel – jedná se o jednu provozovnu na 265 obyvatel, zatímco v jiných zemích EU je toto číslo výrazně vyšší (například ve Velké Británii – jedna malá restaurace na 780 obyvatel). (Kratochvilová, AMSP, 2019) Bez ohledu na přítomnost četné a silné konkurence, láká trh stravovacích služeb nové podnikatele. Sestavení reálného podnikatelského plánu pro novou restauraci, která se bude lišit od stávající konkurence, je velmi aktuální.

Záměrem dané práce je navrhnout životaschopný podnikatelský projekt pro síť bistro-polévkáren v Praze. Práce obsahuje teoretická východiska plánování a návrh plánu podle obecného postupu – skládá se z analýzy odvětví, popisu podniku, plánu prodeje, marketingového a organizačního plánu, finančního plánu, hodnocení rizik.

Proč byl zvolen právě tento projekt – síť bistro-polévkáren? Litry kávy, sendviče a akutní nedostatek jednoduchého, chutného a teplého jídla, které lze jíst bez přestávky v práci, jsou pro mnohé známé. Polévku se dá objednat rychle, přímo u pultu a pak vyhledat místo k usazení nebo odnést polévku s sebou. Určitou výhodou bistro-polévkáren je vysoký obrat a rychlost obsluhy. Samotné konzumování polévky také netrvá dlouhou dobu (například v porovnání s klasickou restaurací). Všechny tyto faktory umožňují obsloužit větší počet zákazníků za krátkou dobu a zrychlit obrat.

Existuje také spousta možností, jak vylepšit práci bistro-polévkárny, odlišit se od konkurence a zvýšit efektivnost investic. Je možné nabízet například kromě klasických polévek tzv. shake-polévky – polévky homogenního složení, které se snadno vypijí přes brčko a jsou vhodné ke konzumování na procházce, v autě, u počítače atd. Studené polévky, podávané takovým způsobem, mohou být zejména poptávané v letním období. Prodej shake-polévek „to go“ ještě víc urychlí obsluhu zákazníků. Bistro-polévka může prodávat a propagovat své produkty na číselných food-festivalech v Praze a okolí, navázat spolupráci se servis rozvozu jídel (DámeJídlo, UberEats aj.), zajišťovat catering pro kancelářské centry, pro teambuildingové a jiné akce. Je vhodné

domluvit se s dodavateli různých produktů (např. s výrobcí pečiva, nápojů, nádobí atd.) na vzájemně výhodné ceny.

Je možné jednoznačně tvrdit, že projekt stravovacího zařízení nabízí mnoho příležitostí pro uplatnění kreativity. Je třeba však dávat pozor na to, aby se investice do tvorby tohoto projektu byly výnosné. Pro tyto účely je potřeba zvolit si výhodný způsob financování investice, vypočítat návratnost investice, identifikovat možná budoucí rizika. Přínosem této práce je jednoznačně shromáždění variant financování mladých podnikatelských projektů na českém trhu, přehled výhod a nevýhod jednotlivých bankovních úvěrových nabídek.

2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je sestavit podnikatelský projekt se zaměřením na založení a rozvoj plevkářny. Je třeba na základě výsledků provedené technické-ekonomické studie vytvořit životaschopný plán, zaměřený na založení a rozvoj ziskového restauračního podniku.

Postup zpracování práce zahrnuje následující kroky:

1. Studium odborné literatury.
2. Definování podnikatelského nápadu a jeho specifikace (oblast působení, produkt, analýza trhu, volba názvu podniku, pochopení, proč je vhodné daný nápad realizovat v praxi).
3. Provedení analýzy trhu:
 - makroprostředí: definování podmínek podnikání na českém trhu, vymezení příležitostí a hrozeb, plynoucích zejména z právní, daňové, ekonomické, sociálního, technologického prostředí,
 - mikroprostředí: provedení primárního šetření pro účely analýzy konkurence, analýzy zákazníků; vymezení příležitosti a hrozeb, spojených s těmito účastníky trhu.
4. Zpracování podnikatelského projektu
 - shrnutí klíčových zjištění z provedených analýz,
 - definování podnikatelského záměru,
 - podrobný popis produktů a cenotvorba,
 - tvorba marketingového plánu,
 - sestavení finančního plánu, vč. kalkulace nákladů,
 - zhodnocení projektu, analýza rizik.

Práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část zahrnuje teoretická východiska, formulovaná na základě studia odborné literatury a komparace názorů jednotlivých autorů, kteří se věnují problematice tvorby podnikatelského projektu a metodám, které se používají při tvorbě podnikatelského projektu, záměru či plánu. V této části jsou objasněny rozdíly v chápání pojmů projekt, záměr a plán.

V druhé, praktické části práce, je na základě obecného postupu navržen konkrétní podnikatelský projekt. Pro účely analýzy a zhodnocení podnikatelského prostředí se používají metody PEST analýzy, konkurenční analýza. Hodnocení je

provedeno na základě vlastních úvah a znalostí o situaci na trhu stravovacích zařízení v Praze. K analýzám jsou použity informace, především informace z internetu, článků a sekundárních výzkumů trhu, a také primární informace – výsledky primárního šetření. Toto šetření je zaměřeno na získání potřebných dat k analýze zákaznického trhu – odhad a specifikaci poptávky potenciálních zákazníků, jejich potřeb, očekávání a přání. Výběrový vzorec tvoří 116 respondentů. Formulář použitého dotazníku je uveden v Příloze A. Podrobně je provedené šetření popsáno v kapitole 4.1.2.

Důležitým bodem podnikatelského projektu je výběr místa a názvu podniku. Je provedená analýza stávající nabídky inzerátů o pronájmu komerčních ploch, vhodných k provozování polévkáren. Jsou vymezeny a porovnány přednosti a nedostatky možných provozoven. Jsou navrženy několik názvů podniku. Navržené názvy podniku jsou otestovány v rámci primárního šetření – je zjištěno, které názvy polévkáren se potenciálním zákazníkům líbí nejvíce.

Součástí podnikatelského projektu je popis výrobních procesů a způsobu uspořádání výroby, výrobních kapacit, plán personálních zdrojů, odhad nákladů, plán vztahů se zprostředkovateli (např. DámeJídlo), komunikační plán. Dále jsou vymezeny možná rizika projektu a jsou identifikovány možnosti budoucího rozvoje podnikání. Hlavními použitými metodami práce jsou: deskripce, komparace, analýza a syntéza.

3 Teoretická východiska

V této části práce je zaměřeno na objasnění základních pojmů – co je podnikání, jaké jsou formy podnikání, co je podnikatelský plán (projekt). Jsou zde popsány základní náležitosti k provozování živnosti, vymezen základní postup a metody zpracování podnikatelského plánu. Tato část slouží teoretickým vodítkem k tvorbě vlastního projektu v praktické části práce.

3.1 Vymezení pojmů podnikání

Počátky podnikatelských aktivit lze nalézt ještě ve starověkém Řecku, Egyptu či Římu. Jedním z prvních příkladů snah o vymezení a právní upravení podnikání lze jmenovat např. Chamurapiho 300 zákonů. (Malach a kol., 2004, s. 23).

Interpretace pojmu **podnikání** se v různých oborech liší. Veber a kol. (2012, s. 14) rozlišují čtyři pojetí podnikání:

- z pohledu ekonomie je podnikání procesem vytváření přidané hodnoty. V tomto procesu jsou určité ekonomické zdroje a aktivity zapojeny tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota,
- z hlediska psychologie je podnikání cílevědomá činnost, která je motivovaná potřebou něco získat, splnit a vyzkoušet si, potřebou něčeho se dosáhnout. Je to prostředek seberealizace a seberochoje,
- v sociologickém pojetí slouží podnikání k vytváření a zvyšování blahobytu pro všechny zainteresované osoby, k efektivnějšímu využití zdrojů, tvorbě pracovních míst apod.,
- z právního hlediska se podnikáním rozumí soustavná činnost, která je prováděná samostatně podnikatelem, a to na vlastní jméno a na vlastní odpovědnost a za účelem dosažení zisku.

Obdobně, jako u pojmu „podnikání“ existuje mnoho definic, má slovo **podnikatel** mnoho významu. Podnikatelem může být označována osoba, která je schopná rozpoznat příležitosti, využívat zdroje a schopnosti k dosažení svých cílů a využití těchto příležitostí. Andera a Svobodová (2017, s. 33-34) uvádí, že se na začátku podnikání může jednat především o následující příležitosti: zcela nebo nedostatečně

neuspokojená potřeba trhu, nevyužité nebo špatně využitě zdroje anebo kombinace těchto příležitostí.

Pro účely této práce se podnikatelem rozumí nejen osoba, která je „podnikavá“ a iniciativní, ale osoba, která skutečně realizuje podnikatelské aktivity s rizikem, a to pro účely dosažení a maximalizace zisku. Souvisí s tím také právní definice podnikatele – jako osoby, zapsané v obchodním rejstříku, která podniká na základě živnostenského oprávnění. Podle § 420 nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb., aktuální znění 1.12.2018) je podnikatelem 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.*“

Právní základ podnikání v České republice tvoří živnostenský zákon (ŽZ). **Živností** se podle § 2 tohoto zákona rozumí „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ Podle způsobu získání živnostenského oprávnění lze rozlišovat živnosti ohlašovací (řemeslné, vázané a volné) a živnosti koncesované. Podle předmětu podnikání je vhodné vymezovat živnosti obchodní, výrobní a poskytující služby. (Malach a kol., 2004, s. 27).

3.1.1 Živnost k provozování hostinské činnosti

Obsahovou náplň jednotlivých živností stanoví příloha č. 1 k nařízení vlády č. 278/2008. Podle tohoto předpisu je **hostinská činnost** živností řemeslnou a spočívá v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů, určených k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány. Pokud zůstane zachována hlavní povaha živnosti lze provádět také prodej pokrmů a nápojů přes ulici, prodej pomocí automatů – nápojových a občerstvovacích. Součástí hostinské činnosti může být také poskytování služeb, které ovšem přímo s provozováním stravovacího zařízení nesouvisí – například ubytování, doplňkových prodej (prodej upomínkových předmětů, tabákových výrobků, základních hygienických potřeb atd.), půjčování novin a časopisu, půjčování společenských her (karty, šachy atd.) nebo provozování ker (kule čník, bowling atd.).

Živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, která splňuje podmínky ŽZ, zejména plnou svéprávnost a bezúhonnost. Pro některé typy živnosti, k nimž patří hostinská činnost, je nutně splnit podmínku odborné způsobilosti. To znamená, že podnikatel, který se hodlá provozovat restauraci, musí jmenovat odpovědního zástupce, kterým může být podnikatel sám nebo jakákoli jiná osoba, disponující odbornou způsobilostí. Prokázat odbornou způsobilost je možné následujícími třemi způsoby:

- doložením dokladu o úspěšném dokončení studijního oboru nebo rekvalifikačního kurzu v oboru kuchař, číšník, gastronomické služby nebo hotelnictví,
- doložením dokladu o vzdělání v příbuzném oboru, například cukrář, pekař, řezník a uzenář, potravinářská výroba, a doložením praxe v délce 1 roku (při plném pracovním úvazku) ve firmě, která provozuje živnost na hostinskou činnost,
- v případě absence vzdělání v oboru hostinské činnosti nebo v příbuzném oboru doložením dokladu o praxi v délce 6 let u firmy, která má živnost na hostinskou činnost. (Profi-kancelář, n/d)

Důležité pojmy ve vztahu k podnikání definuje zákon č. 90/2012 Sb. (zákon o obchodních společnostech a družstvech). Obchodními korporacemi se podle § 1 tohoto zákona rozumí obchodní společnosti a družstva.

3.1.2 Porovnání vybraných forem podnikání

Vzhledem k tomu, že je volba právní formy podnikání je jedním z klíčových dlouhodobých rozhodnutí, je možné tento krok zařadit do problematiky tvorby podnikatelského plánu. Již v této fázi musí podnikatel přesně vědět, co chce dělat a jakým způsobem může dosáhnout úspěchu. Správně zvolená forma podnikání může úspěchu podnikatelského záměru pomoci nebo nikoliv.

Základní právní formy podnikání, které je vhodné zohlednit pro vlastní podnikatelský projekt, jsou fyzická osoba (FO nebo osoba samostatně výdělečná činná, OSVČ) a právnická osoba (obchodní korporace). Jednotlivé formy podnikání se liší především počtem společníků a typem ručení. Schematicky lze klasifikaci forem podnikání, možných v českém prostředí, zobrazit pomocí Obr. 1.

Obr. 1: Formy podnikání

	Osobní	Smíšené	Kapitálové
Jednotlivec	Živnostenské podnikání Podnikání podle zvláštních předpisů	X	Společnost s ručením omezeným (akciová společnost)
Skupina osob	Veřejná obchodní společnost	Komanditní společnost	Společnost s ručením omezeným Družstvo Akciová společnost

Zdroj: Šafrová Drášilová, 2019, s. 191.

Faktory, které musí být zohledněny při volbě formy podnikání jsou následující (Šafrová Drášilová, 2019, s. 191-192):

- počet zakladatelů podnikání,
- typ činnosti, oblast působení,
- rizika z hlediska ručení a závazků (osobní formy podnikání jsou rizikovější z hlediska ručení),
- okolí podniku (např. riziko z nezaplacení ze strany zákazníků, možný vznik závazky vůči státu a z toho plynoucí potřeba oddělit podnikání od soukromého života),
- velikost podniku (na začátku podnikání a plánovaná velikost v budoucnu),
- finanční zdroje (pokud je potřeba získat velké množství cizích zdrojů – např. od investorů, je vhodněji založit obchodní společnost),
- velikost možných zřizovacích nákladů.

Porovnání hlavních forem podnikání, které lze zvažovat při tvorbě vlastního projektu je uvedeno v Tabulce 1. Jedná se tedy o podnikání fyzické osoby (OSVČ) a podnikání právnické osoby (s.r.o.). Základní rozdíly těchto dvou forem podnikání spočívají ve způsobu ručení, administrativní a finanční náročnosti založení a běžného provozu, možností zaměstnávání dalších osob a budoucího rozšíření podniku.

Tab. 1: Porovnání jednotlivých forem podnikání

OSVČ	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
Ručí se za své závazky celým svým majetkem	Ručí se do výše nesplaceného základního kapitálu (může být i jen do min. výše 1 Kč)
Dobré jméno je spojeno pouze s osobností podnikatele	Dobré jméno je spojeno s obchodním jménem, historií, nezaniká ukončením aktivního pracovního života zakladatele. Často je vnímána jako důvěryhodnější než OSVČ
Méně náročný proces zakládání, menší zřizovací náklady	Náročnější proces zakládání, vyšší zřizovací náklady
Sociální a zdravotní pojištění nelze odečíst z daní	Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnance je daňové znatelným nákladem
Možnost uplatnit výdaje paušálem (v tomto případě povinnost vést pouze evidenci příjmů)	Povinnost vést účetnictví
DPH 15 %, možnost odečítat z daňového základu dary, hypoteční úroky, pojistné na životní pojištění, náklady na vzdělávání	DPH 19 %
Zdanění příjmů, které skutečně inkasovali na svůj bankovní účet či v hotovosti (např. nemusí zdaňovat neuhrazenou zákaznickem fakturu)	Zdanění veškerých výnosů, které jsou zaznamenány v účetnictví na základě účetních dokladů (např. musí odvést daň u neuhrazené zákaznickem faktury)
Podnikání pouze pod svým jménem	Podnikání pod libovolným názvem
Není možnost účinně delegovat řízení podnikání	Možnost předání podnikání jednateli nebo dalším společníkům
Vždy se jedná o podnikání jedné osoby	Možnost expandovat navýšením vkladů, vstupem nových společníků

Zdroj: vlastní zpracování na základě Sinecký, 2014, Pelikánová, 2019.

V České republice bylo ke konci r. 2018 podle údajů ČSÚ (2019) evidováno celkem 2,9 mil. ekonomických subjektů, z toho 622,4 tis. subjektů v Praze (21,5 %). Aktivních subjektů je na trhu výrazně méně – v celé ČR se jedná o 1,5 mil. subjektů, z toho 345,5 tis. v Praze. Většinu evidovaných ekonomických subjektů tvoří fyzické osoby, podnikající dle živnostenského zákona – 1,9 mil. subjektů (309,9 tis. v Praze), z toho jen 934,3 tis. FO jsou aktivní (v Praze je 161 tis. aktivních FO).

3.2 Struktura podnikatelského plánu

Pojem „podnikatelský plán“ se překládá z anglického názvu „business plan“, proto se při interpretaci tohoto pojmu občas objevují nepřesnosti. Například u Walkera (2003, s. 119) nejsou pojmy podnikatelský plán a podnikatelský projekt rozlišovány, jsou vnímány jako zcela identické. Pojmy podnikatelský plán, podnikatelský projekt a podnikatelský záměr však nelze zaměňovat.

Podnikatelský záměr je třeba chápat především jako nápad či inspiraci k podnikání. Následně lze tento záměr rozpracovat v podobě **podnikatelského záměru či projektu**. Fotr a Souček (2005, s. 305) vymezují podnikatelský záměr následovně: *„podnikatelská plán zpracovaný v souvislosti s realizací určitého investičního projektu, resp. souboru těchto projektů.“* Uvádí rovněž, že **podnikatelský plán** je třeba chápat i jako širší termín, a to jako *„celofiremní dokument, charakterizující komplexně všechny oblasti firmy a jejich žádoucí vývoj.“* (Fotr, Souček, 2005, s. 305). Z širšího pohledu se na podnikatelský plán nahlíží také další autoři. Například podle Srpové a kol (2010, s. 59) je podnikatelský plán písemným dokumentem, který popisuje podstatné vnitřní a vnější faktory, které souvisí s podnikatelskou činností a slouží k interním účelům anebo často také na žádost banky, investora, společníka nebo jiné zainteresované osoby.

Obecně platí, že by podnikatelský plán měl být srozumitelný a uváženež stručný, logický, přehledný, pravdivý a reálný. Dobře sestavený podnikatelský plán musí odpovědět na otázky, kolik finančních prostředků je potřeba pro realizaci nápadu, jak velké příjmy je možné očekávat z investování potřebných prostředků, jak žádaný je nápad na trhu apod. Tato pravidla lze zcela odůvodněno aplikovat i k vypracování podnikatelského projektu.

V současné době není žádná závazná struktura podnikatelského plánu, obvykle se avšak jedná o následující části (Andera, Svobodová, 2017, s. 71):

- shrnutí nebo exekutivní souhrn,
- charakteristika produktu a vlastníka,
- analýza trhu a zákazníků,
- analýza konkurence,
- analýza dodavatelů,
- personální zabezpečení,

- marketing,
- finanční plán,
- analýza rizik,
- vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu,
- přílohy.

Fotr a Souček (2005, s. 305) uvádí strukturu podnikatelského záměru. Je patrné, že vychází z méně detailního členění, než například autoři ve výše uvedené struktuře podnikatelského plánu. Jedná se o následující části podnikatelského záměru:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejích cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- základní výsledky a závěry technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

3.2.1 Shrnutí nebo exekutivní souhrn

Na začátku plánu by měl být uvedený stručný a výstižný souhrn celého podnikatelského plánu. Zde je potřeba uvést základní myšlenku, představit nápad a přínosy realizace plánu. Je to důležitá část, která musí přilákat čtenáře a přesvědčit o nutnosti přečíst celý plán.

Shrnutí by mělo obsahovat (ČS, n/d, s. 2):

- podnikatelský záměr (popis záměru, charakteristika produktu nebo služby, definování velikosti trhu a cílových zákazníků),
- faktory úspěchu (přednosti projektu, konkurenční výhody, odlišitelné od konkurence vlastnosti, přidaná hodnota pro zákazníka),
- podnikové cíle (vize a strategie, dlouhodobé a krátkodobé cíle podnikání).

3.2.2 Charakteristika produktu a vlastníka

Představení podniku je nezbytnou součástí podnikatelského plánu. Je třeba uvést základní informace o podnikatelském subjektu – název, právní formu, sídlo, jména

jednatelů a společníků. Lze zde uvést také místo provozovny a popsat výhody tohoto umístění.

V této části je třeba také popsat **produkt** (výrobek nebo službu). Popis by měl obsahovat nejen základní vlastnosti, technické parametry nebo výrobní proces, ale i zdůrazňovat konkurenční výhody produktu z pohledu zákazníka. Může se jednat o výhody v oblasti kvality, doplňkových služeb, ceny apod. Je vhodné toto vymezení potvrdit např. výsledky průzkumu. (ČS, n/d).

Plánované **ceny** produktů lze stručně představit v této části anebo zahrnout do příloh podnikatelského plánu. Je třeba objasnit, jak byly ceny stanoveny a které faktory ovlivňují tvorbu cen. Cena může být určena za použití různých metod. Obvykle se jedná o nákladový, konkurenční, poptávkový (zákaznický) nebo kombinovaný způsob stanovení ceny. (Andera, Svobodová, 2017, s. 94). V souvislosti s tím je potřeba také vysvětlit pojem marže. Je to rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou:

$$m = \frac{p - n}{p} \times 100 \%$$

kde p – prodejní cena, n – nákupní cena.

3.2.3 Analýza trhu a zákazníků

Táto část zahrnuje stručnou charakteristiku zvoleného trhu (oboru působení). Je zde uvedena velikost trhu, nastíněný poptávkové trendy a hlavní charakteristiky spotřebitelského chování. Informace v této části vychází zejména ze segmentace trhu a ze znalostí zákazníků (zjištěných z předchozích zkušeností, sekundárních výzkumů nebo vlastního marketingového průzkumu).

Cílový trh je třeba chápat jako trh, který je tvořen zákazníky, na nichž se firma zaměřuje svoji pozornost. (Jakubíková, 2012, s. 155). Určení cílového trhu (jednoho nebo několika) je výsledkem procesu segmentace:

„Segmentace trhu představuje rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristickými a nákupním chováním; je možno na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.“ (Jakubíková, 2012, s. 156).

Již z této definice jsou patrné výhody segmentace. Umožňuje podnikatelovi lépe pochopit své zákazníky, zjistit jeho potřeby, přání a očekávání, specifika chování, a na

základě těchto zjištění – provést diferenciaci svých produktů, vypracovat strategii a taktiku umístění produktů na trzích. Borisová (2015, s. 16) uvádí například následující výhody provedení segmentace:

- optimalizace zdrojů zaměřením na vysoce efektivní trhy,
- zvýšení spokojenosti zákazníků lepším přizpůsobením produktu jejich potřebám,
- unifikace (sjednocení) práce s klienty,
- růst konkurenceschopnosti produktu a podnikání jako celku díky provádění dobře rozvinuté strategie pro práci na trhu.

Segmentace může být provedená za použití mnoha různých kritérií. Tahal a kol. (2017, s. 244) upozorňují na to, že k výběru segmentačních kritérií je třeba přistupovat opatrně – brát v úvahu cíle segmentace a funkčnost výsledků segmentace. Například, příliš jasné demografické segmenty se mohou v podstatě nelišit z pohledu svého spotřebního chování či hodnotového pohledu. Je proto doporučeno, na začátku segmentace vyzkoušet kritéria, která přímo souvisí s frekvencí a příležitostmi užívání produktů, výdaji a místem nákupu. Dále lze je kombinovat s charakteristiky v oblasti postojů k produktu, hodnotových postojů apod. Na závěr již možné přidat některá demografická kritéria – věk, pohlaví apod.

Po provedení důkladné segmentace trhu je třeba zacílit se na určité vybrané segmenty. Proces vyhodnocování atraktivity segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů, na nichž se organizace zaměří, se nazývá zacílením (targeting). (Jakubíková, 2012, s. 160). Kromě určení přitažlivosti (atraktivity) jednotlivých segmentů musí firma zohlednit své zdroje a možnost uspokojení potřeb těchto segmentů. Není vhodné zacílovat se na segmenty, pro jejichž uspokojení firma nemá ani dostatečné znalosti a schopnosti, ani finanční zdroje.

Po výběru cílových segmentů je třeba vytvořit profily „typického“ zákazníka tohoto segmentu. Profil může zahrnovat jeho demografické údaje, hodnoty a postoje, rysy spotřebního chování, přání a očekávání. (Jakubíková, 2012, s. 161).

Vzhledem ke zjištěným výsledkům je potřeba zvolit si cílovou marketingovou strategii a navrhnout způsob, jak firma osloví své cílové zákazníky, jak dosáhne požadovaného umístění v jejich myslích, jak se odliší od konkurence apod. Jedná se o následující krok – positioning (Jakubíková, 2012, s. 163). Zvolenou marketingovou

strategii pro cílové segmenty je vhodné představit ve zvláštní části podnikatelského plánu (viz oddíl 3.2.7). Tvorba marketingové strategie musí zřejmě vycházet nejen ze znalostí svých zákazníků, ale i ze znalostí dalších účastníků trhu – zejména konkurence.

3.2.4 Analýza konkurence

Konkurenci lze chápat jako soupeření mezi výrobcí zboží a služeb pro prodejní trh, dobytí konkrétního segmentu trhu. Konkurenci je třeba charakterizovat také jako neustále se rozvíjející proces soupeření mezi různými subjekty na trhu založený na využívání konkurenčních výhod a zajištění dosažení strategických cílů činnosti. (Yegorova, Zokirova, 2014, s. 10).

Analýza konkurence na trhu je jedním z hlavních nástrojů pro efektivní řízení podnikatelské činnosti, určení vlastního místa na trhu. Umožňuje identifikovat nové mezery na trhu, příležitosti k přilákání a udržení nových zákazníků. To na jedné straně umožňuje snížit úroveň hospodářské soutěže mezi organizacemi a na druhé straně lépe uspokojit stávající potřeby různých skupin zákazníků. (Sharipov, Nurulloev, 2014, s. 102).

Existuje mnoho přístupů k provedení konkurenční analýzy. Podle Kotlera a kol. (2007, s. 568) musí konkurenční analýza zahrnovat následující kroky:

- identifikace klíčových konkurentů,
- hodnocení cílů a strategií konkurentů,
- hodnocení silných a slabých stránek konkurentů,
- hodnocení typických reakcí konkurentů,
- volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.

Hodnocení konkurentů lze provést z pohledu kritérií, která jsou klíčová pro úspěch a která jsou významná pro zákazníky. Jedná se například o povědomí, kvalitu výrobku, dostupnost, technickou podporu, prodejní personál apod. (Keller, Kotler, 2013, s. 315).

Je třeba zdůraznit, že je zde důležité právě zákaznické hledisko, nikoli subjektivní vnímání předností a nedostatků konkurentů. Vzhledem k tomu je vhodné k hodnocení konkurence používat výsledky zákaznických průzkumů. Lošťáková a kol. (2017, s. 17) popisuje metodu hodnocení vnímání důležitosti a skutečné úrovně užitků

produktu zákazníkem od různých dodavatelů, kterou lze také použít v konkurenční analýze. Na začátku musí být respondenti požádáni o určení složek užiteků produktů, jimiž mohou být například širší sortimentu, úroveň kvality, schopnost vyvinout speciální typy produktu podle individuálních potřeb, nebo jakékoli další charakteristiky. Následně musí respondenti ohodnotit to, jak vnímají úroveň těchto složek užiteků u vybraných konkurentů. K hodnocení parametrů lze využít škálu od 0 (špatně) po 10 (vynikající).

Každá firma reaguje odlišně a určité kroky konkurence – někdo reaguje výrazně a rychle, někdy reagují jen na určité metody konkurenčního boje (např. snížení cen) a nereaguje na ostatní projevy (např. rozšíření reklam). (Kotler a kol., 2007, s. 575). V rámci analýzy konkurence lze zohlednit také tuto oblast.

V rámci analýzy konkurence je vhodné se zaměřit nejen na hodnocení stávající konkurence, ale také i na potenciální konkurenci. Riziko vstupu nové konkurence je zejména tím vyšší, čím atraktivnější je odvětví a čím nižší bariéry vstupu do odvětví jsou.

Hrozba vstupu nové konkurence, stejně jako rivalita mezi stávajícími konkurenty, je zařazena do klíčových konkurenčních sil v široce používaném Porterovém modelu. (Hanzelková a kol., 2013, s. 68). Kromě výše zmíněných dvou sil je v tomto modelu zahrnutý další tři síly, ovlivňující konkurenční prostředí. Jedná se o sílu dodavatelů, zákazníků a substituce.

3.2.5 Analýza dodavatelů

„Analýza dodavatelů vede k vytvoření potenciálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit požadovaný materiál na základě stanovených kritérií (například dodací lhůty, kvalita, vyžadované technologie atd.) a k následnému stanovení dodavatelské strategie.“ (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 194). Jedním ze způsobů hodnocení dodavatelů je využití dodavatelské matice (viz Obrázek 2).

V rámci této matice je třeba posoudit dva klíčové faktory – riziko dostupnosti a vliv na zisk/náklady podniku. Dodavatel klíčových surovin obvykle má významný podíl na nákladech výrobce. Riziko dostupnosti se zvyšuje například v případě komplikovaného dodání zásob, při nedostatečném počtu dodavatelů na trhu, při vysokých nákladech na dopravu apod. V závislosti na těchto dvou faktorech lze

dodavatele rozdělit do čtyř skupin: vlivní, strategičtí, bezproblémoví a úzkoprofiloví. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 194).

Obr. 2: Dodavatelská matice



Zdroj: Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 194.

Pouze pro skupinu bezproblémových dodavatelů je doporučený rutinní (standardní) přístup. Pro vlivní dodavatele je doporučeno například uplatňovat strategii tvrdého pozičního vyjednávání. Se strategickými dodavateli lze spolupracovat na základě strategie partnerství (tzv. „win-win“). Úzkoprofiloví dodavateli jsou většinou monopolní a mají vysokou vyjednávací sílu. (Taušl Procházková, Jelínková, 2018, s. 195).

3.2.6 Personální zabezpečení

Lidé ve firmě jsou jedním z klíčových zdrojů. Pro oblast služeb jsou lidé zejména důležité, protože jsou služby produkovány a spotřebovávány souběžně. V rámci podnikání proto neustále dochází k interakci zákazníků a personálu. (Vašítková, 2014, s. 153). Vzhledem k tomu musí být v rámci podnikatelského plánu naplánovány lidské zdroje, které jsou potřebné k provozu podniku a dosažení stanovených cílů.

„Plánování lidských zdrojů je proces, jenž má za úkol zajistit podniku správné lidi ve správné době na správném místě a ve správném počtu... V rámci tohoto procesu [se] uvádí požadavky na optimální motivaci, flexibilitu a rozmístění pracovníků v podniku a přiměřené náklady.“ (Villínová, Kadlec in: Kulhavý a kol., 2017, s. 166).

V podnikatelském plánu je třeba popsat členy pracovního týmu a případné zaměstnance, zejména jejich role, znalosti, dovednosti, zkušenosti, kompetence. V rámci této části lze specifikovat jednotlivé pracovní pozice a požadavky na kvalifikaci pro tyto pozice, počty pracovníků, formy pracovních smluv, organizační strukturu, mzdové náklady a celkové personální náklady. Příklad plánu personálního zabezpečení je uveden v tabulce 2.

Tab. 2: Příklad plánu personálního zabezpečení

Pracovní pozice	Počet pracovníků	Typ úvazku	Hrubá hodinová mzda, Kč/h	Počet odpracovaných hodin / měsíc	Hrubá mzda / měsíc, Kč	Odvod SP a ZP (34 % z HM)	Osobní náklady celkem /měsíc, Kč
Manažer	1	HPP	-	-	29 200	9 928	39 128
Kuchař	1	HPP	-	-	19 200	6 528	25 728
Pomocník do kuchyně	1	DPP	100	84	8 400		8 400
Barista	2	DPP	180	252	45 360		45 369
Celkem							118 616

Zdroj: vlastní zpracování na základě Andera, Svobodová, 2017, s. 92.

3.2.7 Marketing

Cílem marketingového plánu je představit, jak bude dosaženo strategických cílů podniku prostřednictvím určitých marketingových strategií a taktik. (Keller, Kotler, 2013, s. 706). Soubor kontrolovaných nástrojů, které umožňují uspokojit potřeby, přání a požadavky vybraného cílového tržního segmentu a které pomáhají dosáhnout stanovených cílů, tvoří **marketingový mix**. (Jakubíková, 2012, s. 186). Klasická podoba marketingového mixu se skládá ze čtyř proměnných (Jakubíková, 2012, s. 186):

- product (produkt),
- price (cena),
- place (distribuce, místo),
- promotion (marketingová komunikace).

Produkt a cena již by měly být popsány na začátku podnikatelského plánu, proto je vhodné v této části zaměřit se zejména na dva dalších prvky marketingového mixu: distribuce a marketingová komunikace.

V oblasti **distribuce** je třeba rozhodnout o přímých a nepřímých distribučních kanálech, vytvořit kalkulaci každé formy distribuce. (Andera, Svobodová, 2017, s. 93). Pokud se jedná o stravovací podnik, distribuce může zahrnovat rozvoz jídel (vlastními silami nebo prostřednictvím speciálních servisů), způsoby objednání jídel a rezervace stolů.

Velký význam hraje umístění podniku. Místo realizace je fakticky modelem distribuce, která podmiňuje dostupnost produktu pro cílové zákazníky. (Zotov, 2019). Na umístění restaurace záleží, zda potenciální návštěvníci ji zaznamenají, zda je v okolí dostatečný podíl cílových spotřebitelů, zda je v bezprostřední blízkosti konkurenční restaurace apod.

Marketingová komunikace zahrnuje nástroje, kterými se firmy snaží informovat, přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim své produkty a značky. (Jakubíková, 2012, s. 246). Jednotlivé nástroje marketingové komunikace lze představit v podobě **komunikačního mixu**, který tradičně zahrnuje následující nástroje (Kotler a kol., 2007, s. 809):

- reklama (jakákoli forma neosobní prezentace a komunikace, např. televizní, rozhlasová, venkovní reklama, reklama v tisku apod.),

- osobní prodej (osobní prezentace produktu prováděná pracovníky za účelem bezprostředního prodeje nebo budování vztahů se spotřebiteli),
- podpora prodeje (soutěže, hry, věrnostní programy, kupony, slevy, akce apod. – všechno, co může posloužit jako stimul k rychlému, ale krátkodobému růstu prodeje),
- Public Relations (vztahy s veřejností – budování image a dobrných vztahů s různými zájmovými skupinami),
- přímý marketing (použití telefonu, pošty, e-mailu a jiných přímých nástrojů ke komunikaci s konkrétními zákazníky).

Není třeba opomenout také další populární komunikační nástroje, využívající nová média: tvorbu a rozvoj vlastních webových stránek, internetovou reklamu, využití online portálů (slevových, informačních, rezervačních, tematických), marketing na sociálních sítích, tvorbu vlastního blogu a spolupráci s bloggery.

Kromě popisu zvolených způsobů komunikace je vhodné v rámci podnikatelského plánu výstižně odůvodnit výběr těchto nástrojů. Lze například zde zmínit specifika mediálního chování cílových spotřebitelů, předpokládané dopady využití zvolených nástrojů, charakterizovat možnosti odlišení se od konkurence v rámci marketingové komunikace.

Nesmí v podnikatelském plánu chybět **rozpočet** nákladů na marketingovou komunikaci. Je vhodné také určit intenzitu marketingové komunikace v různých fázích realizace plánu (například větší intenzita v přípravní fázi a době otevření podniku, nižší – po získání určitého podílu na trhu). Je mnoho způsobů stanovení rozpočtu pro marketingovou komunikaci. Tradiční metody zahrnují (Přikrylová, 2019, s. 59-60):

- metoda podle firemních možností: náklady se odečítají od zisku a rozdíl může sloužit jako investice do marketingové komunikace,
- procento z obrátu/prodeje, které se počítaje z minulého nebo předpokládaného obrátu/prodeje,
- pevná částka na jednotku,
- metoda založená na návratnosti investice,
- metoda založení na sledování konkurence,
- metoda založená na rozhodnutí managementu,
- metoda „úkol-cíl“.

3.2.8 Finanční plán

Finanční plán musí obsahovat zakladatelský a provozní rozpočet. (Michalská, 2013). **Zakladatelský rozpočet** definuje náklady na zahájení podnikání – obsahuje například náklady, spojené se založením společnosti a zápis do obchodního rejstříku, náklady na nákup nebo pronájem provozovny, na její rekonstrukci a zařízení, náklady na nákup zásob, vyhledávání a výběr pracovníků, náklady na marketingovou komunikaci před otevřením podniku. Jak uvádí Michalská (2013) je součástí zakladatelského rozpočtu také plán nákladů a výnosů v prvním roce podnikání. Lze ovšem na tento plán nahlížet již jako na součást **provozního rozpočtu**, který zahrnuje plánování pro dobu provozu podniku.

Zpravidla musí být v rámci podnikatelského plánu představen plán pro první rok podnikání a plány pro dalších několik let provozu. Plánování do budoucna je nutné, aby zejména bylo možné určit, kdy se investice vrátí.

V rámci plánování je potřeba se zabývat **strukturou nákladů**. Lze je rozlišovat podle (Srpková a kol., 2011, s. 29):

- druhu (např. materiálové, mzdové, marketingové, odpisy apod.),
- účelu (útvary, výkonu) – pro potřeby rozpočtování,
- činností (provozní činnost, finanční činnost, mimořádná činnost),
- závislosti na změnách objemu výroby: variabilní a fixní.

Vymezení variabilních a fixních nákladů umožní určit **bod zvratu**. Výpočet bodu zvratu se provádí následovně (Blažková, 2007, s. 117-118):

- jako počet jednotek (Q):

$$Q = \frac{FN}{p - VN_p}$$

- jako celkové příjmy (T):

$$T = \frac{FN}{(p - VN_p)/p}$$

FN – fixní náklady, VN_p – jednotkové variabilní náklady, p – jednotková cena.

V rámci podnikatelského plánu by měly být také představeny finanční výkazy: rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz peněžních toků (cash flow).

Rozvaha informuje o struktuře majetku a plánování jeho obnovy (Srpková a kol., 2010, s. 30). Je třeba představit zahajovací rozvahu a rozvahy za první pololetí nebo ke konci účetního období. Vzor rozvahy je uveden v tabulce 3.

Ze zahajovací rozvahy musí být patrné, jaký majetek bude vložen do podnikání, jaká částka bude tvořit základní kapitál, v jaké výši bude podnik využívat cizí zdroje. Rozvaha, sestavená k určitému okamžiku v době podnikání, ukáže, jak se změnila struktura majetku a zdrojů financování podnikání. Podíl předpokládaných vlastních a cizích zdrojů je zejména důležitou informací pro investory.

Tab. 3: Vzor rozvahy

Aktiva celkem	Pasiva celkem
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál B. Stálá aktiva B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek B.II. Dlouhodobý hmotný majetek B.III. Dlouhodobý finanční majetek C. Oběžná aktiva C.I. Zásoby C.II. Pohledávky C.II.1. Dlouhodobé pohledávky C.II.2. Krátkodobé pohledávky C.II.3. Časové rozlišení aktiv C.III. Krátkodobý finanční majetek C.IV. Peněžní prostředky D. Časové rozlišení aktiv	A. Vlastní kapitál A.I. Základní kapitál A.II. Ážio a kapitálové fondy A.III. Fondy ze zisku A.IV. Výsledek hospodaření minulých let (+/-) A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období A.VI. Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku B+C Cizí zdroje B. Rezervy C. Závazky C.I. Dlouhodobé závazky C.II. Krátkodobé závazky C.III. Časové rozlišení pasiv D. Časové rozlišení pasiv

Zdroj: vlastní zpracování na základě SAGIT, 2020.

Výkaz zisku a ztráty (viz Tabulka 4) uvádí informace o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku podnikání, jehož bylo dosaženo během vybraného účetního období. (Srpková a kol., 2011, s. 30).

Tab. 4: Vzor výkazu zisku a ztráty (ve ztráceném rozsahu)

	Obsah položky
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb
II.	Tržby za prodej zboží
A.	<i>Výkonová spotřeba</i>
B.	<i>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</i>
C.	<i>Aktivace (-)</i>
D.	<i>Osobní náklady</i>
E.	<i>Úpravy hodnot v provozní oblasti</i>
III.	Ostatní provozní výnosy
F.	<i>Ostatní provozní náklady</i>
* Provozní výsledek hospodaření (+/-)	
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly
G.	<i>Náklady vynaložené na prodané podíly</i>
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku
H.	<i>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</i>
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy
I.	<i>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</i>
J.	<i>Nákladové úroky a podobné náklady</i>
VII.	Ostatní finanční výnosy
K.	<i>Ostatní finanční náklady</i>
* Finanční výsledek hospodaření (+/-)	
** Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	
L.	<i>Daň z příjmů</i>
** Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	
M.	<i>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</i>
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	
* Čistý obrat za účetní období	

Zdroj: vlastní zpracování na základě SAGIT, 2020.

Velmi důležité je přesvědčit čtenáře o efektivnosti představeného záměru. Poslouží k tomu výsledky finanční analýzy. Cílem finanční analýzy je posoudit předpokládaný (nebo dosavadní) vývoj firmy, poskytnout informace pro manažerská rozhodování a výběr variant dalšího vývoje podnikání, zpracovat informace pro hodnocení firmy věřiteli, vnějšími partnery nebo vlastníky. (Kraftová, 2002, s. 25).

Mezi základní metody finanční analýzy patří **poměrové ukazatele** (vzorce pro výpočet – viz tabulka 5). Jsou rozlišovány (Srpková a kol., 2011, s. 30):

- ukazatele rentability, které informují o schopnosti podniku vytvořit zisk a zhodnotit vložený kapitál,
- ukazatele likvidity, které informují o platební schopnosti podniku,
- ukazatele aktivity, které informují o intenzitě využití majetku,

- ukazatele zadluženosti, které informují o podílu cizího kapitálu v podnikání a o dlouhodobé stabilitě podniku.

Tab. 5: Poměrové ukazatele

Ukazatelé rentability	
Rentabilita vlastního kapitálu	$ROE = \text{čistý zisk (EAT)} / \text{vlastní kapitál (VK)}$
Rentabilita aktiv	$ROA = \text{provozní zisk (EBIT)} / \text{celková aktiva}$
Rentabilita tržeb	$ROS = \text{čistý zisk (EAT)} / \text{tržby}$
Rentabilita dlouhodobého kapitálu	$ROCE = \text{provozní zisk (EBIT)} / (\text{VK} + \text{dlouhodobý cizí kapitál})$
Ukazatelé likvidity	
Běžná likvidita (doporučená hodnota: 1,5 – 2,5)	= oběžná aktiva / krátkodobé závazky
Pohotová likvidita (doporučená hodnota: 0,7 – 1,2)	= (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky
Okamžitá likvidita (doporučená hodnota: 0,2 – 0,5)	= peněžní prostředky / krátkodobé závazky
Ukazatelé aktivity	
Doba obratu zásob	= zásoby / (roční tržby / 365)
Průměrná doba inkasa	= pohledávky / (roční tržby / 365)
Doba obratu závazků	= závazky / (roční tržby / 365)
Vázanost aktiv	= aktiva / roční tržby
Ukazatelé zadluženosti	
Zadluženost VK	= cizí zdroje / VK
Celková zadluženost	= cizí zdroje / celková aktiva
Ukazatel úrokového krytí	= provozní zisk (EBIT) / úroky

Zdroj: vlastní zpracování na základě Průdek, 2019.

3.2.9 SWOT analýza

V jedné z posledních kapitol podnikatelského plánu je vhodné představit **SWOT analýzu**, čímž bude prokázáno, že podnikatel zná nejen své silné stránky a příležitosti, ale také slabé stránky a hrozby. (Srpková a kol., 2011, s. 31). Příklad jednotlivých faktorů SWOT analýzy je uveden v tabulce 6.

Tab. 6: Příklad faktorů SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušený management Kvalifikovaní pracovníci Kvalitní servis Cenné know-how Umístění provozovny	Nedostatek zkušenosti v oblasti marketingu Cenová politika Velký podíl cizích zdrojů Vysoké náklady na dopravu
Příležitosti	Hrozby
Dostupnost nových trhů Možnost získat dotace Absence substitučních výrobků na trhu Nové technologie (pro výrobu, marketing)	Silná konkurence Hrozba vstupu nových konkurentů Zvýšení daňových sazeb Zpřísnění ekologických norem

Zdroj: vlastní zpracování na základě Srpová a kol., 2011, s. 31, doplněno.

3.2.10 Analýza rizik

Dále je potřeba v této části (nebo jako zvláštní kapitolu podnikatelského plánu) představit výsledky **analýzy rizik**. Kromě nastínění potenciálních rizikových situací je třeba zde nalézt cesty a nástroje k odstranění těchto rizik nebo snížení jejich negativních dopadů.

Největší rizika mohou plynout z oblasti reakce konkurentů, ze slabin marketingu, nedostatečné kvality výroby, slabého manažerského týmu, ale také i např. z technologického pokroku, který může udělat výrobek zastaralým. (Hisrich, Peters, 1996, s. 117).

Analýzu rizik a jejich hodnocení lze provést pomocí expertního hodnocení a analýzy citlivosti. Expertní hodnocení spočívá v odhadu významnosti rizik z hlediska jejich pravděpodobnost výskytu a intenzity negativního vliv. Riziko je pak tím významnější, čím pravděpodobnější je jeho vznik a čím závažnější dopady vyvolá. Analýza citlivosti se obvykle zaměřuje na odhad citlivosti hospodářského výsledků nebo jeho složek na rizika, která byly hodnocena jako nejvýznamnější v rámci expertního hodnocení. (Srpová a kol., 2010, s. 66).

3.2.11 Vyhodnocení úspěšnosti podnikatelského nápadu

„Cílem investice by měla být maximalizace užitku investora.“ (Roubíčková, Růčková, 2012, s. 18)

Podnikatelský plán musí být schopný přesvědčit věřiteli, investory a obchodní partnery o tom, že je životaschopný a výnosný. Kritéria hodnocení plánu z toho hlediska mohou být různá. Za hlavní kritéria hodnocení podnikatelských plánů se ovšem považují: jasnost a zřetelnost nápadu, komplexnost poskytnutých informací o trhu a konkurenci, zkušenosti tvůrce plánu a týmu realizátorů, propracovanost obchodní a komunikační strategie, promyšlenost základních kroků projektů, a v neposlední řadě – finanční atraktivitu a míru rizik projektu. (Srpková a kol., 2011, s. 34).

Posouzení efektivnosti investičních projektů z finančního hlediska je jedním z hlavních prvků jejich hodnocení. Je to hlavní nástroj pro výběr nejúčinnějších a nejvýhodnějších z několika investičních projektů, zlepšení investičních programů a minimalizaci rizik. Metody hodnocení investic nemusí být ve všech případech jednotné, protože investiční projekty se velmi liší z hlediska nákladů, doby použitelnosti a užitečných výsledků. U malých investičních projektů, které nevyžadují velké kapitálové investice, lze použít nejjednodušší statistické a dynamické metody, jako jsou metoda čisté současné hodnoty, metoda doby návratnosti, metoda průměrné roční návratnosti atd.

Metoda rentability (výnosovosti) investice (*return on investment, ROI*) je založená na výpočtu procentního podílu výnosů z investic na celkových investičních nákladech:

$$ROI = \frac{\text{získaná částka} - \text{investovaná částka}}{\text{investovaná částka}} \times 100 \%$$

Je to jednoduchá metoda, která patří k obecně používaným ukazatelům výnosnosti kapitálu (nebo majetku), ale však nezohledňuje rozložení zisku v čase. Je to statická metoda, jejíž výsledky jsou snadně interpretovatelné a porovnatelné s rentabilitou dalších investičních projektů.

Doba návratnosti (DN) je ukazatel, který poskytuje informace o období, během kterého se výdaje na investice vrátí. Pokud se jedná o jednorázový investiční výdaj, se DN vypočítává jako podíl investičních nákladů na ročních očekávaných čistých peněžních příjmech (roční cash flow).

$$DN = \frac{\textit{náklady na investici}}{\textit{roční cash flow}}$$

Pokud se roční investiční přínosy mění, hledá se taková doba, kdy se celková (akumulovaná) suma cash flow rovná investičním výdajům. (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 173) Zpravidla platí, že čím je DN kratší, tím je investiční projekt efektivnější.

Metoda čisté současné hodnoty investic (net present value, NPV) zohledňuje faktor času (dynamická metoda) a vychází z předpokladu, že hodnota dnešní investice je cennější než hodnota investic (ve finančním vyjádření) v budoucnosti. Přínosy z investice se tedy musí být přepočítány na stejnou časovou bázi. NPV představuje rozdíl mezi současnou hodnotou očekávaných výnosů z investice a současnou hodnotou nákladů na investici. Pro výpočet NPV se používá následující vzorec:

$$NPV = \sum \frac{Bt}{(1+r)^n} - Cpv$$

Cpv – současná hodnota nákladů,

Bt – přínosy v čase t ,

r – úroková míra,

n – počet let (doba životnosti investice). (Kucharčíková, Vodák, 2011, s. 174).

4 Vlastní práce

Ve vlastní práci je vytvořen projekt bistro-polévkárny Hustá Polévka v Praze. Na začátku je provedená analýza prostředí, poté je zaměřeno na tvorbu marketingového plánu a odhad nákladů.

4.1 Analýza prostředí

V rámci analýzy prostředí jsou zohledněny faktory makroprostředí, vlivy spotřebitelů a konkurentů.

4.1.1 Vlivy makroprostředí

Makroprostředí je nejširší vrstvou okolí, v kterém působí podnik. Na základě provedené PEST analýzy jsou vymezeny klíčové faktory prostředí, které mohou mít vliv na vybraný podnik. Tyto faktory jsou následně zhodnoceny z hlediska povahy jejich vlivu na podnik (pozitivní / negativní vliv) a pravděpodobnosti jejich výskytu (vysoká / průměrná / nízká pravděpodobnost). Hodnocení je provedeno na základě zkoumání prostředí a vlastních úvah o situaci.

Politické faktory

Politické faktory nemají zásadní vliv na firmu. Je důležité dodržovat se platných předpisů a nařízení, daňových zákonů, živnostenského zákonů, nařízení hygienické stanice Prahy.

Ekonomické faktory

Ekonomická situace v ČR je v současné době velmi příznivá. Lze to zjistit ze zkoumání základních ekonomických ukazatelů zveřejňovaných ČSÚ. Odhady ve vztahu k budoucímu vývoji ekonomiky nejsou však velmi optimistické – očekává se zpomalení ekonomiky, což se projeví ve snížení spotřeby domácností, poklesu podnikatelské aktivity. Polévkárna, která se zaměří na prodej cenově dostupných pokrmů bude za těchto podmínek velmi relevantní.

Sociální a demografické faktory

Praha je hlavní město, centrum všech sociálních a kulturních aktivit. Je zde velmi vysoká poptávka po nejrůznějším produktům a službám. Na druhou stranu je zde také velmi ostrá konkurence. Na trhu stravovacích zařízení je to zejména ohrožující. Nicméně není zatím v Praze mnoho polévkáren (viz analýza konkurence – kapitola

4.1.3), což je pro podnik příznivé. Vysoká koncentrace firem poslouží jako významný zdroj zákazníků pro bistro.

Technologické faktory

Pro stravovací podnik je důležité sledovat moderní technologie výroby pokrmů, jejich distribuce a podávání. Poskytování moderních služeb pomůže firmě získat lepší konkurenční postavení.

Ekologické faktory

Mezi klíčové ekologické faktory patří důraz na životní prostředí, eko- a bioprodukci, eliminace a snížení znečištění životního prostředí, recyklace a třídění odpadů, přechod na ekologické šetřené postupy v dopravě a v podnikání. Zatím je vliv těchto faktorů na podnik průměrný, ale lze očekávat, že se význam těchto faktorů bude v budoucnu jen zvyšovat. Ekologické trendy mohou mít na podnik jak negativní, tak i pozitivní dopad. Například, důraz na ochranu životního prostředí může vyvolávat zpřísnění ekologických standardů provozování podniků, zvýšení cen energie z neobnovitelných zdrojů, zvýšení cen na vodné, stočné, odvoz odpadů (v návaznosti na vyšší standardy provozování vodovodních zařízení, spaloven), zvýšení náročnosti recyklace odpadů gastronomického zařízení atd. Ekologické trendy mohou být vnímány jako pozitivní faktor, pokud dokáže podnik využít je ve svůj prospěch: například v rámci marketingové komunikace bude zdůrazňovat svůj udržitelný a veřejně prospěšný způsob podnikání v reklamě a v PR, bude zaujímat lepší konkurenční postavení na trzích, kde zákazníci vítají ekologické snahy podniků. Návrhy na využití ekologických trendů ve prospěch podniků jsou zpracovány v rámci marketingového plánu.

Návaznosti na ekologické trendy je vhodné zavést následující opatření:

- využívat obaly jídel z recyklovaného materiálů,
- minimalizovat využití plastiku ve vybavení a zařízení bistra (např. nejsou plastová brčka, namísto nich jsou papírové, dřevěná atd.),

4.1.2 Analýza spotřebitelů

V rámci této práce bylo rozhodnuto o provedení primárního šetření, zaměřeného na zkoumání názorů lidí na koncept polévkárny. Vzhledem k omezeným možnostem autora práce bylo provedeno šetření mezi 116 respondenty. Nejedná se o reprezentativní

vzorek, ale pro zjištění základních postojů a názorů zákazníků je dostačující. Dotazník (vzor viz Příloha A) byl nabízen známým a posílán lidem na sociálních sítích s prosbou o vyplnění. Lidé, vyplňující dotazník bydlí v Praze (95 % respondentů). Trochu více žen než mužů vyplnilo dotazník: celkem 67 žen (58 % respondentů) a 49 mužů (42 %). Většina respondentů pracuje (39 %) nebo studuje (35 %). Jsou to podstatné cílové kategorie potenciálních zákazníků, proto názory zaměstnanců a studentů jsou velmi cenné. Charakteristika respondentů je uvedena v tabulce 7.

Tab. 7: Struktura respondentů

1. Jste:	počet	podíl, %
a) Muž	49	42%
b) Žena	67	58%
<i>celkem</i>	<i>116</i>	<i>100%</i>
2. Jste:		
a) Student	41	35%
b) Zaměstnanec	45	39%
c) Podnikatel	19	16%
d) Na mateřské / rodičovské dovoleně	2	2%
e) Turista	5	4%
f) Nezaměstnaný	4	3%
<i>celkem</i>	<i>116</i>	<i>100%</i>
3. Bydlíte v Praze?		
a) Ano	110	95%
b) Ne	6	5%
<i>celkem</i>	<i>116</i>	<i>100%</i>

Zdroj: vlastní

Respondenti dost často navštěvují restaurace, což je také pro účely zjištění důležité. To znamená, že mají dostatečné zkušenosti se stravováním v restauracích a mohou vyjádřit své názory a požadavky ve vztahu k nabídce těchto podniků. 43 % respondentů navštěvuje restaurace několikrát týdně, 31 % - jednou týdně, 19 % - každý den (viz Tab. 8).

Tab. 8: Jak často respondenti navštěvují restaurace

4. Jak často chodíte na jídlo do restauraci, bistra apod.?		
a) Každý den	22	19%
b) Několikrát týdně	50	43%
c) Jednou týdně	36	31%
d) Jednou měsíčně nebo vzácněji	8	7%

Zdroj: vlastní

Bylo zjištěno, že respondenti dost často objednávají polévky v restauracích, ale relativně velká část z nich nikdy je neobjednává. Důvodem není vždy osobní nechut' na polévky, ale také například skutečnost, že jim stačí jen hlavní jídlo. Z toho lze udělat závěr, že bistro, v němž budou nabízeny jen polévky a nebude možnost objednat si hlavní pokrm, bude navštěvována významným počtem lidí. Výsledky šetření, které umožnily udělat tento závěr, jsou shrnuty v následující tabulkách 9 a 10.

Tab. 9: Jak často respondenti objednávají polévky v restauracích

5. Jak často objednáváte polévky v restauracích?	N	Podíl, %
a) Vždy	22	19%
b) Často	32	28%
c) Vzácně	33	28%
d) Nikdy	29	25%

Zdroj: vlastní

Tab. 10: Proč část respondentů neobjednává polévky v restauracích

6. Pokud jste u předchozí otázky, zvolil(a) variantu „c) vzácně“ nebo „d) nikdy“, uveďte, prosím důvod, proč neobjednáváte, resp. vzácně objednáváte polévky v restauracích?		
a) Nemám rád(a) polévky	31	27%
b) Objednávám hlavní jídlo a na polévku už nemám chuť	29	25%
c) Jsou drahé / zbytečně zvyšují cenu objednávky	2	2%

Zdroj: vlastní

Tab. 11: Jak rychlou obsluhu očekávají respondenti

7. Označte, které tvrzení nejlépe Vás charakterizuje:		
a) Obvykle nemám moc času na oběd, proto preferuji restaurace a bistra s rychlou obsluhou	19	16%
b) Obvykle nespíchám, ale rychlá obsluha mi vždy potěší	67	58%
c) Vždy věnuji obědu dostatečně času, nespíchám, proto rychlá obsluha není pro mě rozhodující	30	26%

Zdroj: vlastní

Větší část respondentů uvedla, že by spíše měla zájem o stravování v polévkárně (49 %), což ilustruje dost vysokou potenciální poptávku po službách bistra-polévkárny. Mnoho respondentů (24 %) zatím nemůže rozhodnout (odpověď „nevím“), proto lze je považovat také za potenciální segment zákazníků (např. pokud je podaří efektivně oslovit marketingovou komunikací). Jen malý počet respondentů konstatovalo, že by vůbec nechtěli navštívit polévkárnu (viz Tab. 12).

Tab. 12: Zájem respondentů o návštěvu polévkárny

8. Měl(a) byste zájem o stravování v polévkárně?		
a) Rozhodně ano	10	9%
b) Spíše ano	57	49%
c) Spíše ne	13	11%
d) Rozhodně ne	8	7%
e) Nevím	28	24%

Zdroj: vlastní

Většina respondentů uvedla, že by ochotně utratila na oběd včetně nápojů v polévkárně (pro 1 osobu) do 250 Kč (58 % respondentů). Více než třetina uvedla, že by preferovala ještě menší částku do 100 Kč (34 % respondentů). Vzhledem k tomu je třeba nastavit přiměřenou úroveň cen v polévkárně, aby uspokojit cenová očekávání zákazníků.

Tab. 13: Očekávání respondentů ve vztahu k ceně

9. Kolik byste ochotně utratil(a) na oběd včetně nápojů v polévkárně (pro 1 osobu)?		
a) Do 100 Kč	40	34%
b) Do 250 Kč	67	58%
c) Do 400 Kč	9	8%
d) Do 600 Kč	0	0%
e) Více než 600 Kč	0	0%

Zdroj: vlastní

Poslední otázka se týkala výběru názvu pro polévkárnu. Bylo vytvořeno čtyři názvy. Většina respondentů uvedla, že se jim nejvíce líbí název Hustá polévka. S tímto názorem souhlasí autor. Výsledky hodnocení názvu polévkárny jsou uvedeny v tabulce.

Tab. 14: Hodnocení variant názvu polévkárny respondenty

10. Jaký název polévkárny se Vám líbí nejvíc?		
a) Soup in the city	11	9%
b) Hustá polévka	78	67%
c) Soup-cafe	20	17%
d) SUP	7	6%

Zdroj: vlastní

Výsledky šetření jsou následně použity v rámci rozpracování detailního plánu založení a rozvoje polévkárny.

4.1.3 Analýza konkurence

V menu každé pražské restaurace lze najít nějakou polévku – obvykle jsou to nějaký vývar, gulášovka, cibulačka nebo česnečka. Výrazně a zajímavější a větší výběr polévek různých druhů lze najít ve specializovaných bistrech. Většinou jsou to menší útulné restaurace se samoobsluhou. To znamená, že si polévku zákazník objednává přímo u pultu a pak hledá místo k usazení. Bistra mají otevřeno většinou jen v pracovní dny a v době obědu. Dále je vytvořen přehled pražských polévkáren. Jejich fotografie jsou uvedeny v příloze B. Dále jsou stručně popsány šest podniků – Polévkárna (Karlín), Polévkárna paní Mančo (I. P. Pavlová), Plavecká Polévka (Výtoň), Polífkárna (Budějovická), Polévkárna Fresh (Florenc), Polévku.cz (Vršovice-Vinohrady). V rámci

vyhledávání na internetu za použití klíčového slova „polévkárny“ nebyly zjištěny žádné další pražská bistra se zaměřením na prodej polévek.

- Polévkárna (Sokolovská 86/97, Praha 8)

Nachází se na Karlíně. Má jednoduchý název – Polévkárna, nemá žádné logo či specifický název. Vzhled je málo atraktivní, interiér je však trochu lepší a útulnější, ale je také velmi jednoduchý. Celková kapacita restaurace je 23 místa k sezení. Je možnost posezení venku.

V restauraci je obvykle denně nabízeno 4-6 druhů polévek – malá (50 Kč) a velká (72 Kč). Lze zde najít zejména gruzínské polévky, ale také mezinárodní polévky jako jsou různé vývary, itálské polévky, mexické krémy s chilli, také tradiční gruzínské chačapuri a zákusky, dezerty, saláty.

Polévkárna nemá vlastní webové stránky, pouze profil na Facebooku, který je ovšem velmi populární – sleduje ho více než 6,5 tis. lidí. Hodnocení Polévkárny na Facebooku je dost vysoké – 4,5 z 5, na základě názoru 270 lidí. Na portálu Zomato je Polévkárna hodnocena velmi dobře – 4,0 z 5 (49 recenzí). Zákazníci uvádí, že polévky jsou zde velmi chutné, jsou velké porce.

Personál Polévkárny se občas účastní venkovních gastronomických akcí a trhů (lze najít fotky z Apetit piknik). Lze si koupit Dárkový poukaz v hodnotě 100 Kč, 250 Kč nebo více.

- Polévkárna paní Mančo / Manana (Bělehradská 77, Praha 2)

Je to další Polévkárna se zaměřením na gruzínskou kuchyň. Je to malé útulné bistro v blízkosti I.P.Pavlova. Bistro se dříve nacházelo na Karlíně, a jen před několika lety přestěhovalo na Prahu 2. Důvodem se možná stála velká konkurence mezi restauracemi na Karlíně. Šéfkuchařkou bistra je Gruzínka – paní Manana Toidze nebo paní Mančo. Se jménem paní Toidze je trochu zmatek, protože se pletou způsoby označení polévkárny, její název, názvy profily na facebooku. Kromě toho je na Facebooku chybný odkaz na stránky restaurace – vedení asi nemá zapláceno za svoji doménu, a proto se otevírá zcela jiná webová stránka. Restaurace je rodinného stylu, proto lze zde pozorovat někdy dost zajímavý přístup a komunikaci mezi zaměstnanci. Pro někteří zákazníci může to být spíše nepříjemné a obtěžující.

Bistro je otevřeno jen v pracovní dny. V dobu obědu se bývá zde těžko najít volné místo. Na výběr jsou zde gruzínské a mezinárodní polévky (malé – 62 Kč, velké – 80 Kč), chačapuri, chinkali, může být několik hlavních jídel, zákusky, dezerty. Jsou zde vždy k dispozici domácí limonády, lze si ochutnat gruzínská vína.

Na Facebooku je stránka bistra sledována velkým počtem lidí – téměř 5,5 tis. lidí. Hodnocení je vyšší než např. u Polévkárny na Karlíně – je 4,7 z 5 (121 recenzí). Na Zomato je pouze 34 recenze, týkající se Polévkárny paní Mančo, většinou jsou dobré – 4 nebo 5 z 5.

- Polévkárna v Plavecké / Plavecká Polévka (Plavecká 4, Praha 2)

Je to malé útulné bistro na Výtoni, zaměřené na českou kuchyň. Vaří se zde například bramboračky, gulášovky, vlašské kyselice, slepičí vývary, hrachové polévky, ale také polévky zahraniční – ministrone, irská tomatová, maďarský kotlík. V rámci denního menu jsou obvykle nabízeny dva druhy hlavních jídel za cenu 129-145 Kč.

Je to téměř jediná polévkárna, která má své webové stránky. Nejsou moc kvalitní a přehledné, a slouží převážně k prezentaci denního menu a základních novinek. Stránka Plavecké Polévky je sledována 1,3 tis. lidí. Hodnocení je stejně dobré, jako u Polévkárny paní Mančo – 4,7 z 5, ale je založeno na menším počtu recenzí (od 87 lidí).

- Polífkárna (vestibul Budějovická a bistro Pacovská 35, Praha 4)

V Praze jsou dvě provozovny – ve vestibulu stanice metra Budějovická (prodej pouze s sebou) a bistro v ul. Pacovská 35, Praha 4. Bistro je otevřeno jen v pracovní dny a otevírací doba je relativně krátká: od 10 hod. do 17 hod. (do 16 hod. v pátek). Firma zajišťuje rozvoj jídel, catering, firemní obědy, prodej do kaváren a bister. Zákazníci si mohou koupit dárkové poukazy.

V nabídce Polífkáren české polévky, thajské, indické, japonské, polské, ukrajinské aj. Jsou zde také polévky studené. Kromě polévek je zde prodáváno sladké a slané pečivo, ovocné a zeleninové freshe, ovesná kaše. Cena je v porovnání s konkurencí o něco levnější: malá polévka stojí 36-38 Kč, velká – 54-58 Kč. Nevýhodou je velmi malá kapacita (10 míst k sezení v bistro) a 6 ke stání, plus v letě zahrádka.

Výhodou Polífkárny jsou její dostatečně kvalitní a přehledné webové stránky. Na Facebooku sleduje stránku Polífkárny téměř 2 tis. lidí. Hodnocení je trochu nižší než u jiných polévkáren – 4,4 z 5 (je však založeno na malém počtu recenzí – od 46 lidí). Na portálu Zomato je hodnocení Polífkárny ještě horší – 3,3 z 5 (na základě pouze 6 recenzí).

- Polévkárna Fresh (Na Florenci 15, Praha 1)

Polévkárna je provozována od roku 2018 v administrativní budově Florentina. Vaří se zde polévky podle receptur nejrůznějších kuchyní. Denně je v nabídce cca 6 polévek. Kromě toho jsou zde v prodeji koláče slané a sladké, dezerty, bábovky, zmrzliny, freshe atd. Firma se zabývá tak rozvozem jídel a cateringem, prodává polévky a jídla v rámci venkovních trhů a akcí.

Webové stránky Polévkárny jsou moderní a přehledné. Vzhledem ke krátké době působení firmy na trhu, nejsou stránky Polévkárny Fresh dost populární – jsou zatím sledovány jen 79 lidmi a nemají žádné hodnocení. Hodnocení Polévkárny Fresh na portálu Zomato je provedeno na základě 4 recenzí a je zatím spíše nevyhovující – 3,2 z 5.

- Polévku.cz (Krymská 39, Praha 10)

Polévkárna byla otevřena v roce 2013 v ul. Voroněžské, později přestěhovala do ul. Krymské. Je to uvedeno na webových stránkách Polévku.cz. Nelze říci, že umístění polévkárny je výborné – nachází se asi v 10-minutové pěší dostupnosti od Náměstí Míru. Nejsou tam v blízkosti žádné velké firemní budovy nebo office-centry. Na portálu Zomato lze najít dva podniky se stejným názvem – jídelna v ul. Kodaňská 2 (Vršovice) a bistro v ul. 5.). Není zřejmé, o jaké podniky se jedná.

Polévku.cz je koncept domácí jídelny s nabídkou polévek, hlavních jídel, salátů, dezertů a nápojů. Má otevřeno jen v pracovní dny od 10 do 16 hod (v pátek do 15 hod.). Webové stránky nejsou pravidelně aktualizované a obsahují nedostatečné informace. Například v kategorii „denní menu“ není nic kromě nápojů a stručné charakteristiky salátů. Profil Polévku.cz na Facebooku je však velmi populární – je sledován více než 4 tis. lidí. Hodnocení bistra je však provedeno jen 17 lidmi a je průměrné (4,2 z 5).

Na závěr lze vymezit typické rysy konkurenčních polévkáren v Praze.

Typické rysy stávající konkurence:

- jsou to menší útulnější provozovny, pouze dvě z šesti polévkáren (Polévkárna paní Mančo a Polévkárna Fresh) mají více méně moderní a kvalitní vzhled a interiér. Ostatní podniky jsou z pohledu vzhledu méně atraktivní,
- typ provozu – bistra se samoobsluhou. Koncepte Polévku.cz se blíží malé jídelně.
- mají otevřeno většinou pouze v pracovní dny (max. do 16-17 hod.), největší návštěvnost je v době obědu, způsobená přílivem pracovníků z okolí (zejména na Budějovické, I.P. Pavlová, Florenci). Vzhledem k tomu mnoho polévkáren je umístěno ve velmi rušných ulicích, v blízkosti velkých firem a kancelářských budov,
- v porovnání s klasickou restaurací je doba návštěvy polévkáren kratší. Není zde typické posezení za kávou, návštěva na drink či delší večere s velkou partou.

Na základě provedené analýzy stávající konkurence lze tvrdit, že může koncepce nové polévkárny zahrnovat prvky, společné pro všechny polévkárny: např. rychlý bistro-provoz, nabídka více druhů polévek, umístění v rušných ulicích a v blízkosti office center. Odlišení od konkurence může být dosaženo v následujících oblastech:

- úprava exteriéru a interiéru: atraktivnější a modernější vzhled, zapamatovatelný design, útulnost atd.,
- v produktové nabídce: více druhů polévek, nejen tradiční české, italské a gruzínské, ale méně známé receptury, studené polévky, fresh polévky, shake-polévky „to go“ atd.,
- inovace v cenové a distribuční politice,
- kvalitní marketingová komunikace, zejména prostřednictvím online kanálů.

Návrhy pro tyto oblasti jsou podrobně popsány v rámci marketingového plánu.

4.2 Marketingový plán

Marketingový plán je zpracován podle rozšířeného modelu marketingového mixu pro oblast služeb. Prvek Marketingová komunikace / propagace (angl. promotion) je vzhledem k jeho vysokému významu pro daný projekt vymezen do zvláštní kapitoly.

4.2.1 Produkt

V oblasti produktové politiky je třeba zohlednit nejen specifiku samotných výrobků a služeb podniku, ale také problematiku značky, doplňkových služeb pro zákazníky.

Nad názvem nového podniku je nutné přemýšlet. K výběru názvu v této práci posloužil brainstorming a také výsledky dotazování respondentů. Byl vybrán název – *Hustá Polévka*. Jde zde o hru se slovy. Perfektně hodí k polévkárně, je snadno zapamatovatelný, odlišuje se od názvů konkurenčních podniků.

Produktem nové polévkárny jsou stravovací služby – prodej jídel a nápojů s možností konzumace na místě. Hlavní produkt, který uspokojuje primární požadavky zákazníků bistra, je polévka. Polévky budou podávány přímo u výdejního pultu, kde zákazník svoji objednávku vyzvedne a zaplatí. Příklad vzhledu výdejního pultu je uveden na Obr. 3.

Obr. 3: Výdejní pult polévkárny



Zdroj: převzato z Instagram Soupmecafe, 2019

Polévkárna by měla nabízet minimálně 3-4 druhů polévek denně, aby nebyla v tom horší než konkurence. Nejlépe, když je rozsah nabídky polévek co největší. V souvislosti se zjištěnou specifikou poptávky je doporučeno v rámci denní nabídky vždy zahrnovat jedno vegetariánské jídlo, alespoň jedno jídlo, vyrobené jen

z bioproduktů, neobsahující škodlivé látky, lepek, cukr atd. Je doporučeno minimalizovat využití konvenčních potravin ve výrobě a využívat produkci lokálních zemědělců, biopotraviny atd.

Obr. 4: Příklad podávání polévek



Zdroj: převzato z Instagram Soupmecafe, 2019

Specifickým typem polévek, který nenabízí konkurence – jsou shake-polévky s sebou (příklad je uveden na Obr. 5). Ocení jich zejména lidé s rychlým tempem života. Tato polévka má homogenní složení a snadno se vypije pomocí ventilu ve víku nebo přes brčko. Je vhodná během jízdy autem, na kole, na procházce a u počítače na pracovišti. Hrnek s polévkou pomáhá udržovat ruce teplé v chladné počasí. Je to na jednu stranu strava ve formě rychlého občerstvení, ve skutečnosti – je správným a zdravým jídlem. Pro kuchaře může být obtížné získání husté přírodní polévky, která se snadno vypije ventilem ve víku nebo přes brčko a bude zároveň plná a vyvážená z hlediska svého složení. V současné době lze využít recepty shake-polévek a zkušenosti zahraničních kuchařů (např. z projektu Soupmates v Rusku).

Obr. 5: Příklad podání polévek „to go“



Zdroj: převzato z Instagram Soupmecafe, 2019

4.2.2 Cena

Při stanovení cen jsou zohledněna konkurenční, nákladní a zákaznické hledisko. To znamená, že ceny vychází z porovnání s cenami konkurence (byly zjištěny z osobního pozorování a zmíněny v konkurenční analýze), ze zkoumání zákaznických názorů (přijatelná cena polévky, kterou uvedli respondenti v rámci šetření) a z ekonomiky provozu (musí pokrývat náklady a přinášet zisk).

Pro výpočet ceny jídla je potřeba znát průměrnou cenu potravin v jednom jídle (finanční norma), výši nákladů na mzdy a odvody z mezd (mzdové náklady nebo mzdová režie), ostatní náklady na výrobu (režijní náklady). Při uvažování o cenách potravin je třeba brát v úvahu jejich váhové ztráty v důsledku tepelného zpracování. Kalkulace cen konkrétních jídel v praxi bude provedená společnými silami ředitele, šéfkuchaře a prokonzultována u finančního poradce / účetní. Kalkulace výrobních nákladů je provedená ve finanční části tohoto plánu (viz kapitola 4.3).

4.2.3 Místo a distribuce

Hlavní produkty budou distribuovány zákazníkům v prostorách polévkárny. Určeny ke konzumování přímo v polévkárně nebo k vyzvednutí a konzumování venku (polévky „to go“, odnášení jídla do kanceláře, domu atd.). Způsob podávání jídel – bistro samoobsluha, což urychlí proces prodeje pokrmů a sníží zátěž pracovníků na

obsahu a úklid. Cílem bistra je maximalizovat objem prodaných pokrmů, proto je tento způsob distribuce velmi důležitý.

Kromě prodeje v restauraci budou jídla distribuována prostřednictvím servisu DámeJídlo, Bolt a Wolt. Průměrná výše provize zprostředkovatelů rozvozu jídel je 15 %. Bylo to zjištěno z komunikace s pracovníky DámeJídlo. Konečná výše provize se určuje po individuální domluvě. V souvislosti s ekologickými trendy lze zajistit rozvoj jídel kurýry na kolách, elektrických koloběžkách a elektrických vozidlech.

4.2.4 Fyzické prostředí

Fyzické prostředí – kvalitní exteriér a interiér polévkárny je velmi důležitý pro příznivé vnímání společnosti jejími zákazníky. Bez ohledu na to, že průměrná doba návštěvy bistra je kratší než doba návštěvy tradiční restaurace, nesmí vzhled bistra působit odporně, vyvolat pocity nepohodlní, nepříjemnosti apod. Vzhledem k omezeným rozpočtům je potřeba k návrhu a úpravě interiéru bistra přistupovat velmi pečlivě. Nicméně mají investice do stavebních úprav, zařízení a dekorace bistra dlouhodobý účinek, proto je lépe vynakládat v této fázi maximum úsilí. Inspirací ke kreativním návrhům lze snadně dohledat na internetu. Jak již bylo zmíněno, konkurenční polévkárny v Praze nejsou moc dobré z pohledu kvality interiéru, proto může se podnik velmi dobře od konkurence v této oblasti odlišit.

Návrh zakladatele spočívá v minimalistickém stylu interiéru. Příklad návrhu je uveden na Obr. 6. Uvnitř je velmi světle, místnost je rozdělena na zónu vyzvednutí pokrmů (pult) a oblast se třemi stoly. Místnost, upořádána takovým způsobem umožňuje snadné přemístění stolů a židlí podle počtu zákazníků. I když je politika polévkárny zaměřena také na výdej polévek „to go“, stále mohou zákazníci sedět uvnitř a užívat si chutnou a svěží polévku. Na straně je také police s knihami, které lze využít při jídle.

Obr. 6: Design interiéru polévkárny

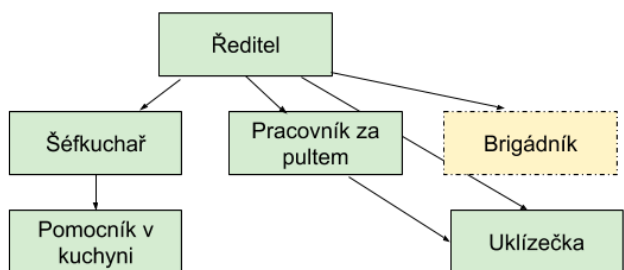


Zdroj: Soup me, 2016

4.2.5 Personál

Lidské zdroje hrají nenahraditelnou roli v odvětví stravovacích služeb. Na dovednostech, výkonnosti, vystupování a komunikačních schopnostech personálu závisí konečná kvalita služeb a spokojenost zákazníků, jejich ochota se do restaurace vrátit. Návrh organizačního schéma polévkárny je ilustrován pomocí Obr. 7.

Obr. 7: Organizační schéma polévkárny



Zdroj: vlastní

Bistro je malý podnik, v němž roli ředitele bude vykonávat majitel. Bude to klíčová osoba v podniku, zodpovědná za rozvoj a úspěch bistra. Bude se zabývat strategickým plánováním (zejména celofiremním, investičním, marketingovým), řízením, motivováním a kontrolou ostatních pracovníků, komunikací s úřady, účetní, dodavateli. Pro účely důležitých finančních a marketingových rozhodnutí bude využívat konzultace externích specialistů (poradců). Vzhledem k tomu, že ředitel nemá zatím dostatečné zkušenosti s online marketingem, musí na začátku používat také služby specialistů na internet-marketing. Mohou to být freelanceři, jednotliví specialisté (na SEO, SMM, PPC reklamu).

Ředitelovi bude přímo zodpovědný šéfkuchař. Vzhledem k obtížnosti přípravy opravdu chutných a vyvážených polévek, v náročnosti dosažení správné konzistence shake-polévek je doporučeno věnovat zvýšenou pozornost kvalifikaci a dovednostem kuchaře. Kvalita kuchaře je v podstatě klíčovými faktorem, ovlivňujícím kvalitu produktu a spokojenost zákazníků. Vzhledem k tomu musí být výběru kuchaře věnováno mnoho času, úsilí, v případě potřeby – i financí. Podnik může zvážit možnost zaměstnání zahraničního kuchaře, případně několika kuchařů, kteří se specializují na polévky z různých národních kuchyní. Je známo, že zákazníkům v Praze chutnají italské, gruzínské, ukrajinské polévky, jsou oblíbená také „zdravá“ jídla. Kuchaře by měli perfektně ovládat přípravu těchto jídel. Vzhledem k relativně krátké otevírací době bistra (pracovní dny, od 10 do 18 hod.) stačí práce jednoho kuchaře.

Je třeba zajistit pomocnou pracovní sílu v kuchyni – pomocník kuchaře. Bude se zabývat přípravou drobných jídel, přípravou potravin k jejich následné úpravě. Bude se podílet na mytí nádobí.

Uklízečka bude zaměstnána na stálo a bude se starat o úklid prostoru bistra, částečně o mytí nádobí, mytí stolů.

Za pultem bude pracovník, odpovědný za výdej jídel a pokladnu. V době obědu bude mu pomáhat brigádník (tři hodiny denně, od 11 do 14 hod.). Pracovník za pultem a brigádník se budou zabývat také předáváním jídel kurýrům.

4.2.6 Makretingová komunikace

Polévkárna je malá firma, která na začátku svého podnikání je omezená ve zdrojích financování. Vzhledem k tomu bude v rámci své marketingové komunikace využívat jen vybrané propagační nástroje, které jsou z pohledu zákaznického chování neefektivnější. Po uplynutí určitého času bude komunikační politika prozkoumána a upravena. Začít propagaci je třeba ještě před zahájením provozu, aby byli potenciální zákazníci upozorněni na plánovaný termín a místo otevření polévkárny. V době, kdy získá firma určitý podíl na trhu, může být intenzita (a náklady) na propagaci sníženy.

Venkovní reklama

Je potřeba vytvořit kreativní návrh vývěsky bistra, počítat se s náklady na její výrobu a instalaci. Kromě vývěsky bude umístěn v ulici menší ukazovač, který může přivést lidi do restaurace, povzbudí zájem a budou podporovat znalost značky (názvu

restaurace). Výhodou venkovní reklamy je to, že působí 24 hodin denně, přesně se zaciluje na zákazníky z blízkého okolí.

Podpora prodeje

V návaznosti na ekologické trendy je doporučeno nabízet 5% slevy pro zákazníky s vlastní hrnkem na kávu a čaj, a také 5% slevy pro zákazníky, které vrací obaly určené k recyklaci. Je doporučeno zavést věrnostní program pro zvýšení opakovaných návštěv bistra. Každý zákazník může získat zdarma věrnostní kartu. Na této kartě budou pracovníci polévkárny dávat razítko po každé návštěvě zákazníka. Pátá návštěva umožní zákazníkovi získat 5% slevu z celkové objednávky a kávu zdarma, každá desátá návštěva 10% slevu a dezert zdarma.

Slevové portály

Slevové portály slouží jako dobrý reklamní nástroj a nástroj podpory prodeje. Přítomnost restaurace na slevovém portálu zvyšuje její viditelnost na internetu, poskytuje zákazníkům doplňkovou výhodu. Pro registraci na portálu Slevomat uskuteční restaurace následující kroky:

- obchodní jednání s obchodním zástupcem Slevomat, projednání podmínek spolupráce, podpis smlouvy,
- příprava akce a tvorba podkladů (prezentační materiály a fotografie), které jsou poté upraveny grafiky Slevomat,
- schválení náhledu emailem (náhled akce a voucheru),
- registrace a umístění polévkárny na portálu Slevomat,
- zahájení akce v domluveném termínu.

Finanční podmínky spolupráce s portálem Slevomat se určují po individuální konzultaci. Obvykle se jedná o provizi ve výši 180 Kč vč. DPH z jednoho voucheru, kterou získává portál Slevomat v domluveném termínu (Slevomat, 2020).

Sociální sítě

Firma se nepočítá s vysokými náklady na tvorbu webových stránek, proto sociální sítě budou sloužit pro ni jako vizitka. Pro zákazníky budou její profily na sociálních sítích sloužit jako informační zdroje (o umístění bistra, denní nabídce, akcích atd.).

Sociální sítě Facebook a Instagram jsou v dnešní době velmi používanými aplikacemi, zejména cílovými zákazníky (výsledky šetření). Je doporučeno vyvíjet

vlastní profily v těchto sítích (odpovědná osoba – ředitel, podpora marketingového specialisty). Každodenně je doporučeno zveřejňovat alespoň jeden příspěvek a střídát téma příspěvků. Měly by být příspěvky:

- informačního charakteru (např. „Otevírá se bistro v Praze...“, „Máme novou polévku...“, „Víte, co je shake-polévka?“, „Denní menu obsahuje...“ atd.),
- reklamního charakteru, povzbuzují k nákupu (např. „Dnes si můžete ochutnat novou rybí polévku za pouhých 39 Kč... Nezapomeňte sdílet svůj názor v sociální síti – dostanete za to navíc slevu 10 % na další objednávku v restauraci“),
- obsahující příběh, podporující značku (např. „Seznamte se s naším šéfkuchařem... Absolvoval nový kurz a dnes připravuje polévku dle nové receptury, pocházející z Asie“, „Podívejte se na to, jak naši zaměstnanci pomáhají zákazníkům lépe cítit v horké počasí... Prodávají studené shake-polévky...“ atd.).

Je doporučeno na začátku podnikání používat placenou reklamu na sociálních sítích. Předem udělat přesný odhad nákladů a výkonu této reklamy nelze, avšak může se firma počítat s určitým rozpočtem na tuto reklamu a upravovat jeho výši dle dosažených výsledků a po konzultaci s marketingovým odborníkem.

4.3 Finanční plán

V rámci této části je zaměřeno zejména na kalkulaci provozních nákladů polévkárny. Pro praktické využití projektu je zejména důležité udělat odhad nákladů na pracovní sílu a výrobu pokrmů.

4.3.1 Náklady na pracovní sílu

Náklady na pracovní sílu zahrnují mzdy a platy stálým zaměstnancům a brigádníku, povinné odvody a náklady na outsourcing. Vychází z průměrných mezd zaměstnanců v dotčených oborech v Praze. Z kalkulace je patrné, že celkové měsíční náklady činí 144 050 Kč.

Tab. 15: Náklady na pracovní sílu (měsíčně, Kč)

	Mzdové náklady	Hrubá mzda	Odvody ZP a SP
Ředitel	33500	25000	8500
Kuchář	30820	23000	7820
Pomocník v kuchyni	14740	10500	3570
Pracovník obsluhy (pult)	14740	10500	3570
Brigádník (obsluha)	14740	10500	3570
Uklízečka	14740	10500	3570
Celkem zaměstnanci	123280	90000	30600
Marketingový specialista	8040	0	0
Finanční poradce	12730	0	0
Celkem outsourcing	20770	0	0
Celkem náklady	144050	90000	30600

Zdroj: vlastní

4.3.2 Výrobní náklady

Dále je uvedena vzorová kalkulace ceny dvou polévek – bramborové a gulášové. Ke zpracování kalkulace byly použity metody normování a postupu výroby polévek dle Predajnové (2013). Ceny jsou zjištěny z aktuální nabídky řetězce Tesco. Dále je v rámci finančních plánů používána tyto průměrné ceny dvou typů polévek – bez použití masa (jako bramborová) a s použitím masa (gulášová). Z výpočtu vychází, že cena potravin na výrobu bramborové polévky je 3,05 Kč (1 porce) nebo 30,46 Kč (10 porcí), gulášové polévky – 6,57 Kč (1 porce) a 65,69 Kč (10 porcí). Polévka se vždy připravuje minimálně pro 10 porcí. Mzdové a režijní náklady jsou počítány zvlášť, jako fixní náklady celé firmy. Proto je zjištěná cena na 1 porci je považována za průměrnou výrobní cenu polévek.

Tab. 16: Bramborová polévka

	10 porcí, g	1 porce, g	Cena za 1 kg,1 l, ks (Kč)	Cena na 10 porcí, Kč	Cena na 1 porci, Kč
Brambory	600	60	16	9,6	0,96
Tuk	50	5	65	3,25	0,33
Cibule	150	15	16	2,4	0,24
Hladká mouka	120	12	18	2,16	0,22
Petřel	60	6	32	1,92	0,19
Celer	60	6	29	1,74	0,17
Mrkev	100	10	18	1,8	0,18
Kapusta	80	8	56	4,48	0,45
Pepř mletý	1	0,1	22	0,022	0,00
Kmín	1	0,1	28	0,028	0,00
Majoránka	1	0,1	26	0,026	0,00
Česnek	20	2	129	2,58	0,26
Voda	2800	280	0	0	0,00
Sůl	30	3	15	0,45	0,05
Celkem	4073	407,3	470	30,46	3,05

Zdroj: vlastní, materiály Predajňová, 2013

Tab. 17: Gulášová polévka

	10 porcí, g	1 porce, g	Cena za 1 kg,1 l, ks (Kč)	Cena na 10 porcí, Kč	Cena na 1 porci, Kč
Hovězí maso přední	300	30	165	49,5	4,95
Brambory	600	60	16	9,6	0,96
Paprika mletá	30	3	18	0,54	0,05
Hladká mouka	150	15	18	2,7	0,27
Kmín	0,6	0,06	28	0,0168	0,00
Pepř mletý	1	0,1	22	0,022	0,00
Majoránka	0,5	0,05	26	0,013	0,00
Sůl	30	3	15	0,45	0,05
Cibule	150	15	16	2,4	0,24
Voda	2400	240	0	0	0,00
Sůl	30	3	15	0,45	0,05
Celkem	3692,1	369,21	339	65,69	6,57

Zdroj: vlastní, materiály Predajňová, 2013

Kromě polévek bude v bistru prodávány také slané a sladké pečivo. Dále je vytvořena vzorová kalkulace pro slané pečivo. Je zde použity vyzkoušený recept quiche

se sýrem, údaje o hmotnosti surovin jsou převzaty z receptu na internetu. Jeden quiche lze rozdělit do 8 porcí. Je patrné, že cena potravin na výrobu 1 porce je 11,08 Kč (celý quiche – 88,62 Kč). Tyto náklady jsou použity jako průměrné při kalkulaci cen slaného pečiva a zákusek, podávaných v bistru. Je zřejmé, že bude v praxi udělána kalkulace pro každý pokrm zvlášť. Zjištěná cena (11,08 Kč na 1 porci) je průměrnou výrobní cenou slaného pečiva a zákusek.

Tab. 18: Quiche se sýrem

	8 porcí, g	1 porce, g	Cena za 1 kg, 1 l, ks (Kč)	Cena na 8 porcí, Kč	Cena na 1 porci, Kč
Hladká mouka	250	31,25	18	4,5	0,56
Sůl	30	3,75	15	0,45	0,06
Vejce	6 ks	1 ks	29	17,4	2,18
Máslo	120	15	139	16,68	2,09
Voda	10	1,25	0	0	0,00
Brokoli	200	25	74	14,8	1,85
Mrkev	1	0,125	18	0,018	0,00
Cibule	50	6,25	16	0,8	0,10
Paprika sladká	200	25	79	15,8	1,98
Slanina	100	12,5	199	19,9	2,49
Petžel	20	2,5	32	0,64	0,08
Parmezán	30	3,75	719	21,57	2,70
Tvaroh	250	31,25	21	5,25	0,66
Mozzarella	90	11,25	159	14,31	1,79
Sýr (eidam)	70	8,75	147	10,29	1,29
Pepř mletý	1	0,125	22	0,022	0,00
Paprika mletá	1	0,125	18	0,018	0,00
	813	101,625	1430	88,62	11,08

Zdroj: vlastní, materiály Predajňová, 2013

4.4 Výsledky a diskuse

V této práci byl vytvořen projekt, zaměřený na založení nové bistro polévkárny Hustá polévka v Praze. Projekt se opíral o výsledky provedeného šetření (116 respondentů). Byla zjištěná relativně vysoká potenciální poptávka po produktu polévkárny. Marketingový plán se opíral o názory respondentů – zejména na očekávanou cenu výběr názvu polévkárny.

Rizika podnikání

Nejvýznamnější rizika budoucího podnikání spočívají ve hrozbě výskytu nových polévkáren – silných konkurentů, kteří uplatní agresivní komunikační politiku a ohrozí postavení podniku na trhu. Tuto hrozbu nelze ovlivnit, ale je možné podniknout kroky k posílení vlastního postavení vůči nové konkurenci. Neustále vylepšení marketingové politiky je nutné.

Návrhy pro budoucí rozvoj podnikání

V dané fázi se plánuje otevření jednoho bistra a vyzkoušení všech ofrem distribuce jídel a zhodnocení jejich efektivity. Poté lze začít pracovat nad rozšířením podnikání. Vzhledem k omezené výrobní a prodejní kapacitě jednoho bistra je potřeba otevřít nové výrobní místo (výhradně pro účely rozvozu jídel a výdeji polévek „to go“). V případě, že bude dosaženo vysoké efektivity prodeje v rámci bistra, je vhodné použít tento plán a získané praktické zkušenosti k plánování založení nových poboček bistra. Optimistickým výsledkem by mělo otevření sítě bistro-polévkáren Hustá polévka a maximalizace rozvozu jídel.

5 Závěr

Cílem práce bylo sestavit podnikatelský projekt se zaměřením na založení a rozvoj polévkárny. Na základě výsledků provedené technické-ekonomické studie byl vytvořen plán, zaměřený na založení a rozvoj ziskového restauračního podniku – bistro polévkárny Hustá Polévka.

V práci byla provedená analýza vnějšího prostředí. Na její základě lze tvrdit o relativně vysoké potenciální poptávce po produktu bistra. Aktuální trendy na trhu (zejména ekologické, ekonomické) jsou také pro podnik příznivé. Stávající konkurence mezi polévkárnami v Praze není velmi silná. Hrozbou je vstup nových silných podniků na trh.

V rámci projektu je prezentován detailní návrh produktové a cenové politiky, je zpracována kalkulace nákladů na výrobu pokrmů, jsou vypočteny náklady na pracovní sílu. Je také přestaven plán distribuce. Budou prodávány polévky „to go“, polévky konzumované na místě, a také polévky, rozvážené servisy DámeJídlo, Bolt aj. Hlavní komunikační nástroje by měly být zaměřeny na využití online kanálů (zejména sociálních sítí).

Představený projekt lze realizovat v praxi po provedení dalších podrobných analýz a konzultování s odborníky (na finance, daně, marketing). Výhodou projektu je konkurenceschopný produkt, odlišitelný od konkurence, nízké výrobní náklady. Příležitosti zahrnují perspektivní spotřebitelský trh a absence silné stávající konkurence.

6 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

ANDERA, Michal a Ivana SVOBODOVÁ. (2017). *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada Publishing a.s. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

BLAŽKOVÁ, Martina. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BORISOVÁ, Olga. (2015). The practical implementation of the process of segmentating the product market. *Vestník SIBIT*. Omsk: SIBIT, 4(16), ss. 16-24. ISSN 2225-8264.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. (2005). *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s. 356 s. ISBN 978-80-247-0939-0.

HANZELKOVÁ, Alena a kol. (2013). *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HISRICH, Robert a Michael PETERS. (1996). *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 320 s. ISBN 978-80-247-8146-4.

KELLER, Kevin a Philip KOTLER: (2013). *Marketing management*. 14. vydání. 816 s. ISBN 978-80-247-8570-7.

KOTLER, Philip a kol. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KRAFTOVÁ, Ivana. (2002). *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta a Josef VODÁK. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. (2017). *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing a.s. 320 s. ISBN 978-80-271-9799-6.

MALACH, Antonín. (2004). *Jak podnikat po vstupu do EU*. Praha: Grada Publishing a.s. 528 s. ISBN 978-80-247-6384-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. (2019). *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

ROUBÍČKOVÁ, Michaela a Petra RŮČKOVÁ. (2012). *Finanční management*. Praha: Grada Publishing a.s. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SHARIPOV, Bakhrom a Zabkhullo NURULLOEV. (2014). Analysis of competition at the banking services market of the Republic of Tajikistan and methods of its reduction. *Vestník REU im. Plekhanova*. Moskva: REU im. Plekhanova, 4(70), ss. 101-109. ISSN 2587-9251.

SRPOVÁ, Jitka a kol. (2010). *Základní podnikání – teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing a.s. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka a kol. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing a.s. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. (2019). *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s. 240 s. ISBN 978-80-271-21921-3.

TAHAL, Radek a kol. (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing a.s. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing a.s. 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka a kol. (2012). *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 336 s. ISBN 978-8-247-8310-9.

VILLÍNOVÁ, Katarína a Pavel KADLEC in: KULHAVÝ, Viktor a kol. (2017). Plánování lidských zdrojů. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů: koncepty, přístupy, nástroje*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8701-9.

YEGOROVA, Anastasia a Nodira ZOKIROVA. (2014). Analiz sostoyaniya konkurencii promyshlennyh predpriyatiy. *Vestnik Mininskogo universititea*. Nizhniy Novgorod: Miniskiy universitit, 4 (8), ss. 7- 13. ISSN 2307-1281.

Internetové zdroje

1000.MENU. Pirog kish s syrom i vetchinoy. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://1000.menu/cooking/15222-pirog-kish-s-syrom-i-vetchinoy>>.

ČESKO. (2008). Příloha č. 1 nařízení vlády č. 278/2008 Sb. – obsahové náplně živností řemeslných. In: MPO. (2018). Obsahové náplně živností řemeslných. *MPO*. [online]. 12.2.2018. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahove-naplne-zivnosti-remeslnych-4898.html#onr39>>.

ČS. (n/d) Podnikatelský plán krok za krokem. *Česká spořitelna*. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obchodni_informace-Produkty/Ostatni_produkty_a_sluzby/Podnikatele_a_male_firmy/Prilohy/podnikatelsky_plan_krok_za_krokem_web.pdf>.

ČSÚ. (2019). 12. Organizační struktura národního hospodářství: 12-1. Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem a aktivity v územním členění k 31. 12. 2018. *Statistická ročenka České republiky – 2019*. [online]. 25.11.2019. [cit. 2020-01-13]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi-3bkdssb7p4>>.

ČTK, IDNES.CZ. (2019). Hospoda na každém roku. Gastronomii je v Česku daří. *iDnes.cz / Zpravodajství*. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/gastronomie-restaurace-pohostinstvi-cesko-podnikani-eet-protikuracky-zakon.A190613_102835_ekonomika_mato>.

KRATOCHVILOVÁ, A. Malé restaurace a hospody bez personálu. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. [online]. 11.6.2019. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<http://amsp.cz/male-restaurace-a-hospody-bez-personalu/>>.

MICHALSKÁ, Petra. (2013). 15 kroků, jak sepsat podnikatelský plán. *Jobs.cz*. [online]. 30.4.2013. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.jobs.cz/poradna/15-kroku-jak-sepsat-podnikatelsky-plan/>>.

PELIKÁNOVÁ, Šárka. (2019). Poradna: Mám podnikat jako OSVČ, nebo založit „eseróčko“? *iDnes.cz*. [online]. 10.4.2019. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <https://www.idnes.cz/finance/financni-radce/podnikani-osvc-zivnostnik-eserocko-rozdily-ucetnictvi-dane.A190409_071714_viteze_sov>.

PREDAJŇOVÁ, Zdeňka. (2013). Polévky (digitální učební materiál). http://pomucky.ssposbrno.cz/Dokumenty/VY_32_INOVACE_CH_13_3-16/VY_32_INOVACE_CH13_3_16.pdf>.

PROFI-KANCELÁŘ. (n/d). Živnost hostinská činnost – podmínky. *Profi kancelář*. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.profi-kancelar.cz/jak-ziskat-zivnostensky-list/zivnost-hostinska-cinnost-podminky/>>.

PRŮDEK, Jakub. (2019). Poměrové ukazatele – aneb jak zjistit, která firma je na tom lépe. *Úctování.net*. [online]. 26.4.2019. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Pomerove-ukazatele-aneb-jak-zjistit-ktera-firma-je-na-tom-lepe&idc=375>>.

SAGIT. (2020). Vzorový účtový rozvrh, rozvaha a výsledovka. *Sagit*. [online]. Aktualizováno 1.1.2020. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <http://www.madati.cz/info/delfinheslatxt.asp?cd=218&typ=r&levelid=VZOR_UR.HTM>.

SINECKÝ, Filip. (2014). Porovnání podnikání OSVČ a „eseróčka“. *Portál Pohoda*. [online]. 29.9.2014. [cit. 2020-01-10]. Dostupné z WWW: <<https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/porovnani-podnikani-osvc-a-eserocka/>>.

SLEVOMAT. (2020). *Manuál pro obchodní partnery společnosti Slevomat.cz*. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.slevomat.cz/partner/manual>>.

SOUP ME. (2016). Soup me: ne prosto sup, obraz zhizni. 9.12.2016. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://typical-moscow.ru/soup-me-prosto-sup-obraz-zhizni/>>.

SOUPMECAFE. (2019). Soupme cafe. Instagram. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.instagram.com/soupme cafe/?hl=ru>

ZOTOV, Oleg. (2019). Koncepciya „Marketing-mix“ – 4P, 5P, 7P. *Costper*. [online]. 1.12.2019. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://costper.ru/marketing-miks>>.

Jiné zdroje

Zákon č. 87/1991, zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Účinnost od 1.1.1992. In: *Zákony pro lidi*. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>>.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Aktuální znění 1.12.2018. In: *Zákony pro lidi*. [online]. [cit. 2019-08-30]. Dostupné z WWW: <<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=podnikatel#Top>>.

7 Přílohy

Příloha A: Dotazník

1. Jste:

- a) Muž
- b) Žena

2. Jste:

- a) Student
- b) Zaměstnanec
- c) Podnikatel
- d) Na mateřské / rodičovské dovolené
- e) Turista
- f) Nezaměstnaný

3. Bydlíte v Praze?

- a) Ano
- b) Ne

4. Jak často chodíte na jídlo do restauraci, bistra apod.?

- a) Každý den
- b) Několikrát týdně
- c) Jednou týdně
- d) Jednou měsíčně nebo vzácněji

5. Máte rád(a) polévky?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6. Jak často objednáváte polévky v restauracích?

- a) Vždy
- b) Často
- c) Vzácně
- d) Nikdy

7. Pokud jste u předchozí otázky, zvolil(a) variantu „c) vzácně“ nebo „d) nikdy“, uveďte, prosím důvod, proč neobjednáváte, resp. vzácně objednáváte polévky v restauracích?

- a) Nemám rád(a) polévky
- b) Objednávám hlavní jídlo a na polévku už nemám chuť
- c) Jsou drahé / zbytečně zvyšují cenu objednávky

8. Označte, které tvrzení nejlépe Vás charakterizuje:

- a) Obvykle nemám moc času na oběd, proto preferuji restaurace a bistra s rychlou obsluhou
- b) Obvykle nespíchám, ale rychlá obsluha mi vždy potěší
- c) Vždy věnuji obědu dostatečně času, nespíchám, proto rychlá obsluha není pro mě rozhodující

9. Označte, které tvrzení nejlépe Vás charakterizuje:

- a) Dost často preferuji rozvoz jídla před návštěvou restaurace
- b) Vždy si vybírám restauraci pro oběd v bezprostřední blízkosti
- c) Za nadprůměrnou kvalitou nebo atmosférou můžu jet do vzdálenější restauraci
- d) Při rozhodování o způsobu nebo místě stravování vždy se řídím názory jiné osoby / skupiny osob (např. spolupracujících, rodiny, partnera, přátel).

10. Měl(a) byste zájem o stravování v polévkárně?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím

11. Kolik byste ochotně utratil(a) na oběd včetně nápojů v polévkárně (pro 1 osobu)?

- a) Do 100 Kč
- b) Do 250 Kč
- c) Do 400 Kč
- d) Do 600 Kč
- e) Více než 600 Kč

12. Jaký název polévkárny se Vám líbí nejvíc?

- a) Soup in the city
- b) Hustá polévka
- c) Soup-cafe
- d) SUP

Příloha B: Polévkárny v Praze

Polévkárna (Sokolovská 97, Praha 8)



Polévkárna Fresh (Na Florenci 15, Praha 1)



Polévkárna paní Mančo (Bělehradská 77, Praha 2)



Polífrárna (Pacovská 35, Praha 4)



Polévku.cz (Hrádecká 5, Praha 2)



Polévku.cz (Kodaňská 2, Praha 2)



Zdroj: převzato z Zomato, CityBee.cz, 2020