

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Finance a Řízení

PODNIKATELSKÝ PROJEKT PRO NOVĚ ZAČÍNÁJÍCÍ
FIRMU V RESTAURAČNÍM PRŮMYSLU

Bakalářská práce

Autor práce: Lukáš Hroch

Vedoucí práce: Ing. Marie Slabá, Ph.D.

Jihlava 2025

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce:	Lukáš Hroch
Studijní program:	Finance a řízení
Obor:	Finance a řízení
Garant studijního programu:	Ing. Roman Fiala, Ph.D.
Název práce:	Podnikatelský plán pro nově začínající firmu v restauračním průmyslu
Vedoucí práce:	Ing. Marie Slabá, Ph.D.
Cíl práce:	Cílem bakalářské práce je připravit celkový podnikatelský plán pro nově začínající firmu působící v restauračním průmyslu. Autor provede analýzu podnikatelského prostředí. Navrhne formu podnikání, jednotlivé nástroje marketingového mixu. Dále bude proveden návrh zabezpečení lidských zdrojů, návrh organizační struktury a finanční plán pro začátek podnikání. Vytvořen bude celkový harmonogram jednotlivých dílčích úkolů a navržen předpokládaný rozpočet do začátku podnikatelské činnosti.

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na tvorbu podnikatelského projektu pro nově vznikající restauraci v Jihlavě. Cílem je analyzovat možnosti vstupu na trh, ekonomickou udržitelnost podniku a navrhnout strategii jeho založení. Byly použity metody marketingové analýzy, finančního plánování a strategického managementu, včetně SWOT analýzy a průzkumu trhu. Terénní průzkum v Jihlavě identifikoval poptávku po specifickém gastronomickém konceptu. Na základě analýzy byly definovány klíčové faktory úspěchu, jako diferenciací nabídky, efektivní cenová strategie a marketingová komunikace. Studie poskytuje užitečné informace pro budoucí podnikatele v oblasti gastronomie.

Klíčová slova

Podnikatelský projekt; Gastronomie; Restaurace; Marketingová strategie; Finanční plánování; Cílový trh

Abstract

This bachelor thesis focuses on creating a business plan for a newly established restaurant in Jihlava. The aim is to analyse market entry opportunities, the economic sustainability of the business, and to propose a strategy for its establishment. Marketing analysis, financial planning, and strategic management methods, including SWOT analysis and market research, were used. A field survey in Jihlava identified a demand for a specific gastronomic concept. Based on the analysis, key success factors were defined, such as product differentiation, an effective pricing strategy, and marketing communication. The study provides valuable information for future entrepreneurs in the gastronomy sector.

Keywords

Business plan; Gastronomy; Restaurant; Marketing strategy; Financial planning; Target market

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle Směrnice pro vedení, vypracování a zveřejňování závěrečných prací na VŠPJ, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 1. prosince 2025

.....

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí práce paní doktorce Marii Slabé, která mi dost pomáhala s tím, jak má bakalářská práce vypadat. Také bych rád poděkoval své kolegyni a šéfovi z restaurace U Dvou Přátel Jihlava, kteří mi poskytli informace k zázemí restaurace a také i mi pomohli k tomu co se dá půjčit od dodavatelů. Speciální poděkování si zaslouží můj otec, který mě pomohl k životu na vysoké škole a také, že mi pořád věřil a pomáhal mi sestavit můj sen a dobře mě k němu navedl.

Obsah

Seznam obrázků	7
Seznam tabulek	8
Seznam zkratk	9
Úvod	10
1 Teoretická část	11
1.1 Podnik, obchodní korporace	11
1.2 Vize a poslání	15
1.3 Analýza odvětví	15
1.4 Marketingový plán.....	19
1.5 Podnikatelský plán.....	21
2 Zpracování podnikatelského projektu	27
2.1 Popis podnikání	27
2.2 Celkové shrnutí.....	29
2.3 Analýza odvětví	32
2.4 Analýza konkurence	38
2.5 Analýza zákazníků	39
2.6 Strategická analýza	41
2.7 Informace o trhu.....	48
2.8 Klíčové osobnosti.....	49
2.9 Marketing a prodej.....	50
2.10 Výroba a provozní činnosti	56
2.11 Finanční plán	57
Závěr	78
Seznam použité literatury	80
Přílohy	86

Seznam obrázků

Obrázek 1: Právní formy podnikání	12
Obrázek 2: Graf IE matice	19
Obrázek 3: Logo restaurace	28
Obrázek 4: Jaké preference kuchyní mají respondenti	30
Obrázek 5: Procentuální návštěvnost restauračních zařízení mužů a žen v letech 2004 až 2023	31
Obrázek 6: Jaké věkové kategorie navštěvují restaurace	32
Obrázek 7: Vývoj inflace od července 2024 do července 2025	35
Obrázek 8: Vývoj inflace od roku 2009 do roku 2024.....	35
Obrázek 9: Jaké věkové kategorie navštěvují restaurace	40
Obrázek 10: Útrata respondentů za jídlo na osobu.....	41
Obrázek 11: Útrata respondentů za jídlo na osobu.....	41
Obrázek 12: IE matice	48
Obrázek 13: Organizační struktura	50
Obrázek 14: Jídelní lístek	53
Obrázek 15: Příspěvek na sociální síti	54
Obrázek 16: Cash flow v realistickém scénáři.....	72
Obrázek 17: Parametry ke cashflow	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Třídění podniků dle kategorií	11
Tabulka 2: Zaměstnaní lidé ve firmách v Evropě	12
Tabulka 3: Základní charakteristika odvětví 1.část	16
Tabulka 4: Základní charakteristika odvětví 2.část	17
Tabulka 5: Popis podnikání	27
Tabulka 6: Analýza konkurence	39
Tabulka 7: IFE matice 1. část.....	46
Tabulka 9: EFE matice 1. část.....	47
Tabulka 11: Zahajovací rozvaha	57
Tabulka 12: Jednorázové náklady	58
Tabulka 13: Stavení úpravy a technická infrastruktura	59
Tabulka 14: Výbava kuchyně	60
Tabulka 15: Vybavení baru	61
Tabulka 16: Vybavení restaurace	62
Tabulka 17: Zásoby a provozní rezerva.....	63
Tabulka 18: Prvotní výdaje před spuštěním provozu	64
Tabulka 19: Mzdové náklady pro 1. rok za měsíc	64
Tabulka 20: Měsíční fixní náklady	65
Tabulka 21: Měsíční variabilní náklady na osobu	65
Tabulka 22: Základní informace o úvěru	68
Tabulka 23: dlouhodobý hmotný majetek.....	69
Tabulka 24: Odpisy dlouhodobého majetku.....	70

Seznam zkratk

VŠPJ Vysoká škola polytechnická Jihlava

FO fyzická osoba

PO právnická osoba

ČR Česká republika

EU Evropská unie

v.o.s. veřejná obchodní společnost

k.s. komanditní společnost

a.s. akciová společnost

s.r.o. společnost s ručením omezením

Úvod

Již na úvod této práce považuji za důležité vysvětlit důvody, které mě vedly k volbě tohoto tématu bakalářské práce. Od raného věku mě zaujal obor číšníků a barmanů, což výrazně ovlivnilo mé rozhodnutí při volbě střední školy. V roce 2017 jsem nastoupil do prvního ročníku na Labskou střední odbornou školu a střední odborné učiliště Pardubice, kde jsem se začal věnovat studijnímu programu Hotelnictví a cestovní ruch. Během studia na střední škole jsem absolvoval odbornou praxi zaměřenou na gastronomii. Kromě školní praxe jsem si aktivně vyhledával pracovní zkušenosti v oboru prostřednictvím brigád. V roce 2022 jsem se zapsal ke studiu na Vysoké škole polytechnické Jihlava (dále jen „VŠPJ“) na obor Finance a řízení. Postupem času ve mě změnila profesní vize, které je nyní otevření vlastní restaurace. Uvědomil jsem si, že mohu propojit své znalosti z oblastí financí a praktické zkušenosti z gastronomie, což mě vedlo k myšlence vytvořit vlastní podnikatelský projekt.

Tento projekt slouží jako podklad pro založení vlastní restaurace. Informace uvedené v této práci budou relevantní po určitou dobu, protože v budoucnu může dojít ke změnám v sazbách, finančních ukazatelích i dalších klíčových faktorech ovlivňujících podnikání v gastronomii. Hlavním cílem práce je poskytnout základ pro úspěšné zahájení podnikání v tomto oboru.

Závěrečná práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části dojde k definování podniku, podnikatele a nezbytných aspektů pro úspěšné podnikání. Bude objasněna vize i poslání. Bude objasněna podstata analýzy odvětví, přičemž bude kladen důraz na zkoumání vnitřního a vnějšího prostředí. Dále budou definovány základní prvky marketingového mixu a Porterova modelu pěti sil. Současně bude popsána struktura podnikatelského projektu, zahrnující jeho klíčové komponenty, jako jsou organizační schéma, marketingový plán, personální zajištění, finanční plán a další relevantní aspekty.

Praktická část bakalářské práce bude zahrnovat aplikaci teoretických znalostí na konkrétní kroky, doplněné o podrobné informace. Nejprve bude definováno, jaké kroky jsou potřeba k založení živnosti a jaký typ živnosti bude zvolen. Dále bude specifikováno místo, kde bude restaurace sídlit, a také poslání a vize podniku. Následně bude navržena organizační struktura, která bude reflektovat potřebu zaměstnanců. V rámci marketingového mixu bude provedena analýza odvětví, SWOT analýza, analýza konkurence a analýza zákazníků. Na základě těchto analýz bude určen cílový segment populace, který bude doplněn o dotazník vytvořený pro veřejnost v Jihlavě a okolí. Dále bude provedena identifikace rizik, která mohou ohrozit podnikání, a navrženy způsoby, jak těmto rizikům čelit. Na závěr bude vypracován finanční plán, který bude zahrnovat počáteční i rozvahu, výkaz zisků a ztrát a cash-flow.

Vzhledem k výše uvedenému je důležité zdůraznit, že správná příprava a analýza představují klíčové faktory úspěchu při zakládání restaurace.

1 Teoretická část

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na klíčové koncepty a teoretické rámce, které jsou nezbytné pro úspěšné založení a provozování restaurace. Prvním důležitým aspektem je podnikatelský plán, který slouží jako strategický dokument a definuje cíle podniku, analýzu trhu a konkurence, jakož i finanční projekce. Bez dobře strukturovaného plánu je obtížné vymezit jasnou vizi a směr, jímž se podnikatelský záměr ubírá.

Dalším klíčovým prvkem, na který se teoretická část zaměří, je marketingový mix, jenž zahrnuje čtyři základní složky: produkt, cenu, místo a propagaci. Je nezbytné porozumět, jak tyto faktory vzájemně ovlivňují rozhodování zákazníků a jak mohou být efektivně kombinovány pro maximalizaci tržního potenciálu.

Teoretická část se rovněž bude věnovat analýze rizik, kde budou identifikovány potenciální hrozby a nejistoty spojené s podnikáním v gastronomii. Použití teoretických modelů, jako je SWOT analýza, umožní systematické zhodnocení silných a slabých stránek podniku v kontextu externích příležitostí a hrozeb. Tento komplexní přístup poskytne pevný základ pro další praktické aplikace a implementaci podnikatelského projektu v gastronomii.

1.1 Podnik, obchodní korporace

Přesná definice podniku není snadno vymežitelná, nicméně pan Dvořáček a pan Slunčík (2012, str. 1) ho definovali následovně: „*Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Rovněž není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere.*“

1.1.1 Typy podniku – velikost

Členit podniky můžeme i dle velikosti. Má stejné rozdělení i jako kategorie účetních jednotky. Tyto kategorie se dělí dle velikosti aktiv, čistého ročního obrátu a také i dle počtu zaměstnanců. Aby firma spadala do jedné z těchto kategorií, musí splnit dvě ze tří kritérií (Holečková, Hyršlová, 2018). Rozdělení je vyobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 1: Třídění podniků dle kategorií

Název kategorie	Počet aktiv (v mil. Kč)	Čistý roční obrat (mil. Kč)	Počet zaměstnanců
Mikro	9	18	10
Malá	100	200	50
Střední	500	1000	250
Velká	Více	Více	Více

Zdroj: vlastní zpracování dle Holečková, Hyršlová (2018)

Tabulka 2: Zaměstnaní lidé ve firmách v Evropě

	Mikro a malé firmy	Střední firmy	Velké firmy
Podniky	98,9 %	0,9 %	0,2 %
Zaměstnanci	48,4 %	16 %	35,6 %

Zdroj: vlastní zpracování dle europa eurostat (2022)

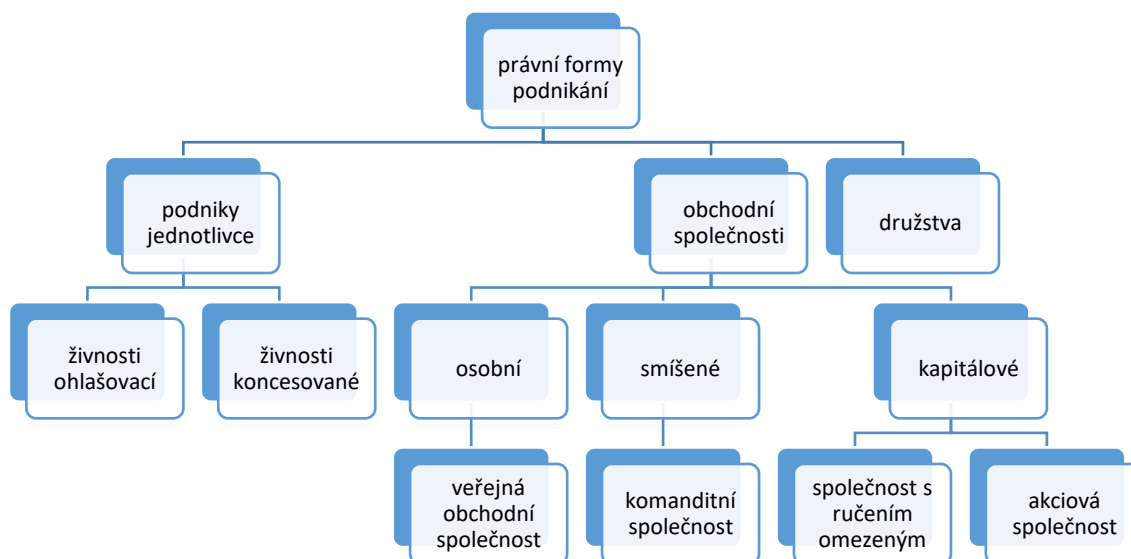
1.1.2 Živnost

Podnikání lze nazývat i živností a tu živnostenský zákon (§ 2) definuje následovně: „Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“

Tato definice se opírá o pojmy, které následně vysvětlím, jelikož budou v dalších částech práce použity.

- Soustavnost – opakovaně a pravidelně vykonáváme tu danou činnost
- Samostatnost – jde o zastřešující název, fyzická osoba (poté jen FO) vlastním jménem; právnická osoba (dále jen PO) prostřednictvím statutárního orgánu
- Vlastní jméno – kopíruje samostatnost, tj. FO jedná jménem a příjmením; PO jedná pod svým názvem
- Vlastní odpovědnost – PO i FO nesou riziko za výsledek podnikání
- Dosažení zisku – úmysl podnikatele je docílit zisku, ale ne vždy se to povede (Srpková, Řehoř, 2010)

Základní typy podniků v České republice dělíme dle právní formy podnikání. Těmi jsou živnosti neboli podniky jednotlivce; obchodní společnosti a družstva a poslední typ je státní podnik (Holečková, Hyršlová, 2018). V následujícím obrázku jsou tyto podniky vyobrazeny.



Obrázek 1: Právní formy podnikání

Zdroj: vlastní zpracování dle Holečková, Hyršlová (2018)

Jsou dva základní druhy živností. To jsou živnosti ohlašovací a koncesované. Následně rozeberu oba druhy.

- Ohlašovací živnost
 - Živnost řemeslná – potřeba odborná způsobilost (výuční list, maturitní vysvědčení, ukončení vyššího vzdělání či vysokoškolské vzdělání v oboru. Uznání odborné kvalifikace vydána uznávacím orgánem či úplnou profesní kvalifikaci v Národní soustavě kvalifikaci); sem spadá například mlynářství či hostinská činnost
 - Živnost vázaná – jde o živnosti, které jsou uvedeny v příloze č.2 v zákoně o živnostenském podnikání; Sem spadá například geologické práce či oční optika
 - Živnost volná – sem spadají ostatní obory, které nepatří do jiných ohlašovacích či koncesovaných živností; Tuto živnost můžeme provozovat například v oborech výroby hnojiv či velkoobchod a maloobchod
- Koncesovaná živnost
 - Tuto živnost může provozovat pouze osoba, která splní speciální odborná a zvláštní způsobilost a schválí to orgán státní správy, u které se vyřizuje koncese
 - Spadá sem dost oborů, například provozování pohřební služby na kterou je potřeba speciální oprávnění dle § 6 odstavce 2 zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tuto koncesi vyřizuje krajská hygienická stanice.

1.1.3 Typy podnikání – potenciál

Každý podnikatel si při zakládání podniku stanovuje určitou vizi, která určuje směr jeho rozvoje. Tato vize následně ovlivňuje celkový průběh podnikatelské činnosti. Na základě toho lze podnikání rozdělit do pěti kategorií (Srpková a Řehoř, 2010).

- Podnikání jako životní styl (Life-style venture) – Noví podnikatelé podnikají, jelikož nechtějí být zaměstnaní. Proto jsou pouze na lokálním trhu, bez větší vize se posunout i za hranice lokality, kde žijí. Také se snaží mít co nejmenší firmičku, aby se o ni nemuseli tolik starat, i za cenu nižšího výdělků, než by mohli mít v zaměstnání (Srpková a Řehoř, 2010).
- Zdrženlivé podnikání (Modest venture) – Tito podnikatelé jsou úspěšnější než life-style podnikatelé. Jde třeba o malé podniky, které vydělávají víc, ale nepřekročí hranice regionu. Zdržují se větších výzev ohledně zvětšování podniku atd., buď protože jim je to nepříjemné, nebo neumí či neví jak vést větší podnik (Srpková a Řehoř, 2010).
- Nadějně podnikání (Promising venture) – Tito podnikatelé jdou podnikat s cílem být jedničkou v lokalitě či regionu. Pro úspěch používají agresivnější strategii pro získání a udržení zákazníků. Zároveň se nepouštějí do bojů s velikány. Také používají vlastní financování, takže působí výhradně na trzích s minimální nejistotou (Srpková a Řehoř, 2010).
- Podnikání s potenciálem vysokého růstu (High-growth venture) – Tento typ podnikání už má výrazně méně podnikatelů, protože musí na začátku správně uchopit a identifikovat příležitost, či přijít s novým produktem na trhu. Proto ještě než začnou podnikat, tak se připravují pořádně, např. tím, že analyzují daný trh a snaží se najít díru

na trhu. Hledají také profesionální manažery, jelikož takovéto podniky je těžké řídit (Srpková a Řehoř, 2010).

- Revoluční podnikání (Revolutionary venture) – Jak psal Harper (2005, str.47), tak takovýto podnikatel se na trhu ukáže za cca deset let jednou málokdy dvakrát. Tento podnikatel nejen, že vymyslí nový produkt, co na trhu ještě není, ale také s tím přijde i revoluce, která se promítne do jiných oborů na trhu. Také říká, že „*Musí být schopni správně uskutečnit ty správné ve správný čas.*“

Všeobecné podmínky dle zákona o živnostenském podnikání §6 jsou trestní bezúhonnost a plnoletost. Trestní bezúhonnost se prokazuje u občanů České republiky (dále jen ČR) výpisem z evidence Rejstříků trestů. U občanů jiného členského státu Evropské Unie (dále jen EU) prokazuje dle dokladů podle §46 odstavce 1 písmena a) zákona o živnostenském podnikání. U občanů mimo členské státy EU se výpis dokládá doklady dle § 46 odstavce 1 písmena b) zákona.

Jsou dva základní druhy živností. To jsou živnosti ohlašovací a koncesované. Následně rozeberu oba druhy.

- Ohlašovací živnost
 - Živnost řemeslná – potřeba odborná způsobilost (výuční list, maturitní vysvědčení, ukončení vyššího vzdělání či vysokoškolské vzdělání v oboru. Uznání odborné kvalifikace vydána uznávacím orgánem či úplnou profesní kvalifikaci v Národní soustavě kvalifikaci); sem spadá například mlynářství či hostinská činnost
 - Živnost vázaná – jde o živnosti, které jsou uvedeny v příloze č.2 v zákoně o živnostenském podnikání; Sem spadá například geologické práce či oční optika
 - Živnost volná – sem spadají ostatní obory, které nepatří do jiných ohlašovacích či koncesovaných živností; Tuto živnost můžeme provozovat například v oborech výroby hnojiv či velkoobchod a maloobchod
- Koncesovaná živnost
 - Tuto živnost může provozovat pouze osoba, která splní speciální odborná a zvláštní způsobilost a schválí to orgán státní správy, u které se vyřizuje koncese
 - Spadá sem dost oborů, například provozování pohřební služby na kterou je potřeba speciální oprávnění dle § 6 odstavce 2 zákona č. 256/2001 Sb., o pohřebnictví a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tuto koncesi vyřizuje krajská hygienická stanice.

V mém podnikání budu potřebovat ohlašovací živnost řemeslnou. Na tu budu potřebovat splnit odbornou způsobilost, kterou splňuji, jelikož mám maturitní vysvědčení v oboru hotelnictví a cestovní ruch.

1.1.4 Právní forma podnikání

Pro podnikání je potřeba zvolit správnou právní formu podnikání. Podnikatelské subjekty lze rozdělit na družstva a obchodní společnosti, které se dále člení na osobní a kapitálové společnosti. Mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost (dále jen „v. o. s.“) a komanditní společnost (dále jen „k.s.“). Do kategorie kapitálových společností spadá akciová společnost (dále jen „a.s.“) a společnost s ručením omezeným (dále jen „s.r.o.“)(zákon č. 90/2012).

Další část se zaměřuje na definici s.r.o., která byla zvolena jako nejvhodnější právní forma pro daný podnikatelský záměr.

Společnost s ručením omezením

Kapitálová společnost se dělí na akciovou společnost a společnost s ručením omezením. s.r.o. se definuje tak, že jde o společnost, kde vlastníci ručí do výše nesplacených vkladů. Dále se určuje podíl ve společnosti o výši vkladu jednotlivých společníků, pokud ji nezmění společenská smlouva. Minimální vklad společníka je 1 Kč v případě, že společenská smlouva neurčí jinak (Zákon 90/2012).

1.2 Vize a poslání

Poslání popisuje funkci firmy v současnosti. Snaží se poskytovat informace o tom jak bude své služby a výrobky poskytovat zákazníkům a čím se bude lišit od ostatních. Zkráceně představuje to, co firma dělá. Lze ho upravovat při strategických změnách, ale zároveň by se nemělo měnit často, jelikož to může poškodit jméno firmy, její důvěryhodnost a nezajistí kontinuitu (Blažková, 2007).

Vize představuje to co se stane v budoucnu a kam chce firma mířit. Takže to je výsledek akce. Stanovuje se nejdříve vize, aby se vědělo kam se firma chce v budoucnu dostat a jak se postupně bude zlepšovat. Také je vidět čím se firma odlišuje od ostatních (Blažková, 2007).

Podnik musí definovat jak svou vizi, tak i poslání, jelikož oba tyto prvky tvoří základ jeho strategického směřování. Každé podnikatelské rozhodnutí vyvolává odpovídající reakci (Blažková, 2007).

Poslání je ovlivněno několika faktory. Těmi jsou například aktuální preference vedení, tzn. jaké má představy a osobní cíle vedení firem. Dalším faktorem jsou zdroje firmy a jak s nimi bude nakládat. Následuje to kompetencemi firmy. Malá ale důležitá věc je také historie firmy. Dá se položit jako opěrný bod k tomu jak se firma chovala a bude se chtít dál chovat na trhu. Poslední faktor, který je za mě nejdůležitější, je tržní hospodářství. Myslí se tím zahrnout určité změny v okolí, dát nové trendy, jaké má příležitosti a hrozby, ale také konkurence atd. (Blažková, 2007).

Aby se vytvořila pořádná vize, tak je potřeba aby se vyjádřil obecný směr, což znamená jak se firma chce prezentovat na trhu a zároveň má dopomáhat vedení k vyvarování se nákladným projektům, které by mohli zničit firmu. Také by měla správně motivovat zaměstnance k tomu, aby správně vykročili směrem k úspěchům. Motivováním to nestačí, měla by vize i koordinovat velké množství lidí. Všechny tyto faktory jsou charakterizovány následujícími znaky. Těmi jsou obraznost, adresnost, uskutečnitelnost, jednoznačnost, flexibilita a srozumitelnost. Tyto znaky i faktory by měly být orientovány na zákazníky (Šmída, 2007).

1.3 Analýza odvětví

Cílem je zjistit co jde, ale ne všechno. Musí identifikovat věci, které působí v odvětví a určit věci, které jsou i nejsou atraktivní. Je důležité odhadnout budoucí trendy, které mohou ovlivnit nejen tu firmu, ale i odvětví. Tyto odhady jdou předpovědět dle otázek (Sedláčková a Buchta, 2006).

1.3.1 Otázky k analýze odvětví

Pro analýzu odvětví lze využít následující klíčové otázky, které pomáhají lépe porozumět jeho charakteristikám, struktuře a faktorům ovlivňující jeho vývoj:

1. „V čem spočívají základní charakteristiky odvětví?
2. Jak je odvětví strukturováno?
3. Jaký vliv má struktura odvětví?
4. Které hlavní změnotvorné síly ovlivňují vývoj a změny v odvětví a jak se budou tyto síly vyvíjet v budoucnu?
5. Jaké jsou klíčové faktory úspěchu? Co je zásadním předpokladem úspěšnosti podniku v daném odvětví?“ (Sedláčková a Buchta, 2006, str. 31).

1.3.2 Základní charakteristiky odvětví

Ve své knize Sedláčková a Buchta definovali základní charakteristiky odvětví a zanesli to do tabulky. Tuto tabulku přenesu z knihy do této práce.

Tabulka 3: Základní charakteristika odvětví 1.část

Faktor / charakteristika	Strategický význam
Velikost trhu – celkové tržby, objem produkce	Malé trhy nejsou v zájmu velkých nových podniků, velké trhy přitahují korporace, které se snaží získat podniky s pevnou pozicí v atraktivním odvětví.
Geografický rozsah konkurence – lokální, regionální, globální	Vymezuje akční rádius podniku. Naznačuje globalizační síly.
Růst trhu a fáze v životním cyklu – vznik, růst, nasycení, úpadek (vývoj poptávky)	Ukazuje odbytové možnosti, možnosti růstu podniku. Rychlý růst přitahuje nové podniky, úpadek zvyšuje rivalitu zejména tam, kde jsou vysoké výstupní bariéry.
Počet konkurentů a jejich relativní velikost – mnoho malých, jedna nebo několik velkých – monopolní konkurence, oligopol, monopol	Dominantní podniky mají sílu ovlivnit cenu. Rozhodnutí a reakce dominantních podniků jsou provázané.
Zákazníci – počet a velikost	Malý počet velkých zákazníků vyvolává velkou vyjednávací sílu kupujících, projevující se tlakem na snižování ceny.
Stupeň vertikální integrace	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované podniky mívají nižší náklady na vstupy, ale mají omezený okruh dodavatelů, což je nevýhodou při změnách technologie. Nevýhodou jsou rovněž vysoké výrobní náklady v době recese, kdy není využita kapacita.

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková a Buchta, 2006

Tabulka 4: Základní charakteristika odvětví 2.část

Faktor / charakteristika	Strategický význam
Vstupní bariéry – absolutní nákladové výhody, investiční náklady, výnosy z rozsahu, zkušeností efekt, loajalita zákazníků, legislativní úprava atp.	Chrání pozice a výnosnost podniků v odvětví. Nízké bariéry přitahují konkurenty, zejména v etapě růstu, a snižují výnosnost podniků v odvětví.
Výstupní bariéry – vysoké investice bez variant použití, fixní výstupní náklady, provázanost podniků či divizí atp.	Vysoké výstupní bariéry způsobují velkou rivalitu konkurentů často ústící do cenové války, a to zejména v etapě nasycenosti a úpadku poptávky.
Tempo změn technologie	Časté změny technologie zvyšují investiční nároky. Technologická zařízení zastarávají ještě před svým plným odepsáním. Není vhodná zpětná vertikální integrace.
Výrobní inovace	Časté inovace výrobků zkracují jejich životní cyklus.
Nároky na kapitál	Činí investiční rozhodování kritických. Vytváří vstupní a výstupní bariéry.
Diferenciace výrobku	Vysoká diferenciací způsobuje nižší rivalitu mezi podniky. Kupující mají menší sílu, protože přechod od jednoho prodávajícího ke druhému je těžší.
Míra hospodárnosti – výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, využití kapacit	Zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byl podnik nákladově konkurenceschopný.

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčková a Buchta, 2006

Tato charakteristika je významná pro podnik. S pomocí této charakteristiky může firma určit strategii, aby firma efektivně využila veškeré kapacity, využila svůj potenciál na trhu a zároveň maximalizovala svůj zisk (Sedláčková a Buchta, 2006).

1.3.3 Analýza vnějšího prostředí

Tato část se zaměřuje na analýzu vnějších faktorů ovlivňující podnikatelské prostředí. K hodnocení těchto faktorů byla zvolena metoda PESTEL analýzy.

Název PESTEL analýza je zkratka z anglických faktorů. Těmi jsou Political (politické faktory), Economic (ekonomické faktory), Social (sociální faktory), Technological/Technical (technologické faktory), Ekological (ekologické faktory) a Legislative (legislativní faktory). Tato analýza zahrnuje vlivy, které působí na firmu. I když lze předpovědět trendy v jednotlivých faktorech, tak nelze předpovědět, jaký ty faktory budou mít vliv na firmu. Tomuto jde předejít v případě, že si organizace přesně definuje jednotlivé vlivy, připraví se na ně a v případě změny na ně zareaguje bez větších potíží (Mallya, 2007).

1.3.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je důležitá analýza, která dokáže určit kde se firma dokáže zlepšit a zároveň v čem je lepší než konkurence. Abychom tuto analýzu využili co nejlépe, tak použijeme Porterův model pěti sil.

Porterův model pěti sil definoval Porter v roce 1979 ve své knize *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Tento model slouží k analýze konkurenceschopnosti v daném odvětví a pomáhá pochopit, jak různé síly ovlivňují konkurenci a atraktivitu trhu. Má pět hybných sil. Těmi jsou nově vstupující firmy, dodavatelé, konkurenti v odvětví, odběratelé a substituty (Nývtová a Marinič, 2010).

Nově vstupující podniky vstupují na trh s cílem získat určitý podíl na trhu a zároveň vydělat. Poté co nové firmy vstoupí na daný trh, tak získávají automaticky konkurenty. S těmi po určité době dokáže soupeřit s cenami, nabízenými službami a také i mohou soupeřit na úrovni technologických inovací. Konkurence probíhá rovněž na úrovni zákaznické základny, kde jednotlivé podniky usilují o získání a udržení co největšího počtu klientů. Firma dokáže přebírat více zákazníků v případě, že vytvoří určité substituty. Na to je napojena i síla zákazníků, kteří mají vliv na firmu v případě tvorby zisku firmy. Jejich vyjednávací síla roste, pokud mohou snadno nalézt alternativní a lehce nahraditelný produkt u konkurence, v opačném případě vyjednávací síla výrazně klesá. Odběratel je zákazník, ať je to osoba či organizace. Aby podnik mohl vůbec vyrábět a prodávat produkty, tak potřebuje dodavatele. V případě, že firma vyrábí, a má k dispozici málo možných dodavatelů, tak síla dodavatelů roste a je dost ovlivněna kvalitou či cenou. Funguje to i opačně. Čím více dodavatelů, tím jejich síla klesá a jsou hodně ovlivněny nabídkou, kterou mohou firmě nabídnout (Nývtová a Marinič, 2010).

1.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k identifikaci strategie podniku a jeho schopnosti reagovat na změny v okolním prostředí. Skládá se ze čtyř klíčových faktorů: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Doporučuje se nejprve analyzovat vnější faktory, tedy příležitosti a hrozby (OT), které vycházejí jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí podniku. Na základě této analýzy firma následně identifikuje své silné a slabé stránky (SW), jež se vztahují k jejím interním podmínkám. Tento postup umožňuje efektivněji formulovat strategická rozhodnutí a přizpůsobit se dynamickému tržnímu prostředí (Jakubíková, 2008).

1.3.6 IE matice

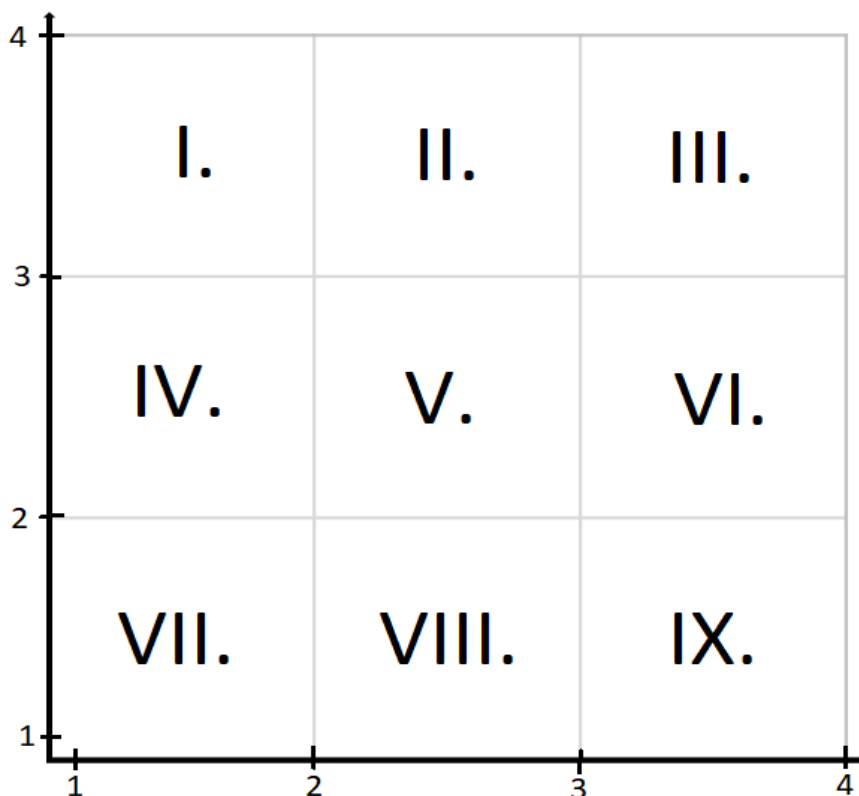
Tato matice hodnotí interní (IFE matice) a externí (EFE matice). Matice slouží ke stanovení vhodných strategií prostředí firmy. IE matice je složena z IFE matice (osa x) a EFE matice (osa y) (David a David, 2017).

Aby se vědělo, do jaké části firma patří je potřeba udělat IFE a EFE matici. Manažeři musí vytvořit deset až dvacet faktorů, které zahrnují příležitosti a hrozby, které ovlivňují firmu. Tím vytvoří základ pro EFE matici. Dále přiřadí ke každému faktoru váhu 0,0 až 1,0 a zároveň musí být součet 1,0. Dále se přiřadí ke každému faktoru zámkový znak jedna až čtyři dle toho jak firma reaguje na daný

faktor. Následně se vynásobí známka s váhou a z toho vyjde vážené skóre. Všechny vážené skóre se sečte a výsledné skóre se zanesou do IE matice (David a David, 2017).

Pro IFE matici je zapotřebí aby manažeři identifikují deset až dvacet faktorů, které zahrnují slabé a silné stránky. Následně firma ke každému faktoru přiřadí váhu v intervalu 0,0 až 1,0 a zároveň součet vah musí být 1,0. Poté přiřadí ke každému faktoru přidělí známky od jedničky až do čtyřky, kdy hlavní slabiny jsou ohodnoceny známkou 1. Méně významné slabé stránky ohodnoceny známkou 2. Méně významné silné stránky jsou ohodnoceny známkou 3 a hlavní silné stránky známkou 4. Poté se vynásobí váhy se známkou, kde vyjde vážené skóre. Všechny vážené skóre se sečtou a výsledné skóre se zanesou do IE matice (David a David, 2017).

Tento graf je rozdělen do devíti oblastí. Oblasti I,II,IV vyjadřují „Stavěj a zajišťuj,“ což znamená, že se musí vytvořit strategie pro rozvoj trhu, vývoj produktu a zároveň se doporučuje penetrace na trh. Oblasti III, V, VII vyjadřují „Udržuje a potvrzuje,“ což znamená, že by se měla firma výhradně soustředit na vývoj produktu a na penetraci na trh. Naopak oblasti VI, VIII, IX vyjadřují „sklizej a zbavuj se,“ což znamená, že se doporučuje opuštění trhu s likvidací. Tyto oblasti jsou znázorněny v obrázku č.2 (David a David, 2017).



Obrázek 2: Graf IE matice

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr, Souček, Vacík, Špaček a Hájek, 2012

1.4 Marketingový plán

Marketing je v současnosti nedílnou součástí společnosti a do určité míry ovlivňuje každého jednotlivce. Jeho vliv neustále roste a zasahuje nejen do rozhodování kupujících a prodávajících (Hisrich, 2000).

Marketing lze definovat různými způsoby. Jednu z možných definic marketingu uvádí Americká marketingová asociace, kterou Karliček a kolektiv (2018) přepsali následovně: „marketing je činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.“

1.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn interních faktorů podniku, které ovlivňují chování spotřebitele. Tradičně je tento koncept známý jako 4P (produkt, cena, distribuce, komunikace). V oblasti služeb se však častěji uplatňuje rozšířený model 7P, jenž doplňuje původní čtyři složky o další tři: People (lidé), Process (procesy) a Physical Evidence (fyzické prostředí). V této bakalářské práci bude pro analýzu využit právě koncept P, který lépe reflektuje specifika poskytování služeb v gastronomickém odvětví (Zamazalová, Procházka a Urbánek, 2009).

Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost nabízí trhu. Může se skládat nejen z fyzických předmětů, ale také ze služeb, osob, míst, organizací či myšlenek. Klíčovým aspektem produktu je jeho schopnost uspokojit potřeby a přání zákazníků, čímž vytváří hodnotu pro spotřebitele. Kromě samotné podstaty produktu sem patří také jeho design, kvalita, značka a doprovodné služby, které ovlivňují jeho vnímání na trhu (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong; 2007).

Cena představuje finanční částku, kterou jsou zákazníci ochotni vynaložit za konkrétní produkt nebo službu. Je klíčovým faktorem ovlivňujícím rozhodování spotřebitelů a konkurenceschopnost podniku na trhu. Správné stanovení ceny závisí na mnoha faktorech, jako jsou výrobní náklady, poptávka, konkurence či vnímaná hodnota produktu. Kromě základní ceny mohou do cenové strategie vstupovat i slevy, akce či různé formy financování, které motivují zákazníky k nákupu (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong; 2007).

Komunikace zahrnuje soubor aktivit zaměřených na informování zákazníků o výhodách a vlastnostech produktu s cílem podpořit jejich rozhodnutí k nákupu. Hraje klíčovou roli v budování povědomí o značce a posilování vztahů se zákazníky. Mezi nástroje marketingové komunikace patří reklama, public relations, osobní prodej, podpora prodeje a digitální marketing. Efektivní komunikace vyžaduje vhodné zacílení a přizpůsobení sdělení specifickým potřebám a očekáváním cílové skupiny (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong; 2007).

Distribuce zahrnuje procesy a strategie, které zajišťují, aby byl produkt či služba dostupný koncovým zákazníkům ve správný čas a na správném místě. Klíčovou součástí distribuce je výběr vhodných distribučních kanálů, jako jsou maloobchodní prodejny, e-shopy, velkoobchodní partneři nebo přímý prodej. Efektivní distribuční strategie pomáhá optimalizovat dostupnost produktu, minimalizovat náklady a zvyšovat spokojenost zákazníků. Důležitými faktory v distribuci jsou také logistika, skladování a řízení dodavatelského řetězce (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong; 2007).

Lidský faktor je zásadním prvkem úspěchu každého gastronomického podniku. Kvalifikovaný a správně motivovaný personál nejen zajišťuje hladký chod provozu, ale také významně ovlivňuje celkový dojem hosta z návštěvy restaurace. Profesionální přístup, vstřícnost a ochota personálu mohou být rozhodujícím faktorem pro to, zda se zákazník rozhodne podnik znovu navštívit. Zaměstnanci by měli pravidelně absolvovat školení, která zvýší jejich odborné znalosti, zlepší

komunikační dovednosti a prohloubí schopnost řešit nestandardní situace. Správné vedení, motivace a týmová spolupráce jsou tedy základem pro vytvoření příjemného pracovního prostředí, které se pozitivně odrazí i na spokojenosti hostů (Hanzelková, 2009).

Vnitřní procesy obsluhy a přípravy pokrmů jsou standardizovány a optimalizovány za účelem dosažení maximální efektivity, konzistence kvality a vysoké úrovně poskytovaných služeb. Jasně stanovené postupy pomohou minimalizovat chyby, zrychlit obsluhu a zefektivnit práci v kuchyni i na place. Standardizace rovněž přispěje k jednoduššímu zaučování nových zaměstnanců a umožní udržet stabilní kvalitu produktů a služeb i při vysoké vytiženosti (Hanzelková, 2009).

Design interiéru bude kombinovat moderní prvky s útulnou atmosférou, která podpoří pozitivní vnímání značky a celkový zážitek z návštěvy podniku. Důraz bude kladen na kvalitní materiály, příjemné osvětlení a pohodlné sezení, aby se hosté cítili příjemně a rádi se vraceli. Estetika prostoru bude také ladit s konceptem restaurace a podpoří její vizuální identitu například pomocí barev, dekorací a tematických prvků (Hanzelková, 2009).

1.5 Podnikatelský plán

Pro úspěšné zahájení podnikání je nezbytné sestavit podnikatelský plán, který slouží jako klíčový dokument pro definování strategie a cílů podniku. Tento písemný dokument umožňuje podnikateli analyzovat svou pozici na trhu a posoudit potenciál dosažení maximálního zisku (Srpková a Řehoř, 2010).

V rámci interního řízení podnikatelský plán funguje jako strategický a plánovací nástroj, který podporuje rozhodovací procesy a může být v upravené formě zpřístupněn i zaměstnancům. Pro externí subjekty, jako jsou banky či investoři, podnikatelský plán představuje důležitý podklad pro posouzení realizovatelnosti podnikatelského záměru. Kvalitně zpracovaný plán může významně zvýšit šance na získání finančních prostředků od těchto subjektů (Srpková a Řehoř, 2010).

Podnikatelský plán nepodléhá žádné závazné právní úpravě, a proto jeho struktura může být přizpůsobena specifickým potřebám podnikatele. Následující body vychází z doporučení Srpkové a Řehoře (2010) a představují jednu z nejlogičtějších a nejefektivnějších forem zpracování podnikatelského plánu.

1.5.1 Popis podnikatelského záměru

Další klíčovou částí podnikatelského plánu je popis podnikatelského záměru. Tato část se zaměřuje na podrobné představení nabízeného produktu či služby a zdůraznění jejich přínosu pro zákazníky. Je nezbytné jasně definovat důvody, pro by si zákazníci měli vybrat právě tuto nabídku, a identifikovat konkurenční výhodu, která umožní lépe uspokojit potřeby trhu (Srpková a Řehoř, 2010).

Dále se analyzuje cílová skupina zákazníků a charakter trhu, včetně konkurence. Je nutné doložit, že trh nabízí dostatečný potenciál pro růst a rozvoj podnikání, a zároveň prokázat, že výroba a distribuce produktu či poskytování služby jsou v souladu s platnou legislativou (Srpková a Řehoř, 2010).

Na závěr této části se specifikuje aktuální fáze realizace podnikatelského záměru a vymezují se konkrétní kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů (Srpková a Řehoř, 2010).

1.5.2 Analýza konkurence

Tato analýza se zaměřuje na zkoumání konkurenčního prostředí a jeho vlivu na odbyt výrobků. Klíčovým prvkem je identifikace silných a slabých stránek konkurence a jejich zavedených postupů. Jednou z efektivních manažerských metod je benchmarking, který umožňuje nejen poznání konkurentů, ale i vyhodnocení vlastní pozice a konkurenčních výhod (Srpková a Řehoř, 2010).

Dále je vhodné soustředit se především na přímou konkurenci. Při jejím zkoumání by měly být analyzovány faktory, jako jsou distribuční kanály, objemy prodeje, kvalita poskytovaných služeb, image produktů a dodací lhůty (Srpková a Řehoř, 2010).

Veškeré získané informace jsou vyhodnocovány pomocí matice, jejímž cílem je identifikovat silné a slabé stránky podniku a následně stanovit jeho konkurenční postavení. Informace o konkurenci lze čerpat z různých zdrojů, jako jsou informační brožury, letáky, webové stránky nebo finanční výkazy. Cenné mohou být také zkušenosti bývalých zaměstnanců konkurenčních firem (Srpková a Řehoř, 2010).

Pro správné rozhodování je klíčové získaná data ověřovat, aby se předešlo spekulacím. Konkurence totiž může přijmout různá opatření, například snížení cen, intenzivnější propagaci či dokonce šíření nepravdivých informací s cílem oslabit nového hráče na trhu (Srpková a Řehoř, 2010).

1.5.3 Informace o trhu

Úvodní část by měla zahrnovat popis dosavadní existence firmy, včetně data jejího založení, sídla, majitelů a motivace k jejímu vzniku. U společností s delší historií je nezbytné uvést významné změny, které nastaly v průběhu jejího fungování, jako například změna vedení, reorganizace produktového portfolia nebo změna právní formy (Srpková a Řehoř, 2010).

Dále by měly být zmíněny klíčové úspěchy, například získání patentu, certifikace či vítězství v prestižní soutěži. Veškeré uvedené informace musí být doloženy relevantními důkazy. Pro lepší přehlednost lze připojit i účetní rozvahu, výsledovku, ukazatele finanční analýzy a zhodnocení konkurenčního postavení firmy (Srpková a Řehoř, 2010).

Po základním popisu následuje definování firemní strategie, která zahrnuje dlouhodobé cíle a způsoby jejich dosažení. Formulace by měla být stručná, doplněná konkrétními čísly, a zároveň by měla objasňovat metody a zdroje, které povedou k naplnění stanovených cílů (Srpková a Řehoř, 2010).

1.5.4 Klíčové osobnosti

Při hodnocení podnikatelského plánu hraje klíčovou roli popis vedení a zaměstnanců firmy. Kvalifikovaní pracovníci na správných pozicích jsou zásadní pro úspěšné fungování podniku. Uvedeny by měly být zejména dosažené vzdělání a profesní zkušenosti vedoucích pracovníků,

kteří zastávají řídicí funkce. Celé životopisy nejsou nezbytné, pokud jsou součástí dokumentace, mohou být připojeny jako příloha (Srpková a Řehoř, 2010).

Dále je vhodné představit organizační strukturu podniku. U nově vznikající firmy je doporučeno uvést dvě schémata – jedno zobrazující organizační uspořádání v počáteční fázi a druhé znázorňující plnou strukturu firmy po obsazení všech klíčových pozic (Blackwell, 2008).

1.5.5 Marketing a prodej

Tato část podnikatelského projektu se zaměřuje na způsob, jakým bude produkt či služba distribuována k zákazníkům. Marketing a prodej představují klíčové faktory ovlivňující úspěšnost podniku. Marketing nelze chápat pouze jako reklamu či jiné propagační aktivity zaměřené na získání zákazníků, ale především jako strategický nástroj umožňující efektivní reakci na tržní situaci, zejména v podmínkách přebytku nabídky a omezené poptávky (Blackwell, 2008).

Úspěšné řízení podniku vyžaduje jasně definované marketingové cíle. Srpková a Řehoř (2010) ve své publikaci doporučují formulovat tři zásadní otázky, které je nezbytné zodpovědět při stanovování marketingové strategie. Těmi jsou:

- Jaké bude naše postavení na trhu, o který usilujeme?
- O jaké obraty a podíly na trhu budeme usilovat v příštích letech?
- Které růstové cíle sledujeme?

Důležitým prvkem úspěšného marketingu a prodeje je cenová politika. Tato politika zahrnuje veškerá rozhodnutí a aktivity související s hodnotou, kterou firma získá za svůj produkt. Srpková a Řehoř (2010) definují pět klíčových faktorů. Těmi jsou:

- Stanovení ceny
- Politika cenové úrovně
- Cenové strategie
- Politika slev a obchodních rabatů
- Platební podmínky, dodavatelská politika atd.

Dalším klíčovým faktorem je prodej, který zahrnuje aktivity úzce spjaté s trhem. Je nezbytné plánovat obrat, prodejní strategie, distribuci produktu i opatření na podporu prodeje. Srpková a Řehoř (2010) stanovují soubor otázek, na něž by měl čtenář na základě této části nalézt odpověď. Těmi otázkami jsou:

- Které kroky budou potřebné od prvního kontaktu se zákazníkem až po vyřízení zakázky?
- Jaké jsou běžné postupy při prodeji podobného produktu na trhu a bere firma ve své koncepci tyto postupy v úvahu?
- Kdo u zákazníka rozhoduje o koupi?
- Jak dlouho zákazníkovi rozhodovací proces trvá?
- Která opatření na podporu prodeje jsou plánována, proč a kdy?
- Kolik pracovníků se bude zabývat odbytem a kolik to bude stát?

Kromě samotného sestavení seznamu kroků je nezbytné zajistit časovou a obsahovou koordinaci všech prodejních aktivit. Je nezbytné stanovit počátek marketingové propagace a rozhodnout, zda bude v budoucnu existovat osoba odpovědná za její řízení. Dále je třeba vybrat metodu distribuce produktů k zákazníkovi, přičemž je nutné brát v úvahu preference a potřeby cílové

skupiny. Jednou z možností může být delegování odpovědnosti na obchodního zástupce. Pro nově etablovanou firmu nebo nové produkty je klíčové důkladně představit nabízené produkty potencionálním zákazníkům a doplnit nabídku o ověřovací vzorky, případně podrobit produkty certifikaci státními zkušebními institucemi. V případě, že podnikatel není schopen navrhnout vhodná prodejní opatření, může se obrátit na externí odborníky, kteří tuto problematiku zpracují a navrhnout optimální řešení. Poradenské firmy si za své služby účtují odpovídající honorář (Blackwell, 2008).

Posledním klíčovým faktorem je cena našeho produktu. Cenovou strategii je nezbytné detailně popsat v podnikatelském plánu. V praxi neexistuje žádný univerzální matematický model nebo výpočet, který by byl schopen stanovit cenu s naprostou přesností. Firmy se obvykle opírají o neúplné informace, které mají k dispozici, a snaží se na základě těchto dat přiblížit optimální ceně. Pro správné stanovení ceny je nezbytná určitá míra zkušenosti a orientace na trhu, což podnikatelům umožňuje lépe reagovat na dynamiku poptávky, konkurence a nákladových faktorů (Blackwell, 2008).

1.5.6 Výroba, provozní činnosti

Tento oddíl se zaměřuje na detailní popis výrobních procesů a identifikaci konkurenčních výhod podniku. Míra podrobnosti a rozsah popisu jsou určeny významem výroby a provozních činností pro danou společnost. Cílem je objasnit, jak výroba přispívá k celkovému úspěchu firmy, a poskytnout přehled nezbytných faktorů pro její realizaci. Mezi klíčové aspekty patří popis výrobních postupů, potřebné stroje a zařízení, výrobní kapacity, zajištění materiálových a surovinových zdrojů a specifikace prostor určených pro výrobní činnost (Blackwell, 2008).

1.5.7 Finanční plán

Finanční plán převádí veškeré předchozí části podnikatelského projektu do číselné podoby. Jeho hlavním cílem je posoudit ekonomickou realizovatelnost celého záměru. Obsahuje zahajovací rozvahu, plán nákladů a výnosů, výkaz zisků a ztrát, plánovanou rozvahu, přehled peněžních toků, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti a strategii financování. Každý výkaz je doplněn stručným komentářem, přičemž veškeré výstupy musí být podloženy reálnými údaji a vzájemně provázány. Plánovací horizont se stanovuje až do okamžiku dosažení zisku, splacení úvěru či ukončení životnosti investice (Blackwell, 2008).

Efektivita podnikatelského záměru se dokládá prostřednictvím poměrových finančních ukazatelů, mezi které patří rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Rentabilita vyjadřuje schopnost podniku generovat zisk a zhodnocovat vložený kapitál. Likvidita měří schopnost včasného splácení krátkodobých závazků, zatímco ukazatel aktivity hodnotí intenzitu využití jednotlivých složek majetku. Zadluženost poskytuje informace o dlouhodobé finanční stabilitě podniku. Dalším klíčovým faktorem je bod zvratu, který vymezuje minimální objem produkce potřebný k tomu, aby podnik neoperoval ve ztrátě (Blackwell, 2008).

V neposlední řadě je nezbytné stanovit strategii financování. V případě využití externích zdrojů je nutné přesně definovat jejich výši, dobu splatnosti úvěru a podmínky, za nichž budou poskytnuty (Blackwell, 2008).

Ukazatelé rentability

Rentabilita tržeb (Return On Sales – ROS) vyjadřuje jaký podíl z každé utržené koruny představuje zisk, a tedy jak efektivně podnik přeměňuje tržby na zisk

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity – ROE) ukazuje do jaké míry je vlastní kapitál zhodnocován prostřednictvím dosaženého zisku, a poskytuje přehled o schopnosti firmy generovat výnosy z vložených prostředků vlastníků.

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2)$$

Rentabilita celkového kapitálu (Return On Assets – ROA) pak měří, jak efektivně podnik využívá veškerý svůj majetek k tvorbě zisku, čímž dává obraz o celkové výkonnosti firmy bez ohledu na zdroje financování.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} \quad (3)$$

Ukazatelé aktivity

Obrat aktiv měří jak efektivně podnik využívá svá celková aktiva k tvorbě tržeb – čím vyšší hodnota, tím lepší využití majetku.

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (4)$$

Obrat dlouhodobého majetku ukazuje, kolikrát se dlouhodobý majetek promění v tržby za určité období, a tím poukazuje na efektivitu využití investic do dlouhodobého majetku.

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (5)$$

Doba obratu zásob vyjadřuje, za kolik dní se zásoby průměrně promění v tržby, čímž sleduje rychlost jejich spotřeby či prodeje.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360 \quad (6)$$

Doba obratu pohledávek pak ukazuje, za jak dlouho podnik obvykle inkasuje své pohledávky, což je klíčové pro řízení peněžních toků.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360 \quad (7)$$

Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita (Current Ratio) vyjadřuje, jak dobře je podnik schopen splácet své krátkodobé závazky pomocí všech oběžných aktiv, tedy například zásob, pohledávek a hotovosti. Optimální hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,5 – 2, což naznačuje vyvážený poměr mezi aktivy a závazky.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Pohotová likvidita (Quick Ratio) je přísnější ukazatel, který vynechává zásoby, protože ty se obtížněji a pomaleji mění na hotovost. Ideální hodnota se zde pohybuje mezi 1 – 1,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Okamžitá likvidita (Cash Ratio) je nejpřísnější z těchto tří, protože zohledňuje pouze hotovost a peněžní ekvivalenty ve vztahu ke krátkodobým závazkům.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

1.5.8 Analýza rizik

Riziko je vnímáno jako negativní faktor, jenž může způsobit odchýlení od stanovených cílů a mít nepříznivé dopady na podnik. Analýza rizik umožňuje podnikateli tato rizika identifikovat, vyhodnotit a následně navrhnout opatření k jejich eliminaci. Každá riziková situace má svou příčinu, a proto je nezbytné se na její případný výskyt důkladně připravit. Mezi hlavní rizikové faktory patří například změny v chování zákazníků či legislativní úpravy (Srpová a Řehoř, 2010).

Pro co nejpřesnější vyhodnocení rizik se využívá expertní analýza, která slouží k odhadu významnosti jednotlivých hrozeb ve vztahu k podnikatelským cílům. Posouzení rizika se odvíjí od pravděpodobnosti jeho výskytu a intenzity negativního dopadu – čím vyšší pravděpodobnost i závažnost důsledků, tím významnější dané riziko je. Kvalita provedené analýzy závisí především na předvídatelnosti posuzovaných faktorů a odborných zkušenostech osoby, která hodnocení provádí (Srpová a Řehoř, 2010).

1.5.9 Příloha

V příloze je nezbytné uvést relevantní dokumenty, které doplňují a podporují podnikatelský záměr. Mezi tyto materiály patří výpisy z obchodního rejstříku, profesní životopisy klíčových zaměstnanců, technické výkresy, výsledky provedených průzkumů trhu, záznamy z realizovaných akcí, novinové články o produktu, technologická schémata a veškeré výkazy související s finančním plánem (Srpová a Řehoř, 2010).

1.5.10 Shrnutí

Každý podnikatelský projekt by měl začínat základním shrnutím, které poskytuje stručný přehled o obsahu podnikatelského záměru. Cílem tohoto shrnutí je vzbudit zájem a motivovat čtenáře k prostudování celého plánu, přičemž by nemělo být zaměřováno za úvod. Doporučený rozsah shrnutí se obvykle pohybuje mezi dvěma až sedmi stranami (Srpová a Řehoř, 2010).

2 Zpracování podnikatelského projektu

Tato část bakalářská práce pojednává o praktické struktuře podnikatelského projektu.

2.1 Popis podnikání

Tato část podrobněji popisuje základní informace o plánovaném podnikání. Zaměřuje se na klíčové aspekty, jako je forma podnikání, zaměření firmy a plánované umístění provozovny. Součástí je také představení hlavních cílů a vize podniku.

Tabulka 5: Popis podnikání

Název společnosti	Hrochiano, s.r.o.
Sídlo společnosti	Palackého 5001/1, Jihlava, 586 01
Právní forma	Společnost s ručeným omezeným
Předmět podnikání	Hostinská činnost Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Webové stránky	www.resthroch.cz
Výše základního kapitálu	168 800 Kč
Počet zaměstnanců	8 zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Sídlo na adrese Palackého 5001/1, Jihlava, 586 01 je již stavebně a dispozičně přizpůsobeno pro provoz restaurace, což představuje jeden z hlavních důvodů mého výběru této lokality. Tento objekt je v soukromém vlastnictví, tudíž je potřeba se dohodnout na nájemném. Dle majitelky restaurace U Dvou Přátel se nájem pohybuje kolem 80 000 Kč. Jde pouze o přibližný nájem s energiemi. Přibližný nájem je to z toho důvodu, že součástí smlouvy je neprozrazovat přesnou hodnotu nájemného.

Své podnikání začínám jako neplátce DPH. S ohledem na předpokládanou výši tržeb (obratu) je evidentní, že se v průběhu roku stanu ze zákona plátcem DPH. Předpokládané výnosy od okamžiku vzniku plátcovství eviduji v úrovni bez DPH a taktéž náklady, neboť jako plátce DPH budu při nákupech od jiných plátců uplatňovat nárok na odpočet daně na vstupu.



Obrázek 3: Logo restaurace

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti bude provozování restauračního zařízení zaměřeného převážně na tradiční českou kuchyni s prvky moderní gastronomie. Nabídka jídel bude rozšířena také o vegetariánské, veganské a středomořské pokrmy, zejména inspirované italskou kuchyní. V rámci provozovny bude zajišťována příprava a prodej teplých i studených pokrmů a nápojů, určených primárně ke konzumaci na místě. Nedílnou součástí bude čepovaný pivní speciál dodávaný regionálním minipivovarem, jehož druh se bude pravidelně obměňovat. Restaurace bude rovněž pořádát tematické večery zaměřené na ochutnávky, sezónní menu a příležitostně i živou hudbu. Pro hosty bude k dispozici bezdrátové připojení k internetu a příjemné prostředí vhodné pro osobní i pracovní setkání. Společnost bude klást důraz na spolupráci s lokálními dodavateli a farmáři s cílem zajistit čerstvé a kvalitní suroviny. Nabídka bude pravidelně aktualizována dle sezónnosti a preferencí zákazníků. Veškerá činnost bude vykonávána

v souladu s příslušnými hygienickými, bezpečnostními a provozními předpisy. Cílem společnosti bude poskytování kvalitních gastronomických služeb v moderním a přívětivém prostředí.

2.1.2 Podnikatelské cíle

Hlavním cílem podniku je trvalé a dlouhodobé dosahování zisků při současném respektování zásad udržitelného rozvoje, ochrany životního prostředí a podpory společenského rozvoje. Společnost se zavazuje k dodržování tohoto cíle jakožto základního principu své podnikatelské činnosti. Požadovaná roční výnosnost v následujícím pětiletém období se odhaduje v rozmezí 10-15 %.

Vedlejším, avšak důležitým cílem podniku je uplatňování inovativního přístupu jak vůči zákazníkům, tak vůči zaměstnancům, a to s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb, profesionalitu a individuální přístup. Firma se zaměří na kontinuální zlepšování svých služeb i pracovního prostředí tak, aby byla schopna flexibilně reagovat na měnící se potřeby trhu a očekávání cílové skupiny.

2.1.3 Vize a poslání

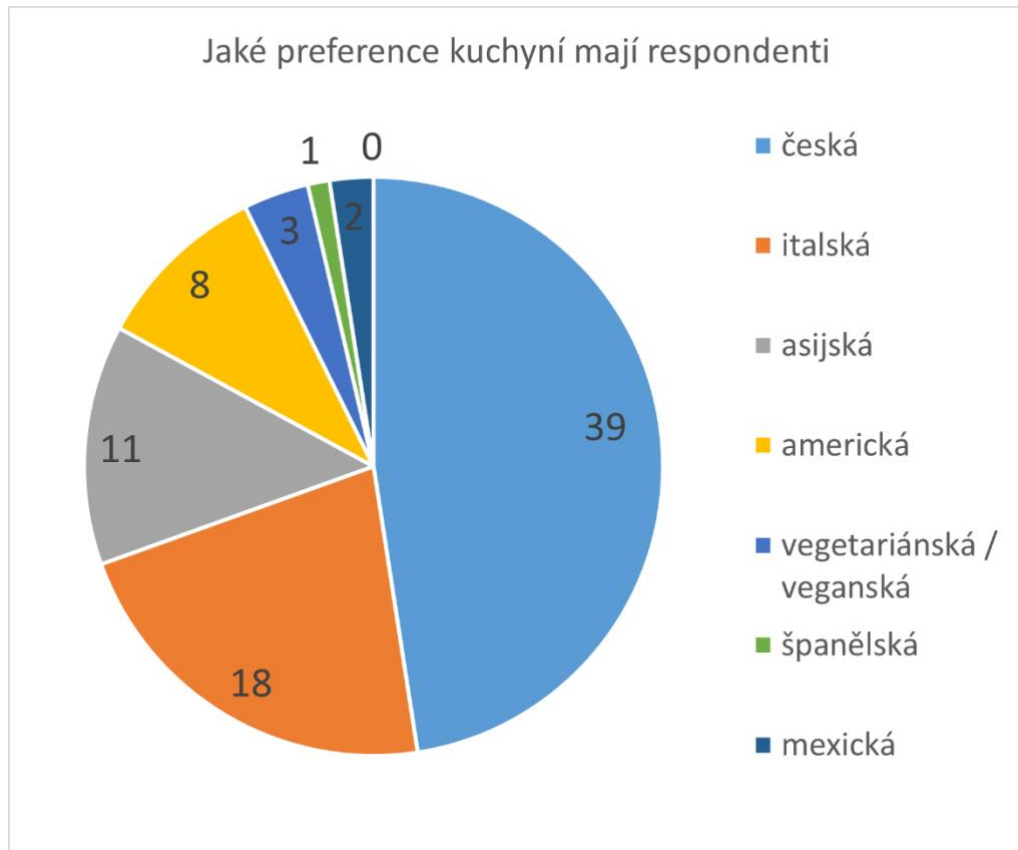
Vize – Naší vizí je stát se vedoucí restaurací v regionu, která propojuje tradici s inovacemi a poskytuje kvalitní gastronomický zážitek pro každého zákazníka.

Poslání – Naším posláním je poskytovat našim zákazníkům kvalitní gastronomický zážitek, který spojuje tradiční českou kuchyni s moderními trendy, vždy s důrazem na čerstvost surovin, udržitelnost a přátelský přístup. Snažíme se být restaurací, která nabízí nejen skvělé jídlo, ale i příjemné prostředí pro setkání a odpočinek. Zaměřujeme se na inovace v gastronomii, abychom našim zákazníkům neustále nabízeli nové a originální zážitky. Naším cílem je také podporovat lokální farmáře a dodavatele, čímž přispíváme k rozvoji regionální ekonomiky a udržitelnosti.

2.2 Celkové shrnutí

Hrochiano, s.r.o. představuje restauraci situovanou v těsné blízkosti nejznámějšího Masarykova náměstí v krajském městě Jihlava. Jedná se o start-upový projekt, který se nachází ve fázi příprav. Tato etapa zahrnuje návrh a formulování podoby podniku i celkového podnikatelského záměru.

Na základě výsledků provedeného výzkumu jsem se rozhodl, že hlavním zaměřením restaurace bude tradiční česká kuchyně doplněná o vybrané italské speciality, jak je uvedeno na Obr. 2. Součástí nabídky budou také pokrmy pro zákazníky se specifickými stravovacími preferencemi – konkrétně dvě vegetariánská, dvě veganská, dvě bezlaktózová a dvě bezlepková jídla. Nedílnou součástí nabídky budou i oblíbené burgery, které osloví zejména mladší klientelu. Jednou měsíčně plánujeme pořádání tematických víkendů se speciálním menu, které rozšíří gastronomický zážitek a přilákají nové zákazníky. Během těchto víkendů bude stálá nabídka mírně zúžena, aby se vytvořil prostor pro pečlivě připravené speciality. Jedním z plánovaných témat bude například víkend v duchu asijské kuchyně, včetně nabídky asijských nápojů a originálních receptur.

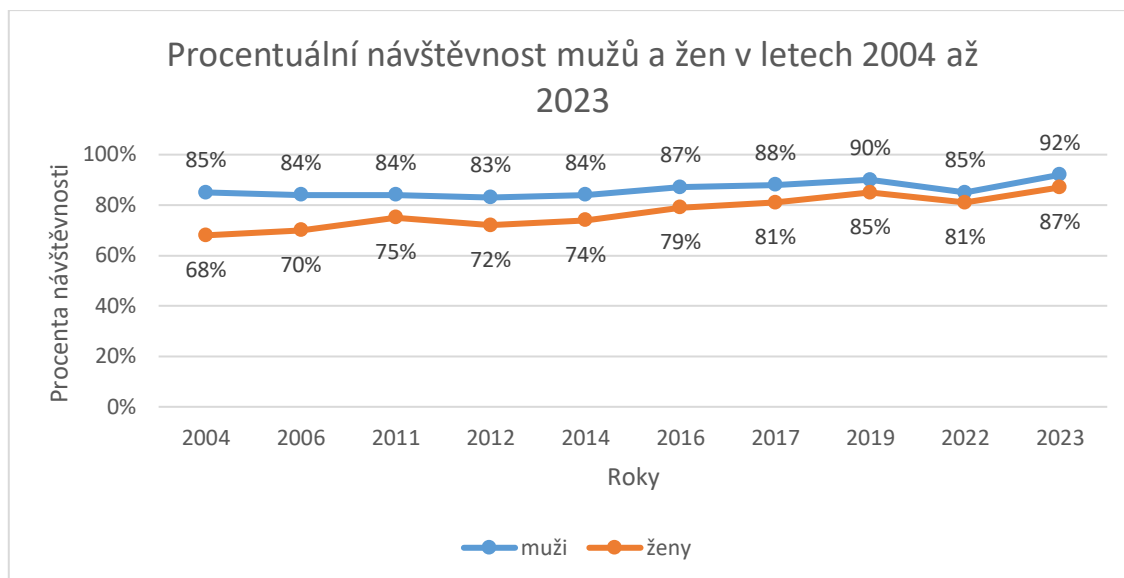


Obrázek 4: Jaké preference kuchyní mají respondenti

Zdroj: Lukáš Hroch (vlastní dotazníkové šetření, 2025)

Jak můžeme vidět na grafu výše, tak nejvíce lidí preferuje českou restauraci. Za ni je italská s 18 hlasy. Následuje asijská. Tyto tři kuchyně tvoří přes 80 % preferencí.

Tím vzniká příležitost v oblasti gastronomie, která může oslovit široké spektrum zákazníků. Plánované investiční náklady realizace projektu činí přibližně 10 milionů Kč, přičemž předpokládaná návratnost se odhaduje na období přibližně 5–8 let. V Jihlavě není vysoký počet podniků, které by nabízeli gastronomii na skutečně vysoké úrovni, a právě na tento aspekt chce restaurace navázat – klíčový důraz bude kladen na kvalitu pokrmů, nápojů a celkovou úroveň obsluhy. Koncept počítá s moderním pojetím gastronomie, které bude citlivě kombinováno s tradičními prvky, přičemž atmosféru obohatí pravidelná živá hudební vystoupení, například jednou měsíčně. Zároveň se počítá s příležitostným promítáním významných sportovních událostí, jako jsou fotbalové či hokejové finálové utkání, Super Bowl, tenis, krasobruslení atd.



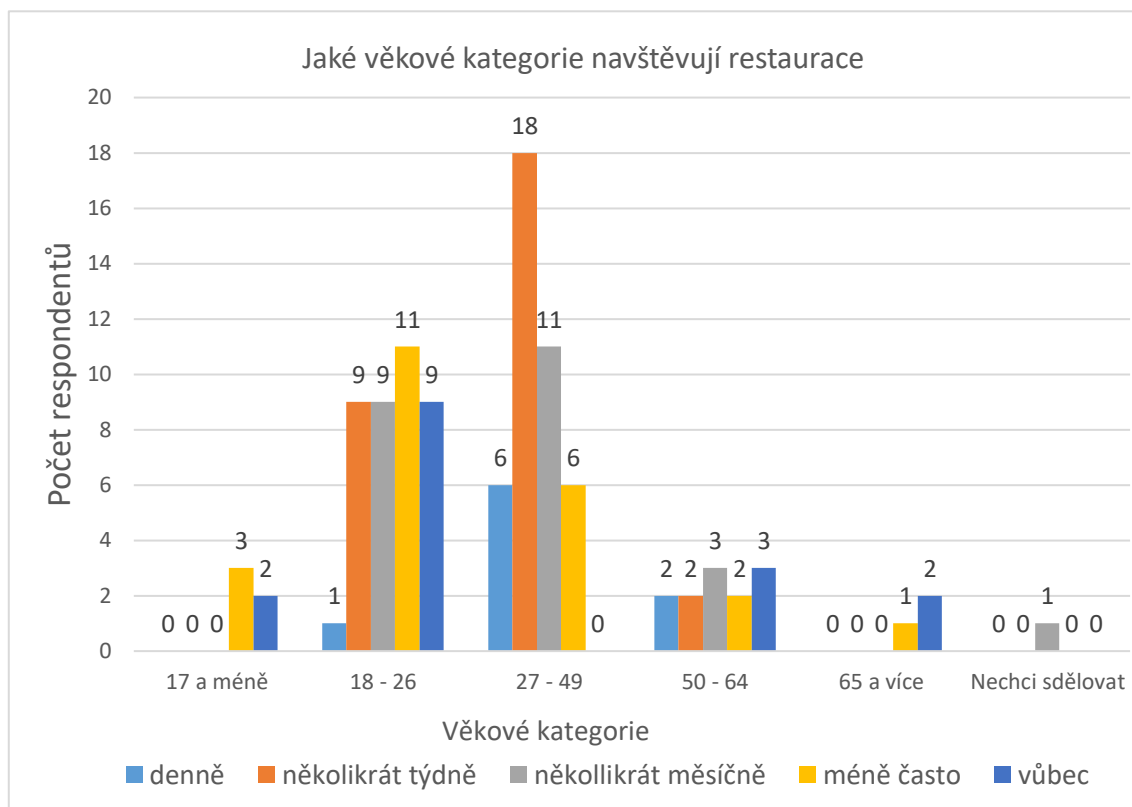
Obrázek 5: Procentuální návštěvnost restauračních zařízení mužů a žen v letech 2004 až 2023

Zdroj: vlastní zpracování dle Epoch Times, 2024

Z Obr. 4 vyplývá, že od roku 2004 se podíl respondentů, kteří v rámci šetření pro Epoch Times uvedli, že navštěvují restaurační zařízení, udržoval na přibližně stejné úrovni. V roce 2019, tedy těsně před vypuknutím pandemie Covid-19, činil tento podíl zhruba 90 % u mužů a 85 % u žen. Následná pandemie způsobila výrazný pokles návštěvnosti. V roce 2022 byla frekvence návštěv restaurací stále nízká, avšak během roku 2023 se situace postupně stabilizovala a návštěvnost dosáhla úrovně srovnatelné s předpandemickým obdobím. Ke konci roku 2023 pak procentuální podíl návštěvníků v restauraci dosáhl nejvyšší hodnoty v rámci sledovaného období (Epoch Times, 2024).

Mezi klíčové cíle podniku patří nejen dosažení ekonomického zisku, ale rovněž snaha o udržitelný přístup k životnímu prostředí a podpora společenského rozvoje. Zároveň si podnik klade za cíl vykonávat veškeré činnosti s maximálním důrazem na kvalitu. Očekávaná denní návštěvnost v prvním roce provozu se odhaduje na přibližně 60 hostů. V dalších obdobích se předpokládá postupný nárůst zájmu ze strany zákazníků, přičemž ve druhé polovině druhého roku a na začátku třetího by se měla průměrná týdenní návštěvnost pohybovat mezi 800 až 1000 osobami. Tyto hodnoty jsem konzultoval se svou vedoucí v restauraci U Dvou Přátel z dostupných informací.

Úspěšná a prosperující společnost by měla být postavena na schopnosti pružně reagovat na aktuální poptávku, vznikající problémy i potřeby personálu. Provoz restaurace má být založen na aktivním naslouchání a adekvátní reakci nejen na zpětnou vazbu od zákazníků, ale také od zaměstnanců. Nabídka podniku bude vycházet ze speciálních pokrmů a konceptů, které vzniknou ve spolupráci se zkušenými odborníky z gastronomického odvětví. Zákaznický servis se bude opírat o ochotu a profesionalitu, ale také o podporu svobody, neustálého zlepšování a motivace pracovníků.



Obrázek 6: Jaké věkové kategorie navštěvují restaurace

Zdroj: Lukáš Hroch (vlastní dotazníkové šetření, 2025)

Cílovou skupinu zákazníků budou tvořit především osoby ve věku od 18 do 64 let (dle ukazatelů na Obr. 5), kteří při návštěvě restaurace nehledají pouze kvalitní gastronomický zážitek a příjemné prostředí, ale také možnost odreagování a zábavy. Podnik bude svým hostům nabízet nejen polední menu, ale také stálý jídelní lístek s pestrou nabídkou pokrmů. Součástí nabídky bude rovněž nápojový lístek zahrnující široký výběr nealkoholických nápojů, vín, míchaných koktejlů, lihovin a pivních speciálů.

Jak nám ukazuje graf výše, tak nejvíce navštěvují restaurace respondenti v nejproduktivnějším věku a to je 27-49 let. Druhá největší návštěvnost jsou respondenti 18-26 let. Následují respondenti v předdůchodovém věku 50-64 let. Na tyto tři věkové skupiny se budou nejvíce zaměřovat.

Tento graf může vykazovat mírné zkreslení, neboť 92 % respondentů (Obr. 5) tvoří výše uvedené věkové skupiny. Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření vychází z dat získaných přímo v restauračním prostředí, lze z něj nicméně vyčíst, které věkové kategorie nejčastěji navštěvují.

2.3 Analýza odvětví

Restaurace jako odvětví je součástí širšího pohostinského sektoru, který se zaměřuje na poskytování stravovacích a nápojových služeb zákazníkům. Jeho struktura zahrnuje širokou škálu podniků, od malých rodinných restaurací po velké restaurační řetězce. Vliv struktury odvětví spočívá v různých provozních modelech, cenových kategoriích a specializacích, což ovlivňuje konkurenci a zákaznickou poptávku. Hlavní změnotvorné síly v tomto odvětví zahrnují

technologický pokrok (např. online objednávky, digitalizace menu), změny v chování spotřebitelů (rostoucí poptávka po zdravých a udržitelných možnostech), stejně jako environmentální a ekonomické faktory (např. regulace týkající se ekologické udržitelnosti). V budoucnu bude pravděpodobně stále větší důraz kladen na ekologickou odpovědnost a digitalizaci. Klíčovými faktory úspěchu v restauračním odvětví jsou kvalitní zákaznický servis, inovativní nabídka jídel, efektivní řízení nákladů a přizpůsobení se aktuálním trendům a poptávce, což vše tvoří zásadní předpoklady pro úspěšné podnikání.

2.3.1 PESTEL analýza

Politické faktory

Každý podnik je povinen dodržovat zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Pro provozování restaurace je nutné získat řemeslnou živnost, která vyžaduje doložení odborné způsobilosti – buď formou vzdělání v oboru, nebo prokázáním dostatečné praxe v gastronomii. Bez splnění této podmínky nelze činnost legálně zahájit.

Dalším zákonem, který musí podnik dodržovat je zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Tento zákon upravuje hygienická pravidla, zacházení s potravinami a jejich správné označování, včetně požadavků na skladování surovin a manipulaci s hotovými pokrmy. Dodržování těchto pravidel kontroluje Státní zemědělská a potravinářská inspekce (dále jen SZPI), která se řídí také zákonem 146/2002 Sb., o SZPI, a zákonem 321/2004 Sb., o vinohradnictví a vinařství. SZPI dohlíží na kvalitu a bezpečnost potravin, čistotu pracovních ploch, správné označování produktů a celkovou hygienu provozu. V případě porušení těchto předpisů může být podniku udělena pokuta až do výše 50 milionů Kč.

Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ukládá podniku povinnost dodržovat hygienické normy a zároveň stanovuje povinnosti zaměstnavatele týkající se ochrany zdraví zaměstnanců. Zahrnuje například požadavky na osobní hygienu pracovníků, čistotu pracovního prostředí či vybavení sanitárními zařízeními. Dohled nad dodržováním tohoto zákona vykonává Krajská hygienická stanice. V případě závažného porušení zákona může být podniku uložena pokuta až do výše 3 miliony Kč.

Dalším důležitým právním předpisem, který musí podnik dodržovat a který se zároveň dotýká i samotných zákazníků, je zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele. Tento zákon ukládá restauraci povinnost správně informovat zákazníky o cenách, složení jídel a přítomnosti alergenů. Zakazuje také šíření klamavé reklamy a uvádění nepravdivých či zavádějících informací. Dohled nad dodržováním zákona vykonává Česká obchodní inspekce (dále jen ČOI) podle zákona č. 64/1986 Sb.. ČOI kontroluje správnost účtování cen, jejich viditelnost pro zákazníky a dodržování práv spotřebitelů, jako je např. správná reklama, přesné míry při čepování nápojů nebo velikosti porcí. Při porušení tohoto zákona může být podniku uložena pokuta až do výše 5 milionů Kč.

Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, představuje klíčový právní předpis upravující pracovněprávní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Stanovuje pravidla pro pracovní podmínky, rozvržení pracovní doby, odměňování, dovolenou, bezpečnost práce a další oblasti spojené s výkonem závislé práce. Tento zákon ukládá zaměstnavateli povinnost zajistit bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí, dodržovat zákonem stanovené přestávky, organizovat směny s ohledem na odpočinek zaměstnanců a provádět povinná školení. Každý zaměstnanec

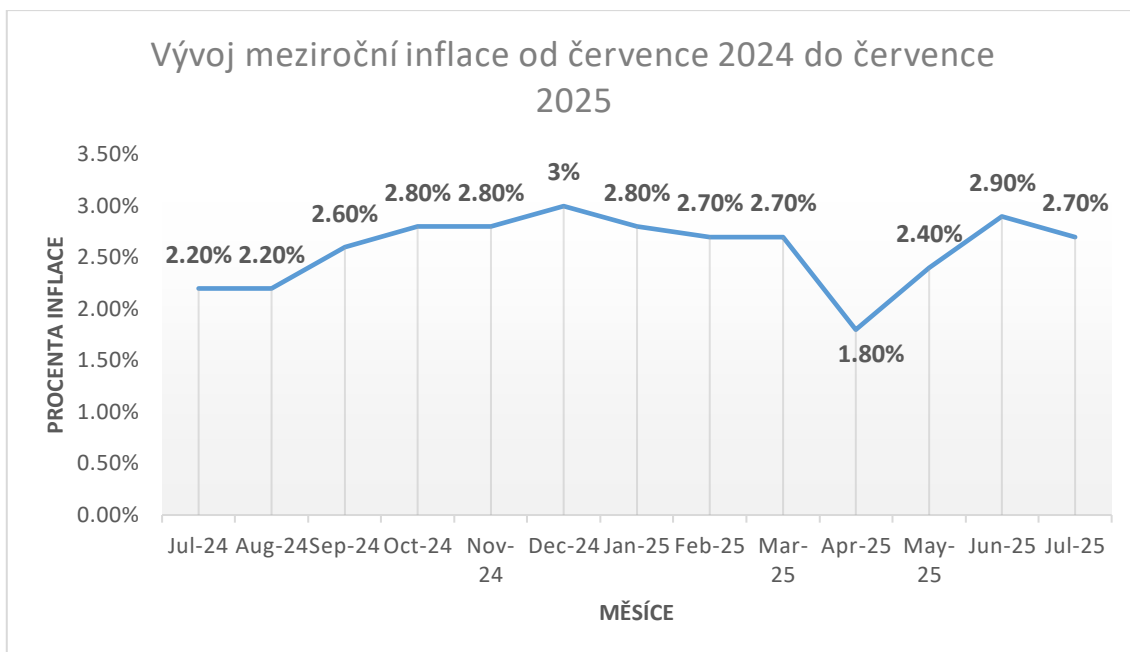
musí být před nástupem do zaměstnání proškolen v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), přičemž tato školení musí být pravidelně opakována. Cílem je zajistit, aby zaměstnanci byli informováni o rizicích spojených s výkonem jejich práce, znali zásady první pomoci a byli obeznámeni s postupy při mimořádných událostech. Dodržování těchto povinností je nezbytné nejen z hlediska ochrany zdraví a bezpečnosti zaměstnanců, ale také z důvodu právní odpovědnosti zaměstnavatele.

Zaměstnanci jsou povinni absolvovat školení požární ochrany, které slouží k seznámení s pravidly požární prevence a správným postupem při vzniku požáru. Součástí školení je také požární řád, jenž obsahuje pokyny pro chování při požáru, umístění hasících přístrojů a informace o jejich správném použití v závislosti na typu požáru (např. hořící olej, elektroinstalace, pevné látky). Povinnost provádět toto školení a dodržovat opatření v oblasti požární ochrany vyplývá ze zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. Tento zákon ukládá zaměstnavatelům povinnost vytváření podmínky pro zajištění požární bezpečnosti na pracovišti a pravidelně proškolovat zaměstnance v souladu s charakterem provozu a mírou požárního rizika. Nedodržení těchto povinností může vést nejen k ohrožení zdraví osob, ale i k právním a finančním postihům.

Jeden z dalších významných právních předpisů, který se týká provozování restaurace, je zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích. Tento zákon upravuje mimo jiné poplatky za zábor veřejného prostranství, například při zřízení venkovní zahrádky, a dále také poplatky za komunální odpad. Stanovuje maximální výši poplatku za odpady na částku 1.200 Kč za osobu nebo nemovitost ročně. V konkrétním případě města Jihlavy činí výše poplatku pro rok 2025 částku 804 Kč za poplatníka nebo nemovitost (informace o placení poplatky za odpady, 2024). Pro podnikatele je důležité sledovat aktuální obecně závazné vyhlášky města, protože konkrétní sazby i způsob výběru poplatků se mohou mezi jednotlivými obcemi lišit. Dodržení těchto poplatkových povinností je nezbytné pro legální provoz restaurace, zejména pokud využívá veřejný prostor. Nesplnění může vést nejen k pokutám, ale i k případnému zákazu užívání veřejného prostranství.

Ekonomické faktory

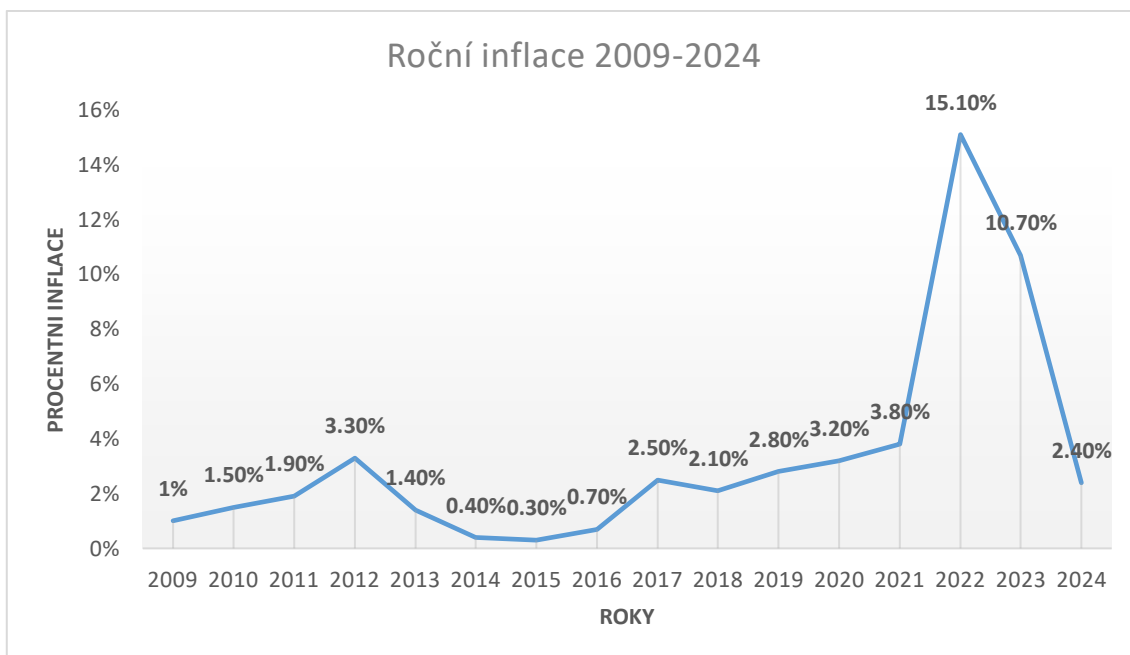
Jak ukazuje graf Obr. 7, tak za poslední rok se inflace pohybovala 2 % až 3 %. V červenci 2025 byla měsíční inflace 2,7 %, což je o 0,5 % více než v červenci 2024. Jak píše ČNB, tak by v roce 2025 chtěli snížit inflaci na 2 % a držet se v tomto okruhu. Každý měsíc zároveň získává názory od analytiků a srovnává jejich výsledky s prognózami ČNB (Inflace, spotřebitelské ceny, 2025).



Obrázek 7: Vývoj inflace od července 2024 do července 2025

Zdroj: vlastní zpracování dle CZSÚ, *Inflace, spotřebitelské úvěry, 2025*

Roční inflace v roce 2024 dosahovala 2,4 %, což je od roku 2018 nejméně. V roce 2022 a v roce 2023 byla inflace nejvyšší minimálně od roku 2000 (Inflace 2000-2024, 2025).



Obrázek 8: Vývoj inflace od roku 2009 do roku 2024

Zdroj: vlastní zpracování dle *inflace 2000-2024, 2025*

Zákazníci jsou při výběru restaurace nadále opatrní a kladou důraz na vyvážený poměr mezi cenou a kvalitou poskytovaných služeb. Od ledna 2025 došlo ke zvýšení minimální mzdy na 20.800 Kč (MPSV, 2025), což má přímý dopad na mzdové náklady podnikatelů v gastronomii. V návaznosti na tuto změnu se navýšil také limit pro výdělek u dohod o provedení práce (dále jen DPP), při kterém není nutné odvádět sociální a zdravotní pojištění při měsíčním výděleku do

11.500 Kč (ČSSZ, 2025) – platí souhrnně pro všechny uzavřené dohody. Další ekonomickou výzvou je růst cen surovin, a to zejména v důsledku klimatických změn v oblasti Středomoří, které negativně ovlivňují zemědělskou produkci a zvyšují náklady na dovoz potravin.

Sociální faktory

Stále více zákazníků preferuje rychlé a kvalitní obědy mimo domov, zejména v průběhu pracovního týdne. Zároveň roste povědomí o potravinových alergiích a intolerancích, především na lepek a laktózu, což ovlivňuje výběr jídel v restauracích. Podle trpí intolerancí na laktózu přibližně 10 % obyvatel ČR (Společnost pro výživu, 2018). V roce 2023 bylo v ČR evidováno celkem 28.411 osob s diagnózou celiakie (Počty celiaků v ČR, 2023). Významný podíl spotřebitelů se také zaměřuje na zdravý životní styl a etické stravování, což zvyšuje poptávku po zdravých, veganských a vegetariánských pokrmech. Mladší generace navíc vyhledává podniky s otevřenou kuchyní, sezónní nabídkou a originálním interiérovým řešením, které jim poskytují nejen gastronomický, ale i vizuální zážitek. S ohledem na postupné stárnutí populace je rovněž důležité přizpůsobit nabídku pokrmů seniorům, například zohledněním nutričních potřeb a snadnější konzumace jídel.

Technologické faktory

Zákazníci stále více preferují bezkontaktní platby, které považují za rychlé, pohodlné a bezpečné. Vyplývá to z tiskové zprávy Sdružení pro bankovní karty, která říká, že v roce 2024 počet bezhotovostních transakcí se zvýšil o 13 % na 3,008 mld. (Sdružení pro bankovní karty, 2025). Mladší generace navíc aktivně sleduje dění v restauracích prostřednictvím sociálních sítí a webových stránek, což zvyšuje nároky na online prezentaci a digitální komunikaci podniku. Moderní restaurace by proto měla být vybavena nejen technologiemi pro zákazníky, ale i kvalitním vnitřním technickým zázemím. V kuchyni je vhodné využití konvektomatů, indukčních ploten či technologie sous-vide, které umožňují precizní a efektivní přípravu jídel. Barové zázemí by mělo disponovat profesionálním kávovarem, výkonnou rychlovarnou konvicí a dalším vybavením, které zrychlí obsluhu a zvýší kvalitu poskytovaných služeb. Nezbytnou součástí moderního provozu jsou i technologie jako kamerové systémy nebo chytré pokladny, které zefektivňují inventury, zajišťují bezpečnost a umožňují vzdálený přístup k provozním datům.

Enviromentální faktory

Restaurace je povinna dbát na ekologickou odpovědnost, což zahrnuje důsledné třídění odpadu, minimalizaci používání plastových obalů a oddělené skladování použitých olejů dle zákona č. 541/2020 Sb.. V rámci environmentálně šetrného provozu je žádoucí investovat do energeticky úsporných technologií, jako je LED osvětlení nebo spotřebiče s nízkou spotřebou energie a vody. Podnik se zároveň zaměří na podporu lokálních dodavatelů – upřednostní maso (např. Řeznictví Štampera), zeleninu (např. Zelenina Jihlava), pivo (např. MadCat) či víno (např. Vinařství U Samsonů) od regionálních producentů. Tím nejen podpoří místní ekonomiku, ale i sníží ekologickou stopu spojenou s přepravou surovin.

Legislativní faktory

Podnik je povinen vést pečlivou dokumentaci týkající se bezpečnostních opatření, včetně evakuačních plánů, pravidelné údržby plynových zařízení a revizních zpráv. Součástí zákonných požadavků je rovněž zajištění oprávnění k užívání autorských děl – to se týká nejen hudebního doprovodu v prostorách restaurace, ale také promítání sportovních přenosů či jiného

audiovizuálního obsahu. V neposlední řadě je nutné sledovat aktuální legislativní změny, například v oblasti zákazu kouření, který může být rozšířen i na venkovní prostory. Tato opatření mohou mít přímý dopad na návštěvnost a složení zákaznické základny.

2.3.2 Porterův model pěti sil

V této části bude podrobně rozpracován Porterův model pěti sil s důrazem na konkrétní faktory, které mají přímý vliv na podnikatelské prostředí restaurace. Cílem této analýzy je identifikovat hlavní vlivy, s nimiž se podnik bude muset vyrovnávat, a na jejich základě formulovat odpovídající strategii. Porterův model slouží jako nástroj pro hodnocení konkurenčního prostředí a odhalení rizik i příležitostí, které mohou ovlivnit úspěšnost podniku na trhu. Analýza pěti sil přinese praktické poznatky, které budou využity při obhajobě podnikatelského záměru a při argumentaci před investory či jinými zainteresovanými stranami. Model bude zaměřen na hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, hrozbu substitutů a intenzitu konkurenčního boje. Každá z těchto sil bude doplněna o konkrétní poznatky z praxe a dat získaných z trhu, aby byla podpořena reálnými podklady. Výsledky této analýzy budou sloužit jako východisko pro strategická rozhodnutí a nastavení konkurenční výhody podniku.

Mezi první klíčovou silou, která ovlivňuje provoz plánované restaurace, patří hrozba konkurence. Tato hrozba je v dané lokalitě značně vysoká, jelikož se na území města Jihlavy nachází více než 40 gastronomických zařízení. Zvláště v okolí Masarykova náměstí je konkurence výrazná, neboť zde působí velké množství restaurací na poměrně malém prostoru. Na jednu stranu se jedná o největší a nejfrekventovanější náměstí ve městě, což zajišťuje vysoký pohyb potenciálních zákazníků. Na druhou stranu však dochází k určitému přesycení trhu a opakování konceptů jednotlivých podniků. Významná část konkurence se zaměřuje na nabídku poledního menu, přičemž cenové rozpětí tohoto menu se pohybuje převážně mezi 155 a 180 Kč. Tato skutečnost klade na novou restauraci vysoké nároky na odlišení se, a to nejen kvalitou jídel, ale i celkovým konceptem a přidanou hodnotou poskytovaných služeb. Pro snížení hrozby konkurence je nezbytné navrhnout inovativní řešení, které umožní podniku jasně se odlišit od ostatních gastronomických zařízení.

Další významnou hrozbu pro plánovanou restauraci představuje riziko vstupu nových konkurentů na trh. Tato hrozba je obzvláště relevantní, neboť zahájení provozu restaurace vyžaduje od podnikatele značné počáteční investice ještě před samotným otevřením podniku. I v případě úspěšného zahájení činnosti zůstává otázkou, jakým způsobem na novou nabídku zareagují zákazníci a jak se vyvine jejich loajalita. Celkově lze tuto hrozbu hodnotit jako středně vysokou, protože vstup na trh v oblasti gastronomie je spojen s vyššími náklady a překážkami. Na druhou stranu dobře nastavený podnikatelský koncept a kvalitní realizace provozu mohou vést k dosažení výrazných pozitivních výsledků. Úspěšné odlišení a silná značka tak mohou hrozbu vstupu nových konkurentů částečně eliminovat a upevnit postavení podniku na trhu.

Dalším faktorem, který může ovlivnit podnik, je vyjednávací síla dodavatelů. V tomto případě má tato hrozba spíše nízký význam, neboť na trhu působí dostatečný počet dodavatelů, což umožňuje restauraci vybírat si z různých nabídek a podmínek spolupráce. Mezi potenciálními partnery lze uvést například velkoobchod JIP Východočeská, a.s. nebo MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., které patří k nejznámějším a nejrozšířenějším dodavatelským řetězcům v České republice. Tyto společnosti poskytují široký sortiment produktů a jsou dlouhodobě prověřeny

provozovateli gastronomických zařízení. Díky této tržní situaci je možné efektivně vyjednávat o cenách a podmínkách dodávek, což snižuje riziko závislosti na jediném dodavateli.

Dalším významným faktorem ovlivňujícím podnik je vyjednávací síla odběratelů. V počáteční fázi provozu se tento vliv jeví jako vysoký, jelikož restaurace teprve buduje svou zákaznickou základnu. Postupem času však dochází k jeho oslabování a lze jej hodnotit spíše jako středně silný. V této fázi budou zákazníci sice nadále určovat objem tržeb, avšak jejich schopnost ovlivňovat cenovou politiku podniku již nebude zásadní. Spotřebitelé obvykle porovnávají cenu s kvalitou a často své zkušenosti sdílejí prostřednictvím online recenzí, což má přímý dopad na reputaci restaurace. Pro udržení pozitivního vnímání je tedy nezbytné věnovat pozornost obsahu na sociálních sítích a sledovat aktuální gastronomické trendy.

Hrozba substitutů vykazuje střední úroveň vlivu na provoz restaurace. Po pandemii Covid-19 došlo k významnému rozšíření dovážkových služeb, a to jak prostřednictvím platform typu Wolt či Foodora, tak i díky vlastním rozvozům jednotlivých podniků. Plánovaná restaurace bude nabízet možnost rozvozu jídel v časovém rozmezí od 11:00 do 19:00 hodin. Tato služba však bude zavedena až v okamžiku, kdy bude zřejmé, že její realizace nebude mít negativní dopad na finanční stabilitu podniku, a to zejména vzhledem k vysokým maržím rozvozových společností, které dosahují až 30 %. Mezi další formy substituce patří fastfoody, street food provozovny či domácí stravování, které představují alternativu pro zákazníky z hlediska rychlosti a ceny. V posledních letech ovlivňuje výběr zákazníků také rostoucí důraz na zdravou výživu, na což by měla restaurace reagovat vhodnou skladbou jídelního lístku a nabídkou zdravějších pokrmů.

2.4 Analýza konkurence

V této části se podrobněji zaměřím na analýzu konkurenčního prostředí v Jihlavě. Vybral jsem čtyři vybrané restaurace, které budou sloužit jako referenční srovnání s plánovaným podnikem, a to jak z hlediska nabídky, cenové politiky, kvality služeb, tak i celkové prezentace. Cílem této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky jednotlivých podniků a určit, v čem může moje restaurace nabídnout zákazníkům přidanou hodnotu. Důležité je také sledovat, jakým způsobem konkurence komunikuje se zákazníky a jaké marketingové nástroje využívá. Výsledky této analýzy poslouží jako podklad pro stanovení konkurenční výhody a strategických rozhodnutí do budoucna. Zároveň analýza napoví, jaké trendy jsou v jihlavské gastronomii aktuálně populární a jak na ně adekvátně reagovat.

Pro svůj přehled jsem si vybral čtyři restaurace – Gambrinus Street, Tři Knížata, Parlament a Pivovarskou restauraci. Pátou do srovnání jsem zahrnul svou vlastní provozovnu. Hodnocení jsem provedl na základě svých osobních zkušeností a také poznatků kolegů z práce. Použil jsem hodnotící škálu od 1 do 5, kde 1 znamená nejhorší a 5 nejlepší možné hodnocení.

Při hodnocení kvality obsluhy jsem se zaměřil hlavně na profesionalitu personálu, jejich reakce ve stresových situacích a přístup k řešení reklamací. Kvalitu jídel jsem posuzoval podle dochucení pokrmů a toho, jak vypadají na talíři. Cenovou úroveň jsem porovnával s jinými restauracemi v okolí a zároveň s kvalitou nabízených jídel a nápojů.

Dostupnost jsem hodnotil podle toho, kde se restaurace nachází, jak daleko je nejbližší zastávka MHD, jestli je poblíž parkoviště a jak rušné je okolí. U sociálních sítí jsem sledoval hlavně

Facebook, Instagram a webové stránky, a to podle četnosti a kvality příspěvků – například informací o novinkách nebo přípravách jídel.

Atmosféra restaurace byla hodnocena na základě subjektivního dojmu autora. Při hodnocení byly zohledněny tyto parametry: vzhled a působení interiéru, čistota toalet, kvalita vzduchu v prostoru restaurace a typická skladba hostů.

Tabulka 6: Analýza konkurence

	Gambrinus Street	Tři Knížata	Parlament	Pivovarská restaurace	Má restaurace
Kvalita obsluhy	3	4	4	3	4
Kvalita jídel	2	5	4	4	5
Cena	3	4	4	4	4
Dostupnost	4	5	3	3	4
Sociální sítě	2	1	2	3	5
Atmosféra	2	4	3	3	5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vlastní analýzy jsem vybral čtyři konkurenční restaurace v Jihlavě – Gambrinus Street, Tři Knížata, Parlament a Pivovarskou restauraci – a porovnal je s plánovanou restaurací Hrochiano v několika klíčových oblastech: kvalita obsluhy, kvalita jídel, cenová hladina, dostupnost, práce se sociálními sítěmi a celková atmosféra (viz Tab. 6).

Z hodnocení vyplývá, že největšími silnými stránkami mé restaurace budou kvalita jídel (5), aktivní a efektivní správa sociálních sítí (5) a příjemná atmosféra (5). Tím se odliší od restaurací jako Gambrinus Street, která získala nízké hodnocení především za kvalitu jídel (2), práci se sociálními sítěmi (2) i atmosféru (2). Podnik Tři Knížata vyniká především kvalitou jídel (5) a dostupností (5), ale výrazně zaostává v online prezentaci (1), což je v současnosti klíčové pro oslovení mladší klientely.

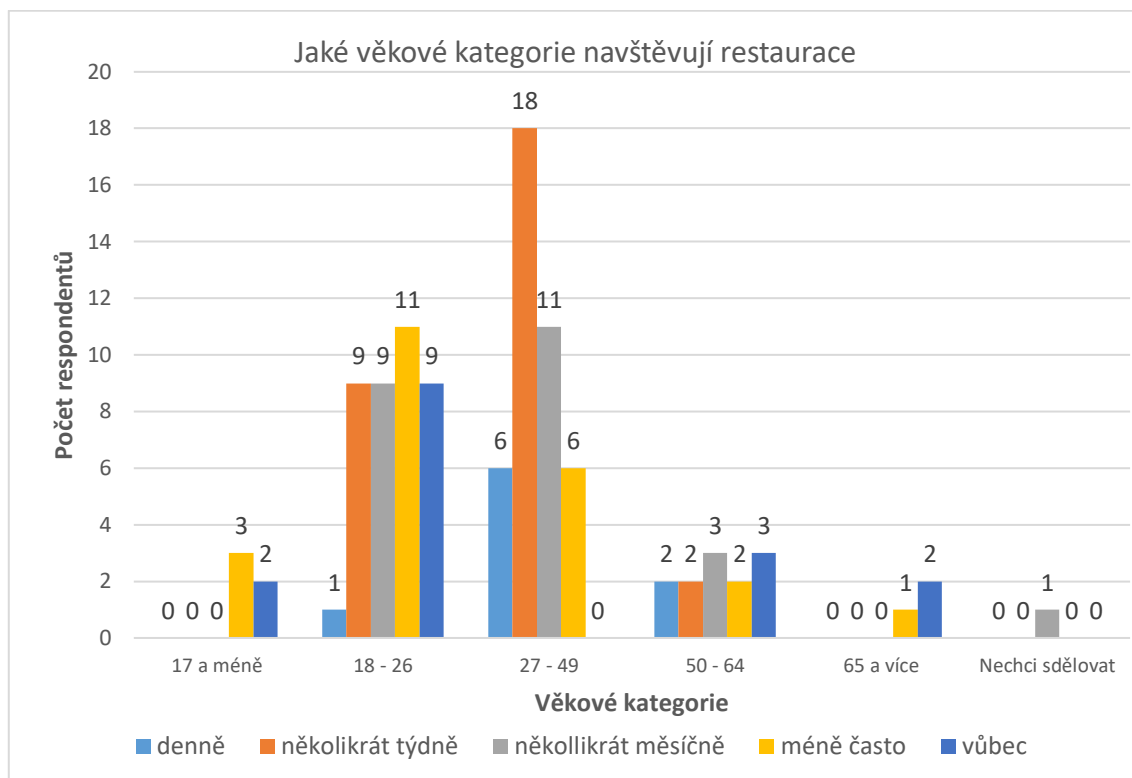
Restaurace Parlament a Pivovarská restaurace vykazují poměrně vyrovnané výsledky ve všech oblastech, ale ani jedna z nich nevyniká v oblasti marketingu na sociálních sítích. To představuje příležitost, jak se může nově vznikající podnik výrazněji prosadit právě díky modernímu digitálnímu přístupu.

Díky kombinaci kvalitní gastronomie, aktivní online komunikace, stabilních cen a přívětivé atmosféry má plánovaná restaurace potenciál zaujmout široké spektrum zákazníků a vytvořit si silnou pozici na jihlavském trhu.

2.5 Analýza zákazníků

Z oslovené skupiny respondentů vyplývá, že nejčastějšími návštěvníky restauračních zařízení jsou respondenti ve věku 27-49 let, kteří je navštěvují nejčastěji několikrát týdně. Druhou nejpočetnější skupinu z hlediska frekvence návštěv tvoří respondenti ve věkovém rozmezí 18-26 let. Na základě těchto zjištění bude nabídka restaurace primárně zaměřena na věkovou skupinu

18-49 let, která představuje neaktivnější část zákaznické základny. Současně však bude zohledněna i přítomnost mladších respondentů do 18 let a starších nad 50 let, aby nabídka oslovila i tyto věkové segmenty.

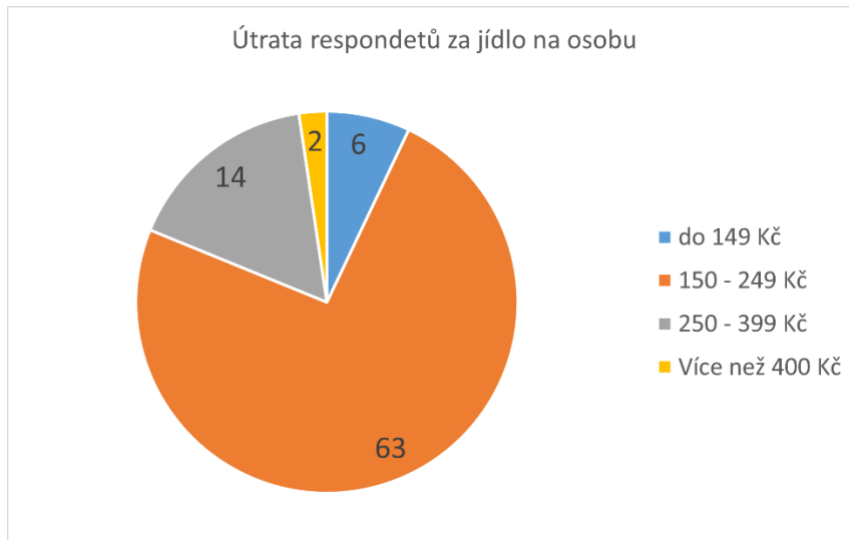


Obrázek 9: Jaké věkové kategorie navštěvují restaurace

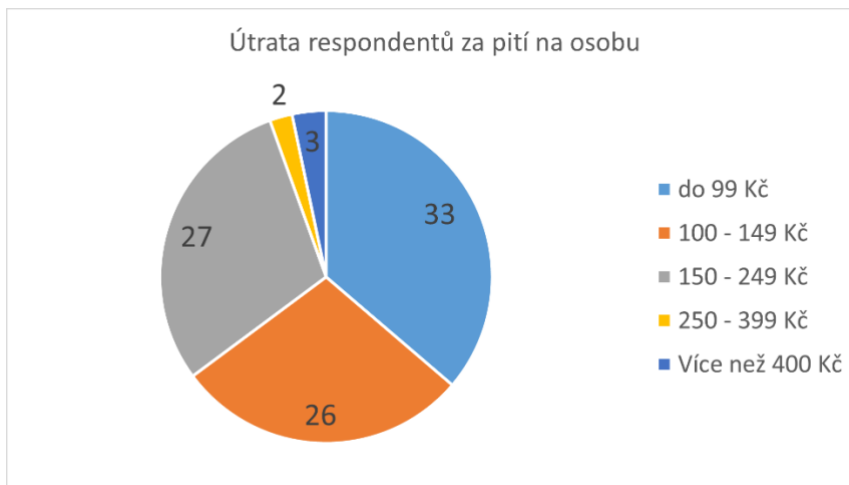
Zdroj: Lukáš Hroch (vlastní dotazníkové šetření, 2025)

Jak již bylo zmíněno výše (Obr. 3), z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že mezi respondenty je nejoblíbenější česká kuchyně, následovaná kuchyní italskou, asijskou a americkou. Na základě těchto zjištění jsem se rozhodl zaměřit především na nabídku tradiční české a italské kuchyně, kterou doplním o pokrmy z dalších světových kuchyní. Zároveň jsou brány v úvahu nejčastější potravinové intolerance, zejména na laktózu a lepek, a tomu je přizpůsobováno složení jídel. V neposlední řadě bude nabídka reflektovat rostoucí zájem o zdravý životní styl, proto bude součástí menu i výběr lehkých, vegetariánských a veganských pokrmů.

Na základě výsledků dotazníkového šetření (viz. Obr. 6) bylo zjištěno, že respondenti nejčastěji utrací za jídlo částku v rozmezí 150-249 Kč na osobu. Co se týče konzumace nápojů (viz Obr.7), většina respondentů uvedla, že za pití utratí do 99 Kč. O něco menší skupina respondentů utrací za nápoje částky v rozmezí 100-149 Kč. Tyto výdaje výrazně ovlivňuje skutečnost, že značná část návštěvníků restauraci využívá primárně k obědu nebo večeři, kdy se po konzumaci jídla zpravidla nezdržují déle a restauraci brzy opouštějí.



Obrázek 10: Útrata respondentů za jídlo na osobu
 Zdroj: Lukáš Hroch (vlastní dotazníkové šetření, 2025)



Obrázek 11: Útrata respondentů za jídlo na osobu
 Zdroj: Lukáš Hroch (vlastní dotazníkové šetření, 2025)

Na základě mých dosavadních zkušeností mohu potvrdit, že zákazníci velmi pozitivně reagují na tematické akce, jako jsou například asijské víkendy, speciální nabídky při příležitosti Zeleného čtvrtku se zeleným pivem nebo jiné sezónní události. Tyto akce přinášejí do běžného provozu restaurace originalitu a pestrost, a proto je mým cílem pravidelně je zařazovat do nabídky a tím podpořit zájem stálých i nových hostů.

2.6 Strategická analýza

V této části zpracovávám SWOT analýzu a IE matici, jejichž cílem je vyhodnotit silné a slabé stránky podniku, příležitosti a rizika z vnějšího prostředí a na základě toho navrhnout vhodnou strategii pro další směřování restaurace.

2.6.1 SWOT analýza

V této části rozeberu SWOT analýzu firmy Hrochiano s.r.o.. Před každým konkrétním faktorem je označení např. „[S1]:“ toto označení bude použité do IE matice.

Silné stránky

- [S1]: Unikátní kombinace české a italské kuchyně, která odlišuje podnik od konkurence
 - o Na jihlavském trhu není běžné, aby restaurace nabízela kvalitní propojení dvou odlišných, ale oblíbených kuchyní. Tato originalita dokáže přilákat širší spektrum zákazníků – od milovníků tradičních českých jídel až po fanoušky italských specialit. Zároveň pomáhá vymežit podnik vůči konkurenci.
- [S2]: Výhodná poloha v centru Jihlavy (blízkost úřadů, firem, škol, ...)
 - o Strategické umístění zajišťuje vysokou frekvenci potenciálních zákazníků z řad úředníků, studentů, zaměstnanců firem i turistů. Snadná dostupnost pěšky, MHD i autem zvyšuje pravděpodobnost pravidelných návštěv.
- [S3]: Nové moderní vybavení kuchyně a restaurace
 - o Moderní zařízení zvyšuje efektivitu práce, kvalitu připravovaných pokrmů a snižuje provozní náklady díky energeticky úsporným technologiím. Nový interiér zároveň působí atraktivně na hosty a posiluje image podniku.
- [S4]: Mladý a motivovaný tým se zkušeností v gastronomii
 - o Kombinace motivace a praxe znamená lepší služby, rychlejší adaptaci na nové trendy a vyšší kvalitu zákaznického servisu. Lidský faktor je klíčový pro pozitivní hodnocení podniku.
- [S5]: Potenciál nabídky rozvozu přes rozvozové platformy (Foodora, Wolt)
 - o Umožňuje oslovit zákazníky, kteří by jinak nepřišli osobně. Rozvoz je v současné době standardem, který zvyšuje dosah podniku a přináší dodatečné tržby, zejména mimo hlavní otevírací dobu.
- [S6]: Flexibilní nabídka (denní menu, večeří, eventů, ...)
 - o Umožňuje cílit na různé segmenty trhu – od poledních strávníků až po večerní návštěvníky a účastníky akcí. Zvyšuje obsazenost restaurace během dne a minimalizuje období nízké návštěvnosti.
- [S7]: Možnost variabilního interiéru (přizpůsobení pro akce či oslavy)
 - o Poskytuje konkurenční výhodu při získávání firemních zakázek, rodinných oslav či tematických večerů. Zvyšuje flexibilitu využití prostor a tím i výnosnost.
- [S8]: Zaměření na kvalitní suroviny
 - o Kvalita surovin přímo ovlivňuje chuť a spokojenost zákazníků, což podporuje opakované návštěvy a pozitivní recenze. V současném trendu zdravějšího stravování jde o silný marketingový argument.
- [S9]: Zajištění financování investice
 - o Finanční stabilita v úvodu podnikání umožňuje bezproblémový rozjezd, pokrytí počátečních nákladů a minimalizaci rizika zpoždění otevření nebo omezení služeb kvůli nedostatku kapitálu.
- [S10]: Využití moderních marketingových kanálů (sociální sítě, online objednávky, online rezervace, ...)

- Aktivní práce se sociálními sítěmi, online objednávkami a rezervačními systémy zvyšuje viditelnost podniku, usnadňuje komunikaci se zákazníky a podporuje rychlý růst klientely.

Slabé stránky

- [W1]: Nový podnik bez zavedené značky a loajální klientely
 - V počáteční fázi podnik nemá stabilní okruh stálých hostů a musí investovat více energie a peněz do budování povědomí a důvěry zákazníků. To ovlivňuje tržby zejména v prvních měsících.
- [W2]: Vysoké provozní náklady spojené s nájemným a mzdami v centru krajského města
 - Poloha v centru má své výhody, ale zároveň zvyšuje fixní náklady, které je nutné pokrýt dostatečně vysokým obratem. Při nižší návštěvnosti hrozí problém s rentabilitou.
- [W3]: Závislost na externím financování (úvěr)
 - Splátky úvěru představují pravidelný finanční závazek a zvyšují tlak na dosahování plánovaných tržeb. Při poklesu obratu může dojít k problémům s cash flow.
- [W4]: Omezená počáteční marketingová kapacita (nutnost investic do propagace)
 - V začátcích je potřeba rychle vybudovat povědomí o značce, což vyžaduje výraznější marketingový rozpočet. Omezené zdroje mohou zpomalit růst klientely.
- [W5]: Vyšší ceny ve srovnání s částí konkurence, mohou odrazovat cenově citlivé zákazníky
 - Nastavení cen reflektující kvalitu surovin a lokalitu může působit negativně na zákazníky s nižším rozpočtem, a tím omezovat tržní segment, na který podnik cílí.
- [W6]: Nulová zkušenost řízení firmy a týmu ředitelem
 - Nedostatek manažerské praxe může vést k chybám v plánování, komunikaci s personálem nebo finančním řízení, což se může negativně promítnout do chodu podniku.
- [W7]: Riziko široké nabídky (česká a italská kuchyně) → složitější logistika a suroviny
 - Široké menu komplikuje skladování a objednávání surovin, vyžaduje více vyškoleného personálu a zvyšuje riziko plýtvání při špatném odhadu poptávky.
- [W8]: Chybějící zkušenosti s rozvoznými službami
 - Absence zkušeností v této oblasti může vést k počátečním problémům s logistikou, kvalitou doručení a spokojeností zákazníků.
- [W9]: Vysoká náročnost na kvalitní obsluhu
 - Koncept restaurace cílí na vysoký standard servisu, což klade nároky na personál. Je složité najít a udržet zkušené zaměstnance, zejména v době nedostatku pracovníků v gastronomii.
- [W10]: Možnost špatného odhadu poptávky (ztráty na zásobách)
 - Neznalost přesného chování zákazníků v počátcích může vést k nadměrným nákupům a následným ztrátám z neprodaného či zkaženého zboží.

Příležitosti

- [O1]: Rostoucí poptávka po kvalitní gastronomii a originálních konceptech
 - o Zákazníci stále více vyhledávají originální a zážitkové stravování, což vytváří prostor pro úspěch podniku s unikátním konceptem české a italské kuchyně.
- [O2]: Trend zdravého stravování a lokálních surovin – možnost rozšířit nabídku
 - o Zdravé pokrmy z čerstvých lokálních surovin jsou silným marketingovým tahákem a odpovídají moderním gastronomickým trendům, čímž lze oslovit širší a náročnější klientelu.
- [O3]: Spolupráce s firmami v okolí (firemní obědy, akce, ...)
 - o Poloha v centru umožňuje navázat pravidelné dodávky obědů a catering pro firmy, což přináší stabilní zdroj příjmů mimo individuální zákazníky.
- [O4]: Rozvoj prodeje a rozvozevých služeb
 - o Zvyšující se poptávka po jídle s doručením dává možnost oslovit zákazníky mimo hlavní spádovou oblast a generovat dodatečné tržby i v době nižší návštěvnosti
- [O5]: Účast na gastro festivalech a místních akcích (zviditelnění značky)
 - o Prezentace na veřejných akcích přináší přímý kontakt s potenciálními zákazníky, zvyšuje povědomí o značce a podporuje pozitivní image podniku.
- [O6]: Využití sociálních sítí k budování značky a loajality
 - o Aktivní komunikace na platformách jako Instagram či Facebook umožňuje efektivně oslovovat cílovou skupinu, posilovat vztah se zákazníky a budovat komunitu kolem podniku.
- [O7]: Vytvoření věrnostních programů pro stálé zákazníky
 - o Věrnostní systém motivuje hosty k opakovaným návštěvám a pomáhá vytvářet stabilní základnu klientely, což zvyšuje dlouhodobou ziskovost.
- [O8]: Rozšíření nabídky o catering
 - o Catering pro firemní a soukromé akce umožňuje využít kapacity kuchyně i mimo běžnou otevírací dobu a diverzifikuje zdroje příjmů.
- [O9]: Možnost spolupráce s místními producenty (farmáři, vinaři, pivaři, ...)
 - o Spojení s lokálními dodavateli posiluje autenticitu nabídky, zlepšuje kvalitu surovin a zároveň slouží jako marketingový nástroj (např. „od farmáře přímo na talíř“).
- [O10]: Možnost expanze (druhá pobočka, food truck, ...)
 - o Při úspěšném provozu první pobočky lze značku rozšířit a zvýšit zisky prostřednictvím dalších provozoven či mobilních konceptů.

Hrozby

- [T1]: Silná konkurence zavedených restaurací v centru Jihlavy
 - o Konkurence s dlouholetou tradicí a stálou klientelou může omezit rychlý růst nového podniku a vyžaduje intenzivní marketing i kvalitu služeb, aby se podnik prosadil.
- [T2]: Možné zhoršení ekonomické situace (inflace, pokles koupěschopnosti)
 - o Negativní makroekonomické změny mohou snížit ochotu lidí utráct za stravování mimo domov, což přímo ohrožuje tržby.
- [T3]: Změny v legislativě (např. daňové změny, hygiena)

- Nové právní požadavky mohou přinést dodatečné náklady nebo nutnost změnit provozní postupy, což může být finančně i organizačně náročné.
- [T4]: Sezónní výkyvy v návštěvnosti
 - V určitých obdobích roku (např. letní dovolené, svátky) může dojít k poklesu návštěvnosti, což zvyšuje tlak na řízení cash flow.
- [T5]: Negativní recenze v začátku provozu mohou odradit zákazníky
 - Špatné hodnocení v prvních měsících může zásadně ovlivnit reputaci a odradit potenciální hosty, zejména v době, kdy je budování značky klíčové.
- [T6]: Závislost na kvalitních dodavatelích (riziko výpadků)
 - Problémy v dodavatelském řetězci mohou vést k nedostatku klíčových surovin a omezení nabídky, což se negativně projeví na spokojenosti zákazníků.
- [T7]: Růst cen surovin a energií
 - Zvyšující se náklady na provoz mohou tlačit na zvyšování cen pro zákazníky, což může snížit konkurenceschopnost.
- [T8]: Rostoucí popularita fast foodů a levnějších konceptů
 - Trend rychlého a levného stravování může odvádět část zákazníků, zejména z řad cenově citlivějších spotřebitelů.
- [T9]: Možné problémy s personálem (fluktuace, nedostatek kvalifikovaných pracovníků)
 - Nedostatek odborně zdatných zaměstnanců může vést k poklesu kvality služeb a zvýšeným nákladům na nábor a školení.
- [T10]: Vysoké provize rozvozových platforem → tlak na marži
 - Spolupráce s rozvozovými službami sice zvyšuje dosah, ale jejich provize mohou výrazně snížit zisk z každé objednávky, pokud není správně nastavena cenová politika.

2.6.2 IE matice

Tato část se zaměřuje na zpracování IE matice, která bude rozdělena na IFE a EFE matici. Váhy jednotlivých faktorů budou stanoveny pomocí bodového systému. Každá kategorie (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) bude ohodnocena na škále od 1 do 10, přičemž hodnota 10 představuje nejvýznamnější faktor. Následně budou dosažené body vyděleny číslem 110, aby součet hodnot EFE a IFE matice dosáhl výsledné hodnoty 1.

IFE matice

Tabulka 7: IFE matice 1. část

FAKTOR	VÁHA	ZNÁMKA	VÁŽENÉ SKÓRE
SILNÉ STRÁNKY			
S1	0,091	4	0,364
S2	0,082	4	0,328
S3	0,073	4	0,292
S4	0,027	3	0,081
S5	0,045	3	0,135
S6	0,036	3	0,108
S7	0,018	3	0,054
S8	0,009	3	0,027
S9	0,064	4	0,256
S10	0,055	3	0,165
SLABÉ STRÁNKY			
W1	0,091	1	0,091
W2	0,082	1	0,082
W3	0,073	1	0,073
W4	0,045	2	0,090
W5	0,064	1	0,064
W6	0,036	2	0,072
W7	0,055	2	0,110
W8	0,027	2	0,054
W9	0,009	2	0,018
W10	0,018	2	0,036
CELKEM	1		2,469

Zdroj: vlastní zpracování

EFE matice

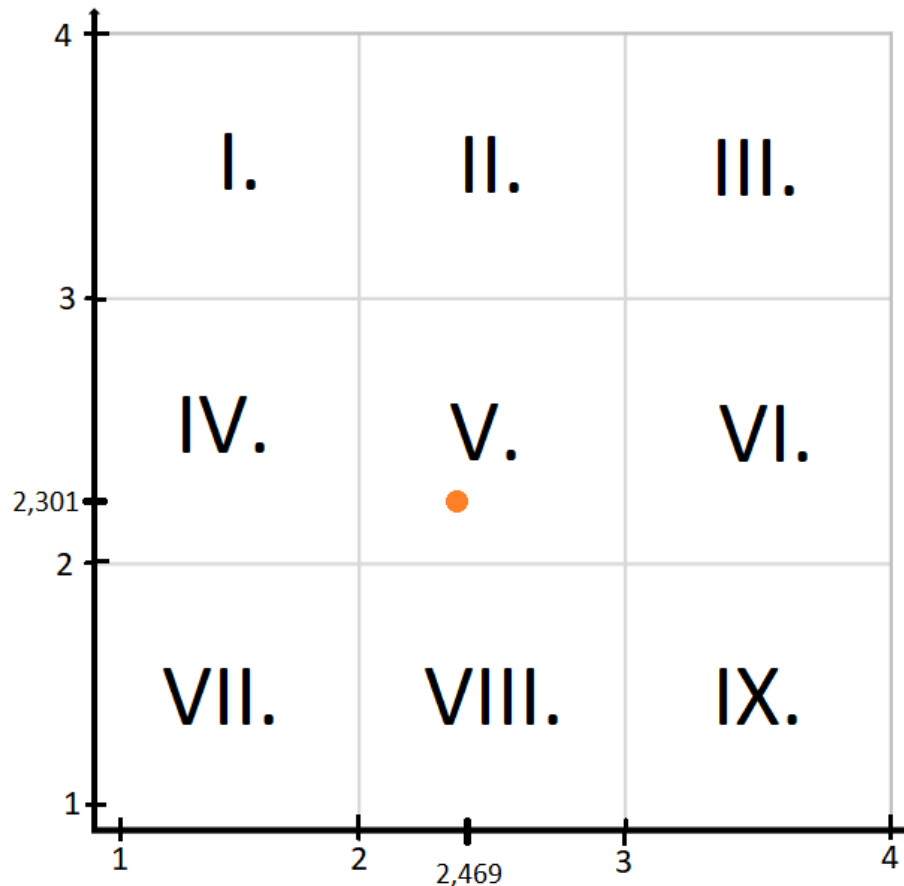
Tabulka 8: EFE matice 1. část

FAKTOR	VÁHA	ZNÁMKA	VÁŽENÉ SKÓRE
PŘÍLEŽITOSTI			
O1	0,091	3	0,273
O2	0,082	3	0,246
O3	0,073	3	0,219
O4	0,064	2	0,128
O5	0,036	2	0,072
O6	0,055	3	0,165
O7	0,045	2	0,09
O8	0,018	2	0,036
O9	0,027	2	0,054
O10	0,009	1	0,009
HROZBY			
T1	0,091	2	0,182
T2	0,082	2	0,164
T3	0,055	2	0,11
T4	0,018	2	0,036
T5	0,036	2	0,072
T6	0,027	2	0,054
T7	0,073	2	0,146
T8	0,009	3	0,027
T9	0,045	2	0,09
T10	0,064	2	0,128
CELKEM	1		2,301

Zdroj: vlastní zpracování

IE matice

Z předešlých informací jsem zjistil, že skóre EFE matice vyšel 2,301 a skóre IFE matice vyšel 2,469. Když jsem toto skóre zadal do grafu IE matice, tak mi vyšlo, že firma se nachází v V. oblasti. Toto pro firmu znamená, že firma by se měla zaměřit na vývoj produktu a penetraci trhu.



Obrázek 12: IE matice

Zdroj: vlastní zpracování

2.7 Informace o trhu

Restaurační trh v Jihlavě je rozmanitý a vyznačuje se poměrně silnou konkurencí, zejména v centru města a jeho bezprostředním okolí. Přesto se v nabídce gastronomických provozoven objevuje prostor pro inovativní koncept, který by spojoval tradiční českou kuchyni s autentickými italskými pokrmy i mimo velká města jako je Praha (Global Culinary Trends, 2021). Tento styl dosud není v Jihlavě výrazně zastoupen, přestože o něj zákazníci dlouhodobě projevují zájem. Restaurace Hrochiano, která vznikne právě v této lokalitě, má ambici tuto mezeru zaplnit a nabídnout jedinečný gastronomický zážitek založený na čerstvosti surovin, precizní přípravě pokrmů a příjemném prostředí.

Cílovou skupinou budou zejména osoby ve věku 18-50 let – tedy ekonomicky aktivní obyvatelé města a okolí, studenti, mladé páry, rodiny s dětmi. Tito zákazníci vyhledávají především kombinaci tradiční kuchyně v moderním pojetí, kvalitní a přívětivou obsluhu a přiměřenou cenovou hladinu. V posledních letech se zároveň zvyšuje poptávka po středomořské kuchyni, která je obecně vnímána jako zdravější a lehčí alternativa. Restaurace bude na tento trend reagovat nabídkou čerstvých těstovin, domácích dezertů i českých klasik připravovaných s důrazem na detail a moderní úpravu.

Ačkoliv jsou tu i věkové kategorie 0-18 a 50+, tak na ně přímo necílím, ale vím, že vždycky budou chodit.

Analýza místní konkurence ukazuje, že většina jihlavských restaurací se zaměřuje buď na ryze českou kuchyni, nebo na jednoduché bistro či například fast food koncepty. Málokterý podnik však spojuje autentické gastronomické zážitky s kvalitním servisem a útulným prostředím. Restaurace Hrochiano bude tuto kombinaci nabízet a chce se odlišit nejen kuchyní, ale i přátelskou atmosférou a profesionálním přístupem k hostům.

Součástí strategie bude také moderní marketingový přístup – důraz na online prezentaci, aktivní využívání sociálních sítí, rezervačních platforem a zavedení zákaznických věrnostních programů. Tento přístup umožní efektivně oslovit jak mladší technologicky zdatné publikum, tak i konzervativnější zákazníky, kteří ocení stabilní a důvěryhodný podnik.

Růst zájmu o kvalitní gastronomii v krajských městech, jako je Jihlava, přináší příznivé podmínky pro vstup nového konceptu na trh. Díky vhodně zvolenému zaměření, důrazu na kvalitu a cílení na širokou skupinu potenciálních zákazníků má restaurace reálnou šanci stát se oblíbeným místem pro každodenní stravování i výjimečné příležitosti.

2.8 Klíčové osobnosti

Úspěšné fungování restaurace Hrochiano bude zajištěno prostřednictvím úzké spolupráce tří klíčových osobností, které budou mít na starosti jednotlivé oblasti provozu. Týmové rozdělení povinností zajistí efektivní řízení každodenního chodu podniku, vysokou kvalitu poskytovaných služeb a flexibilní reakci na požadavky trhu.

Majitel a provozní manažer (Lukáš Hroch) bude zodpovědný za celkové vedení podniku, strategické plánování, obchodní rozhodování a kontrolu hospodaření. Součástí činnosti bude také zajištění marketingu a propagace, komunikace s dodavateli a kontrola spokojenosti zákazníků. Denně se bude aktivně podílet na provozu restaurace, a to především ve funkci provozního manažera – řídit chod směn, řešit provozní záležitosti a dohlížet na kvalitu služeb v celém zařízení. Řízení provozu restaurace bude v počátečních fázích zajišťováno především zakladatelem podniku, avšak s postupem času bude tato odpovědnost převáděna zejména na vrchního číšníka a šéfkuchaře, kteří budou dohlížet na každodenní chod restaurace a zajišťovat plynulý provoz v souladu s nastavenými standardy.

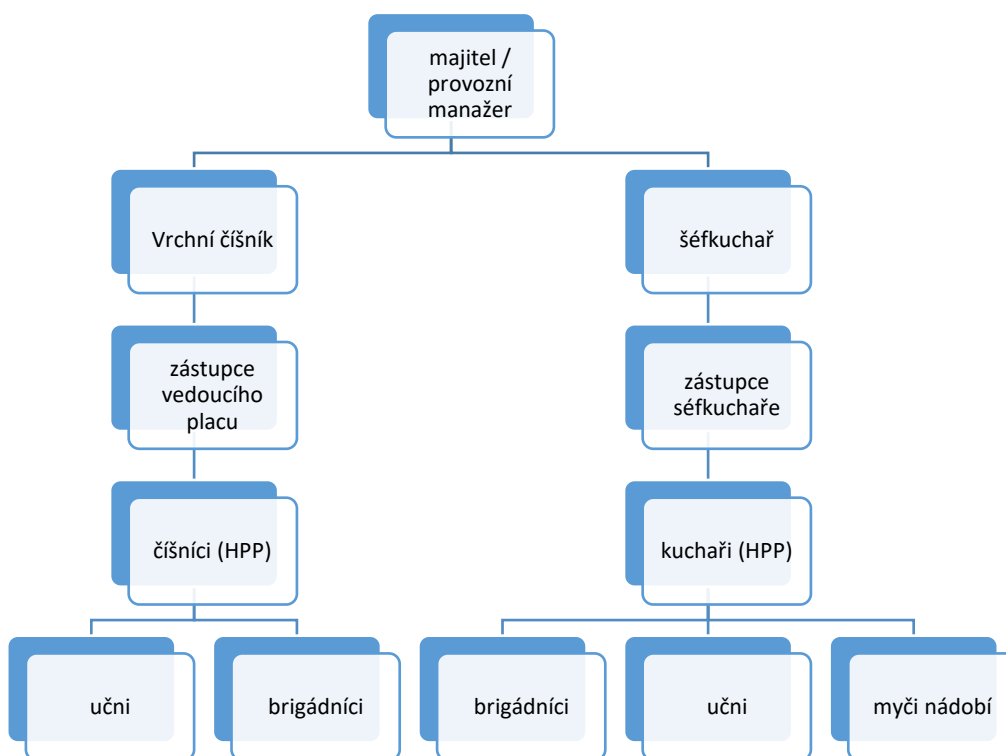
Vrchní číšník bude mít na starosti organizaci práce číšníků a obsluhy, plánování směn, zajištění plynulého provozu v prostoru pro hosty a řešení případných stížností či nestandardních situací. Bude také zodpovědný za školení nových zaměstnanců, udržování vysokého standardu zákaznického servisu a spolupráci s kuchyní při realizaci každodenního provozu. Ve spolupráci s majitelem se bude podílet na výběru personálu a implementaci interních pravidel.

Šéfkuchař bude řídit provoz kuchyně, plánovat jídelní lístek v souladu s konceptem české a italské kuchyně a dohlížet na kvalitu přípravy pokrmů. Kromě samotného vaření bude mít na starosti objednávky surovin, kontrolu skladových zásob, sestavování pracovních plánů kuchyňského personálu a dohled nad hygienickými standardy. Zároveň se bude aktivně podílet na inovacích v nabídce a optimalizaci kuchyňských procesů s cílem zvyšování efektivity a minimalizace plýtvání.

Zástupci vrchní číšníka a šéfkuchaře budou určeni pro druhou směnu, během které převezmou odpovědnost za řízení provozu a dohled nad kvalitou poskytovaných služeb v nepřítomnosti hlavního vedoucího a šéfkuchaře.

Dalšími zaměstnanci budou řadoví číšníci a kuchaři, kteří budou mít možnost zapojovat se do chodu restaurace nejen prací, ale i možností rozhodovat co se bude nabízet atd.

Poté bude pomocná síla, která bude mít nejmenší rozhodovací schopnosti, ale zároveň se budou „vychovávat“ jako budoucí pracovní sílu.



Obrázek 13: Organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

2.9 Marketing a prodej

Marketingová a prodejní strategie restaurace Hrochiano je navržena tak, aby efektivně oslovila cílovou skupinu zákazníků, vybudovala povědomí o značce, a současně podpořila návštěvnost a tržby. Restaurace se zaměřuje především na osoby ve věku 18–64 let, přičemž klíčovým prvkem komunikace je spojení kvalitní české a italské kuchyně s přátelskou atmosférou a moderním přístupem k obsluze.

- Marketingová strategie

1. Cílová skupina:

Primární cílovou skupinou jsou aktivní obyvatelé Jihlavy a okolí, zejména:

- mladí dospělí a páry (18–35 let)
- pracující střední věk (36–50let)
- turisté a návštěvníci Jihlavy

- firemní klientela a obchodní schůzky
- fajnšmekři a foodies

Mladí, dospělí a páry

Cílovou skupinu tvoří studenti, mladé páry a osoby vyhledávající zážitky. Motivace pro přilákání těchto zákazníků bude založena zejména na moderním a stylově navrženém prostředí, zážitkové gastronomii, vizuálně atraktivních pokrmech, rychlém servisu během obědové doby a možnosti večerního posezení u piva či vína. Komunikační strategie bude zahrnovat propagaci prostřednictvím sociální sítě Instagram, pořádání studentských akcí a tematických večerů s živou hudbou.

Pracující střední věk

Cílovou skupinu tvoří kariérně stabilní jedinci, často s rodinami a vyšší kupní silou. Klíčovou motivací pro tuto skupinu je nabídka kvalitního a poctivého jídla, příjemné prostředí vhodné pro pracovní obědy či večeře s partnerem nebo partnerkou, a možnost strávit čas v soukromí a klidné atmosféře. Tuto cílovou skupinu bude vhodné oslovit zejména prostřednictvím sociální sítě Facebook, nabídkou firemních obědů a věrnostními programy určenými pro stálé zákazníky.

Turisté a návštěvníci Jihlavy

Tato cílová skupina zahrnuje turisty a osoby na služební cestě, které hledají kvalitní gastronomický zážitek během krátkého pobytu. Důraz je kladen na atraktivní interiér, profesionální servis a autentickou nabídku české i italské kuchyně. Klíčové je být dobře viditelný na platformách jako Google Maps a Tripadvisor a spolupracovat s hotelovými recepcemi. Pro cizojazyčné návštěvníky je nezbytné mít webové stránky s překladem. I když tato skupina netvoří hlavní část klientely, může významně přispět k budování pozitivního jména restaurace.

Firemní klientela a obchodní schůzky

Tato cílová skupina zahrnuje manažery, zaměstnance místních podniků a obchodní zástupce, kteří hledají klidné prostředí pro pracovní obědy či schůzky. Upřednostňují možnost rezervace, kvalitní polední menu a efektivní obsluhu bez zbytečného čekání. Oslovení této skupiny probíhá zejména prostřednictvím přímé komunikace s firmami, nabídkami šitými na míru B2B klientele a rozšířením služeb o firemní catering. Tato klientela představuje stabilní a loajální segment, který může zajistit pravidelný denní obrát restaurace.

Fajnšmekři a foodies

Tato skupina zahrnuje respondenty napříč věkovými kategoriemi, kteří kladou důraz na kvalitu, originalitu a kulinářský zážitek. Jejich motivací je především sezónní nabídka surovin, autentické recepty, tematické novinky v jídelním lístku, degustace či nabídky wine pairingu. Oslovení probíhá skrze vizuálně atraktivní obsah na Instagramu, gastronomické blogy, účast na food festivalech a spolupráci s influencery, kteří mají relevantní publikum. Tento segment je důležitý z pohledu šíření povědomí o značce a posilování image restaurace jako místa pro zážitkovou gastronomii.

2. Komunikační kanály:

- Sociální sítě: Pravidelná aktivita na Facebooku a Instagramu, včetně prezentace denních menu, sezónních specialit, zákulisních příspěvků z kuchyně a zákaznických recenzí

- Google a Mapy.cz profil: Optimalizace pro místní vyhledávání a aktivní správa recenzí
- Vlastní webové stránky: Přehledný web s jídelním lístkem, možností rezervace a informacemi o akcích
- Místní spolupráce: Partnerství s kulturními zařízeními a firmami v okolí (např. nabídky obědového menu pro zaměstnance okolních podniků)

Sociální sítě

Správa sociálních sítí bude probíhat interně, přičemž za její zajištění bude odpovědný sám podnikatel. Propagace prostřednictvím těchto kanálů je finančně nenáročná, avšak pro zvýšení dosahu bude podpořena placenou reklamou, jejíž měsíční náklady se předpokládají ve výši přibližně 2 000 Kč. Plánovaná strategie zahrnuje každodenní zveřejňování obsahu formou stories s aktuálním poledním menu, pravidelné týdenní příspěvky s přehledem nadcházejících akcí a vizuálně atraktivní fotografie nabízených pokrmů a nápojů. Cílem této aktivity je budování povědomí o značce, podpora opakovaných návštěv a zajištění dlouhodobé loajality zákazníků.

Google a Mapy.cz

Tyto platformy budou pravidelně spravovány prostřednictvím aktivní komunikace se zákazníky, zejména formou odpovědí na recenze a pravidelného sdílení fotografického obsahu. Využití těchto online kanálů je bezplatné, což z nich činí efektivní nástroj pro budování povědomí o značce a posilování vztahů se zákazníky.

Vlastní webové stránky

Vytvoření webových stránek se předpokládá s počáteční investicí přibližně 15 000 Kč. K této částce je nutné připočítat i každoroční náklady na hosting a technickou údržbu, které činí přibližně 1 500 Kč (InternetTop, s.r.o., 2025). Webová stránka bude sloužit jako klíčový informační a komunikační kanál, přičemž bude obsahovat jídelní lístek, systém pro online rezervace, přehled aktuálních akcí, kontaktní údaje a v budoucnu také sekci s nabídkou volných pracovních pozic. Tato platforma podpoří nejen marketingové aktivity, ale rovněž přispěje ke zvýšení komfortu zákazníků při plánování návštěvy restaurace.

Místní spolupráce

Tato forma spolupráce bude založena především na poskytování obědových nabídek pro firemní klientelu a na účasti na vybraných kulturních akcích ve městě. Propagační aktivity v tomto směru nebudou spojeny s přímými finančními náklady, neboť nabídky a informace budou distribuovány zejména prostřednictvím e-mailové komunikace. Tento přístup umožní efektivní oslovování cílových skupin při zachování nízkých marketingových výdajů.

JÍDELNÍ LÍSTEK

Předkrmy

Carpaccio z červené řepy s kozím sýrem a rukolou (7,8) 149 Kč

pečená červená řepa, rukola, kozí sýr, balsamico, ořechy

Domácí paštika z kachních jater s cibulovou marmeládou a toustem (1,7) 149 Kč

Kachní játra, smetana, koření, cibule, třtinový cukr, toust

Krevety na česneku s limetkovým máslem a bagetou (1,2,7) 219 Kč

Hovězí tatrák s topinkami (1,3,10) 209 Kč

Topinky na oleji / sucho

Česká kuchyně

Kuřecí řízek s grenaillemi a tatarskou (1,3,7,12) 239 Kč

Vepřový řízek z krkovic s grenaillemi a tatarskou (1,3,7,12) 239 Kč

Smažená gouda s hranolky a tatarskou (1,3,7) 239 Kč

Grilované kuřecí prso Supreme sous-vide (7) 249 Kč

sušené rajčata, restovaná mrkev, brokoličky, kapustničky, jogurtový dip

Saláty

Caesar salát s kuřecím masem a krutony (1,3,4,7) 195 Kč

Řecký salát (7) 189 Kč

Rajčata, okurka, paprika, olivy, feta sýr

Salá s kozím sýrem, ořechy a medem (7,8) 201 Kč

Směs salátů

Zeleninový salát s avokádem a rajčaty (11) 182 Kč

směs salátů, cherry rajčata, avokádo, semínka

Italská jídla

Tagliatelle Carbonara (1,3,7) 239 Kč

Těstoviny tagliatelle, vejce, pancetta, parmazán

Risotto s hříbkou a parmazánem (7) 199 Kč

arborio rýže, smetana, hříbky, cibule, parmazán

Lasagne Bolognese (1,7,9) 199 Kč

Těstoviny, hovězí maso, rajčatová omáčka, bešamel, parmazán

Sandra al rosmarino (4,7) 242 Kč

Filet z candáta, rozmarýn, brambory, mrkev, cuketa, brokolice

Něco k pivíčku

Cibulové kroužky (1,3,7) 99 Kč

Hovězí tatarák s topinkami (1,3,10) 209 Kč

Hranolky s tatarskou / kečupem (3,10) 89 Kč

Nakládání hermelín s cibulí, chlebem a křenem (7,9,10) 89 Kč

Dezerty

Tiramisu (1,3,7) 99 Kč

Paláčky s borůvkami a zakysanou smetanou (1,3,7) 99 Kč

Kopeček vanilkou zmrzlinou (3,7) 30 Kč

 www.resthroch.cz



Obrázek 14: Jídelní lístek

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15: Příspěvek na sociální síti

Zdroj: vlastní zpracování

3. Cenová politika:

Cenová strategie restaurace bude koncipována na základě analýzy lokální kupní síly a konkurenčního prostředí ve městě Jihlava. Standardní ceny hlavních pokrmů se budou pohybovat v rozmezí 239–289 Kč v závislosti na náročnosti přípravy a použitých surovinách. Denní polední menu bude k dispozici za zvýhodněnou cenu 165 Kč, a to včetně polévky a karafy vody s citronem. Tato nabídka je cílená zejména na zaměstnance okolních firem a běžné návštěvníky, kteří preferují rychlý, kvalitní a cenově dostupný oběd.

Pro podporu návštěvnosti v méně exponovaných dnech budou pravidelně realizovány tematicky zaměřené cenové akce, například:

- „Středeční pizza sleva“ – 20% sleva na všechny druhy pizzy po celý den,
- „Dětská neděle“ – k hlavnímu jídlu pro dospělého bude dětské menu zdarma,
- „Sobotní večery s vínem“ – 15% sleva na lahvová vína a vybrané předkrmy.

Hlavním cílem této cenové politiky je nalezení rovnováhy mezi cenovou dostupností a kvalitou nabízených produktů a služeb. Zvolená cenová struktura má za úkol oslovit široké spektrum zákazníků – jak stálé hosty, tak nové návštěvníky hledající zážitkovou gastronomii za přijatelnou cenu. Zároveň poskytuje prostor pro flexibilní úpravy v závislosti na sezónních výkyvech poptávky či tlaku konkurence v dané lokalitě.

4. Podpora prodeje:

Za účelem posílení návštěvnosti a budování zákaznické loajality bude restaurace Hrochiano pravidelně realizovat doplňkové aktivity zaměřené na zážitek, komunitní rozměr a rodinnou atmosféru. Tyto aktivity budou zároveň sloužit k odlišení od konkurence a rozšíření zákaznické základny o nové segmenty.

Tematické večery

V rámci tematických večerů bude každý měsíc zařazena alespoň jedna speciální akce, která nabídne hostům netradiční gastronomický zážitek. Tyto večery budou reflektovat sezónnost surovin, gastronomické trendy či významné kulturní události. Mezi plánované aktivity patří například:

- Asijské dny – nabídka asijských specialit v moderním pojetí (např. thajské kari, vietnamské *bun bo nam bo*),
- Česká klasika jinak – reinterpretace tradičních českých pokrmů (např. kachna metodou *sous-vide*, svíčková s domácím knedlíkem),
- Grilování na zahrádce – letní sobotní večery s nabídkou grilovaných mas a zeleniny, doplněné živou hudbou nebo DJ vystoupením.

Víkendové akce pro rodiny s dětmi

Víkendový provoz bude více orientován na rodiny s dětmi. Cílem je vytvořit prostředí vhodné pro společné trávení času všech generací. Součástí budou:

- Dětské menu zdarma k objednávce hlavního jídla pro dospělé osobu (např. v neděli),

- Zábavní programy – malování na obličej, balónkové show, případně dětský koutek s dozorem dle aktuálních možností,
- Rodinná menu – zvýhodněné nabídky pro dvě dospělé osoby a jedno až dvě děti.

Tyto aktivity přispějí ke zvýšení návštěvnosti mimo pracovní dny a současně podpoří pozitivní vnímání značky jako podniku otevřeného všem věkovým skupinám.

5. Prodejní činnost

Prodej bude realizován přímým stykem se zákazníkem v provozovně restaurace. Obsluha bude poskytovat osobní přístup, profesionální servis a doporučení z jídelní a nápojové nabídky. Dodatečně bude možné jídlo objednat i s sebou, případně využít služby rozvozu ve vybraných hodinách. Prodej bude podporován vyškoleným personálem, kvalitní prezentací jídel a příjemným prostředím interiéru.

Hlavním cílem marketingu je vybudování loajální zákaznické základny, která se bude ráda vracet nejen kvůli jídlu, ale také kvůli celkové atmosféře a zážitku. Spojení tradiční kvality a moderní komunikace má vytvořit stabilní pozici restaurace na trhu v Jihlavě.

2.10 Výroba a provozní činnosti

Výroba a provozní činnosti restaurace Hrochiano budou zaměřeny na poskytování gastronomických služeb v oblasti tradiční české a italské kuchyně. Cílem je zajistit vysokou kvalitu pokrmů, profesionální obsluhu a příjemné prostředí, které podpoří opakované návštěvy zákazníků a pozitivní hodnocení podniku.

Příprava a výroba pokrmů bude probíhat v plně vybavené kuchyni, která bude rozčleněna na několik pracovních úseků – teplá kuchyně, studená kuchyně, mycí zóna a skladovací prostory. Veškeré suroviny budou objednávány od ověřených dodavatelů s důrazem na čerstvost, sezónnost a lokální původ. Šéfkuchař bude zodpovědný za sestavování denních nabídek, přípravu surovin, dohled nad výrobním procesem a dodržování hygienických předpisů (HACCP).

Obslužná část provozu zahrnuje komunikaci se zákazníky, přijímání objednávek, servis jídel a nápojů, péči o čistotu a vzhled interiéru. Obsluhující personál bude pracovat ve dvousměnném režimu a bude veden vedoucím placu. Hosté budou mít možnost využít jak vnitřní prostory restaurace, tak venkovní posezení během teplých měsíců.

Provozní činnosti zahrnují plánování směn zaměstnanců, zajištění zásobování, úklid, kontrolu zásob a průběžné hodnocení kvality služeb. Denní kontrola výdajů, evidence surovin a spotřeby bude prováděna pomocí jednoduchého restauračního softwaru. Majitel bude zodpovědný za koordinaci provozu, schvalování dodávek, řešení případných problémů a administrativní agendu včetně mzdové a účetní dokumentace.

Zvláštní důraz bude kladen na:

- optimalizaci nákladů (využívání surovin naplno, snižování plýtvání),
- efektivní řízení směn (v závislosti na očekávané návštěvnosti),
- pravidelnou kontrolu dodavatelů a kvality surovin,
- motivaci a vzdělávání zaměstnanců,

- důsledné dodržování hygienických a bezpečnostních norem.

Restaurace bude v provozu od pondělí do čtvrtka v čase 10:30–22:00 a v pátek a sobotu od 11:00 do 01:00, přičemž otevřeno bude jak ve všední dny, tak o víkendech. Zvolená provozní doba reflektuje obědové i večerní špičky a umožňuje efektivní plánování pracovních směn a využití prostor.

2.11 Finanční plán

Finanční plán představuje klíčovou součást podnikatelského záměru, jelikož poskytuje ucelený přehled o očekávaných nákladech a výnosech nejen při vstupu podniku na trh, ale i v jeho dalším provozním období. Tento plán umožňuje posoudit ekonomickou realizovatelnost projektu a slouží jako podklad pro finanční řízení a rozhodování.

Jelikož právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným, je nutné vést účetnictví (podvojně). Další informace ve finančním plánu z této skutečnosti vycházejí, pokud není uvedeno jinak.

2.11.1 Zahajovací rozvaha

Začátek podnikání znamená v účetnictví sestavit zahajovací rozvahu. Zdrojem financování budou vlastní zdroje (úspory) a úvěr od banky. Jelikož budu zakladatelem pouze já, půjde o můj vklad peněz do podnikání ve výši 568.800 Kč. Zároveň bude poskytnut úvěr od banky v hodnotě 853.200 Kč. Veškeré informace jsou uvedeny v části 2.11.4 Zdroje financování.

Tabulka 9: Zahajovací rozvaha (v Kč)

AKTIVA (Kč)		PASIVA (Kč)	
STÁLÁ AKTIVA	0	VLASTNÍ ZDROJE	868 800
DHM	0	Základní kapitál	168 800
OBĚŽNÁ AKTIVA	1 722 000	Ostatní kapitálové fondy	700 000
Zásoby	0	CIZÍ ZDROJE	853 200
KFM	1 722 000	Úvěr	853 200
BÚ	1 722 000		
AKTIVA CELKEM	1 722 000	PASIVA CELKEM	1 722 000

Zdroj: vlastní zpracování

Doplňující poznámky k tabulce 11: Část vlastních úspor bude vložena do základního kapitálu, jak bylo uvedeno při úvodním představení společnosti, a to ve výši 168 800 Kč, zbytek potřebných financujících zdrojů bude vložena do ostatních kapitálových fondů, tedy v částce 700 000 Kč. Je to z toho důvodu, že kdyby to bylo v budoucnu nutné, lze prostředky z ostatních kapitálových fondů snáze získat pro vlastníka společnosti zpět než ze základního kapitálu.

2.11.2 Náklady při založení podniku

Náklady spojené se zahájením provozu restaurace byly rozděleny do několika kategorií s cílem zajistit přehlednost a efektivní řízení investic. Patří sem jednorázové náklady zahrnující administrativní a právní výdaje spojené se založením podniku, dále náklady na stavební úpravy a technickou infrastrukturu potřebnou k přizpůsobení prostor hygienickým a provozním požadavkům. Samostatnou část tvoří náklady na vybavení kuchyně a baru, tedy pořízení profesionálního gastronomického zařízení a vybavení pro přípravu nápojů. Poslední kategorií jsou náklady na celkové vybavení restaurace, zahrnující nábytek, dekorace a další prvky dotvářející atmosféru podniku. Toto členění napomáhá efektivnímu plánování a poskytuje ucelený přehled o všech investičních výdajích.

Tabulka 10: Jednorázové náklady

Položka	Popis	Odhadovaná cena
Založení společnosti	Zápis do OR, živnostenské oprávnění a notář	9 000 Kč
Právní a účetní služby	Konzultace, příprava smluv	11 000 Kč
Marketing a reklama před otevřením	Tvorba loga, webu, sociální sítě, letáky	25 950 Kč
Pojištění podnikání	Pojištění provozovny, odpovědnosti, vybavení	10 000 Kč
Celkem jednorázové náklady		55 950 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zápis do obchodního rejstříku stojí 8.000 Kč (notarkan.cz, 2025). Živnostenské oprávnění stojí 1.000 Kč (Thesenses.cz, 2024).

Příprava smlouvy mě bude stát 5.000 Kč za 2 hodiny práce právníka (AKVojtek.cz, 2025). Registrace k DPH je zdarma. U firmy účetní.net si účtují za konzultaci a nastavení účetního systému 3.000 – 6.000 Kč (účetní.net, 2025). Raději budu počítat s vyšší částkou.

Tvorba webové stránky bude od společnosti InternetTop s.r.o., která si za tuto službu bude účtovat kolem 15.000 Kč. Sociálním sítím se budu věnovat hlavně na Instagramu, kde cena za propagaci jednoho příspěvku je 30 Kč/den (Natálie Rumpala, 2020). To dělá 10.950 Kč/rok.

Jednorázové náklady představují počáteční výdaje nezbytné pro zahájení provozu restaurace a zajištění její administrativní a právní připravenosti. Tyto náklady zahrnují zejména poplatky spojené se založením společnosti, jako je zápis do obchodního rejstříku, vyřízení živnostenského oprávnění a notářské služby, jejichž celková výše činí 9 000 Kč. Dále je třeba počítat s výdaji na právní a účetní poradenství, registraci k DPH či přípravu smluv, které byly odhadnuty na 11 000 Kč. Významnou položkou je rovněž marketing před otevřením podniku, zahrnující tvorbu vizuální identity, webových stránek, správu sociálních sítí a tisk propagačních materiálů, což představuje investici ve výši 25 950 Kč. V neposlední řadě je třeba zajistit vhodné pojištění provozovny, majetku a odpovědnosti, jehož náklady jsou vyčísleny na 10 000 Kč. Celkové jednorázové náklady tak dosahují částky 55 950 Kč, jak je uvedeno v tabulce 12.

Tabulka 11: Stavení úpravy a technická infrastruktura

Položka	Popis	Odhadovaná cena
Stavební opravy	Podlaha, zdi, okna	59 441 Kč
Vzduchotechnika a odtah	Odsávání z kuchyně a ventilace	25 397 Kč
Revize	Technické revize, hygiena, BOZP	5 400 Kč
Celkem stavební úpravy a technická infrastruktura		90 238 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Do restaurace budu pokládat novou vinylovou podlahu. Velikost podlahy je 213 m². Budu kupovat 64 balení za 30 592 Kč. Cena je 478 Kč za jedno balení, kde se nachází 3,37 m² vinylové podlahy (Vinylove-podlahy.cz, 2025). Pokládat mi to bude známý, který v tomto dělá a řekne si za to 5 000 Kč. Budu malovat do bílé barvy. Barvu budu kupovat z OBI. Produkt se jmenuje „Malíř PLUS Bílý disperzní oteruvzdorný malířský nátěr 40 kg. Cena tohoto produktu je 549 Kč (OBI, 2025).

Dále budu předělávat okna na moderní plastová. Cena za 9 kusů 1,2m x 1m u firmy Daibau vyjde celkem na 20 250 Kč. Není do toho započítaná práce. S prací to bude dělat 23 300 Kč (Daibau, 2025).

Budu kupovat nový nerezový diagonální nástěnný odsavač par 210x100 cm od firmy FORGAST. Bude mě to stát 20 897 Kč s DPH (mmgastro.cz, 2025). Instalace tohoto produktu bude trvat tak 3 hodiny. Hodinová sazba je maximálně 1500 Kč. Celkem za instalaci dám 4500 Kč.

Musím nechat udělat revizi jisticích obvodů, za které zaplatím 90 Kč za obvod. Jelikož v objektu jich je 20, tak za tuto zaplatím 1.800 Kč. Jelikož pro provoz budu potřebovat souhlas Krajské hygienické stanice na provoz restaurace, tak budu muset podat žádost o souhlas. Tento souhlas je zcela zdarma (vseprogastro.cz, 2025). Jelikož budu zaměstnávat 8 zaměstnanců, tak musím provést BOZP a PO zaměstnanců. Musím je proškolit a cena školení PO stojí 200 Kč za osobu a 200 Kč za osobu stojí školení BOZP (geotest, 2025). Za toto školení zaplatím celkově 3600 Kč.

Stavební úpravy a technická infrastruktura představují nezbytný základ pro zajištění provozuschopnosti a souladu restaurace s hygienickými a stavebními normami. Mezi hlavní položky patří stavební úpravy interiéru, které zahrnují rekonstrukci podlah, stěn a oken v celkové výši 150 000 Kč. Další významnou investicí je instalace vzduchotechniky a odtahového systému pro kuchyň, jehož účelem je zajistit dostatečné odsávání par a větrání provozních prostor, s odhadovanými náklady 80 000 Kč. Nedílnou součástí této fáze jsou také technické revize, kolaudace a splnění požadavků bezpečnosti práce a hygieny, na které je vyčleněna částka 15 000 Kč. Celkové náklady na stavební úpravy a technické zajištění provozovny tedy činí 245 000 Kč.

Tabulka 12: Výbava kuchyně

Položka	Popis	Odhadovaná cena
Konvektomat	6x GN, základ profi kuchyně	130 788 Kč
Sporák plynový	5 hořáků	35 743 Kč
Grilovací deska + fritéza	Vestavená	10 281 Kč
Dřez nerezový	Se sprchou a odkapem	13 989 Kč
Pracovní stoly	3 ks + regály	17 494 Kč
Myčka nádobí + koše	Profesionální	32 525 Kč
Další kuchyňské nástroje	Nože, mixéry, nádoby, GN nádoby, atd.	50 000 Kč
Hrnce	Gastro hrnce, na polévku, na těstoviny, atd.	28 000 Kč
Chladicí box	COLD ROOM CHILLER (2100x2100 mm)	134 275 Kč
Celkem výbava kuchyně		453 095 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení kuchyně představuje jednu z nejzásadnějších investičních položek při zakládání restaurace, neboť přímo ovlivňuje efektivitu provozu, kvalitu pokrmů i bezpečnost práce personálu. Pro tuto restauraci jsem vybral Konvektomat Millennial Black Mask Gastro Compact – 6x GN 1/1. Za tento stroj zaplatím 130 788 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025a). Dále budu potřebovat plynový sporák. Vybral jsem plynový sporák, 5 hořáků na otevřeném podstavci Hendi 225806 za 35 743 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025b). Další součástí bude elektrická grilovací deska – 55 cm – 3kW – hladká MAXIMA 093300065 za 4.240 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025c). Za fritézu 2 x 8l – RCEF-08dH zaplatím 6.041 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025d). Na umývání nádobí budu kupovat stůl se dřezem a policí – šroubovatelný – pravá strana – 800x600x850 mm Hendi 811863 za 8 725 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025e) a také sprchu stojanovou k umývačce riadu s ramienkom DOC-3 za 5 264 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025f). Pracovní stůl – 90 x 60 cm – 210 kg RCAT-90/60-NW za 5 260 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025g). Těchto stolů budu potřebovat 3x. Celkem za to ně budu dávat 15 780 Kč. Abych měl odkládací regály, tak budu kupovat Nástěnný regál – 30 x 120 cm RCTR-120 za 1 714 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025h). Myslím si, že mi bude stačit jeden kus. Abych umýval talíře atd., tak potřebovat myčku nádobí – 50 x 50–230 V Hendi 230220 za 32 525 Kč (gastrokuchyne.cz, 2025i). Koš je součástí balení. Kuchyňské nástroje nebudu vypisovat jednotně, jelikož by to trvalo extrémně dlouho a bylo by toho strašně moc. Proto jsem to zaokrouhlil na cenu 50 000 Kč. To samé i hrnce, za které bych rád zaplatil maximálně 28 000 Kč. Budu potřebovat chladicí box, proto jsem vybral Cold Room Chiller – 2100x2100mm – 6,9m³ – incl. cooling unit za 134 275 Kč (dasgastro.cz, 2025a).

Tabulka 13: Vybavení baru

Položka	Popis	Odhadovaná cena
Výčepní zařízení	4 kohouty, chlazení, montáž, příslušenství	35 713 Kč
Barové dřezy + nerez pulty	Odkap, příprava drinků	33 109 Kč
Kávovar + mlýnek	Dvoupákový + mlýnek	107 789 Kč
Sklenice a příslušenství	Sklenice, shakery, mixéry, atd.	25 000 Kč
Myčka na nádobí	TT-42-ABT	70 784 Kč
Regály a zázemí	Ukládání lahví, nádobí	38 320 Kč
Lednice	345 litrů objem	22 454 Kč
Lednice	190 litrů objem	11 174 Kč
Celkem vybavení baru		344 343 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení baru tvoří důležitou součást provozu restaurace, neboť bar je místem prvního kontaktu s hostem a zároveň centrem přípravy nápojového sortimentu. Pro zajištění plynulého a efektivního chodu byl bar vybaven tak, aby odpovídal standardům moderní gastronomie.

Nepostradatelná součást baru je suchý výčepní stojan. Vybral jsem si Stojan Lindr T 4x kohout na 5 kování bez plaket za 12 815 Kč (Pivotéka.cz, 2025a). Součástí výčepu je bezpochyby i chlazení, které bude ochlazovat točené či čepované nápoje. K tomu budu potřebovat Lindr AS-40 Glycol 2x termostat 1x teplotní sonda Green Line NEW za 21 299 Kč (Pivotéka.cz, 2025b). Aby točení a čepované nápoje měli ještě lepší chuť, tak je potřeba mít i Redukční ventil CO2 Micromatic 1st. G3/4 za 1 599 Kč (Pivotéka.cz, 2025c). Narážče, hadice a spojovací materiál dodá pivovar.

Součástí baru musí být i stůl s dřezem a odkapávačem. Na to budu potřebovat Nerezový výčepní stůl s dřezem a odkapem s velikostí 1500x700x850 mm za 13 581 Kč (unicaf.cz, 2025a). Dále budu potřebovat Nerezový vstupní stůl k myčce 2000x700x850 mm za 12 815 Kč (unicaf.cz, 2025b). Také budu potřebovat Nerezový pracovní stůl s trnoží 1200x700x850 mm za 6 713 Kč (unicaf.cz, 2025c), který budu používat na kávovar a jeho příslušenství.

Káva je nedílnou součástí restaurací napříč světem. Proto jsem vybral Kávovar ASTORIA FORMA dvouskupinový za 78 990 Kč (dokonalákáva.cz, 2025a). Součástí kávovaru není mlýnek na kávu, takže budu kupovat Eureka Mignon XL, CR White za 18 799 Kč (dokonalákáva.cz, 2025b). Následné hrnky, konvičky na mléko atd budou stát do 10 000 Kč.

Cena za sklenice a příslušenství je cca 25 000 Kč. Jelikož by trvalo dlouho, než bych vyjmenoval všechny sklenice, co jsou potřeba, tak jsem si dal budget do 25 000 Kč.

Myčka na nádobí je důležitá, proto jsem vybral Myčku skla TT-42-ABT za 70 784 Kč (gastrokuchyn.cz, 2025j).

Součástí je také i Nástěnná police NOVUS za 2 599 Kč. Těchto polic bych rád měl alespoň pět kousků (ajprodukty.cz, 2025a). Líbí se mi také Roletová skříň STUDIO za 9 875 Kč. Tato skříň bude stačit jednou (ajprodukty.cz, 2025b). Tato skříň bude používána hlavně jako úschovna veškerých sklenic, co se nevejdou na police. Součástí úschovy lahví je potřeba mít i skladový regál COMBO za 7 725 Kč (ajprodukty.cz, 2025c). Tyto regály budu potřebovat dvě.

Součástí restaurace jsou i lednice. Jedna z nich bude Lednice na nápoje – 345L – bezrámový design – 1 skleněné dveře & reklamní displej za 22 454 Kč (dsagastro.cz, 2025b). Také budu potřebovat Barovou ledničku – 0,9 m–190 l – se 2 skleněnými dvířky a 2 policemi – černá za 11 174 Kč. Důvodem je ten, že potřebuji ukládat víno a tvrdý alkohol kousek od baru (dasgastro.cz, 2025c).

Tabulka 14: Vybavení restaurace

Položka	Popis	Odhadovaná cena
Osvětlení a dekorace	Atmosféra, obrazy, rostliny	29 397 Kč
Toalety pro hosty	Sanitární vybavení, zrcadla	19 284,1 Kč
Zvuková technika, Wi-Fi, počítač	Reproduktory, směrovače	70 882 Kč
Celkem vybavení restaurace		119 563,1 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení samotného restauračního prostoru hraje zásadní roli při utváření celkového dojmu hosta, a tedy i jeho ochoty se do podniku vrátit. Jedná se o výdaje, které přímo ovlivňují atmosféru, pohodlí a komfort zákazníků.

Jako dekorace použiji kytky. Dodám je z vlastní domácnosti. Koupím pár obrazů. Jeden z prvních, co bych chtěl je Dřevěný obraz stromu života – Stabilita 45x45 cm za 1 299 Kč (dublez.cz, 2025a). Další obraz bude 3D obraz do kuchyně – Víno a hrozny 33x60 cm za 1 049 Kč (dublez.cz, 2025b). Jakožto restaurace s českoitalskou kuchyní bych rád měl v restauraci i obraz Dřevěná reprodukce obrazu – Mona Lisa 32x48 cm za 1 149 Kč (dublez.cz, 2025c). Tento obraz bude dodávat nádech Itálie. Nad bar pořídím Brilagi – LED Stmívatelný lust na lanku SLEEKLINE SMART LED/40W/230V 300-6000K Wi-Fi Tuya černá + dálkové ovládání za 2 590 Kč (Svět svítidel.cz, 2025a). Jelikož budu mít bar v L, tak budu potřebovat 2. Dále budu do restaurace dávat led světla a to konkrétně Brilagi – LED Stmívatelný přisazený lustr ORBITS LED/40W/230V 3000-6500K černá + dálkové ovládání za 2 590 Kč (Svět svítidel.cz, 2025b). Celkem jich budu potřebovat 8. Tzn., že za ně zaplatím 20 720 Kč.

Toalety jsou již instalované včetně umyvadel. Jediné, co je potřeba dodat jsou nové zrcadla, protože moderní zrcadla by měly být součástí každé restaurace. Proto pořídím Zrcadlo s LED osvětlením Naturel Iluxit 100x70 cm ZIL 10070LEDS za 7 890 Kč (SIKO, 2025a). Tyto zrcadla budu kupovat jak na pánské, tak i na dámské záchody. Zároveň koupím na každou toaletu po jednom odpadkovém koši a to konkrétně Plastový odpadkový koš Manutan Expert, 25 l za 369,05 Kč s DPH (Manutan, 2025). Je také potřeba koupit Dávkovač mýdla a dezinfekce SAT bílá SATDDAVB za 599 Kč (SIKO, 2025b). Na utření rukou budu používat Skládáné papírové ručníky PrimaSoft ZZ za 39,20 Kč za balení (top-obaly.cz, 2025). Jelikož jich budu kupovat třeba 40 těchto balení, tak to spočítám jen zde.

Pro svou restauraci budu potřebovat Wi-Fi. Tu jsem vybral od firmy Tlapnet. Vybral jsem Internet Silver, který mě bude stát 545 Kč měsíčně (Tlapnet, 2025). Tato Wi-Fi bude pouze pro zákazníky. Pro interní použití mi bude stačit Internet Bronze za 395 Kč měsíčně (Tlapnet, 2025). Současně budu potřebovat reproduktory. Na ty vyberu SP 1032 reprosoustavu s konzolou černá za 14 990 Kč za pár (Dexon, 2025). Abych mohl používat reproduktory a pouštět hudbu, tak budu potřebovat nějaký počítač. Ten budu kupovat Lenovo ThinkCentre NEO 30A 24 GEN 4 za 17 888 Kč (Incomputer.cz, 2025). Jde o rychlý počítač, který má vše v monitoru a tím se ušetří místo. Zároveň pro provoz restaurace budu používat systém Dotykačka KOMPLETNÍ 15,6“ plus k tomu budu mít platební služby NEOMEZENĚ za 37.064 Kč (Dotykačka, 2025). Od druhého roku budu platit pouze 17 990 Kč za platební služby.

Tabulka 15: Zásoby a provozní rezerva

Položka	Popis	Odhadovaná cena
Suroviny a nápoje	Jídlo, pití, alkohol	150 000 Kč
Čistící a hygienické potřeby	Mycí prostředky a dezinfekce	15 000 Kč
Provozní rezerva	Rezerva na mzdy, drobné výpadky	400 000 Kč
Celkem zásoby a provozní rezerva		565 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Zásoby a provozní rezerva tvoří klíčovou část finančního zajištění restaurace v úvodní fázi provozu. Tyto náklady umožňují hladký rozjezd podniku bez nutnosti okamžitého generování zisku a zároveň poskytují prostor pro překlenutí počátečního období, které bývá finančně náročnější.

Zásoby surovin a nápojů zahrnují počáteční nákup potravin, nealkoholických i alkoholických nápojů, který umožní sestavení plnohodnotného jídelního a nápojového lístku (150 000 Kč). Dále je nutné počítat s výdaji na čistící a hygienické prostředky, jež jsou nezbytné pro zajištění hygienického standardu provozovny, ať už se jedná o kuchyň, bar nebo veřejné prostory (15 000 Kč).

Významnou položkou je provozní rezerva ve výši 400 000 Kč, která slouží jako bezpečnostní polštář pro případné výpadky příjmů, nečekané opravy nebo zajištění výplat zaměstnancům v prvních měsících provozu. Celková částka 565 000 Kč tak představuje finanční základnu, která výrazně zvyšuje stabilitu podniku v jeho začátcích a zároveň umožňuje flexibilně reagovat na nepředvídané situace.

Tabulka 16: Prvotní výdaje před spuštěním provozu

Položka	Celková cena
Jednorázové náklady	55 950 Kč
Stavební úpravy a technická infrastruktura	90 238 Kč
Vybavení kuchyně	453 095 Kč
Vybavení baru	344 343 Kč
Vybavení restaurace	119 563,1 Kč
Zásoby a provozní rezerva	565 000 Kč
Celkem prvotní výdaje	1 628 189,1 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě souhrnné tabulky č. 11 lze konstatovat, že celkové náklady spojené se zahájením provozu restaurace dosahují částky 1 697 000 Kč. Tato částka zahrnuje veškeré zásadní investice, které jsou nezbytné pro úspěšné uvedení podniku na trh. Nejvýznamnější položkou z hlediska výše finančního zatížení je vybavení kuchyně (470 000 Kč), které představuje páteř každé gastronomické provozovny. Následuje položka zásob a provozní rezervy (565 000 Kč), jež zajišťuje finanční stabilitu v úvodní fázi provozu.

Podstatnou součást tvoří rovněž stavební úpravy a technická infrastruktura (245 000 Kč), která zahrnuje základní stavební práce a nezbytné technické zázemí. Vybavení baru (277 000 Kč) a restauračního prostoru (80 000 Kč) doplňují celkový obraz funkčního a esteticky příjemného provozu. Jednorázové náklady (60 000 Kč), jako je založení společnosti, právní služby a marketingové výdaje, pak završují investiční strukturu. Celkový rozpočet tak reflektuje promyšlený přístup k plánování a pokrývá všechny klíčové oblasti potřebné k úspěšnému zahájení činnosti restaurace.

Tabulka 17: Mzdové náklady pro 1. rok za měsíc

Pozice	Hrubá mzda	Odvody zaměstnavatele		Čistá mzda	Počet pracovníků	Celkové náklady
		SP	ZP			
Kuchař	30 000 Kč	7 440 Kč	2 700 Kč	24 590 Kč	4	160 560 Kč
Číšník	30 000 Kč	7 440 Kč	2 700 Kč	24 590 Kč	4	160 560 Kč
CELKEM MZDOVÉ NÁKLADY						321 120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V prvním roce podnikání bude personální zajištění provozu restaurace tvořeno čtyřmi kuchaři a čtyřmi číšníky. Každému zaměstnanci bude stanovena hrubá mzda ve výši 30 000 Kč měsíčně, což odpovídá aktuálním tržním podmínkám a zároveň zohledňuje finanční možnosti začínajícího podniku. Vzhledem k tomu, že nově vznikající podnik nemůže přesně stanovit hodnotu práce každého jednotlivce, bude mzda sjednána jako jednotná. Zaměstnanci zároveň obdrží písemný příslib, že v případě prokazatelného lineárního růstu zisků během prvního roku podnikání bude zahájeno jednání o navýšení mezd. Tento přístup umožňuje motivaci pracovníků a zároveň zachování finanční stability podniku v jeho rané fázi.

Tabulka 18: Měsíční fixní náklady

Položka	Cena za měsíc
Mzdy zaměstnanců	321 120 Kč
Nájem	80 000 Kč
Marketing a propagace	8 000 Kč
Pojištění provozovny	2 000 Kč
Účetní a administrativní služby	5 000 Kč
Poplatky a licenční náklady	1 000 Kč
Ostatní provozní náklady	4 000 Kč
Celkem fixní náklady	421 120 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Fixní náklady dosahují měsíčně výše 421 120 Kč a představují nezbytné výdaje, které musí být hrazeny bez ohledu na výši tržeb. Jedná se o náklady spojené se zajištěním základního provozu restaurace, jako jsou mzdy zaměstnanců, nájemné, energie, pojištění či další provozní výdaje. Jejich pravidelné pokrytí je klíčové pro udržení plynulého chodu podniku a zajištění jeho dlouhodobé stability.

Tabulka 19: Měsíční variabilní náklady na osobu

Položka	Cena na osobu
Suroviny na oběd	35 Kč
Suroviny na večeře	60 Kč
Nápoje	30 Kč
Obaly a servisní materiál	5 Kč
Celkem variabilní náklady	130 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Variabilní náklady se odvíjejí především od počtu obslužených zákazníků a jejich individuální spotřeby. Je nutné zohlednit rozdíly mezi denními a večerními návštěvami, kdy se výrazně mění skladba objednávek. Zatímco někteří zákazníci si během oběda nedají žádný nápoj, jiní mohou konzumovat i více položek. Ve večerních hodinách je průměrná spotřeba nápojů na osobu výrazně vyšší – obvykle minimálně tři nápoje, přičemž někteří zákazníci mohou objednat i sedm. Pro účely výpočtu je odpolední a večerní průměrná spotřeba odhadována na pět nápojů na osobu. Tento údaj slouží jako základní parametr pro stanovení předpokládaných variabilních nákladů podniku.

2.11.3 Varianty měsíčního výdělku

Realistická varianta měsíčního výdělku

Obědy:

Po – Čt: 30 obědů / den

Pá – So: 40 obědů / den

Večeře:

Po – Čt: 20 večeří / den

Pá – So: 40 večeří / den

Tržby:

Obědy = $4 \cdot 30 + 2 \cdot 40 = 200$ osob * 200 Kč = 40.000 Kč / týden

Večeře = $4 \cdot 20 + 2 \cdot 40 = 160$ osob * 800 Kč = 128.000 Kč / týden

Celkem tržby:

$40.000 + 128.000 = 168.000$ Kč / týden * 52 týdnů = 8.736.000 Kč / rok

Náklady:

Variabilní náklady = 35 % tržeb = 3.057.600 Kč

Fixní náklady = 5.053.440 Kč / rok

Celkem náklady:

$3.057.600$ Kč + 5.053.440 = 8.111.040 Kč

Zisk:

$8.736.000 - 8.111.040 = 624.960$ Kč / rok / 12 měsíců = 52.080 Kč

Závěr:

V prvním roce podnikání, při realistickém scénáři, vychází průměrný měsíční zisk na 52.080 Kč. Tento odhad nezahrnuje mimořádné a neočekávané výdaje, jako jsou například opravy zařízení (např. myčky), jelikož tyto náklady nelze přesně predikovat, přesto se s jejich výskytem v průběhu roku běžně počítá. Uvedený předpoklad vychází z osobní zkušenosti získané během dlouhodobé brigády v restauračním provozu U Dvou přátel, kde bylo možné sledovat obtížnost budování stabilní klientely a dobrého jména zejména v počáteční fázi fungování podniku.

Optimistická varianta měsíčního výdělku

Obědy:

Po – Čt: 45 obědů / den

Pá – So: 60 obědů / den

Večeře:

Po – Čt: 30 večeří / den

Pá – So: 60 večeří / den

Tržby:

Obědy = $4 \cdot 45 + 2 \cdot 60 = 300$ osob * 200 Kč = 60.000 Kč / týden

Večeře = $4 \cdot 30 + 2 \cdot 60 = 240$ osob * 800 Kč = 192.000 Kč / týden

Celkem tržby:

$60.000 \text{ Kč} + 192.000 = 252.000 \text{ Kč} / \text{týden} * 52 \text{ týdnů} = 13.104.000 \text{ Kč} / \text{rok}$

Náklady:

Variabilní náklady = 35 % tržeb = 4.586.400 Kč / rok

Fixní náklady = 5.053.440 Kč / rok

Celkem náklady:

$4.586.400 + 5.053.440 = 9.639.840 \text{ Kč}$

Zisk:

$13.104.000 - 9.639.840 = 3.464.160 \text{ Kč} / \text{rok} / 12 \text{ měsíců} = 288.680 \text{ Kč}$

Závěr:

V případě, že by návštěvnost restaurace překročila odhadovaný realistický scénář, mohlo by to mít výrazně pozitivní dopad na výsledný zisk. V optimistické variantě, kdy by měsíční průměrný zisk dosahoval přibližně 288 680 Kč, by vznikl prostor pro strategické investice do rozvoje podniku. To by zahrnovalo například tvorbu nových webových stránek, modernizaci a rozšíření jídelního lístku, posílení personálního zajištění provozu či zvýšení mezd zaměstnanců jako forma motivace. Je však nutné dodat, že takto výrazný růst již v prvním roce fungování restaurace je spíše výjimečný a v praxi se vyskytuje jen zřídka.

Pesimistická varianta měsíčního výdělku

Obědy:

Po – Čt: 20 obědů / den

Pá – So: 25 obědů / den

Večeře:

Po – Čt: 10 večeří / den

Pá – So: 20 večeří / den

Tržby:

Obědy = $4 * 20 + 2 * 25 = 130 \text{ osob} * 200 \text{ Kč} = 26.000 \text{ Kč} / \text{týden}$

Večeře = $4 * 10 + 2 * 20 = 80 \text{ osob} * 700 \text{ Kč} = 64.000 \text{ Kč} / \text{týden}$

Celkem tržby:

$26.000 \text{ Kč} + 64.000 = 90.000 \text{ Kč} / \text{týden} * 52 \text{ týdnů} = 4.680.000 \text{ Kč} / \text{rok}$

Náklady:

Variabilní náklady = 35 % tržeb = 1.638.000 Kč

Fixní náklady = 5.053.440 Kč / rok

Celkem náklady:

$1.638.000 \text{ Kč} + 5.053.440 = 6.691.440 \text{ Kč}$

Ztráta:

$$4.680.000 - 6.691.440 = -2.011.440 \text{ Kč / rok / 12} = -167.620 \text{ Kč}$$

Závěr:

Pesimistický scénář odráží potenciální problémy, které mohou nastat především v úvodních měsících provozu restaurace. Snížená návštěvnost, omezené tržby a nedostatek pracovního vytížení pro zaměstnance představují konkrétní rizika, jež mohou ohrozit krátkodobou stabilitu podniku. Z hlediska finančního hospodaření by měsíční ztráta ve výši 167 620 Kč znamenala výrazné zatížení rozpočtu a zároveň by znemožnila pokrytí neplánovaných provozních výdajů. V dlouhodobém horizontu by taková situace mohla vážně narušit životaschopnost podnikatelského záměru. Tento scénář zdůrazňuje nutnost vytvoření dostatečné finanční rezervy a pružného nastavení výdajové struktury, která umožní reagovat na nepříznivý vývoj v počáteční fázi provozu.

2.11.4 Zdroje financování

Pro financování cizími zdroji jsem si vybral banku ČSOB. Tato banka bude potřebovat dokumenty, aby bylo schválení co nejjednodušší. Těmi dokumenty jsou: vyplněná žádost o podnikatelský úvěr, výpis z obchodního rejstříku, výpis z bankovního účtu, podnikatelský plán a doklady k zajištění úvěru.

Tabulka 20: Základní informace o úvěru

Podmínka	Hodnota
Výše úvěru	853 200 Kč
Doba splatnosti	60 měsíců (lze zkrátit i prodloužit)
Úroková sazba	6,9 % p.a.
RPSN	8 % - 9 %

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSOB, ©2025

Na základě údajů uvedených v tabulce č. 15 vyplývá, že měsíční splátka úvěru bude činit 16 854 Kč. Celkově bude na úrocích uhrazeno 158 049 Kč, což znamená, že celková částka splatná bance za celé období činí 1 011 249 Kč. První splátka úvěru bude splatná do 30 dnů od čerpání finančních prostředků.

2.11.5 Dlouhodobý hmotný majetek

V této části rozepíšu vše, co patří do kategorie dlouhodobého hmotného majetku.

Tabulka 21: Dlouhodobý hmotný majetek

Položka DHM	Položky SMV	Cena
Konvektomat		130 788 Kč
Kávovar + mlýnek		107 789 Kč
Chladicí box		134 275 Kč
SMV	Celkem SMV	445 361,1 Kč
	Sporák plynový	35 743 Kč
	Grilovací deska s fritézou	10 281 Kč
	Dřez nerezový	13 989 Kč
	Pracovní stoly + regály	17 494 Kč
	Myčka nádobí	32 525 Kč
	Další kuchyňské nástroje	50 000 Kč
	Hrnce	28 000 Kč
	Výčepní zařízení	35 713 Kč
	Barové dřezy + nerezové pulty	33 109 Kč
	Sklenice a příslušenství	25 000 Kč
	Regály a zázemí	38 320 Kč
	Lednice 345 l	22 454 Kč
	Lednice 190 l	11 174 Kč
	Osvětlení a dekorace	39 397 Kč
	Zvuková technika	14 990 Kč
	Počítač	17 888 Kč
	Toalety	19 284,1 Kč
Celkem DHM		818 213,1 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Do DHM jsem zařadil čtyři položky. Těmi položkami jsou konvektomat, chladicí box, kávovar s mlýnkem a SMV. V případě SMV jde o soubor movitých věcí, kam jsem zařadil majetek, který má hodnotu pod 80 tisíc Kč. Rozhodl jsem se evidovat tyto majetky v jednom souboru (fakticky jsou umístěné na jednom místě), což účetní předpisy dovolují. Důvodem je rozložit náklady do více let prostřednictvím odpisů. Kdybych evidoval tyto majetky samostatně, znamenalo by to mimořádné snížení účetního výsledku hospodaření v prvním roce podnikání. A to by bylo velmi zkrslující.

2.11.6 Odpisy

V tabulce č. 16 uvedu všechny dlouhodobý majetek, který se dá odepisovat. Jako formu odepisování jsem zvolil rovnoměrné odepisování.

Tabulka 22: Odpisy dlouhodobého majetku

Položka	Cena	Účetní odpisy		Daňové odpisy			
		Doba odpisu	Roční účetní odpis (zaokr. na Kč)	Odpisová skupina	Doba odpisu	K* pro 1. rok	Roční odpis za 1. rok
Konvektomat	130 788 Kč	5 let	26 158 Kč	2	5 let	11	14 387 Kč
Chladicí box	134 275 Kč	5 let	26 855 Kč	2	5 let	11	14 771 Kč
Kávovar + mlýnek	107 789 Kč	5 let	21 558 Kč	2	5 let	11	11 857 Kč
SMV	445 361,1	5 let	89 073 Kč	2	5 let	11	48 990 Kč
Celkem	818 213,1 Kč		163 644 Kč				90 005 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

*K = koeficient

V průběhu prvního roku podnikání bude z dlouhodobého majetku odepsána částka ve výši 163 644 Kč. Tato hodnota představuje roční účetní odpisy, které zohledňují opotřebení a morální zastarávání jednotlivých složek dlouhodobého hmotného majetku využívaného v rámci provozu restaurace.

Z důvodu výpočtu základu dně jsem zařadil i odpisy daňové. Ty dělají 90 005; Kč.

2.11.7 Cash flow

Tabulka zachycuje realistický scénář pro první rok podnikání restauračního zařízení. Prvotní výdaje na zahájení činí celkem 1 628 189,1 Kč, přičemž 774 989,1 Kč představují výdaje na pořízení dlouhodobého hmotného majetku (DHM) a zbytek představuje výdaje na prvotní provozní náklady. Restaurace plánuje generovat pravidelné měsíční příjmy z výkonů ve výši 650 000 Kč, což ročně činí 7 800 000 Kč. Výpočet vychází z odhadu počtu denních obědů (200) a večerních návštěv (160), přičemž průměrná cena oběda je nastavena na 190 Kč a večeře na 700 Kč. Tento model počítá s rovnoměrnými výkony v průběhu celého roku, což může v reálném provozu kolísat dle sezónnosti. Příjmy jsou rozloženy rovnoměrně, což umožňuje stabilní předvídatelnost cash flow. Výpočet je realistický a odráží vyvážený vztah mezi výkonem a očekávanými tržbami. Celkové příjmy jsou dostatečné na pokrytí běžného provozu a zároveň ponechávají prostor pro tvorbu zisku. Hodnota tržeb umožňuje počítat s mírným růstem do budoucna. Na základě těchto údajů lze konstatovat, že při dodržení plánovaných parametrů má podnik reálný potenciál být finančně soběstačný. Příjmová stránka je v tomto scénáři stabilní a přispívá k pozitivnímu cash flow. Restaurace tedy generuje pravidelné výnosy, které umožňují financovat provoz, splátky úvěru i případné rezervy. Tento stabilní rámec je však závislý na

udržení stanoveného počtu zákazníků. Při poklesu návštěvnosti by se podnik dostal do problémů se splácením. Z toho vyplývá, že klíčovým faktorem úspěchu je schopnost restaurace udržet očekávanou návštěvnost.

realistický scénář

CF 1. rok	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
prvotní výdaje	1628189,10												1 628 189 Kč
úvěr	853200												853 200 Kč
splátka úvěru	11948,26	12016,96	12086,06	12155,55	12225,45	12295,74	12366,44	12437,55	12509,07	12580,99	12653,33	12726,09	148 001 Kč
úrok z úvěru	4905,90	4837,20	4768,10	4698,61	4628,71	4558,41	4487,71	4416,61	4345,09	4273,16	4200,82	4128,07	54 248 Kč
variabilní náklady	254800												3 057 600 Kč
fixní náklady	421120												5 053 440 Kč
Dotykačka	2876	2876	2876	2876	2876	2876	2876	2876	2876	2876	2876	2876	34 507 Kč
příjmy z výkonů	728000												8 736 000 Kč
výdaje celkem	2323839	695650	695650	695650	695650	695650	695650	695650	695650	695650	695650	695650	9 975 986 Kč
příjmy celkem	1581200	728000	728000	728000	728000	728000	728000	728000	728000	728000	728000	728000	9 589 200 Kč
CF měsíčně	-742639	32350	32350	32350	32350	32350	32350	32350	32350	32350	32350	32350	-386 786 Kč
kumulované CF	-742639	-710289	-677938	-645588	-613238	-580888	-548537	-516187	-483837	-451487	-419136	-386786	

VH 1. rok	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
odpis - účetní	163642,62												163 643 Kč
úrok z úvěru	4906	4837	4768	4699	4629	4558	4488	4417	4345	4273	4201	4128	54 248 Kč
provozní náklady	254800												3 057 600 Kč
reklama	421120												5 053 440 Kč
prvotní náklady	809976												809 976 Kč
výnosy z výkonů	728000												8 736 000 Kč
náklady celkem	1654445	680757	680688	680619	680549	680478	680408	680337	680265	680193	680121	680048	9 138 907 Kč
výnosy celkem	728000												8 736 000 Kč
VH													-402 907 Kč
základ daně													-329 268 Kč
daň													0 Kč

Obrázek 16: Cash flow v realistickém scénáři

Zdroj: vlastní zpracování

Zadání parametrů	realistický	optimistický	pesimistický
úvěr	853 200,00 Kč	853 200,00 Kč	853 200,00 Kč
splátka úvěru/rok	148 001,49 Kč	148 001,49 Kč	148 001,49 Kč
úrok z úvěru/rok	54 248,39 Kč	54 248,39 Kč	54 248,39 Kč
fixní náklady/ rok	5 053 440,00 Kč	5 053 440,00 Kč	5 053 440,00 Kč
variabilní náklady / rok	3 057 600,00 Kč	4 586 400,00 Kč	1 638 000,00 Kč
celková cena	8 736 000,00 Kč	13 104 000,00 Kč	4 680 000,00 Kč
počet obědů	200	300	130
cena za 1 oběd	200,00 Kč	200,00 Kč	200,00 Kč
počet večeří	160	240	80
cena za 1 večeři	800,00 Kč	800,00 Kč	800,00 Kč
daň z příjmů PO	15%	15%	15%

odpis - účetní 163 642,62 Kč

odpis - danový 90 003,44 Kč

Obrázek 17: Parametry ke cashflow

Zdroj: vlastní zpracování

Výdajová struktura podniku je rozdělena do několika hlavních kategorií. Nejvýznamnější fixní náklady činí měsíčně 421 120 Kč, což odpovídá roční částce 5 053 440 Kč. Tyto náklady zahrnují zejména mzdy, nájemné, pojištění, reklamu a další nezbytné provozní výdaje. Variabilní náklady jsou stanoveny na 254 800 Kč měsíčně, což ročně představuje 3 057 600 Kč. Tyto náklady závisí na počtu zákazníků a spotřebovaných surovinách. Mezi výdaji je rovněž zohledněna splátka úvěru v roční výši 202 249 Kč, která zahrnuje jistinu a úrok. Do výdajů jsem zahrnul i prvotní výdaje, které jsou spojené s rozjetím restaurace a to ve výši 1 628 189,1 Kč. Celkové výdaje dosahují za rok částky 9 975 986 Kč. Tato částka zahrnuje také náklady spojené s úvěrem a provozními platbami. Podnik rovněž počítá s odpisy dlouhodobého majetku ve výši 163 644 Kč za celý rok. Fixní náklady zůstávají konstantní po celý rok, zatímco variabilní by v praxi mohly mírně kolísat dle sezóny. Z výdajového hlediska je rozpočet realisticky nastaven a zahrnuje většinu běžných nákladových položek. Rezerva pro mimořádné náklady však není zahrnuta, což je potřeba zvážit. V tabulce je zohledněno i úrokové zatížení, které činí ročně 54 248 Kč. Tato částka je přijatelná vzhledem k výši úvěru a celkovému cash flow. Podnik by si měl vyčlenit rezervu na neočekávané výdaje jako je oprava zařízení či výpadek dodavatele. Finanční plán je tedy v oblasti nákladů vyvážený, ale je vhodné zvážit vyšší flexibilitu v rezervách.

Roční kumulované cash flow dosahuje částky -386 786 Kč, což ukazuje, že v prvním roce podnik vykazuje záporný výsledek. Tento záporný stav je patrný i po odečtení splátek úvěru, což naznačuje omezenou schopnost podniku pokrýt své závazky. Kumulované cash flow se během roku zvyšuje pomalu, což ukazuje na omezenou stabilitu a předvídatelnost provozu.

Výnosů z výkonů ve výši 8 736 000 Kč nedokryly všechny provozní náklady, které činí 9 589 200 Kč bez daní, a podnik tak vykazuje ztrátu. Základ daně je vypočítán odečtením účetních odpisů a přičtením daňových odpisů k nákladům, nicméně ztrátový charakter hospodaření znamená, že daňová povinnost je 0 Kč.

Daňová povinnost je 0 Kč. Finanční model realistického scénáře ukazuje, že výnosy v prvním roce nepokrývají všechny provozní náklady, což vede ke ztrátě. Největšími nákladovými položkami jsou fixní provozní náklady, tvořící více než polovinu celkových výdajů. Rovnoměrné rozložení nákladů a tržeb přináší určitou předvídatelnost, i když cash flow je zatíženo počáteční investicí. V následujících letech lze očekávat mírné navyšování výnosů při zvyšování povědomí o podniku.

2.11.8 Ukazatelé rentability

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb (ROS – Return on Sales) vyjadřuje, jak velký zisk podnik dosáhne z každé jedné koruny tržeb. V tomto případě byla hodnota ROS vypočtena jako podíl EBIT ve výši -402 907 Kč a celkových tržeb 9 589 200 Kč, což odpovídá hodnotě -0,04202, tedy -4,202 %.

$$\text{ROS} = \frac{-402\,907}{9\,589\,200} \quad (14)$$

$$\text{ROS} = -0,04202 \quad (15)$$

Tento výsledek znamená, že podnik z každé utržené koruny vykazuje přibližně 0,04202 haléře ztráty. Hodnota ROS na úrovni 0,04202 % ukazuje, že výnosy v prvním roce nedokryly náklady.

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) slouží k vyjádření toho, jak efektivně podnik využívá vlastní kapitál k tvorbě zisku. V tomto případě byl ukazatel vypočten jako podíl ztráty ve výši 402 907 Kč a vlastního kapitálu ve výši 530 013,1 Kč, což odpovídá hodnotě -0,7602, tedy -76,02 %.

$$\text{ROE} = \frac{-402\,907}{530\,013,1} \quad (16)$$

$$\text{ROE} = -76,02 \quad (17)$$

Hodnota ROE ukazuje poměrně nízkou výnosnost vlastního kapitálu, což znamená, že podnik generuje ztrátu odpovídající zhruba 76 % investovaného kapitálu. Tento výsledek lze považovat za podprůměrný a naznačuje nižší efektivitu využití vlastních zdrojů. Je vhodné sledovat, zda nízká rentabilita není způsobena například vysokými náklady nebo nízkou marží. Celkově tato hodnota naznačuje, že podnik má prostor pro zlepšení v oblasti zhodnocení vlastního kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu

Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA – Return on Assets) měří schopnost podniku zhodnocovat veškerý majetek, který má k dispozici, bez ohledu na zdroje jeho financování. V tomto případě byl ukazatel vypočten jako podíl ztrát ve výši 402 907 Kč a celkového kapitálu (aktiva) ve výši 1 383 213,1 Kč. Výsledek činí -0,2913, tedy -29,13 %.

$$\text{ROA} = \frac{-402\,907}{1\,383\,213,1} \quad (18)$$

$$ROA = -0,2913 \quad (19)$$

Hodnota ROA ukazuje, že podnik dosahuje záporného zhodnocení celkového majetku, přibližně -29 %, což naznačuje, že podnik momentálně nevykazuje efektivní výnos z celkových aktiv. Pro restaurační zařízení by se takový výsledek dal považovat spíše za podprůměrný. Ukazatel naznačuje, že majetek je využíván částečně efektivně, ale existuje prostor pro zvýšení výkonnosti. Pro zlepšení výsledků je vhodné zaměřit se na efektivnější využití aktiv a optimalizaci provozních nákladů.

2.11.9 Ukazatele aktivity

Obrat aktiv

Ukazatel obrat aktiv vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá svůj celkový majetek (aktiva) k tvorbě tržeb. Vypočítává se jako podíl celkových tržeb (8 736 000 Kč) a hodnoty aktiv (1 383 213,1 Kč). V tomto případě činí hodnota obratu aktiv 6,316, tedy podnik vytvoří přibližně 6,316 Kč tržeb na každou investovanou korunu do aktiv

$$\text{obrat aktiv} = \frac{8\,736\,000}{1\,383\,213,1} \quad (20)$$

$$\text{obrat aktiv} = 6,316 \quad (21)$$

Tento výsledek svědčí o velmi dobré efektivitě využívání majetku. Hodnota nad 5 je v odvětví gastronomie považována za příznivou, protože ukazuje na vysokou schopnost podniku generovat tržby s využitím dostupného majetku. Pro budoucí rozvoj bude důležité tuto efektivitu udržet a případně dále zvyšovat například optimalizací skladových zásob či zefektivněním provozních procesů. Tento ukazatel je také pozitivním signálem pro případné investory či financující instituce.

Obrat dlouhodobého majetku

Ukazatel obrat dlouhodobého majetku hodnotí, jak efektivně podnik využívá svůj dlouhodobý majetek k vytváření tržeb. Vypočítává se jako podíl celkových tržeb (8 736 000 Kč) a hodnoty dlouhodobého majetku (818 213,1 Kč). V tomto případě činí hodnota ukazatele 7,379, což znamená, že podnik dokáže vytvořit přibližně 7,4 Kč tržeb na každou korunu investovanou do dlouhodobého majetku.

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{8\,736\,000}{818\,213,1} \quad (22)$$

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = 10,677 \quad (23)$$

Tento výsledek lze považovat za velmi příznivý, protože ukazuje na vysokou efektivitu využití investic do dlouhodobého vybavení a zařízení. Taková hodnota naznačuje, že podnik je schopen generovat nadprůměrné tržby vzhledem k rozsahu svého dlouhodobého majetku, což je z hlediska finanční stability i budoucího rozvoje pozitivní signál. Pro zachování této efektivnosti bude důležité dbát na pravidelnou údržbu majetku a jeho optimální využívání v provozu.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, za který se zásoby podniku přemění v tržby. Vypočítává se jako podíl průměrného stavu zásob (165 000 Kč) a ročních tržeb (8 736

000 Kč), vynásobený počtem dní v roce (360). V tomto případě činí hodnota ukazatele 7,615, což znamená, že zásoby se v průměru přemění v tržby přibližně každých 7,6 dne.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{165\,000}{8\,736\,000} * 360 \quad (24)$$

$$\text{doba obratu zásob} = 6,799 \quad (25)$$

Tato hodnota naznačuje, že podnik efektivně hospodaří se svými zásobami a dokáže je rychle proměňovat v tržby. V odvětví gastronomie, kde je třeba dbát na čerstvost surovin, lze takovou dobu obratu považovat za velmi dobrou. Krátká doba obratu zásob přispívá ke snížení rizika znehodnocení zásob a optimalizaci pracovního kapitálu.

2.11.10 Ukazatelé likvidity

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity (Current Ratio) měří schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky prostřednictvím oběžných aktiv. Vypočítává se jako podíl oběžných aktiv (565 000 Kč) a krátkodobých závazků (148 001 Kč). V tomto případě činí hodnota ukazatele 3,818, tedy podnik disponuje přibližně 3,818 Kč oběžných aktiv na každou korunu krátkodobých závazků.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{565\,000}{148\,001} \quad (26)$$

$$\text{běžná likvidita} = 3,818 \quad (27)$$

Hodnota běžné likvidity je z finančního hlediska velmi příznivá, protože převyšuje obvyklé optimální rozmezí 1,5–2,5. Ukazuje, že podnik má dostatek prostředků na pokrytí svých krátkodobých závazků a není bezprostředně ohrožen problémem likvidity. Přesto je vhodné sledovat strukturu oběžných aktiv, aby nedošlo k nadměrnému vázání kapitálu například ve špatně obrátkových položkách, jako jsou nadbytečné zásoby.

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity (Quick Ratio) vyjadřuje schopnost podniku splácet krátkodobé závazky bez započítání zásob, tedy pomocí rychle dostupných aktiv, jako jsou pohledávky a peněžní prostředky. Vypočítává se jako podíl rychle likvidních aktiv (400 000 Kč) a krátkodobých závazků (148 001 Kč). V tomto případě činí hodnota ukazatele 2,703, tedy podnik disponuje přibližně 2,703 Kč rychle likvidních aktiv na každou korunu krátkodobých závazků.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{400\,000}{148\,001} \quad (28)$$

$$\text{pohotová likvidita} = 2,703 \quad (29)$$

Hodnota pohotové likvidity je z hlediska finanční stability velmi uspokojivá, protože převyšuje doporučené rozmezí 1–1,5. Naznačuje, že podnik dokáže krátkodobé závazky uhradit i bez prodeje zásob, což představuje pozitivní signál pro věřitele a obchodní partnery. Pro zachování této úrovně je však důležité pravidelně sledovat složení aktiv a dbát na včasné inkaso pohledávek.

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity (Cash Ratio), vypočtený jako poměr hotovostních prostředků a ekvivalentů (400 000 Kč) ke krátkodobým závazkům (148 001 Kč), dosahuje hodnoty 1,351. Tato hodnota znamená, že podnik má k dispozici přibližně 1,35 Kč okamžitě dostupných peněžních prostředků na každou korunu krátkodobých závazků.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{400\,000}{148\,001} \quad (30)$$

$$\text{okamžitá likvidita} = 2,703 \quad (31)$$

Takto vysoká úroveň okamžité likvidity je nad rámec běžně doporučovaného rozmezí (0,2–0,5) a ukazuje na velmi silnou schopnost podniku okamžitě dostát svým krátkodobým závazkům bez nutnosti zpeněžení zásob či inkasa pohledávek. Z hlediska finanční stability se jedná o příznivý výsledek, který svědčí o vysoké platební schopnosti. Na druhou stranu může naznačovat ne zcela efektivní využívání volných finančních prostředků, které by mohly být alespoň částečně investovány do rozvoje podniku, modernizace či jiných výnosnějších aktivit. Celkově lze hodnotu tohoto ukazatele považovat za velmi dobrý signál pro věřitele a obchodní partnery.

V aktuální situaci podnik disponuje vysokým objemem hotovostních prostředků a peněžních ekvivalentů, což je pouze provizorní stav související s počáteční fází činnosti. Tento stav je dán tím, že zatím není zcela zřejmá výše krátkodobých závazků. Do budoucna se předpokládá, že hodnota ukazatele okamžité likvidity bude činit přibližně 0,4, což odpovídá běžné úrovni v daném odvětví. To znamená, že krátkodobé závazky budou přibližně 2,5krát vyšší než krátkodobý finanční majetek.

Závěr

Závěrem lze konstatovat, že hlavní výzkumná otázka práce – tedy zda je v lokalitě Jihlava vhodné a ekonomicky životaschopné založení nové restaurace kombinující českou a italskou kuchyni – byla na základě provedených analýz, marketingového průzkumu a finančního plánu jednoznačně zodpovězena. Na základě shromážděných dat a ekonomických propočtů lze usuzovat, že takový podnik má v daném místě reálný potenciál uspět, zejména díky své poloze, volbě konceptu a cílové skupině. Výzkum ukázal, že na trhu existuje prostor pro novou gastronomickou značku, která se odliší důrazem na kvalitu surovin, moderní prezentaci a přívětivý servis. Předpoklady ekonomické udržitelnosti byly ověřeny výpočty návratnosti investice, cash flow i očekávaným vývojem poptávky.

V rámci ověření hypotéz byla potvrzena první hypotéza, že v Jihlavě chybí restaurace se středním cenovým rozpětím, zaměřená na kvalitní českou a italskou kuchyni. Druhá hypotéza – že zákazníci ve věku 18–64 let preferují kombinaci tradiční a moderní gastronomie – byla taktéž podpořena výsledky dotazníkového šetření. Poslední hypotéza, že restaurace zaměřená na polední menu i večerní posezení má větší šanci na stabilní provozní výkonnost, byla rovněž potvrzena simulací tržeb a analýzou návštěvních špiček. Všechny tyto hypotézy se promítly do konkrétních podnikatelských rozhodnutí, jako je otevírací doba, volba cenové politiky či návrh interiéru.

Přínosem autora k řešení dané problematiky je především vytvoření komplexního podnikatelského plánu přizpůsobeného specifickým podmínkám lokálního trhu. Tento plán zahrnuje nejen teoretickou analýzu, ale i praktické prvky, jako je sestavení menu, rozpočet vybavení, personální strategie či marketingová komunikace. Autor také navrhl realistický finanční plán vycházející z reálných tržních cen, nákladů a predikcí. Originálním prvkem práce je důraz na propojení tradice s moderním pojetím pohostinství, stejně jako použití osobních zkušeností v gastronomii, které byly využity při vytváření provozního návrhu restaurace. Dále byl přínosný i návrh vizuální identity restaurace, včetně názvu „Hrochiano“, který propojuje osobní značku s konceptem podniku.

Využitelnost dosažených výsledků je značná – nejen pro samotné otevření konkrétní restaurace, ale i jako vzorový podnikatelský plán pro jiné začínající podnikatele v gastronomii. Plán lze snadno adaptovat pro jiné město nebo jiný koncept s podobnou strukturou. Praktická využitelnost spočívá zejména v propojení ekonomických ukazatelů s marketingovými poznatky a v důkladné přípravě na reálný provozní život restaurace. Data z průzkumu mohou sloužit i jiným podnikatelům v oblasti pohostinství na Vysočině, kteří hledají aktuální trendy spotřebitelského chování v dané lokalitě. Využití práce je možné rovněž ve výuce podnikatelského plánování na odborných školách.

V budoucnu by bylo vhodné navázat na tuto práci praktickou realizací podniku a sledováním jeho výkonnosti v čase. Výzkum by mohl být dále rozšířen o hlubší analýzu konkurence nebo podrobnější rozbor spotřebitelských preferencí, například podle věkových skupin, stravovacích návyků nebo vlivu sezónnosti. Další směr bádání by se mohl zaměřit také na digitalizaci služeb v gastronomii, například prostřednictvím mobilních objednávek, rezervací či věrnostních systémů. Rovněž by bylo přínosné sledovat dlouhodobý dopad inflačního vývoje a měnící se ceny surovin

na udržitelnost podnikání v tomto odvětví. Práce tak vytváří dobrý výchozí bod nejen pro reálné podnikání, ale i pro další akademické či praktické zkoumání v oblasti gastronomie.

Seznam použité literatury

- Ajprodukty.cz – *Nástěnná police NOVUS*. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.ajprodukty.cz/kancelare-a-zasedaci-mistnosti/kancelarske-skrine-zasuvky-a-regaly/kancelarske-regaly/nastenne-police/nastenna-police-594776-594774>
- Ajprodukty.cz – *Roletová skříň STUDIO*. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.ajprodukty.cz/kancelare-a-zasedaci-mistnosti/kancelarske-skrine-zasuvky-a-regaly/kancelarske-skrine/roletove-skrine/roletova-skrin-532754-532755>
- Ajprodukty.cz – *Skladový regál COMBO*. [online]. 2025c. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.ajprodukty.cz/sklady-a-dilny/skladove-regaly-skrine-a-boxy/regalove-systemy/skladove-regaly/combo/skladovy-regal-14988-14990>
- AKVojtek.cz – *Ceník – Cena právních služeb*. [online]. 2025. [cit. 2025-08-11]. Dostupné z: <https://akvojtek.cz/cenik-cena-pravnich-sluzeb>
- BLACKWELL, Edward. *How to prepare a business plan*. 5th ed. London: Kogan Page, 2008. ISB 978-0-7494-4981-0.
- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Manažer. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- ČESKO. Zákon č.455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání. In: *Zákony pro lidi*. [online]. AION CS, 2010-2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- ČESKO. Zákon č.90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích). In: *Zákony pro lidi*. [online]. AION CS, 2010-2024. [cit. 2024-11-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- ČSOB – *úvěr od 6,9 %*. [online]. ©2025. [cit. 2025-06-06]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/firmy/uver>
- ČSSZ: *Dohody o provedení práce – pravidla pro účast na pojištění od 1. 1. 2025*. [online]. 2025. [cit. 2025-04.19]. Dostupné z: <https://www.cssz.cz/-/dohody-o-provedeni-prace-pravidla-pro-ucast-na-pojisteni-od-1-1-2025>
- Daibau.cz – *Plastová okna Cena*. [online]. 2025. [cit. 2025-08-26]. Dostupné z: https://www.daibau.cz/ceny/plastova_okna
- Dasgastro.cz – *Cold Room Chiller – 2100x2100mm – 6,9m³ – incl. cooling unit*. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://www.dasgastro.cz/chladici-box-2-1-x-2-1-m-vyska--2-01-m-6-9-m-vcetne-nastenne-chladici-jednotky-plus/>
- Dasgastro.cz – *Lednice na nápoje – 345L – bezrámový design – 1 skleněné dveře & reklamní displej*. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.dasgastro.cz/napojova-lednice-345-litru-seda/>
- Dasgastro.cz – *Barová lednička – 0,9 – 190 l – se 2 skleněnými dvířky a 2 policemi – černá*. [online]. 2025c. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.dasgastro.cz/barova-lednicka--0-9-m---190-l---se-2-sklenenymi-dvirky-a-2-policemi---cerna/>

- DAVID, Fred R. a DAVID, Forest R. *Strategic management: a competitive advantage approach, concepts, global edition*. Sixteen edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-16497-7.
- Dokonalákáva.cz – Kávovar ASTORIA FORMA dvouskupinový. [online]. 2025a. [Dostupné z: <https://www.dokonalakava.cz/p/kavovar-astoria-forma-dvouskupinovy>]
- Dokonalákáva.cz – Eureka Mignon XL, CR White. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://www.dokonalakava.cz/p/eureka-mignon-xl-cr-white>
- Dotykačka – Dotykačka KOMPLETÍ 15,6“. [online]. 2025. [cit. 2025-09-16]. Dostupné z: <https://dotykacka.cz/cenik/#prices-overall>
- Dublez.cz – Dřevěný obraz stromu života – Stabilita 45x45 cm. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.dublez.cz/dreveny-obraz-stromu-zivota-stabilita-p6586>
- Dublez.cz – 3D obraz do kuchyně – Víno a hrozny 33x60 cm. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.dublez.cz/3d-obraz-do-kuchyne-vino-a-hrozny-p5638>
- Dublez.cz – Dřevěná reprodukce obrazu – Mona Lisa 32x48 cm. [online]. 2025c. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.dublez.cz/drevena-reprodukce-obrazu-mona-lisa-p6340>
- DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- Epoch Times - Obliba restauračních zařízení u Čechů stoupá, i když frekvence návštěvnosti klesá, uvádí průzkum. [online]. 2024. [cit. 2025-06-02]. Dostupné z: <https://www.epochtimes.cz/2024/08/16/obliba-restauracnich-zarizeni-u-cechu-stoupa-i-kdyz-frekvence-navstevnosti-klesa-uvadi-pruzkum/>
- EU small and medium-sized enterprises: an overview. [online]. 2022. [cit. 2025-04-19]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20220627-1>
- FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada, 2012. ISBN 978-80-247-8143-3.
- Gastrokuchyn.cz – Konvektomat Millennial Black Mask Gastro Compact – 6x GN 1/1. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/konvektomaty-a-pekarske-cukrarske-pece/konvektomat-millennial-black-mask-gastro-compact-6x-gn-1-1/>
- Gastrokuchyn.cz – Plynový sporák, 5 hořáků na otevřeném podstavci Hendi225806. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/varna-zarizeni/sporaky-a-varice/plynovy-sporak-5-horaku-na-otevrenem-podstavci-hendi-225806/>
- Gastrokuchyn.cz – Elektrická grilovací deska – 55 cm – 3kW – hladká MAXIMA 09300065. [online]. 2025c. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/grilovani/grilovaci-desky-desky/elektricka-grilovaci-deska-55cm-3kw-hladka-maxima-09300065/>
- Gastrokuchyn.cz – Friteza 2 x 8 L – RCEF-08DH. [online]. 2025d. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/fritezy/elektricke-fritezy/friteza-2-x-8-l-rcef-08dh/>

- Gastrokuchyn.cz – Stůl se dřezem a policí – šroubovatelný – pravá strana – 800x600x850 mm Hendi 811863. [online]. 2025e. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/nabytek-z-nerezove-oceli/drezy-umyvadla-myci-stoly/stul-se-drezem-a-polici-srubovatelny-prava-strana-800x600x850-mm-hendi-811863/>
- Gastrokuchyn.cz – Sprcha stojanová k umývačce riadu s ramienkom DOC-4. [online]. 2025f. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/mycky-myci-zarizeni/profesionalni-baterie/sprcha-stojanova-k-umyvacke-riadu-s-ramienkom-doc-4/>
- Gastrokuchyn.cz – Pracovní stůl – 90 x 60 cm – 210 kg RCAT-90/60-NW. [online]. 2025g. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/nabytek-z-nerezove-oceli/pracovni-stul-90-x-60-cm-210-kg-rcat-90-60-nw/>
- Gastrokuchyn.cz – Nástěnný regál – 30 x 120 cm RCTR-120. [online]. 2025h. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/nabytek-z-nerezove-oceli/nastenne-police-z-nerezove-oceli/nastenny-regal-30-x-120-cm-rctr-120/>
- Gastrokuchyn.cz – Myčka nádobí – 50 x 50 – 230 V Hendi 230220. [online]. 2025i. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/mycky-myci-zarizeni/profesionalni-mycky-nadobi-a-skla/mycka-50-x-50-230-v-hendi-230220/>
- Gastrokuchyn.cz – Myčka skla TT-42-ABT. [online]. 2025j. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://gastrokuchyn.cz/shop/mycky-myci-zarizeni/profesionalni-mycky-nadobi-a-skla/mycka-skla-tt-42-abt/>
- Geotest – orientační ceník služeb v oblasti PO a BOZP. [online]. 2025. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://bozp.geotest.cz/cenik>
- Global Culinary Trends Spreading to the Czech Republic. [online]. 2021. [cit. 2025-07-07]. Dostupné z: <https://www.visitczechia.com/en-us/news/2021/03/n-restaurants-czech-republic>
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- HARPER, Stephen C. *Extraordinary Entrepreneurship: The Professional's Guide to Starting an Exceptional Enterprise*. Wiley. 2005. ISBN 9780471706014.
- HOLEČKOVÁ, Lenka a HYRŠLOVÁ, Jaroslava. *Ekonomika podniku*. Edice učebních textů [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. ISBN 978-80-87839-90-4.
- InComputer.cz – Lenovo ThinkCentre NEO 30A 24 GEN 4. [online]. 2025. [cit. 2025-09-16]. Dostupné z: <https://www.incomputer.cz/lenovo-thinkcentre-neo-30a-24-gen-4/>
- Inflace 2000–2024. [online]. 2025. [cit. 2025-05-05]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107516/02dbcac1-36a3-424a-ce3e-3b6b691e80c6/inflace_2000_2024.pdf
- Inflace, spotřebitelské úvěry. [online]. 2025. [cit. 2025-05-05]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/inflace-spotrebitelske-ceny?pocet=&start=0&podskupiny=012&razeni=dwtumVydani#grafy>
- Informace o placení poplatku. [online]. 2024. [cit. 2025-05-05]. Dostupné z: <https://www.jihlava.cz/informace-o-placeni-poplatku-za-odpady/d-567013>

- InternetTop s.r.o. [online]. 2025. [cit. 2025-08-11]. Dostupné z: <https://www.tvorba-webovych-stranek-eshopu.cz/tvorba-webovych-stranek-a12>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Expert. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- KARLÍČEK, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Tomáš. *Základy marketingu: 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praxe manažera. Brno: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0954-8.
- KOTLER, Philip; WONG, Weronica; SOUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
- Laktózová intolerance – Společnost pro výživu. [online]. 2018 [cit. 2025-05-08]. Dostupné z: <https://www.vyzivaspol.cz/laktozova-intolerance/>
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Expert. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- Manutan – Plastový odpadkový koš Manutan Expert, 25 l. [online]. 2025. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.manutan.cz/cs/mcz/plastovy-odpadkovy-kos-manutan-expert-25-l-1515389> https://www.manutan.cz/cs/mcz/plastovy-odpadkovy-kos-manutan-expert-25-l-1515389?msclkid=923eeb39414b1613097d83882716006a&utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=MA-GS-M-CZ-CZ-PLA|Bestseller&utm_term=2334606784206408&utm_content=PLA|Bestseller
- Mmgastro – Nerezový diagonální nástěnný odsavač par 210x100 cm. [online]. 2025. [cit. 2025-08-26]. Dostupné z: <https://mmgastro.cz/cs/products/nerezovy-diagonalni-nastenny-odsavac-par-210x100-cm-forgast-126776.html>
- MPSV: Minimální mzda. [online]. 2025. [cit. 2025.04.19]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- Natálie Rumpala – Cena reklamy na Instagramu. [online]. 2020. [cit. 2025-08-11]. Dostupné z: <https://www.rumpala.cz/l/cena-reklamy-na-instagramu/>
- Notarkan.cz – Příímý zápis do obchodního rejstříku notářem. [online]. 2025. [cit. 2025-08-11]. Dostupné z: <https://www.notarkan.cz/primy-zapis-do-obchodniho-rejstriku-notarem>
- NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-6701-7.
- OBI – Malíř PLUS Bílý disperzní oteřuvzdorný malířský nátěr 40 kg. [online]. 2025. [cit. 2025-08-26]. Dostupné z: <https://www.obic.cz/bile-barvy-na-stenu/malir-plus-bily-disperzni-oteruvzdorny-malirsky-nater-40-kg/p/1179662>
- Pivotéka.cz – Stojan Lindr T 4x kohout na 5 kování bez plaket. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://www.pivoteka.cz/stojan-lindr-t-4x-kohout-na-5-kovani-bez-plaket-STV01800>
- Pivotéka.cz – Lindr AS-40 Glycol 2x termostat 1x teplotní sonda Green Line NEW. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://www.pivoteka.cz/lindr-as-40-glycol-2x-termostat-1x-teplotni-sonda-green-line-new-VCH02348#tab-1>

- Pivotéka.cz – Redukční ventil CO2 Micromatic 1st. G3/4. [online]. 2025c. [cit. 2025-08-28].
Dostupné z: <https://www.pivoteka.cz/redukzni-ventil-co2-micromatic-1st-g3-4-RED00832>
- Počty celiaků v České republice v roce 2023. [online]. 2024. [cit. 2025-08-05]. Dostupné z:
<https://celiak.cz/2024/05/21/pocty-celiaku-v-ceske-republice-v-roce-2023/>
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. C.H.Beck pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.
- SIKO – Zrcadlo s LED osvětlením Naturel Iluxit 100x70 cm ZIL10070LEDS. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/zrcadlo-s-led-osvetlenim-naturel-iluxit-100x70-cm-zil10070leds/p/ZIL10070LEDS>
- SIKO – Dávkovač mýdla a dezinfekce SAT bílá SATDDAVB. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.siko.cz/davkovac-mydla-a-dezinfekce-sat-bila-satddavb/p/SATDDAVB>
- SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-802-4716-794.
- Svět svítidel.cz – Brilagi – LED Stmívatelný lustr na lanku SLEEKLINE SMART LED/40W/230V 3000-6000K Wi-Fi Tuya černá + dálkové ovládání. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.svet-svitidel.cz/brilagi-led-stmivatelnly-lustr-sleekline-smart-led-40w-230v-wi-fi-tuya-cernaplusto/>
- Svět svítidel.cz – Brilagi – LED Stmívatelný přisazený lustr ORBITS LED/40W/230V 3000-6500K černá + dálkové ovládání. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: <https://www.svet-svitidel.cz/brilagi-led-stmivatelnly-prisazeny-lustr-led-40w-230v-3000-6500k-cerna-do/>
- Thesenses.cz – Kolik stojí živnostenský list v roce 2024? [online]. 2024. [cit. 2025-08-11]. Dostupné z: <https://thesenses.cz/kolik-stoji-zivnostensky-list-v-roce-2024/>
- Tisková zpráva Sdružení pro bankovní karty (SBK) k vývoji domácího sektoru platebních karet, plateb a souvisejících technologií v roce 2024. [online]. 2025 [cit. 2025-08-05]. Dostupné z: https://aktuality.bankovnikarty.cz/TZ_SBK_24-02-2025.pdf
- Tlapnet - Internet Jihlava. [online]. 2025. [cit. 2025-09-09]. Dostupné z: <https://www.tlapnet.cz/internet/jihlava>
- Top-obaly.cz – Skládané papírové ručníky PrimaSoft ZZ. [online]. 2025. [cit. 2025-08-29]. Dostupné z: [https://www.top-obaly.cz/produkt/skladane-papirove-rucniky-zz?source=shopping&msclkid=858e91f64f3a17300113f947288d2ecb&utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=PER_PMAX_MIX&utm_term=2325054776395267&utm_content=Shopping only](https://www.top-obaly.cz/produkt/skladane-papirove-rucniky-zz?source=shopping&msclkid=858e91f64f3a17300113f947288d2ecb&utm_source=bing&utm_medium=cpc&utm_campaign=PER_PMAX_MIX&utm_term=2325054776395267&utm_content=Shopping%20only)
- Unicaf.cz – Nerezový výčepní stůl s dřezem a odkapem. [online]. 2025a. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://www.unicaf.cz/nerezovy-vycepni-stul-s-drezem-a-odkapem>
- Unicaf.cz – Nerezový vstupní stůl k myčce. [online]. 2025b. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://www.unicaf.cz/nerezovy-vstupni-a-vystupni-stul-k-mycce>

Unicaf.cz – Nerezový pracovní stůl s trnoží. [online]. 2025c. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://www.unicaf.cz/nerezovy-pracovni-stul-s-trnozi>

Účetní.net – Ceník. [online]. 2025. [cit. 2025-08-11]. Dostupné z: <https://ucetni.net/cenik/>

Vinylove-podlahy.cz – Vinylová podlaha Solidline 3183 Dub Kalahari. [online]. 2025 [cit. 2025-08-26]. Dostupné z: <https://www.vinylove-podlahy.cz/p/solidline-3183-oak-kalahari>

Vseprogastro.cz – Odborná způsobilost pro gastro podnikání: Všechny legislativní požadavky přehledně. [online]. 2025. [cit. 2025-08-28]. Dostupné z: <https://vseprogastro.cz/odborna-zpusobilost-pro-gastro-podnikani-vsechny-legislativni-pozadavky-prehledne/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela; PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Tomáš. *Marketing obchodní firmy: 2. přepracované a rozšířené vydání*. Manažer. Marketing. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.

Přílohy

Příloha A: Dotazník

Obecné otázky

1. Jak často navštěvujete restaurace v Jihlavě a okolí? (Jedna odpověď)
 - Denně
 - Několikrát týdně
 - Několikrát měsíčně
 - Méně často
 - Vůbec
2. Jaký je Váš nejoblíbenější podnik v Jihlavě a okolí?
 - Otevřená odpověď
3. Co Vás nejvíce motivuje k návštěvě restaurace? (Více odpovědí)
 - Kvalita jídla
 - Cena
 - Prostředí
 - Atmosféra
 - Recenze
 - Doporučení
 - Poloha a dostupnost
 - Jiné
4. Jaký typ kuchyně preferujete? (Jedna odpověď)
 - Česká
 - Italská
 - Asijská
 - Americká (burgery, barbecue)
 - Vegetariánská/veganská
 - Španělská
 - Mexická
 - Arabská
5. Jelikož jste označili odpověď „asijská“, tak vyberte které kuchyně preferujete. (Více odpovědí)
 - Čínská
 - Japonská
 - Vietnamská
 - Thajská
 - Korejská
 - Indická
 - Jiné

6. Proč navštěvujete restaurace v Jihlavě a okolí? (Více odpovědí)

- Oslava
- Pracovní schůzka
- Setkání s kamarády
- Rodinné setkání
- Zaměstnanecký oběd
- Polední menu
- Snídaně
- Běžné stravování

Kvalita a služba

7. Jak hodnotíte kvalitu jídla v restauracích v Jihlavě a okolí?

- 1=velmi špatné; 5 = vynikající

8. Jak hodnotíte poměr cena/výkon jídla v restauracích v Jihlavě a okolí?

- 1=velmi špatné; 5 = vynikající

9. Jak důležité je pro Vás obsluha při hodnocení restaurace? (Jedna odpověď)

- Velmi důležité
- Spíše důležité
- Neutrální
- Spíše nedůležité
- Vůbec nedůležité

10. Máte zkušenosti s nedostatečnou kvalitou služeb v restauracích v Jihlavě a okolí?

- Ano
- Ne

11. Jelikož jste odpověděli „Ano,“ vyberte z následujících možností, v případě, že chcete doplnit, použijte i možnost „Jiné.“ (Více odpovědí)

- Nekvalita obsluhy
- Studené jídlo
- Špinavé toalety
- Nepohodlné židle
- Špatné osvětlení
- Zastaralý nábytek
- Poškozená podlaha
- Chybějící odkládací prostor
- Nepříjemná vůně v interiéru
- Jiné

12. Jaká je podle Vás úroveň čistoty a hygieny v restauracích v Jihlavě a okolí?

- 1 = velmi špatná; 5 = vynikající

Cenová dostupnost

13. Kolik průměrně utratíte za jedno jídlo v restauraci? (za jednoho člověka bez pití) (Jedna odpověď)

- Do 149 Kč
- 150 - 249 Kč
- 250 - 399 Kč
- Více než 400 Kč

14. Kolik průměrně utratíte za pití v restauraci? (za jednoho člověka) (Jedna odpověď)
- Do 99 Kč
 - 100 - 149 Kč
 - 150 - 249 Kč
 - 250 - 399 Kč
 - Více než 400 Kč
15. Považujete ceny v restauracích v Jihlavě a okolí za přiměřené? (Jedna odpověď)
- Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nemohu posoudit
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto souhlasím
16. Jaký máte názor na nabídku v poledním menu v restauracích v Jihlavě a okolí? (Jedna odpověď)
- Naprosto dostačující
 - Spíše dostačující
 - Neutrální názor
 - Spíše nedostačující
 - Naprosto nedostačující

Dostupnost

17. Jak důležitá je pro Vás poloha restaurace? (Jedna odpověď)
- Velmi důležitá
 - Spíše důležitá
 - Neutrální
 - Spíše nedůležitá
 - Vůbec nedůležitá
18. Jak často využíváte rozvoz jídla? (Jedna odpověď)
- Denně
 - Několikrát týdně
 - Několikrát měsíčně
 - Méně často
 - Vůbec
19. Jaké aplikace pro rozvoz jídla z restaurací v Jihlavě a okolí používáte? (Více odpovědí)
- Wolt
 - Bolt food
 - Foodora
 - Jiné
20. Jak hodnotíte kvalitu rozvozu v Jihlavě?
- 1 = velmi špatné; 5 = vynikající

Trendy a preference

21. Jak důležitá je pro Vás nabídka vegetariánských/veganských jídel? (Jedna odpověď)
- Velmi důležitá
 - Spíše nedůležitá
 - Neutrální
 - Spíše nedůležitá
 - Vůbec nedůležitá
22. Jak často si vybíráte restaurace podle recenzí na internetu? (Jedna odpověď)
- Při každé návštěvě restaurace
 - Několikrát za měsíc
 - Jednou za měsíc
 - Jen párkrát do roka
 - Nikdy
23. Jaký máte názor na koncept „zero waste“ v restauracích? (Jedna odpověď)
- Koncept „zero waste“ se zaměřuje na minimalizaci odpadu tím, že se věci znovu používají, recyklují nebo kompostují, aby co nejméně končily na skládce
- Naprosto podporuji
 - Spíše podporuji
 - Neutrální názor
 - Spíše nepodporuji
 - Naprosto nepodporuji
24. Jaké nové typy restaurací byste v Jihlavě uvítali? (Více odpovědí)
- Čisté veganská a vegetariánská restaurace
 - Street food restaurace
 - Pivní restaurace s gastronomickým párováním (jídla, které se párují s pivem)
 - Mexická restaurace
 - Arabská restaurace
 - Jiné
25. Jelikož jste označili v předešlé otázce „Street food restaurace,“ jaký typ Street food restaurace byste preferovali? (Jedna odpověď)
- Mexická kuchyně
 - Americká kuchyně (burgery, hot dogy, ...)
 - Shawarma (kebab)
 - Japonská kuchyně
 - Thajská kuchyně
 - Indická kuchyně
 - Jiné

Specifické otázky

26. Kde raději navštěvujete restaurace v Jihlavě? (Jedna odpověď)
- Centrum
 - Okraj
 - Nezáleží

27. V jaký čas nejčastěji navštěvujete restauraci? (V případě, že čas zasahuje do dvou bodů, označte oba body) (Více odpovědí)

- Od otevírací doby do 14:00
- Od 14:01 do 16:00
- Od 16:01 do 20:00
- Od 20:01 do zavírací doby

28. Jak často chodíte na snídani do restaurací? (Jedna odpověď)

- Denně
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Několikrát do roka
- Méně často
- Vůbec

Demografické otázky

29. Pohlaví (Jedna odpověď)

- Muž
- Žena

30. Bydliště (Jedna odpověď)

- Jihlava
- Okolí Jihlavy do 20 km
- Okolí Jihlavy nad 20 km

31. Věk (Jedna odpověď)

- 17 a méně
- 18-26
- 27-49
- 50-64
- 65 a více
- Nechci sdělovat

32. Měsíční příjem na osobu (Jedna odpověď)

- Do 10.000 Kč
- 10.001 – 20.000 Kč
- 20.001 – 26.001 Kč
- 26.001 – 33.000 Kč
- 33.001 – 45.000 Kč
- 45.001 – 70.000 Kč
- Více než 70.000 Kč
- Nechci uvést