



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# PODNIKATELSKÝ PLÁN PRO ZALOŽENÍ KAVÁRNY S RUČNÍ VÝROBOU DEZERTŮ VE VYBRANÉ LOKALITĚ

THE BUSINESS PLAN OF CAFE SHOP WITH HANDMADE DESSERTS OFFER IN A SELECTED  
LOCATION

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Klára Kohoutková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2020

## Zadání diplomové práce

|                   |                                       |
|-------------------|---------------------------------------|
| Ústav:            | Ústav managementu                     |
| Studentka:        | <b>Bc. Klára Kohoutková</b>           |
| Studijní program: | Ekonomika a management                |
| Studijní obor:    | Řízení a ekonomika podniku            |
| Vedoucí práce:    | <b>Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.</b> |
| Akademický rok:   | 2019/20                               |

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### **Podnikatelský plán pro založení kavárny s ruční výrobou dezertů ve vybrané lokalitě**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretické východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení kavárny s vlastní výrobou dezertů ve Slavkově u Brna. Cíle bude dosaženo pomocí provedení standardních analýz vnějšího a vnitřního prostředí včetně provedení marketingového výzkumu preferencí mezi potenciálními zákazníky. Na základě výsledků z provedených analýz bude vybrána vhodná strategie pro začínající podnik, která bude rozpracována do dílčích částí struktury plánu včetně zhodnocení rizik a časového harmonogramu.

#### **Základní literární prameny:**

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 276 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 812 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada. Expert (Grada), 2011. 200 s. ISBN 978-8-247-4103-1.

STAŇKOVÁ, A. Podnikáme úspěšně s malou firmou. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro založení kavárny s ruční výrobou dezertů ve Slavkově u Brna. Teoretická část obsahuje popis základních pojmů a východisek pro založení podniku v oblasti hlavní myšlenky, užitých analytických metod v rámci plánování včetně samotné struktury podnikatelského plánu. Analytická část obsahuje identifikaci klíčových faktorů z oblasti vnějšího, oborového a vnitřního prostředí včetně provedení vlastního marketingového výzkumu u potenciálních zákazníků a na základě souhrnu a zhodnocení, je pak vybírána vhodná strategie začínajícího podniku v této oblasti. Návrhová část vypracovává zvolenou strategii do dílčí části struktury podnikatelského plánu tak, aby byl projekt realizovatelný.

## **Klíčová slova**

podnikatelský plán, marketingový výzkum, analýza prostředí, kavárna, strategie

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a cafe with handmade desserts in Slavkov u Brna. The theoretical part contains a description of the basic concepts and starting points for establishing a company in the area of the work's main thought, used analytical methods in planning, including the structure of the business plan itself. The analytical part contains identification of key factors from the field of external, field and internal environment including conducting own marketing research for potential customers and based on the summary and evaluation, then the appropriate strategy of the start-up company in this area is selected. The execution part elaborates the chosen strategy into a partial part of the business plan structure so that the project is feasible.

## **Keywords**

business plan, marketing research, analysis of an environment, cafe, strategy

### **Bibliografická citace**

KOHOUTKOVÁ, Klára. *Podnikatelský plán pro založení kavárny s ruční výrobou dezertů ve vybrané lokaci*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125748>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2020

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Tímto chci poděkovat především vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., za její odborné vedení, trpělivost a cenné rady při zpracovávání této práce. Dále chci poděkovat své rodině a nejbližším za obrovskou podporu po celou dobu mého studia.

## OBSAH

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                       | <b>10</b> |
| <b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....</b>                            | <b>11</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>                             | <b>13</b> |
| 1.1 VYMEZENÍ ČINNOSTI POHOSTINSTVÍ A FORMY PODNIKÁNÍ V ČR.....         | 13        |
| 1.2 PODNIKATELSKÝ PLÁN A JEHO STRUKTURA.....                           | 15        |
| 1.3 ANALYTICKO-VÝZKUMNÉ METODY V RÁMCI ANALÝZY PROSTŘEDÍ .....         | 21        |
| 1.3.1 Analýza obecného okolí podniku.....                              | 21        |
| 1.3.2 Analýza oborového prostředí podniku .....                        | 23        |
| 1.3.3 Marketingový výzkum preferencí zákazníků na trhu .....           | 26        |
| 1.3.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností .....                      | 28        |
| 1.3.5 Analýza a vyhodnocení faktorů pomocí IFE a EFE matice .....      | 29        |
| 1.3.6 Analýza a zhodnocení rizik z projektu.....                       | 31        |
| <b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>                                | <b>35</b> |
| 2.1 ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU .....                               | 35        |
| 2.1.1 Sociální a demografické faktory.....                             | 35        |
| 2.1.2 Ekonomické faktory .....                                         | 36        |
| 2.1.3 Politické a legislativní faktory.....                            | 39        |
| 2.1.4 Technologické faktory .....                                      | 41        |
| 2.1.5 Shrnutí analýzy obecného okolí podniku.....                      | 41        |
| 2.2 ANALÝZA OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ PODNIKU .....                          | 42        |
| 2.2.1 Analýza stávající konkurence.....                                | 42        |
| 2.2.2 Analýza nové konkurence .....                                    | 45        |
| 2.2.3 Analýza zákazníků .....                                          | 46        |
| 2.2.4 Marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků.....     | 47        |
| 2.2.5 Analýza dodavatelů .....                                         | 51        |
| 2.2.6 Substituční produkty.....                                        | 52        |
| 2.2.7 Zhodnocení atraktivity oboru dle Porterova modelu pěti sil ..... | 53        |
| 2.3 ANALÝZA VLASTNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ .....                        | 55        |
| 2.3.1 Shrnutí poznatků.....                                            | 55        |
| 2.4 VYHODNOCENÍ FAKTORŮ POMOCÍ SWOT MATICE .....                       | 56        |
| <b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>                                   | <b>60</b> |
| 3.1 POPIS PODNIKU A VOLBA STRATEGIE .....                              | 60        |
| 3.2 MARKETINGOVÝ PLÁN.....                                             | 62        |
| 3.2.1 Produkt.....                                                     | 62        |

|                                |                                                                 |           |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.2                          | <i>Cena</i>                                                     | 64        |
| 3.2.3                          | <i>Umístění a distribuce služeb</i>                             | 66        |
| 3.2.4                          | <i>Propagace</i>                                                | 67        |
| 3.3                            | PROVOZNÍ PLÁN                                                   | 68        |
| 3.3.1                          | <i>Plán výroby</i>                                              | 70        |
| 3.3.2                          | <i>Dodavatelé</i>                                               | 71        |
| 3.3.3                          | <i>Potřebné stroje a vybavení</i>                               | 72        |
| 3.4                            | ORGANIZAČNÍ PLÁN                                                | 74        |
| 3.5                            | FINANČNÍ PLÁN                                                   | 77        |
| 3.5.1                          | <i>Zřizovací výdaje a zakladatelský rozpočet</i>                | 77        |
| 3.5.2                          | <i>Plánované výdaje a příjmy pro první rok podnikání</i>        | 78        |
| 3.5.3                          | <i>Predikce výdajů a příjmů v dalších dvou letech podnikání</i> | 81        |
| 3.5.4                          | <i>Plán příjmů, výdajů a základu daně</i>                       | 83        |
| 3.6                            | HODNOCENÍ RIZIK                                                 | 84        |
| 3.7                            | ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE                                    | 86        |
| <b>ZÁVĚR</b>                   |                                                                 | <b>89</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> |                                                                 | <b>91</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK</b>          |                                                                 | <b>94</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>          |                                                                 | <b>96</b> |
| <b>SEZNAM GRAFŮ</b>            |                                                                 | <b>97</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH</b>           |                                                                 | <b>98</b> |
| <b>PŘÍLOHY</b>                 |                                                                 | <b>I</b>  |

## ÚVOD

V dnešní uspěchané době vzrůstá obliba kaváren, a tedy vychutnání si šálku kvalitní kávy a dezertu při možnosti práce s připojením k internetu. Podniků, nabízejících kávu a sladké doplňky, je mnoho, a proto se nově vznikající podnik musí zaměřit právě na kvalitu nabízených produktů. V posledních letech je kvalita nabízených kávových produktů spíše rostoucí a zákazníci si potrpí častěji právě na kvalitě než na ceně.

Kavárna by neměla být jen místem, kam si člověk přijde koupit dezerty, ale také v něm musí vzbudit pocit klidu a relaxace, aby se tam chtěl neustále vracet. Je tedy třeba naslouchat svým zákazníkům a přizpůsobovat nabídku jejich potřebám a požadavkům, což se projeví v jejich spokojenosti. Tímto chováním si je podnik schopen zajistit šíření reklamy ústním sdělením, a tím přilákat další potenciální zákazníky, kteří navštěvují podniky podobného typu na základě pozitivních recenzí.

Základním kamenem pro založení úspěšného podniku je nápad, který je potřeba do detailu rozpracovat a přemýšlet o něm. Prostředkem mezi myšlenkou a realizací je kvalitně vypracovaný podnikatelský plán. Pomocí něho jsou hodnoceny možnosti v oblasti podnikání, příležitosti, kterých by měl podnik využít, ale také rizika, která mohou podnikání ohrozit a je třeba se jich vyvarovat. Obsahem podnikatelského plánu jsou dále informace o trhu, konkurenci a zákaznících, na které bude projekt zacílen. Další součástí je harmonogram realizace a nezbytný je také finanční plán, který zhodnotí realizovatelnost celého projektu.

Podnikatelský plán je třeba neustále aktualizovat a upravovat tak, aby byl stále reálný a podnikatel tak měl přehled o tom, co je potřeba zlepšit a zda podnikání odpovídá jeho představám. Tato diplomová práce se zabývá sestavením podnikatelského plánu pro založení kavárny s ruční výrobou dezertů ve Slavkově u Brna. Ta je cílena převážně na rodiče s dětmi, které nemají v jiném podobném podniku zábavu a rodiče si tak pořádně nemohou užít tuto návštěvu.

## VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem diplomové práce je vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení kavárny s vlastní výrobou dezertů ve Slavkově u Brna. Cíle bude dosaženo pomocí standardních analýz vlastních zdrojů a schopností, analýzy vnějšího a tržního prostředí včetně provedení vlastního marketingového výzkumu poptávky a preferencí mezi potenciálními zákazníky. Na základě výsledků z provedených analýz bude vybrána vhodná strategie pro začínající podnik. V návrhové části bude rozpracován marketingový, provozní a finanční plán, včetně zhodnocení rizik a časového harmonogramu realizace tak, aby byla kavárna provozuschopná a úspěšná.

Teoretická část objasňuje základní pojmy spojené s podnikáním, definuje pohostinství a popisuje podnikatelský plán a jeho strukturu. Vysvětluje analyticko-výzkumné metody, které budou použity pro plánování. Vzhledem k tomu, že vypracování dalších částí diplomové práce se odvíjí od těchto znalostí, je literární rešerše nezbytná.

Analytická část obsahuje vnější a vnitřní analýzy, z nichž první je analýza obecného prostředí PEST, jejímž cílem je identifikovat klíčové vnější faktory, které ovlivňují vstup na trh či samotné podnikání, z nichž některé nemůže podnikatel ovlivnit. Analýzou oborového prostředí se zabývá Porterův model pěti sil, který identifikuje klíčové faktory určující atraktivitu oboru pomocí posouzení vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů, substitučních produktů, současné konkurence a možnosti vstupu nového konkurenta na trh.

Vlastní marketingový výzkum je proveden ve vybraném segmentu zákazníků, jeho cílem je zjistit poptávku a preference potenciálních zákazníků a na jejich základě určit položky marketingového mixu. Tento primární sběr dat je uskutečněn pomocí strukturovaného rozhovoru s potenciálními zákazníky ze zvolené spádové oblasti. Následuje vnitřní analýza, která zkoumá vlastní zdroje a schopnosti podnikatele, pomocí níž je zjištěno, jaké prostředky může do začátku podnikání vložit. Výstupy z analytické části jsou shrnuty pomocí SWOT matice a vyhodnoceny metodou IFE, EFE, na jejímž základě je navržena nejvhodnější strategie.

Návrhová část potom obsahuje popis podniku a dále marketingový, provozní, organizační a finanční plán včetně zhodnocení rizik a časového harmonogramu jednotlivých činností,

nutných pro založení podniku. Tato část navazuje na zjištěné skutečnosti z analýz a je sestavena tak, aby byl podnikatelský plán realizovatelný a následně podnik životaschopný. Tato predikce je prokázána prostřednictvím finančního plánu.

Důvodem pro výběr daného tématu jsou autorčiny zkušenosti s pečením dezertů a dlouholetá praxe v oboru, kdy naslouchala lidem a zjistila jejich přání a potřeby. Dalším důvodem je absence kavárny nabízející kvalitní dezerty, které nejsou vyráběny z polotovarů a přípravků, které nezajistí dostatečné uspokojení chutí zákazníků.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola diplomové práce obsahuje teoretické poznatky potřebné ke zpracování podnikatelského plánu pro založení nového podniku, včetně detailnějšího popisu jeho jednotlivých částí. Následně jsou zde vysvětleny analýzy okolního prostředí i samotného podniku, dále marketingový průzkum a zvolená metoda sběru informací. Získané teoretické poznatky budou aplikovány v analytické a návrhové části diplomové práce.

## 1.1 Vymezení činnosti pohostinství a formy podnikání v ČR

První kavárny vznikaly zcela výhradně v islámské kultuře již v 16. století. Kavárny se staly brzy nejen centrem společenského dění, ale také střediskem zábavy a v některých případech byly svědky pokroku. Káva se do Evropy dostala díky italským kupcům (Čerstvá káva, 2018).

Kávě se začalo nejvíce dařit až ve 20. století, v období mezi válkami. Tento rozmach byl však přerušen 2. světovou válkou, která bohužel přinesla i období kávového půstu. Místo pravé kávy byly totiž k dostání pouze její náhražky, např. cikorka nebo melta. Po válce byly soukromé pražírny znárodněny a větší část kaváren byla zrušena. Kvalitní kávy bylo na trhu nedostatek a byla cenově nedostupná, včetně kávovarů. Roku 1962 byl udělen panu Zdeňku Žáčkovi patent na technologickou přípravu bezkofeinové kávy, což byl pro svět velký objev (Čerstvá káva, 2018).

Podle statistik každý dospělý člověk vypije průměrně jeden šálek kávy denně, oblíbenější je káva zrnková než instantní. Lidé si rádi vychutnají svůj šálek kávy v příjemném prostředí kavárny, a nebojí se za něj připlatit (Čerstvá káva, 2018).

Na území České republiky (dále jen ČR) patří kavárny dle ekonomické klasifikace do třídy **pohostinství CZ-NACE Oddíl 56**, která zahrnuje **přípravu a podávání nápojů k okamžité spotřebě na místě**. Kromě kaváren sem patří např. činnosti barů, hospod, diskoték, pivnic a mobilního prodeje nápojů (CZ-NACE, 2018).

Zákon o obchodních korporacích v ČR umožňuje podnikání fyzických a právnických osob. Tato volba se může v průběhu podnikatelské činnosti změnit, to však přináší další náklady a komplikace (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 67). S ohledem na založení kavárny

jsou na území ČR preferovány zejména dvě právní formy podnikání a tím je živnostenské podnikání, zejména pro nejmenší firmy a společnost s ručením omezeným.

### **Podnikání fyzických osob**

Podnikání fyzických osob charakterizuje pojem „**osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)**“. Jedná se o fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti. Taková osoba musí mít živnostenské nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. V závislosti na činnosti, kterou se bude podnikatel zabývat, se živnosti dělí tak, jak je popsáno v následujícím textu (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 67).

**Ohlašovací živnosti** jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku, jsou provozovány a vznikají na základě ohlášení. Dělí se následovně (dle (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 67):

- Řemeslná živnost – podmínkou je výuční list, maturita, diplom nebo šestiletá praxe, vše musí být v požadovaném oboru podnikání.
- Vázaná živnost – podmínkou je prokázání odborné způsobilosti dle přílohy živnostenského zákona.
- Volná živnost – podnikatel pro její získání nepotřebuje odbornou způsobilost, má název „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“.

**Koncesované živnosti** jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku, vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Podnikatel musí získat kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy a také je nutné splňovat podmínku odborné způsobilosti (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 67).

**Podmínky pro získání živnostenského oprávnění** (dle Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 67):

- minimální věk 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- odborná či jiná způsobilost, v závislosti na volbě živnosti.

## Podnikání právnických osob

Tento způsob zahájení podnikání je administrativně náročnější a v některých případech musí být složen také základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 68).

### 1.2 Podnikatelský plán a jeho struktura

Podnikatelský plán popisuje všechny podstatné vnitřní i vnější faktory, které souvisejí se zahájením podnikání či fungováním stávající organizace. Jeho forma je písemná a zpracovává jej sám podnikatel, v případě středního podniku je zpracováván týmově. Jsou v něm konkretizovány plány podnikatele do budoucna (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 95).

Podnikatelský plán slouží **interně** jako plánovací nástroj, podklad pro rozhodování atd., především v situacích, kdy podnikatel firmu zakládá nebo stojí před změnami, které mohou mít významné dlouhodobé dopady pro její chod (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 95).

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán může firmě pomoci v přesvědčení **externích** subjektů např. pro získání potřebného kapitálu (Veber, Srpová a kol., 2012, s. 95).

Pro podnikatelský plán neexistuje přesný předpis, co má obsahovat a jak má být upraven. Musí obsahovat informace a aktivity, které jsou pro cílovou skupinu důležité a zajímavé. Jeho podrobnost záleží na etapě, ve které se organizace nachází – musí být podrobnější pro nově vznikající firmu než pro zaběhnutou firmu pouze s novými aktivitami a inovacemi (Staňková, 2007, s. 99).

Dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 36-38) podnikatelský plán obsahuje následující části:

- titulní list,
- exekutivní souhrn,
- analýza trhu,
- popis společnosti,
- plán výroby a obchodu,
- marketingový plán,

- organizační plán,
- finanční plán,
- hodnocení rizik,
- přílohy.

S ohledem na akademickou povahu diplomové práce není titulní strana součástí návrhů a dále, exekutivní souhrn v podobě shrnutí nejdůležitějších faktů bude obsahem kapitoly závěr v této diplomové práci. Analýza podnikatelského prostředí bude provedena v kapitole 2 (Analýza současného stavu). Dále bude součástí diplomové práce harmonogram činností souvisejících se vznikem podniku. Struktura tedy bude začínat popisem společnosti a volbou strategie a dále již bude totožná se strukturou dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 36–38).

### **Popis společnosti**

Zde musí být uveden podrobný popis podniku, aby si potenciální investor udělal představu o velikosti a záběru podniku. Měl by obsahovat výroby nebo služby, umístění podniku a jeho velikost, organizační schéma, technické a znalostní vybavení a předchozí praxi či reference podnikatele. Dále je v něm definována strategie, cíle a cesty k jejich dosažení (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 37).

Nejdříve zde musí být ujasněna zákonná forma podnikání a klíčová živnost, dále je definován dlouhodobý strategický cíl a popis organizace podnikání, silné stránky a konkurenční výhody, základní postup přípravy a realizace zakázek a startovací vybavení podniku. Popis společnosti obsahuje také kontaktní údaje o lokalitě provozovny a způsob vedení účetnictví. Měl by být také vypracován scénář nejhoršího a nejlepšího možného výsledku (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 76–80).

### **Plán výroby a obchodu**

Obchodní plán obsahuje informace o nákupech zboží a služeb, potřebné skladovací prostory apod. Do obchodního plánu by měl být připojen seznam výrobků, které podnik produkuje nebo má v plánu uvést na trh. Dále by zde měl být typ/forma obchodu (tedy zda se jedná o maloobchod či velkoobchod), forma prodeje, popis obchodního procesu, potřeba lidských zdrojů, nabízený sortiment, inventurní systém, způsob zajišťování zásob (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 37-38).

V případě, že se bude podnik zabývat výrobní činností, musí zde být zachycen výrobní proces, popis jednotlivých strojů, zařízení, materiál a dodavatelé. Je příhodné, aby zde byl také seznam produktů, které podnik bude vyrábět. Dále je třeba uvést potřebné skladovací prostory, kalkulaci výrobních nákladů, způsob zajišťování zásob, inventurní systém a potřebu lidských zdrojů (Cimbálníková, 2012, s. 54).

### **Marketingový plán**

Velký vliv na budoucí úspěch firmy má marketing a následně prodej. Marketingová strategie řeší tři okruhy problémů, je to **výběr cílového trhu**, pro něhož je východiskem segmentace trhu (zvažuje se jeho velikost a kupní síla), **určení tržní pozice produktu**, jež je vyjádřením postavení konkrétního produktu mezi ostatními produkty na trhu a **rozhodnutí a marketingovém mixu**, které bere v úvahu konkrétní tržní segment a vybranou tržní pozici. Tvoří ho čtyři nástroje, tzv. 4P (product = produkt, price = cena, place = distribuce, promotion = propagace) (Srpová, 2011, s. 22-23).

Existují různé modifikace marketingového plánu, např. 7P, do kterého jsou přidány tyto prvky – politics = politicko-společenské rozhodnutí, public opinion = veřejné mínění, people = lidské zdroje. V souvislosti s rostoucím zájmem o zákazníka se v praxi rozšiřuje také tzv. zákaznický marketingový mix 4C (customer = zákazník, cost = náklady na zákazníka, convenience = pohodlná dostupnost, communication = komunikace) (Srpová, 2011, s. 23).

#### **○ Produkt**

Produkt tvoří podstatu nabídky na trhu a přímo uspokojuje potřeby zákazníků, je tedy jádrem marketingu. V dané oblasti se řeší, které produkty budou nabízeny a uvedeny na trh a které naopak budou z trhu odstraněny; vlastnosti produktu – design, značka, balení, záruka a dodatečné služby; dále v jakých objemech a sortimentu se budou produkty vyrábět; a nakonec životní cyklus produktu – jeho vývoj, uvedení na trh, fáze zralosti a útlumu a postup při jeho inovaci (Srpová, 2011, s. 23–24).

#### **○ Cena**

Na cenové výši a stabilitě závisí existence a prosperita podniku, vytváří totiž její příjmy. Při tvorbě ceny se musí přihlížet k firemním cílům, nákladům, poptávce, konkurenci, fázi životního cyklu produktu a také k právním a regulačním opatřením (Srpová, 2011, s. 24).

Dle Srpové (2011, s. 24 – 25) mohou být cíle cenové politiky různé, např.:

- **Orientace na přežití**, která je volena zpravidla při velkém množství konkurentů. Vede k určení ceny, která neobsahuje zisk nebo je dokonce nižší než úroveň nákladů. Dá se uplatňovat pouze v krátkém období, ve kterém se rozhodne, zda firma z trhu odejde nebo svou situaci vyřeší jinak.
- **Orientace na maximalizaci zisku**, pomocí které se stanoví cena tak, aby přinesla maximální zisk.
- **Orientace na podíl na trhu** vychází z předpokladu, že čím větší bude mít organizace podíl na trhu, tím nižších nákladů a vyššího zisku bude dosahovat. Cena se tedy stanoví na základě rozboru cen konkurence a v jejím porovnání bude zvolená cena průměrná až podprůměrná.

#### ○ **Distribuce**

Do podnikatelského plánu musí být zahrnuto vysvětlení organizace prodeje a její strategie. Je zde popsána struktura obchodního útvaru, popř. i to, jak by se v budoucnu mohla přizpůsobit obchodní strategie změně produktů nebo nové poptávce (Srpová, 2011, s. 25).

#### ○ **Propagace**

Propagace znamená stimulování poptávky k samotnému nákupu produktu, poskytování informací o jeho existenci, kvalitě, vlastnostech a způsobu užití a vytváření kladného postoje spotřebitelů k tomuto produktu. Může k tomu být využita reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej nebo přímý marketing (Srpová, 2011, s. 26).

**Reklama** je formou hromadného působení, je značně neosobní a jednosměrná, tudíž klesá její naléhavost a přesvědčivost. Mezi **podporu prodeje** patří cenové zvýhodnění, kuponový prodej, vzorky zdarma, věrnostní programy nebo spotřebitelské soutěže. Nejefektivnější formou propagace, ale zároveň finančně nejnáročnější, je **osobní prodej**. Jde např. o obchodní setkání, veletrhy, poradenství při prodeji nebo neformální setkání. Další formou komunikace jsou **vztahy s veřejností** (public relations), mezi něž patří sponzoring a charitativní dary, tiskové konference, komunikace s médii a vydávání podnikových časopisů. **Přímý marketing** bezprostředně poskytuje informace a přímo získává odpovědi a názory zákazníků (Srpová, 2011, s. 26–27).

## **Organizační plán**

Lidské zdroje a jejich znalosti jsou nejdůležitějším zdrojem podniku. Musí zde být podrobně popsány vlastnické vztahy, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých vedoucích a jejich pracovníků tak, aby bylo dosahováno podnikových cílů (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 87).

V této části tedy musí být uveden počet zaměstnanců včetně kvalifikace a popis jejich pracovní činnosti. Podnikatelský plán by měl také charakterizovat způsob odměňování pracovníků a možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců. Pokud podnik využívá práce poradců, měli by být v této části také uvedeni (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 87).

Tyto informace by měly pomoci ke zlepšení organizování podniku, odhalení slabších míst, případně lepšímu vedení lidí v organizaci.

## **Finanční plán**

Pro začínající podnik musí být dostatečně zmapována úroveň jednorázových zakládacích nebo pořizovacích výdajů v souvislosti s jeho založením a také průměrné provozní výdaje, mimořádné výdaje a případnou peněžní rezervu. Podnikatel musí stanovit více scénářů pro otevření podniku. Výstupem tohoto plánu by mělo být cash-flow a výsledovka, které jsou modelovány podrobně pro první kvartál podnikání, dále pak prognózy peněžních toků pro následující jeden až dva roky (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 88-89).

Finanční plán tedy obsahuje vyčíslení finančních potřeb podniku, cash-flow, výkaz zisků a ztrát, výkaz rozvahy, analýzu bodu zvratu a soupis vlastních zdrojů, úvěrů či dotací (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 88).

## **Hodnocení rizik**

Součástí každého podnikatelského plánu by mělo být hodnocení rizik, pomocí kterého se podnikatel snaží předejít negativním scénářům a faktorům. Samozřejmě platí, že čím odbornější a pečlivější je analýza rizik, tím „bezpečnější“ je následná kvalita vytvořeného plánu a jeho aplikovatelnosti jako manažerského nástroje (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 89).

Prvním krokem je **identifikace rizikových faktorů**, tedy promyšlení rizik, která mohou nastat při negativním vývoji podmínek. Podnikatel by měl uvažovat o rizicích trhu,

produktu, obchodu, managementu, vlastního vývoje, kvality, zdrojů, produktivity, klíčivosti, skladů, investic, informačních technologií, cash-flow a makroekonomických rizicích. K posouzení jsou nejtěžší rizika spojená s externími faktory, což je chování zákazníků a konkurence (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 89-91).

Dalším krokem je **kvantifikace rizik**, tedy číselné vyjádření rizika (pravděpodobnost a jeho důsledek) (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 91).

**Plánování krizových scénářů** je třetím krokem hodnocení rizik, ve kterém jsou vytvářeny strategie a plány postupů v případě, že riziková situace nastane. Součástí těchto plánů by měla být jednoduchá finanční analýza dopadů různých scénářů na podnik. V rámci takového uvažování je přítomna i varianta nejhoršího scénáře vývoje a strategie pro jeho řešení (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 91-92).

**Monitoring a řízení** je součástí implementace plánu, představuje tedy průběžnou kontrolu faktorů a následné rozhodování o řízení potřebných kroků směřujících k odstranění nebo snížení negativních vlivů (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 92).

Analýza pro hodnocení rizik pro účely diplomové práce je detailně popsána v kapitole 1.4.6.

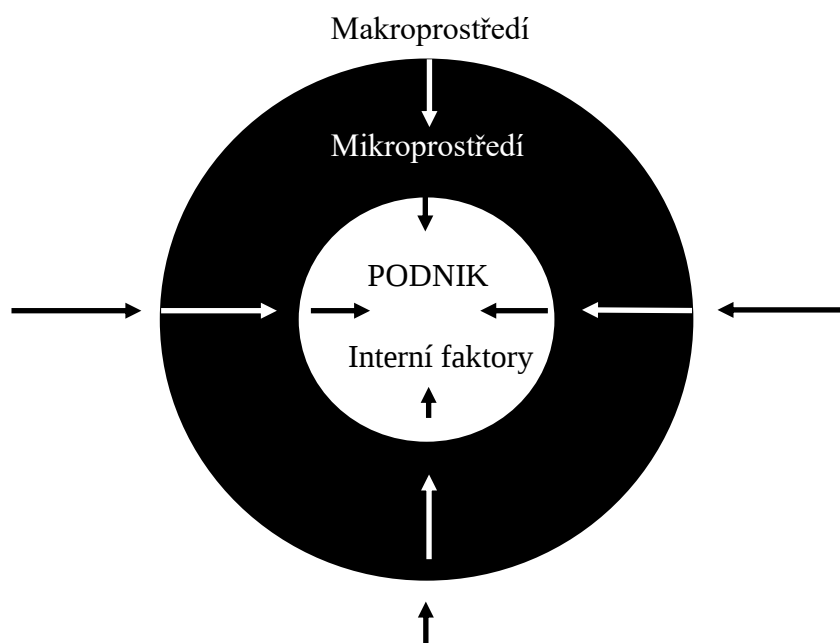
### **Harmonogram realizace a přílohy**

Nejprve musí být určeny všechny podstatné kroky, které se musí podniknout kvůli úspěšné realizaci podnikatelského plánu, a termíny jejich uskutečnění. Může k tomu být využit úsečkový diagram, ze kterého je jasný začátek a konec každé činnosti, ty se nazývají mezníky. Z tohoto diagramu se dá odvodit i výše a termín výdajů (Srpová, 2011, s. 27).

V přílohách by měly být uvedeny životopisy klíčových osob, výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu, zprávy z novin a časopisů o trhu či produktu, podklady z finanční oblasti (pokud má podnik historii), obrázky a prospekty produktů, technické výkresy, důležité smlouvy. V některých případech je potřeba zařadit další dokumenty, někdy naopak nemusí být uvedeny všechny přílohy (Srpová, 2011, s. 33).

### 1.3 Analyticko-výzkumné metody v rámci analýzy prostředí

V této kapitole diplomové práce jsou vysvětleny analýzy obecného a oborového okolí podniku, marketingový výzkum preferencí zákazníků včetně vybrané formy průzkumu a také analýza vlastních zdrojů a schopností. Faktory působící na podnik jsou znázorněny na obrázku č. 1. Dále bude popsána SWOT analýza, která je shrnutím výsledků z předchozích analýz. Závěrem budou analyzována rizika projektu, která budou následně ohodnocena.



**Obrázek 1: Vlivy působící na podnik**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Blažková, 2007, s. 43)

#### 1.3.1 Analýza obecného okolí podniku

Analýza makroprostředí je rozhodující pro poznání okolí, ve kterém podnik působí a taktéž pro identifikaci změn a trendů, které mohou mít vliv na jeho působení. Jednou z analýz, která je nejvíce známá, je tzv. PEST analýza (politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí). Někdy se mluví také o SLEPT analýze (sociální, legal = právní, ekonomické, politické a technologické prostředí) (Blažková, 2007, s. 53).

**Tabulka 1: Příklady faktorů PEST analýzy**

(Zdroj: Blažková, 2007, s. 53)

| Politické/Právní                                    | Ekonomické                                                             | Sociální                                                                                                        | Technologické                                  |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Legislativa regulující podnikání                    | HDP, ekonomický růst (obecný či určitého odvětví), výdaje spotřebitelů | Rozdělení příjmů                                                                                                | Vládní výdaje na výzkum                        |
| Legislativa určující zdanění (Podniků, jednotlivců) | Monetární politika (úrokové sazby)                                     | Demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva) | Zaměření průmyslu na zlepšení technologií      |
| Předpisy pro mezinárodní obchod                     | Vládní výdaje                                                          | Pracovní mobilita                                                                                               | Nové objevy, patenty, vývoj nových technologií |

### **Politické a legislativní faktory**

Mezi tyto faktory patří politická stabilita, činnost zájmových sdružení, členství země v politicko-hospodářských seskupeních, fiskální, sociální a vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí a dohody o zamezení dvojího zdanění, napomáhající snížení nákladů. Vytváří rámec pro podnikatelskou a podnikovou činnost (Jakubíková, 2013, s. 100).

Toto prostředí tvoří zákony, vládní agentury a nátlakové skupiny, které ovlivňují jednotlivce nebo organizace. V některých případech tyto zákony přinášejí nové příležitosti (Kotler, Keller, 2013. s. 116).

### **Ekonomické faktory**

Mezi ekonomické faktory patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, platební bilance státu, úrokové sazby a měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, případně deflace, výše důchodu obyvatelstva, aj. Tyto faktory ovlivňují nákupní zvyky spotřebitele a jeho kupní sílu (Jakubíková, 2013, s. 100).

Výdaje spotřebitelů jsou závislé na výši příjmů, úspor, dostupnosti úvěrů a postojem k zadlužování (Kotler, Keller, 2013, s. 110).

### **Sociální a demografické faktory**

Hlavním ukazatelem je populace, a tedy její počet a růst obyvatelstva ve městech a regionech. Dalšími ukazateli jsou věková a etnická struktura, typické složení domácnosti a regionální charakteristiky (Kotler, Keller, 2013, s. 107).

### **Technologické faktory**

V této oblasti jde doba dopředu, proto pokud starší odvětví ignoruje nové technologie, jejich podnikání upadá. Nejnovější technologie však stimulují růst ekonomiky, v mezidobí může ekonomika stagnovat. Tempo změn se neustále zrychluje. Začínající podnikatel se tedy musí těmto faktorům přizpůsobit, jinak nemá šanci na úspěch (Kotler, Keller, 2013, s. 115–116).

## **1.3.2 Analýza oborového prostředí podniku**

E. Porter vytvořil tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům uskutečnit analýzu konkurenčních sil v mikrookolí a poznat příležitosti nebo ohrožení podniku. Model se zaměřuje na analýzu rizika vstupu potenciálních konkurentů a rivality mezi stávajícími podniky, analýzu smluvní síly odběratelů a dodavatelů a hrozby substitučních produktů (Dedouchová, 2001, s. 17).

Konkurenční síly působí na vývoj podniku i mikrookolí, v průběhu času se mění. Manažeři musí rozpoznat příležitosti a hrozby a vytvořit odpovídající strategii. Porterův model působení pěti sil je zobrazen na následujícím obrázku číslo 2 (Dedouchová, 2001, s. 17).

### **Potenciální konkurenti**

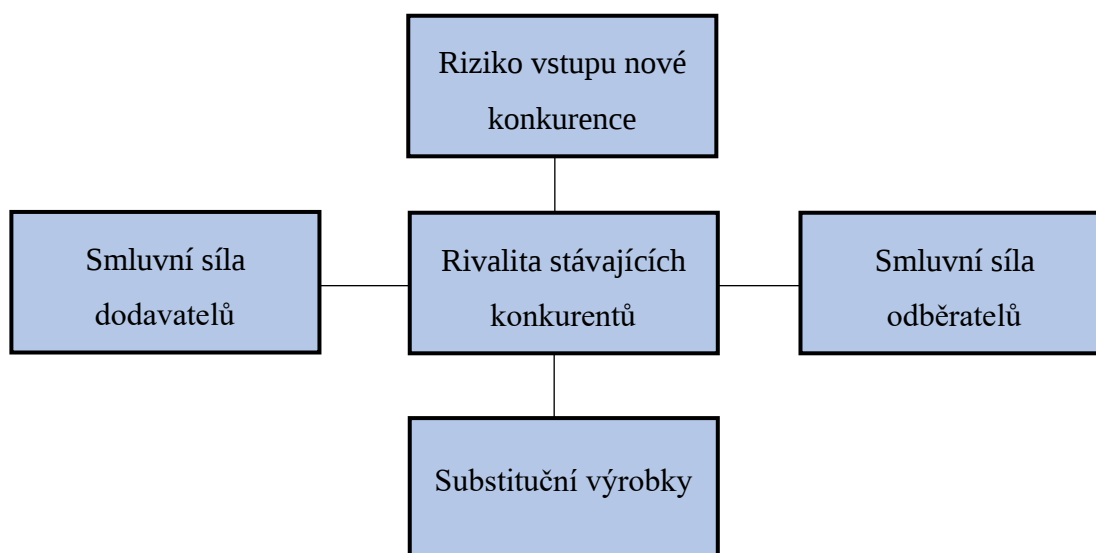
Vysoké riziko možnosti vstupu nových konkurentů znamená hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí, naopak pokud je toto riziko nízké, znamená to příležitost ke zvýšení cen a tím dosažení vyšší ziskovosti. Existuje řada faktorů bránících ve vzniku nového podniku, říká se jim bariéry vstupu na trh a závisí na jejich výši. Čím vyšší jsou tyto bariéry, tím vyšší náklady souvisí se vznikem nového podniku. **Oddanost**

**odběratelů, nákladové výhody a míra hospodárnosti** jsou tři základní zdroje bariér vstupu na trh (Dedouchová, 2001, s. 18).

Čím vyšší je **oddanost zákazníků** výrobkům stávajících podniků, tím vyšší bariéru tvoří pro vstup nového podniku na trh. Loajalita odběratelů tak snižuje hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, jelikož překonání preferencí těchto zákazníků je vysoce nákladné (Dedouchová, 2001, s. 18).

**Absolutní nákladové výhody** dávají podnikům výhodu v soupeření s novými konkurenty. Mohou plynout z dokonalejšího technologického vybavení, patentů, materiálů nebo z přístupu k levnějším finančním zdrojům, protože dobře fungující podniky poskytují bankám větší záruku než nově vstupující (Dedouchová, 2001, s. 18-19).

**Míra hospodárnosti** je vysvětlována pomocí vztahu mezi nákladovou výhodou a velikostí podílu podniku na trhu. Takový podnik si může dovolit shromažďování výhodného nákupu materiálu a polotovarů, masivnější reklamy a standardizovanou výrobu. Noví konkurenti musí přemýšlet, zda vstoupit na trh tohoto mikrookolí, protože se těmito výhodami zvyšuje riziko vstupu a kapitálové náklady (Dedouchová, 2001, s. 19).



**Obrázek 2: Porterův model pěti sil**

(Zdroj: Dedouchová, 2001, s. 18)

## **Stávající konkurenti**

Rivalita mezi stávajícími konkurenty může být ovlivněna jejich velikostí a počtem, úrovní bariér vstupu a odchodu z trhu. Pokud se na trhu objevuje více podniků přibližně stejné velikosti a podobné nabídky, rivalita je intenzivnější. Podnikatelé jsou nuceni snižovat náklady a zdokonalovat služby (Blažková, 2007, s. 59).

Rozsah rivality mezi stávajícími konkurenty v rámci mikrookolí je funkcí struktury mikrookolí, poptávkových podmínek a výšky výstupních bariér (Dedouchová, 2001, s. 19).

**Struktura mikrookolí** je dána velikostí podílu podniku na trhu konkrétního okolí. Rozdílné struktury mají jiný dopad na rivalitu konkurentů. Atomizované okolí obsahuje velké množství malých nebo středních podniků, neexistuje zde dominantní podnik. Konsolidované mikrookolí je charakterizované malým počtem velkých podniků nebo monopolem (Dedouchová, 2001, s. 19).

**Poptávkové podmínky** udávají intenzitu rivality mezi konkurenty. Pokud se trh zvětšuje tím, že přibývají zákazníci nebo roste množství nákupů, roste i poptávka, podniky pak mohou navyšovat obrát bez toho, aby ubíraly část trhu ostatním podnikům, je to příležitost ke zvýšení podílu na trhu. Naopak, pokud poptávka klesá, podniky mohou dosáhnout růstu pouze tak, že zaberou část trhu jiných podniků, vzniká tak hrozba a zvyšuje se rivalita (Dedouchová, 2001, s. 21).

**Výstupní bariéry** jsou důležité v případě, že se na daném trhu snižuje poptávka. Mezi výstupní bariéry patří **investice do technologického vybavení**, které nemá jiné využití a nemůže být prodáno, **emocionální přístup**, kdy podnikatel nechce opustit trh ze sentimentálního důvodu a **strategické vztahy mezi jednotkami uvnitř podniku** (Dedouchová, 2001, s. 21).

## **Smluvní síla odběratelů**

Zákazníci mohou vypadat jako hrozba v případě, že tlačí ceny dolů nebo vyžadují vyšší kvalitu či dokonalejší servis. Naopak, slabí kupující znamenají pro podnikatele příležitost pro zvýšení cen a tím tvorbu většího zisku (Dedouchová, 2001, s. 22).

Pokud se mikrookolí skládá z řady menších podniků a kupujícím je malý počet větších podniků, potom se jedná o dominantní postavení kupujících. Pokud nakupují zákazníci

ve velkém množství, mohou působit na snížení ceny. Když mají odběratelé možnost vybírat si mezi produkty s různými cenami od různých prodejců, prodávající podniky tak působí proti sobě a ceny snižují. Stejně tak pokud kupující hrozí, že si produkty začnou vyrábět sami, dosáhnou nakonec snížení cen (Dedouchová, 2001, s. 22).

### **Smluvní síla dodavatelů**

Závisí na velikosti dodavatelů a jejich možnosti diktovat si podmínky. Jsou silnější, pokud je jich menší počet nebo jsou jejich výrobky důležité či jedinečné pro zákazníky a kupující by tak musel vynaložit vyšší náklady pro nalezení substitutu (Blažková, 2007, s. 59).

Dodavatelé jsou tedy silnější, pokud mají **nabízené produkty málo substitutů**, když **mikrookolí není pro dodavatele důležité**, mají tak malý stimul pro zvyšování kvality nebo snižování cen. Pokud je **podnik závislý na konkrétním dodavateli**, je natolik diferencovaný, že najít nového dodavatele pro podnik je hodně nákladné, dále pokud je **dodavatel schopný hrozit vstupem do daného mikrookolí** a přímo mu konkurovat, smluvní síla dodavatelů je hodně silná (Dedouchová, 2001, s. 22).

### **Substituční výrobky**

Substituční výrobky jsou alternativou pro nákup požadovaného výrobku či služby, nahrazují současnou nabídku na trhu. Hrozba substitutů znamená riziko, že si zákazník vybere ten produkt, který podle něj nejlépe uspokojuje jeho potřeby. V tomto případě se musí přihlížet i k cenové válce, jde jí čelit snížením ceny výrobku kontrolou nákladů na jeho výrobu, zvýšením užitné ceny produktu pomocí nabídky doplňkových služeb, včasným předvídáním požadavků odběratelů či vývojem nových produktů nebo služeb lišících se od konkurenční nabídky (Blažková, 2007, s. 58–59).

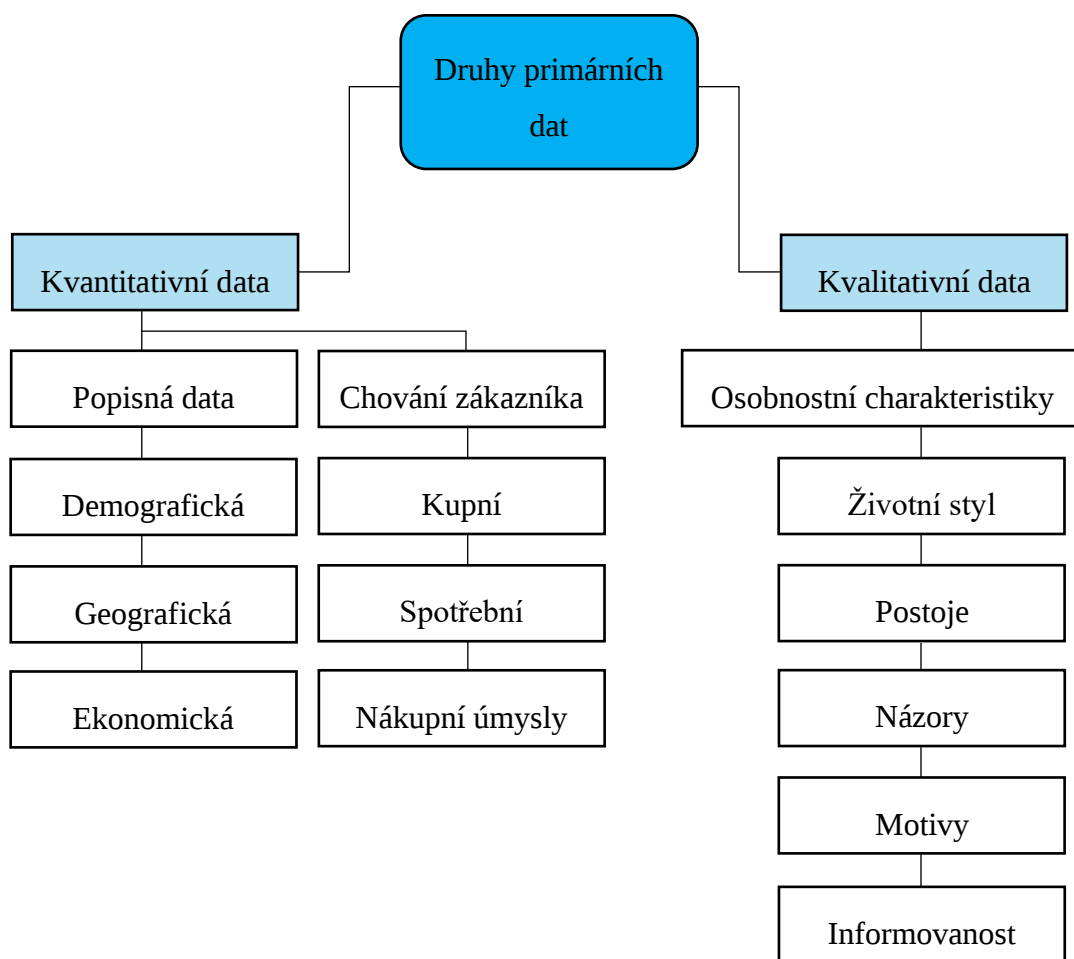
### **1.3.3 Marketingový výzkum preferencí zákazníků na trhu**

Marketingový výzkum je funkcí propojující zákazníky s veřejností pro lepší porozumění marketingovému procesu za pomoci informací, které se používají pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a hrozeb, zlepšování a hodnocení aktivit a sledování marketingového výkonu (Kotler, 2007, s. 406).

## Primární sběr dat

Primární data nejsou obsažena v žádných publikacích, tazatel je musí zjistit sám podle potřeb podniku. Jejich výhodou je to, že jsou aktuální a konkrétní. Oproti sběru sekundárních dat je tento výzkum pomalejší a výrazně nákladnější a potřebuje větší přípravu (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 55-56).

Na následujícím obrázku číslo 3 jsou rozdělena **kvantitativní data**, která se dají vypočítat nebo je dotazování dokážou snadno sdělit a **kvalitativní data**, jejichž sběr je náročnější, zde je potřeba aktivní spolupráce dotazovaného a tyto data bývají skryta v podvědomí člověka (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 56).



Obrázek 3: Rozdělení primárních dat

(Zdroj: Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

S ohledem na cíl výzkumu bude použit **kvalitativní** výzkum za pomoci metody sběru dat **osobním rozhovorem**, pomocí něhož budou získána primární data. **Osobní rozhovor** má dvě formy – individuální a skupinový, pro účely diplomové práce bude zvolen rozhovor individuální, kdy tazatel musí získat pozornost respondenta a přimět ho ke spolupráci. Délka rozhovoru se pohybuje v rozmezí od několika minut až po několik hodin, jsou velice flexibilní a pomocí nich je získáno velké množství informací. Tazatelé mohou respondentům v průběhu rozhovoru předvádět produkty a sledovat jejich reakce na ně. Nevýhodou jsou náklady, které mohou být až čtyřikrát vyšší než telefonní rozhovor. Další stinnou stránkou je volba vzorku respondentů (Kotler, 2007, s. 413-414).

#### **Vytvoření persony – potenciální zákazník**

Personou může být například reálný zákazník, který reprezentuje určitou skupinu zákazníků. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na cílovou skupinu, musí být vyloučeny osoby, které mohou zkreslit výsledek tím, že jsou přímo spjatý s problematikou (Kozel, 2006, s. 121).

### **1.3.4 Analýza vlastních zdrojů a schopností**

Analýza vlastních zdrojů a schopností pro nově zakládaný podnik má charakter teoretické úvahy o dostupných zdrojích a kompetencích a možnostech jejich využití. Prostor pro provedení této analýzy je určen hlavním cílem podnikání (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 52).

Podnikatel potřebuje (dle Korába, Peterky, Režňákové, 2007, s. 54-56) pro založení nového podniku tyto zdroje:

- **finanční**, u kterých by měl podnikatel znát velikost a časovou dostupnost těchto vlastních a rizika plynoucí z jejich investice do podnikání. Dále by měl podnikatel sestavit odhad velikosti cizích zdrojů, které lze zajistit např. soukromou půjčkou, bankovním úvěrem, úpisem akcií, atd.
- **hmotné**, jejichž soupis záleží na formě podnikání a tím zjištěné potřebě těchto zdrojů. Podnikatel si tedy sestaví seznam vlastních zdrojů a následně nezbytných zdrojů, které musí pořídit.

- **lidské**, tedy pracovníci podniku. Musí být tedy opět sestaven seznam, a to předpokládaných pracovních pozic s obsahem pracovních povinností. U každé takové pozice musí být uvedeny kvalifikační požadavky a přibližná měsíční mzda.
- **nehmotné**, kam patří vše, co není „hmotné“, ale lze to využít k efektivnějšímu chodu podnikání. Patří sem např. síť kontaktů na potenciální zákazníky, patenty, apod.

### 1.3.5 Analýza a vyhodnocení faktorů pomocí IFE a EFE matice

Nejvíce používanou formou analýzy je tzv. SWOT analýza. Jde o identifikaci silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek podniku, a dále příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým bude sledovaný objekt vystaven (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 48).

Silné a slabé stránky jsou interními faktory, které se dají ovlivňovat a podnikatel s nimi může bojovat. Příkladem mohou být dobré nebo špatné manažerské schopnosti podnikatele, jedinečnost nebo průměrnost produktu či personálu. Hrozby a příležitosti jsou externími faktory, které podnikatel sám o sobě neovlivní, může na ně pouze reagovat. Příkladem může být situace na trhu práce, síla konkurence, daňová situace státu či „pracovní“ právo (Koráb, Peterka, Režňáková, 2007, s. 48).

Pro tuto analýzu musí být sestavena tabulka, v níž budou v prvním sloupci seřazeny faktory jednotlivých kategorií (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby). Ve druhém sloupci následuje přiřazení váhy každému rizikovému faktoru v rozmezí 0,00-1,00, a to podle důležitosti zvoleného faktoru pro úspěch podniku. Suma těchto vah je vždy rovna 1,00.

Následuje třetí sloupec, ve kterém jsou ohodnoceny všechny faktory stupněm vlivu na strategická východiska, z nichž hodnocení 4 je pro nejvyšší stupeň vlivu, a nezáleží, zda jde o příležitost nebo hrozbu a hodnocení 1 je pro nízký stupeň. V případě silných a slabých stránek je hodnocení rozděleno následovně: 4 = významná silná stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 1 = významná slabá stránka. Následující tabulka číslo 2 popisuje příklad konstrukce matice pro SWOT analýzu.

V první části je vidět IFE matice, tedy pro interní prostředí a ve druhé polovině EFE matice, tedy externí faktory.

**Tabulka 2: Hodnocení SWOT analýzy**

(Zdroj: vlastní zpracování dle: Fotr, 2012, s. 42-45)

| Faktor               | Váha [V]    | Stupeň vlivu | [V]x[SV]    |
|----------------------|-------------|--------------|-------------|
| <b>Silné stránky</b> |             |              |             |
| S1                   | 0,16        | 3            | 0,48        |
| S2                   | 0,09        | 3            | 0,27        |
| S3                   | 0,07        | 3            | 0,21        |
| S4                   | 0,05        | 4            | 0,20        |
| S5                   | 0,10        | 4            | 0,40        |
| <b>Slabé stránky</b> |             |              |             |
| W1                   | 0,07        | 2            | 0,14        |
| W2                   | 0,20        | 1            | 0,20        |
| W3                   | 0,09        | 2            | 0,18        |
| W4                   | 0,13        | 2            | 0,26        |
| W5                   | 0,04        | 1            | 0,04        |
| <b>Suma</b>          | <b>1,00</b> |              | <b>2,38</b> |
| <b>Příležitosti</b>  |             |              |             |
| O1                   | 0,10        | 3            | 0,30        |
| O2                   | 0,08        | 1            | 0,08        |
| O3                   | 0,14        | 4            | 0,56        |
| O4                   | 0,09        | 2            | 0,18        |
| O5                   | 0,06        | 2            | 0,12        |
| <b>Hrozby</b>        |             |              |             |
| T1                   | 0,07        | 2            | 0,14        |
| T2                   | 0,05        | 1            | 0,05        |
| T3                   | 0,19        | 3            | 0,57        |
| T4                   | 0,20        | 4            | 0,80        |
| T5                   | 0,02        | 2            | 0,04        |
| <b>Suma</b>          | <b>1,00</b> |              | <b>2,84</b> |

U každého faktoru se poté vynásobí jeho váha se stupněm vlivu, tím se zjistí vážené hodnocení každého faktoru (Fotr, 2012, s. 42-44).

Celkové vážené ohodnocení IFE matice je 2,38, to znamená, že strategický záměr podniku se opírá o středně silnou pozici a při braní důrazu na identifikované slabé stránky existuje předpoklad, že může být úspěšně splněn. Ze silných stránek dominují S1 a S5, nejvýznamnějšími slabými stránkami jsou W2 a W4 (Fotr, 2012, s. 45).

Celkové vážené ohodnocení EFE matice je 2,84, což znamená opět střední citlivost na externí prostředí. Nejvýznamnější příležitostí je O3 s hodnocením 0,56 a nejsilnějšími hrozbami jsou T3 a T4 (Fotr, 2012, s. 43).

Závěrem je potřeba zvolit nejvhodnější strategii z následujících čtyř:

- SO (maxi-maxi) – využití silných stránek pro zužitkování příležitosti,
- WO (mini-maxi) – překonání slabých stránek pro využití nastalé příležitosti,
- ST (maxi-mini) – využití silných stránek k eliminaci hrozeb,
- WT (mini-mini) – kumulace nepříznivých předpokladů a zaměření se na minimalizaci negativních efektů (Blažková, 2007, s. 161) .

### **1.3.6 Analýza a zhodnocení rizik z projektu**

Pro analýzu rizik pro účely diplomové práce bude použita metoda RIPRAN, ta se skládá dle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 90) z těchto kroků:

1. identifikace nebezpečí projektu,
2. kvantifikace rizik projektu,
3. reakce na rizika projektu
4. celkové posouzení rizik projektu.

#### **Identifikace nebezpečí projektu**

V prvním kroku je sestaven seznam, ve kterém je provedena identifikace nebezpečí. Formou tohoto seznamu bývá nejčastěji tabulka, ve které je jasně vysvětlena hrozba, scénář, případně poznámka. Hrozba je konkrétním projevem nebezpečí a scénář je děj následující po vypuknutí hrozby. Hrozba je tedy příčinou scénáře (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 90–91).

## Kvantifikace rizik projektu

Tabulka, která byla sestavena v prvním kroku, je ve druhém kroku rozšířena o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu jejího dopadu na projekt a její výslednou hodnotu, která se dle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 91) vypočte následovně:

$$\text{Hodnota rizika} = \text{pravděpodobnost scénáře} \times \text{hodnota dopadu}$$

Následující tabulka č. 3 verbálně popisuje rozdělení hodnot pravděpodobnosti.

**Tabulka 3: Verbální hodnoty pravděpodobnosti**

(Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 91)

|                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| <b>Vysoká pravděpodobnost - VP</b>  | nad 33 % |
| <b>Střední pravděpodobnost - SP</b> | 10-33 %  |
| <b>Nízká pravděpodobnost - NP</b>   | pod 10 % |

Metoda RIPRAN umožňuje jak číselnou, tak i verbální kvantifikaci. Ve druhém případě jde o slovní hodnocení. V předchozí tabulce je znázorněn postup hodnocení. V případě, že je pravděpodobnost rizika větší než 33 %, jedná se o vysokou hodnotu. Nízkých hodnot dosahuje pravděpodobnost rizika nižší než 10 %. Mezi těmito hodnotami leží interval střední pravděpodobnosti (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 91).

V tabulce číslo 4 jsou popsány hodnoty nepříznivých dopadů na projekt, které se taktéž dělí do tří kategorií, a to podle velikosti dopadu. U každé kategorie je popsána oblast, která může být tím konkrétním dopadem ohrožena.

Dále se dělí třídy hodnoty rizika, a to dle Doležala, Máchala a Lacka (2012, s. 92) následovně:

- vysoká hodnota rizika – VHR,
- střední hodnota rizika – SHR,
- nízká hodnota rizika – NHR.

**Tabulka 4: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt**

(Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 92)

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Velký nepříznivý dopad na projekt - VD</b>   | <ul style="list-style-type: none"><li>○ ohrožení cíle projektu</li><li>○ ohrožení koncového termínu projektu</li><li>○ možnost překročení celkového rozpočtu projektu</li><li>○ škoda více než 20 % z hodnoty rozpočtu projektu</li></ul> |
| <b>Střední nepříznivý dopad na projekt - SD</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>○ škoda 0,51-19,5 % z hodnoty rozpočtu projektu</li><li>○ ohrožení termínu, nákladů, resp. zdrojů některé dílčí činnosti, což bude vyžadovat mimořádné akční zásahy do plánu projektu</li></ul>     |
| <b>Malý nepříznivý dopad na projekt - MD</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>○ škoda do 0,5 % z celkového rozpočtu projektu</li><li>○ dopady vyžadující určité zásahy do plánu projektu</li></ul>                                                                                |

Následuje tabulka číslo 5, ve které se protínají kategorie pravděpodobnosti a třídy dopadu na projekt. Následně je těmto třídám přiřazena hodnota rizika, z nichž akceptovatelná je pouze nízká hodnota.

**Tabulka 5: Přiřazení verbální hodnoty rizika**

(Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 92)

|           | <b>VD</b>  | <b>SD</b>  | <b>MD</b>  |
|-----------|------------|------------|------------|
| <b>VP</b> | <b>VHR</b> | <b>VHR</b> | <b>SHR</b> |
| <b>SP</b> | <b>VHR</b> | <b>SHR</b> | <b>NHR</b> |
| <b>NP</b> | <b>SHR</b> | <b>NHR</b> | <b>NHR</b> |

### **Reakce na rizika projektu**

V tomto kroku je tabulka rizik rozšířena o návrhy na opatření, předpokládané náklady, termín realizace a vlastníka rizika. Následně je k tomuto opatření přiřazena výsledná hodnota rizika (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 93).

Přítomnost rizika v podnikání je zřejmá. Některá z nich se dají přesunout nebo zadržet, v dalších případech je lepší se riziku vyhnout. Charakteristika rizika určí vhodný nástroj

jeho řízení. Musí se brát také ohled na náklady spojené se snižováním rizika (Smejkal, Rais, 2013, s. 166).

### **Celkové posouzení rizik projektu**

Nakonec je posouzena celková hodnota rizik a vyhodnocuje se, jak moc je projekt rizikový a zda je reálné pokračovat v jeho realizaci bez větších opatření. Pokud tým vyhodnotí celkovou úroveň rizika jako vysokou, je předán problém na vyšší úroveň řízení (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 93).

Metoda RIPRAN je složitější, pracnější a vyžaduje určité znalosti rizikového inženýrství a zkušenosti z minulých projektů, pracuje totiž s podrobným rozbořem hrozeb, scénářů, hodnot pravděpodobností a jejich dopadů. Tato metoda přináší nejpřesnější výsledky analýzy rizik (Doležal, Máchal, Lacko, 2012, s. 93).

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato kapitola uvádí praktickou a aplikační část práce, ve které jsou provedeny analýzy vnějšího okolí podniku pomocí PEST metody, dále analýza oborového okolí podniku Porterovým modelem pěti sil, marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků a nakonec analýza vlastních zdrojů a schopností začínajícího podnikatele. Ve SWOT matici jsou následně shrnuty poznatky z předchozích analýz a jsou vyhodnoceny pomocí IFE a EFE matice, na jejichž základě je poté vybrána nejvhodnější strategie pro začínající podnik ve vybraném oboru.

### **2.1 Analýza obecného okolí podniku**

Hlavními determinanty zaměření a hloubce zpracování analýz a výzkumu podnikatelského prostředí, je již vymezená lokace budoucího podniku ve Slavkově u Brna a vybraný obor, v tomto případě pohostinství, konkrétněji kavárna s vlastní výrobou zákusků. Mezi klíčové vnější faktory, které vytvářejí tržní potenciál, patří zejména sociálně-demografické a ekonomické faktory, které jsou blíže popsány v následujících kapitolách.

#### **2.1.1 Sociální a demografické faktory**

Obliba výběrové kávy v posledních letech roste, především u lidí s vyšším příjmem. Z výzkumu mezi lety 2016 a 2017 bylo zjištěno, že Češi utratili za kávu za 12 měsíců ve velkých obchodech, kromě řetězce Makro, 6,3 miliard korun. Větší útrata plyne z nakupování rozpustné kávy, jelikož je dražší, ale naopak větší množství bylo prodáno kávy pražené. Největší oblibu má výběrová káva ve skupině lidí s příjmem mezi 25 a 30 tisíci korunami (IDNES, 2017).

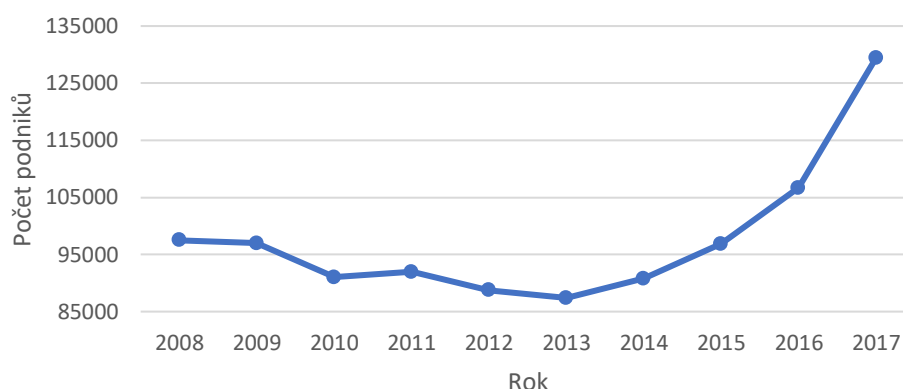
Po poklesu v roce 2018 se káva mírně zotavila a zaznamenala nárůst prodeje, zejména u instantní a standardní čerstvé kávy. Zvyšující se příjmy umožnily vyšší útratu ve specializovaných obchodech s kávou a podpořily růst kaváren. Se zlepšujícími se ekonomickými podmínkami se spotřebitelé zaměřují více na kvalitu kávy než na její cenu. (Euromonitor International, 2019)

Vzhledem k tomu, že bude kavárna zaměřena převážně pro rodiče s dětmi, je zde velký potenciál a vysoký počet rodin s dětmi mladšími 15 let, které by mohly tento podnik navštěvovat. Dle statistik žije v okrese Vyškov celkem 9 869 rodin se závislými dětmi (ČSÚ, 2014).

### 2.1.2 Ekonomické faktory

Důležitými faktory, které mají vliv na podnikání, jsou v tomto případě ekonomický růst, míra inflace a mzdové náklady. Bude zde zobrazen i vývoj spotřeby cukru a jednotlivých cukrářských výrobků na osobu v České republice.

Mezi ekonomické faktory patří i vývoj daného CZ-NACE, což je v tomto případě CZ-NACE 56, Stravování a pohostinství. V následujícím grafu číslo 1 je přehledně zobrazen vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2008 až 2017 v milionech Kč. Z grafu je patrné, že od roku 2013 má vývoj tržeb v daném odvětví rostoucí charakter. Pro příklad, meziroční nárůst mezi roky 2016 a 2017 činil 22 705 mil. Kč a celkové tržby v tomto roce se vyšplhaly na hodnotu 129 395 mil. Kč. (ČSÚ, 2019).



**Graf 1: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

Podnikatel musí myslet na to, že bude muset zaměstnat ve své provozovně alespoň jednoho cukráře. Je tedy třeba zjistit, kolik takových vyučených cukrářů na trhu existuje. V roce 2018 i 2019 absolvovalo tento obor přibližně 1000 studentů, přičemž jejich nezaměstnanost se pohybuje na hranici 4 %. V následující tabulce číslo 6 je tato problematika blíže zobrazena (Infoabsolvent.cz, 2019).

**Tabulka 6: Ukazatel nezaměstnanosti absolventů oboru Cukrář**

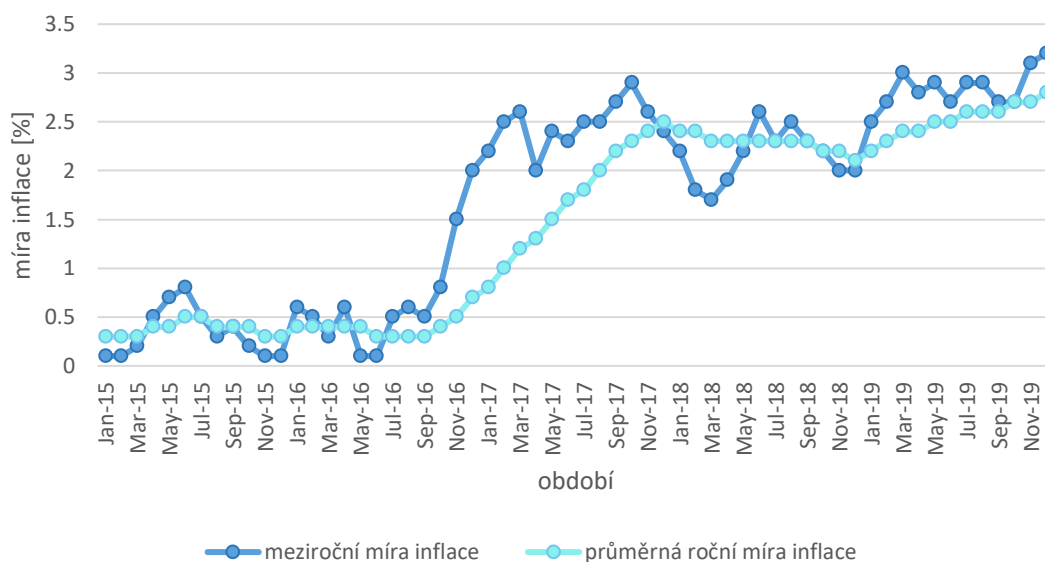
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Infoabsolvent.cz, 2019)

| Obor Cukrář                     | 2018 | 2019 |
|---------------------------------|------|------|
| Počet absolventů                | 1012 | 994  |
| Počet nezaměstnaných absolventů | 44   | 46   |
| Míra nezaměstnanosti absolventů | 4,3  | 4,6  |

Průměrná měsíční mzda v odvětví ubytování, stravování a pohostinství, dle ČSÚ, 2019, činí 20 214 Kč. Hodnota minimální mzdy činí nyní 14 600 Kč. Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji, opět dle ČSÚ, 2019, činí 32 639 Kč a zaznamenala nárůst oproti předchozímu roku o 7,68%.

V roce 2020 se pro OSVČ zvyšují minimální zálohy na sociální pojištění z dosavadních 2 388 Kč na 2 544 Kč. Výše minimální zálohy na zdravotní pojištění se též zvyšuje, a to z 2 208 Kč na 2 352 Kč. Výše minimálního sociálního a zdravotního pojištění vychází z průměrné hrubé mzdy, minimální povinné zálohy však činí pro podnikatele 4 896 Kč měsíčně (Finance.cz, 2020).

Na následujícím grafu číslo 2 je zobrazen vývoj míry inflace, která je ukazatelem všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice.

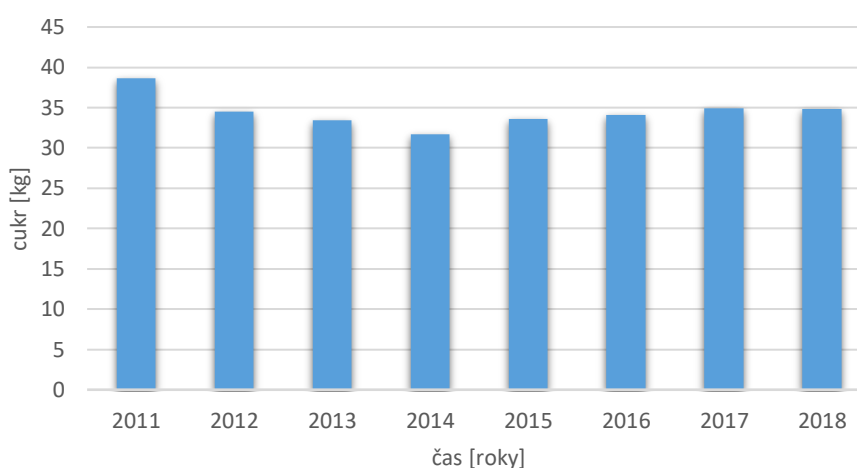
**Graf 2: Ukazatel míry inflace**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Z grafu jde jasně vidět, že inflace během roku 2019 neustále rostla, to znamená, že rostla i cena zboží služeb. Pro začínajícího podnikatele to znamená, že musí počítat s vyšší cenou surovin, které nezbytně potřebuje pro výrobu zákusků. Kromě cen surovin rostou i další výdaje, které musejí být vynaloženy pro zdárné otevření a fungování podniku.

Odvětví pohostinství se v roce 2013 podílelo na výkonu ekonomiky ČR 2 %. Váha tohoto odvětví v ekonomice oproti roku 2005 poklesla a je nižší než průměr zemí Evropské Unie. Průměrná váha v těchto zemích v roce 2013 byla 2,7 % (Odvětvová studie, 2015).

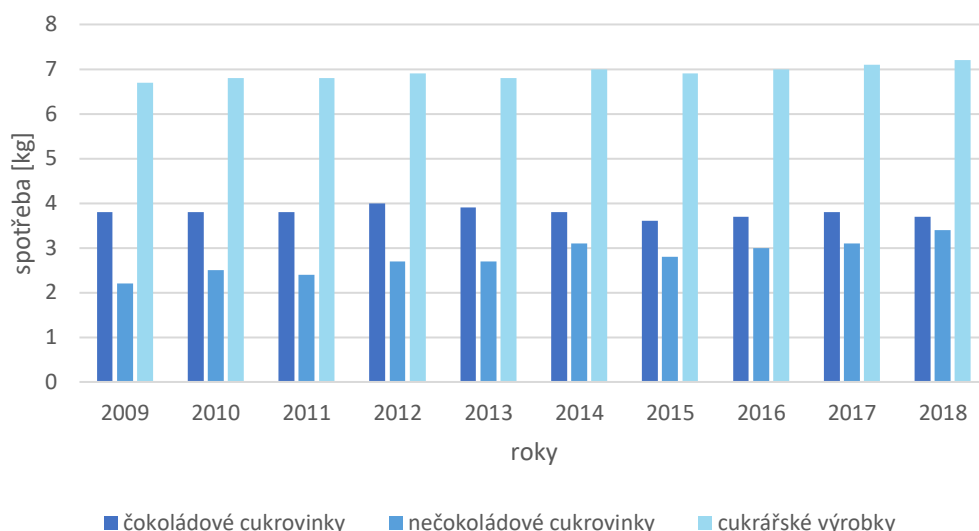
V následujícím grafu číslo 3 je zobrazena průměrná spotřeba cukru na jednoho obyvatele České republiky v letech 2011 až 2018. Spotřeba je udávána v kilogramech, kdy vidíme, že do roku 2014 meziročně klesala a od tohoto roku začala mírně narůstat. Cukr totiž hlavní surovinou všech cukrářských výrobků a jeho spotřeba je tudíž významným ukazatelem (ČSÚ, 2019).



**Graf 3: Průměrná roční spotřeba cukru na obyvatele ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

Nyní je ještě třeba rozdělit spotřebu sladkých výrobků detailněji. Následující graf číslo 4 tedy zobrazuje spotřebu čokoládových cukrovinek, nečokoládových cukrovinek a cukrářských výrobků. Spotřeba cukrářských výrobků meziročně roste, což je dobrá zpráva pro podnikatele, který má záměr v tomto odvětví. Spotřeba čokoládových cukrovinek se posledních 10 let pohybuje konstantně ve výši 3,8 kg na hlavu a u nečokoládových cukrovinek naopak roste, rozdíl mezi rokem 2009 a 2018 je 1,2 kg na osobu, což je velký rozdíl. Data jsou získána z Českého statistického úřadu, pro rok 2019 prozatím nejsou známa.



**Graf 4: Průměrná roční spotřeba cukrářských výrobků na obyvatele v ČR**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2019)

### 2.1.3 Politické a legislativní faktory

Každý podnikatel se musí řídit vyhláškami a zákony, platnými v zemi, ve které působí. Pro otevření kavárny, pokud chce osoba podnikat jako OSVČ, je nutné řídit se živnostenským zákonem, tj. zákon č. 455/1991 Sb. Pokud bude podnikatel vystupovat jako právnická osoba, bude se řídit zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Podnikatel má povinnost vést účetnictví, proto se ho týká zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. V případě, kdy je v podniku zaměstnáván alespoň jeden pracovník, musí se podnikatel řídit zákoníkem práce, tj. zákonem č. 262/2006 Sb. S podnikáním je spjato také odvádění sociálního a zdravotního pojištění, které je ukotveno zákonem č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění (Zákony pro lidi, 2010-2020).

Dále se musí řídit zákonem o dani z příjmů, tj. zákon č. 586/1992 Sb., který stanovuje daň z příjmů fyzických a právnických osob, včetně výpočtu daňových odpisů a dále zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty (Zákony pro lidi, 2010-2020).

Z pohledu zákazníka musí být podnikatel obeznámen se zákonem č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, který přibližuje pravidla nabízení a prodeje výrobků a služeb, zaměřuje se tedy na poctivost podnikatele v tomto ohledu. Dalším je zákon č. 89/2012

Sb., tedy občanský zákoník, který definuje pojmy jako fyzická nebo právnická osoba a stanovuje podmínky pro obchodní firmu (Zákony pro lidi, 2010-2020).

Další zákony, kterými se podnikatel v tomto oboru musí řídit jsou:

- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění – udává pravidla pro nemocenské pojištění v případech dočasné pracovní neschopnosti,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně, jehož účelem je vytvořit podmínky pro ochranu života a zdraví občanů před požáry a poskytování pomoci při živelných pohromách,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, který upravuje povinnosti provozovatele potravinářského podniku, jako je například označování alergenů v případě pokrmů nabízených k přímé konzumaci na místě,
- zákon č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby, který stanovuje minimální hygienické požadavky a zásady pro provozování stravovacích služeb,
- zákon č. 477/2001 Sb., o obalech, jehož účelem je chránit životní prostředí předcházením vzniku odpadů z obalů, a to zejména snižováním hmotnosti, objemu a škodlivosti těchto obalů,
- zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech, který upravuje pravidla pro předcházení vzniku odpadů a nakládání s nimi při dodržování ochrany životního prostředí (Zákony pro lidi, 2010-2020).

Česká obchodní inspekce (ČOI) je orgánem státní správy, který kontroluje fyzické a právnické osoby, nabízející, prodávající, dodávající nebo ty, které uvádějí na trh výrobky nebo poskytují služby. Tento orgán nekontroluje kvalitu potravin, pokrmů a tabákových výrobků, zabývá se pouze poctivostí prodeje. Dozor nad kvalitou výrobků v potravinářském odvětví vykonává Státní zemědělská a potravinářská inspekce (COI, 2017).

Od dubna 2020 je každý podnikatel, kterému plynou tržby z poskytování ubytovacích a stravovacích služeb, povinen evidovat tržby prostřednictvím elektronické evidence tržeb (EET). Je tedy nutné zajistit pokladnu se systémem, který tuto evidenci podporuje (Etržby, 2016-2018).

### 2.1.4 Technologické faktory

V případě kavárny bude mít nejdůležitější vliv **kvalitní vybavení**, bez kterého se podnik takového typu neobjede. V tomto případě tedy jde o velkou pečicí troubu, robot s mixérem a šlehačem, lednice a mrazničku. Dále bude k provozu kavárny třeba profesionální kávovar, lednice pro vystavení zákusků a další pro chlazení nápojů. Dále budou potřeba menší pomůcky a vybavení, jako např. formy, zdobící pomůcky, apod. Toto vybavení je nezbytné a bude tvořit největší část prvotních nákladů pro založení podniku. Jeho dostupnost a výběr je velký, tudíž majitelka nebude omezena jediným dodavatelem.

Před otevřením kavárny musí být pořízena **pokladna se zavedeným EET systémem**, která bude využívána denně. Při jejím výběru musí být kladen důraz na jednoduchost obsluhy a případnou pomoc s inventurou zboží a podobných nutností. Nejznámějším poskytovatelem pokladen je Dotykačka, která nabízí při koupi přístroje v ceně 10 000 Kč pokladní systém zdarma. Další samozřejmostí by měla být **bezplatná Wi-Fi** pro zákazníky, jelikož někteří lidé chodí do kaváren pracovat na počítači nebo brouzdat po sociálních sítích. Díky nim je také jednodušší zviditelnit svůj podnik, stačí založit účet na Facebooku nebo Instagramu s informacemi o kavárně. Nejbližším poskytovatelem internetového připojení je společnost NetFree, která nabízí tarify od 500 Kč měsíčně.

### 2.1.5 Shrnutí analýzy obecného okolí podniku

Pomocí analýzy sociálních faktorů bylo zjištěno, že obliba kávy v České republice stoupá, převážně u občanů s vyššími příjmy, kteří stále více nakupují kvalitní kávu ve specializovaných prodejnách. Dalším zkoumaným hlediskem byly ekonomické faktory, prostřednictvím nichž byl zjištěn například rostoucí trend tržeb v daném odvětví, konkrétně mezi roky 2016 a 2017 činil nárůst přes 22 miliard korun. Byla vyčíslena hodnota minimální mzdy na 14 600 Kč a také povinné minimální zálohy na sociální a zdravotní pojištění pro OSVČ, jež pro rok 2020 činí 4 896 Kč. Odvětví pohostinství se v roce 2013 podílelo na výkonu ekonomiky ČR 2 %. Politické a legislativní faktory udávají všechna pravidla, jimiž se musí podnikatel řídit, aby bylo jeho počínání správné. Technologické faktory potom obsahovaly výčet veškerého potřebného vybavení pro

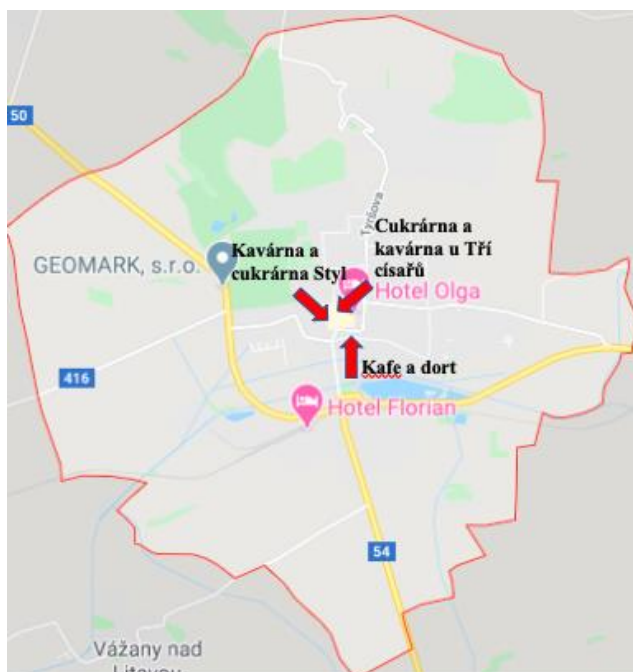
začátek podnikání, od strojů ve výrobě, přes kávovar a nábytek, až k nutnosti pořízení pokladny s EET systémem.

## 2.2 Analýza oborového prostředí podniku

Součástí této kapitoly je vypracování dílčích analýz a výzkumu ve vybraných oblastech pro posouzení atraktivity vstupu na trh a zhodnocení výsledků za pomoci Porterova modelu pěti sil.

### 2.2.1 Analýza stávající konkurence

Nejdříve musí dojít k určení spádové oblasti, aby podnikatel věděl, které podniky může počítat mezi stávající konkurencí, tou byl zvolen pouze Slavkov u Brna. Mapa spádové oblasti včetně zaznačených podniků je vidět na obrázku číslo 4. Ve Slavkově u Brna se nacházejí pouze dva podniky, které mohou být brány jako přímá konkurence nově pro vznikající kavárnu. Níže jsou popsány charakteristiky jednotlivých konkurentů, přičemž byla sledována jejich nabídka včetně cen, možnost sedět v teplejších dnech na zahrádce, propagace na sociálních sítích či webových stránkách, možnost parkování, otevírací doba a celkový vizuál podniku.



Obrázek 4: Mapa spádové oblasti

(Zdroj: Google mapy, 2020)

### **Cukrárna a kavárna U Tří císařů, Palackého náměstí 82**

Cukrárna se nachází přímo na náměstí Slavkova u Brna. Nabízí posezení uvnitř a v letních měsících i na zahrádce, která čítá asi 7-8 stolů s kapacitou od dvou do čtyř osob. Otevírá se každý den již v 8 hodin ráno, přičemž od pondělí do čtvrtka zde mohou zákazníci sedět do 18 hodin a od pátku do neděle do 19 hodin. Parkování je možné přímo na náměstí, avšak většinou jsou parkovací místa plná. Přibližně 200 metrů od cukrárny se nachází parkoviště, kde mohou lidé za menší poplatek bez obav zaparkovat.

Cukrárna nabízí jak klasické české zákusky, jako např. větrník, indiánek, špička, tak i novodobější zákusky ve formě dortů nakrájených na 12 klínků. V létě nabízí podnik i zmrzlinu, a to jak točenou, tak kopečkovou. Ceny jednotlivých klasických zákusků se pohybují v rozmezí 18 – 27 Kč, záleží na velikosti a složitosti výroby a cenové rozmezí ostatních dezertů je ve výši 28 – 40 Kč. Zákazník si tak může vybrat i dle svých cenových možností.

Tato cukrárna má svoje webové stránky, na kterých však nemá nabídku výrobků s cenami, pouze fotky nabízených produktů, otevírací dobu a adresu. Dále se prezentuje na Facebooku, kde pravidelně přispívá fotkami a různými příspěvky a komunikuje se zákazníky. Má vytvořený i profil i na Instagramu, zde se však neobjevují žádné aktualizace.

Vizuálně cukrárna nenabízí nic neobvyklého. Nepatří do kategorie útulných podniků, kam si lidé zajdou posedět, případně vyřídit pracovní maily či schůzky. Prostředí je tedy obvyklé, tak jako ve většině cukráren tohoto typu.

### **Kavárna a cukrárna Styl, Palackého náměstí 73**

Kavárna se nachází, stejně jako předchozí cukrárna na náměstí Slavkova u Brna, možnosti parkování jsou tedy totožné. Podniky se nacházejí přímo naproti, zákazník pouze přejde přes silnici a je u konkurence. Kavárna nabízí posezení uvnitř, kdy jsou pro zákazníky stoly jak v přízemí, tak i v prvním patře. Stejně jako předchozí podnik, v letních měsících nabízí kavárna venkovní posezení, v tomto případě je však kapacita omezená, jsou zde pouze čtyři stoly pro čtyři osoby. Zákazníci mohou podnik navštívit každý den, a to od 9 do 18 hodin.

Na rozdíl od konkurenta nenabízí tato kavárna klasické české zákusky, ale pouze porcované dorty. Ty prodává i celé, vždy vystavené v otočné lednici, kdy si může zákazník i bez předchozího objednání přijít dort kdykoli koupit. V létě nabízí podnik též zmrzlinu, a to v obou podobách. Do kavárny mohou přijít lidé i na snídani, ale nemají na výběr, v nabídce je pouze jedna možnost, která se po celou dobu nezměnila. Cena jednotlivých dezertů je stejná, a to 45 Kč za kus. V případě nákupu celého dortu je cena 360 Kč za menší provedení a 450 Kč za větší dort.

Kavárna má aktivní profily jak na Facebooku, tak na Instagramu, kde pravidelně a velmi často přispívá novinkami, které nabízí. Na obě sociální sítě dává stejné fotky a komentáře, aby všichni zákazníci měli ponětí o novinkách, které chystají či právě nabízejí. Tento podnik však nemá webové stránky, které mají stále mezi některými lidmi velkou oblibu.

Vizuálně má kavárna oproti předchozímu podniku navrch svými dekoracemi, které mění v závislosti na ročním období. Pro některé zákazníky tak může působit útulněji než cukrárna sídlící naproti.

**Tabulka 7: Srovnání přímé konkurence ve vybraných parametrech marketingového mixu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

|                    | <b>Cukrárna a kavárna U Tří císařů</b>       | <b>Kavárna a cukrárna Styl</b> |
|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|
| Lokalita           | Palackého náměstí                            | Palackého náměstí              |
| Otevírací doba     | Po-Čt: 8-18 h, Pá-Ne: 8-19 h                 | Po-Ne: 9-18 h                  |
| Šíře sortimentu    | Tradiční i netradiční zákusky, kvalitní káva | Pouze dorty, obyčejná káva     |
| Přilehlé parkování | Cca 200 metrů daleko                         | Cca 200 metrů daleko           |
| Cena za kus        | 18 – 40 Kč                                   | 45 Kč                          |
| Propagace          | Webové stránky, Facebook                     | Facebook, Instagram            |

Ze zjištěných skutečností lze vyčíst, že ve Slavkově není žádný dominantní podnik, který by určoval ceny. Cukrárny se od sebe liší **nabídkou produktů**, tudíž každý podnik nabízí jiný sortiment, aby si zákazník mohl vybrat, kterou z nich navštíví. V předchozí tabulce číslo 7 je srovnání přímé konkurence ve všech zkoumaných ohledech kvůli větší přehlednosti.

## **Nepřímá konkurence**

Nepřímou konkurencí pro nově vznikající kavárnu mohou být všechny podniky nabízející kávu a substituční produkty ve formě sladkých výrobků. Jedná se tedy o restaurace, které mají doplňkový prodej ve formě dezertů, pekárny a obchody. Takové restaurace jsou přímo ve Slavkově čtyři, z nichž pouze dvě nabízejí dezerty vlastní výroby, dále dvě pekárny, které mají ve svém sortimentu sladké produkty, ale na druhou stranu si je zde zákazníci nemohou v klidu vychutnat a posedět. V obchodech mohou zákazníci nakoupit sladké pochutiny ve formě čokolád, oplatků a podobných výrobků, avšak neuspokojí chuť zákazníků, kteří jsou náročnější.

### **2.2.2 Analýza nové konkurence**

Vstup nového konkurenta na trh je podmíněno nejdříve zákonnými povinnostmi, tj. získání oprávnění k otevření kavárny, může jít např. o získání živnostenského oprávnění. Tato bariéra se dá lehce překonat. Dále však musí podnikatel oplývat určitým know-how, bez kterého by se neměl do podnikání pouštět. Může jít například o postupy a návody, na které přišel sám. Bariéra je tedy jednodušeji překonána, pokud má majitel zkušenosti s podnikáním, či s vedením podniku.

Velkou překážkou pro vstup nového konkurenta na trh, je velké množství finančních prostředků, jelikož podnikatel musí najít vhodné místo pro svou kavárnu/cukrárnu, tedy zaplatit nájem nebo místo koupit a dále musí podnik vybavit potřebnými pomůckami, nábytkem a kuchyňským vybavením. Tato investice není nejmenší, tudíž by si ji měl začínající podnikatel předem detailně promyslet.

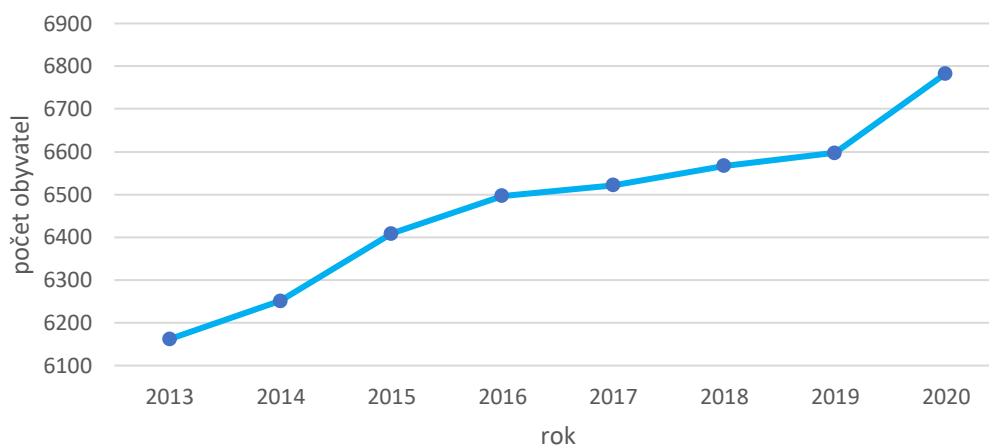
Dalším problémem, se kterým se může nový podnik potýkat, jsou již existující konkurenti, kteří mají svoje zákazníky, ti jsou zvyklí na produkty, které si od nich kupují a někteří jsou vysoce loajální a nového podnikatele nepodpoří. Získat si dostatečný počet pravidelných zákazníků je totiž jedna z nejdůležitějších věcí pro dobře fungující podnik.

Vstup nového konkurenta se tedy předvídat nedá, ale může se to stát kdykoliv. Proto je potřeba, aby kavárna získala věrné zákazníky a nemusela se obávat otevření nového podniku.

### 2.2.3 Analýza zákazníků

Město Slavkov u Brna mělo k 1.1.2020 celkem 6 783 obyvatel. Následující graf číslo 5 zobrazuje pohyby počtu obyvatel v této obci. Trend tohoto vývoje je rostoucí, největší přírůstek je zaznamenán mezi roky 2019 a 2020, kdy přibylo 186 nových obyvatel. To znamená i zvýšení potenciálních zákazníků pro nově otevřenou kavárnu (Místopisný průvodce, 2020). Ve Slavkově se nachází Integrovaná střední škola, na kterou je každoročně přijímáno okolo dvou set studentů, kteří si vybrali studium v tomto oboru, tudíž je zde velký potenciál pro obsazení pracovních míst.

K 1.1.2020 žije ve Slavkově u Brna 3 516 žen, z nichž 598 je mladších 15 let a 2918 žen má více než 15 let. Mužů zde žije 3 267, z nichž 607 má méně než 15 let a 2660 mužů je starších 15 let (Místopisný průvodce, 2020). Spokojený zákazník je pro životaschopnost podniku jeden z nejdůležitějších faktorů. Pro každého odběratele je rozhodující jiný faktor, podle kterého se rozhoduje, zda bude podnik navštěvovat opakovaně. Může jít o kvalitu produktů, jejich cenu, působení prostředí kavárny nebo vystupování obsluhy. Zákazníky je možno rozdělit do různých kategorií. Na následujících řádcích je však popsána pouze skupina, na kterou se bude vznikající podnik zaměřovat.



**Graf 5: Vývoj počtu obyvatel města Slavkov u Brna**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Místopisného průvodce, 2020)

Slavkov u Brna se umístil v žebříčku nejlepších měst v Česku pro život na 15. místě, pokud se jedná pouze o Jihomoravský kraj, jeho umístění je na 6. příčce. Mezi tři základní oblasti hodnocení patří **zdraví a životní prostředí, materiální zabezpečení a vzdělání**

a **vztahy a služby**. Slavkov vykazuje ve většině kritérií nadstandardní hodnocení, má totiž velký počet lékáren nebo praktických lékařů a index nezaměstnanosti se zde dlouhodobě pohybuje pod republikovým průměrem – v červenci 2019 to bylo 2,3 % obyvatel (Slavkov u Brna, 2019).

Ve Slavkově je dále velký počet bankomatů a restaurací, v tomto ohledu se řadí město na 3. místo v Jihomoravském kraji. Slavkov se také řadí mezi obce s nejvyšším zájmem o obecní a krajské volby a má trvalý přírůstek obyvatelstva, neřeší problém se stěhováním mladých lidí (Slavkov u Brna, 2019).

### **Rodiče s dětmi**

Rodiče s dětmi jsou kategorií, na kterou se bude podnikatelka zaměřovat. Jsou to především tedy maminky, které jsou na mateřské dovolené nebo rodiny s malými dětmi. Tato skupina by se rozhodovala podle toho, zda podnik nabízí jakoukoli formu zábavy pro děti, která by upoutala jejich pozornost a maminky si tak mohly bezstarostně vypít kávu, dát si něco dobrého a strávit čas se svými kamarádkami. Přírozeně pro ně bude rozhodujícím měřítkem i cena, ta by se tedy měla pohybovat na úrovni konkurenčních podniků a také dle zjištěných skutečností v marketingovém výzkumu, aby potenciální zákazníci neodradila ještě před první návštěvou. Ve Slavkově doposud není ani jedna kavárna, ve které by byla například možnost hracího dětského koutku, vzniká tak mezera, pomocí které by se mohla kavárna odlišit. Vyjednávací síla zákazníků bude vysoká, jelikož si majitelka uvědomuje jejich důležitost pro úspěch podniku.

#### **2.2.4 Marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků**

Tato kapitola je zaměřena na průzkum preferencí potenciálních zákazníků ve vybraném cílovém segmentu mezi respondenty ve zvolené oblasti. Zkoumaným tématem je tedy poptávka a preference potenciálních zákazníků ve Slavkově u Brna v oblasti kavárenských produktů a služeb, což následně poslouží k sestavení marketingového mixu, na jehož základě bude přizpůsobena nabídka poskytovaných výrobků nově vznikajícího podniku.

Dílčí cíle výzkumu:

- zjistit poptávku potenciálních zákazníků o novou kavárnu,
- upřesnit širší sortimentu a doplňkových služeb dle preferencí zákazníků,

- přiblížit se cenovým možnostem pro nabízené produkty,
- identifikovat nejčastější způsob komunikace zákazníků,
- zjistit preference potenciálních zákazníků, dle kterých si vybírají, jaký podnik navštíví.

Výzkum byl proveden kvalitativní formou, a to konkrétně pomocí strukturovaného rozhovoru s respondenty ve vybraném cílovém segmentu. Ti byli vybráni z okruhu známých a přátel autorky práce z důvodu jejich otevřenosti a ochotě k provedení rozhovoru. Dotazovaní byli obeznámeni s tím, že jejich odpovědi jsou zaznamenávány a budou použity výhradně pro účel vypracování diplomové práce. Respondenti jsou obyvateli Slavkova u Brna, neboť právě zde má být cílena nová kavárna.

Rozhovor byl veden tak, aby se dotazovaný cítil uvolněně a věděl, že zůstane v anonymitě. Pro získání vypovídajících a spolehlivých odpovědí je toto navození atmosféry velice důležité. U každého respondenta je uveden stručný popis včetně věku, pohlaví, bydliště a sociálního statusu. Stručný a přehledný popis všech respondentů je uveden v následující tabulce číslo 8.

**Tabulka 8: Profily respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

| Číslo | Pohlaví | Věk | Bydliště   | Sociální status     |
|-------|---------|-----|------------|---------------------|
| 1     | žena    | 23  | Slováková  | mateřská dovolená   |
| 2     | žena    | 28  | Zlatá Hora | práce na půl úvazku |
| 3     | žena    | 30  | Nádražní   | mateřská dovolená   |
| 4     | muž     | 30  | Slovanská  | podnikatel          |
| 5     | žena    | 30  | Slovanská  | zaměstnanec         |
| 6     | muž     | 36  | Brněnská   | zaměstnanec         |

Dotazovaní odpovídali na 17 otevřených otázek, které jsou zaznamenány v písemné podobě a jsou součástí přílohy číslo 1 na konci této diplomové práce. Získané odpovědi z výzkumu jsou stručně uvedeny v následující tabulce číslo 9. Tabulka byla zvolena pro větší přehlednost.

**Tabulka 9: Odpovědi ze strukturovaných rozhovorů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

|                          |                             | 1                                 | 2                           | 3                                       | 4                                | 5                        | 6                            |
|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|------------------------------|
| <b>Návštěvy</b>          | <b>Četnost (za měsíc)</b>   | 4x                                | 6x                          | 4x                                      | 8x                               | 5x                       | 8x                           |
|                          | <b>Motiv</b>                | Relaxace, posezení                | Setkání s kamarádkami       | Kvalitní káva, posezení                 | Káva s sebou                     | Posezení s kamarádkami   | Kvalitní káva                |
| <b>Produkty a služby</b> | <b>Preference typu kávy</b> | Cafe Latte                        | Cappuccino                  | Cappuccino                              | Espresso                         | Espresso                 | Espresso                     |
|                          | <b>Preference dezertu</b>   | Cheesecake                        | Cokoliv s čokoládou         | Dle chuti                               | Cheesecake                       | Tiramisu                 | Cheesecake                   |
|                          | <b>Potřebné doplňky</b>     | Horká čokoláda                    | Kakao pro děti              | Poháry pro děti                         | Kelímky na kávu s sebou          | Omalovánky pro děti      | Žádné                        |
|                          | <b>Služby kavárny</b>       | Dětský koutek                     | Dětský koutek               | Dětský koutek                           | Žádné                            | Bezplatná Wi-Fi          | Bezplatná Wi-Fi              |
|                          | <b>Vliv prostředí</b>       | Rozhodující                       | Rozhodující                 | Rozhodující                             | Důležité                         | Rozhodující              | Důležité                     |
| <b>Cena</b>              | <b>Ceny v kavárnách</b>     | Přiměřené                         | Přiměřené                   | Přiměřené                               | Přiměřené                        | Přiměřené                | Přiměřené                    |
|                          | <b>Káva</b>                 | 65 Kč                             | 60 Kč                       | 50 Kč                                   | 60 Kč                            | 45 Kč                    | 70 Kč                        |
|                          | <b>Dezert</b>               | 50 Kč                             | 60 Kč                       | 50 Kč                                   | 50 Kč                            | 45 Kč                    | 70 Kč                        |
| <b>Distribuce</b>        | <b>Způsob objednání</b>     | Online                            | Osobně                      | Telefon, osobně                         | Osobně                           | Telefon, osobně          | Online, osobně               |
|                          | <b>Rezervace stolu</b>      | Online, telefon                   | Telefon                     | Online, telefon                         | Telefon                          | Telefon                  | Telefon, osobně              |
|                          | <b>Dostupnost kavárny</b>   | Důležitá                          | Není důležitá               | Důležitá                                | Není důležitá                    | Není důležitá            | Důležitá                     |
|                          | <b>Kritéria návštěvy</b>    | Dětský koutek, příjemné prostředí | Obsluha, příjemné prostředí | Dětský koutek, obsluha, kvalita dezertů | Příjemná obsluha a její rychlost | Příjemné prostředí, klid | Klid na práci, dobré recenze |
| <b>Propagace</b>         | <b>Impuls k návštěvě</b>    | Doporučení známých                | Doporučení známých          | Doporučení známých                      | Recenze na sociálních sítích     | Doporučení známých       | Recenze na sociálních sítích |
|                          | <b>Komunikační kanál</b>    | Sociální síť                      | Sociální síť                | Sociální síť                            | Sociální síť                     | Sociální síť             | Sociální síť                 |

V rámci strukturovaných rozhovorů bylo zkoumáno pět oblastí, dle kterých bude mít začínající podnikatel přehled o tom, co je pro kterého zákazníka rozhodující a kterým oblastem by měl klást větší důraz. První oblastí byla **četnost návštěv a jejich motiv**, dále oblast **produktů a služeb**, a tedy rozhodující faktory při výběru zákusku či rozmanitost služeb, vliv prostředí. Třetí oblastí zkoumání byla **cena** nabízených produktů, a to například kolik jsou zákazníci ochotni utratit za jednu návštěvu kavárny. Další zkoumanou oblastí byla **distribuce**, a tedy důležitost dostupnosti kavárny, využití objednávek, rezervace míst, apod. Poslední, a tedy pátou dotazovanou oblastí, byla **propagace** podniku, včetně zjištění toho, jak zákazníci nejčastěji vyhledávají informace o kavárně.

Z výsledků strukturovaného rozhovoru je patrné, že obyvatelé Slavkova u Brna navštěvují kavárny rádi. Dle odpovědí je navštěvují průměrně pětkrát za měsíc. Nejčastěji chodí lidé do kavárny kvůli posezením se známými či přáteli a druhým velmi častým důvodem je vyhledávání opravdu kvalitní kávy. Vzhledem k cílové skupině podniku je nejpožadovanější službou dětský koutek. Průměrná útrata za jednu návštěvu v kavárně se dle výzkumu pohybuje okolo 150 Kč, přičemž za kávu je průměrná útrata 60 Kč, záleží zde samozřejmě na vybraném druhu kávového nápoje.

### **Produkty a služby**

U zákazníků převládá oblíbenost netradičních dezertů, a to např. cheesecaku nebo různých dortíků, ať už čokoládových nebo ovocných. Nejčastěji se dotazovaní řídí podle chuti zákusku, až potom dle ceny nebo vzhledu produktu. V kavárně by neměla chybět opravdu kvalitní káva, vzhledem k její stoupající oblíbenosti. Pro zákazníky, kteří si nepotrpí na pití kávy nebo přijdou s dětmi, by měla být k dispozici horká čokoláda nebo kakao.

Hodně lidí vidí jako nutnost bezplatné Wi-Fi připojení, a to kvůli možnosti plnění pracovních aktivit přímo z kavárny nebo přístupu k sociálním sítím. Ženy na mateřské dovolené by nejvíce ocenily dětský koutek, jelikož žádná kavárna v tomto městě tuto možnost neposkytuje.

### **Cena**

Ceny v konkurenčních kavárnách či cukrárnách se zdají všem zákazníkům přiměřené, za kávu jsou lidé ochotni utratit v rozmezí 45-70 Kč, cena je potom závislá na zvoleném

typu nápoje. Za kvalitní dezert se zákazníci nebojí utratit ani 70 Kč, minimální útrata je okolo 45 Kč. Zvolená cena tedy musí být konkurenceschopná a zároveň zákazníkem přijatelná.

### **Distribuce**

Většina zákazníků stále preferuje osobní výběr zákusků, kdy si je mohou prohlédnout a dle aktuální chuti nakoupit. Část dotazovaných však provádí své objednávky prostřednictvím telefonu nebo online.

Rezervace stolu nejčastěji probíhá pomocí telefonu. Dostupnost kavárny je částečně důležitá, ve většině je rozhodující možnost parkování. Rozhodujícím kritériem návštěvy je příjemné a klidné prostředí, ve kterém mohou zákazníci například splnit své pracovní povinnosti. K tomu tedy neodmyslitelně patří i kvalitní připojení k síti, které může zákazník bezplatně využívat v průběhu své návštěvy. Častou odpovědí na tuto otázku byl také přístup obsluhy, která musí být milá a ochotná pomoci s výběrem. Pro maminky s dětmi bude důležitým hlediskem dětský koutek a v neposlední řadě také kvalita dezertů a odpovídající ceny.

### **Propagace**

Zákazníci navštíví nový podnik nejčastěji díky dobrým recenzím a doporučení, a to buď na sociálních sítích, nebo přímo od svých známých, kteří zde již byli.

Většina lidí preferuje komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, a to nejčastěji pomocí Instagramu, kam může podnikatel například vkládat aktuální fotky produktů s komentářem o nové nabídce či s informací o změně otevírací době. Tento způsob komunikace je nejrychlejší formou informování zákazníků a zároveň je tato platforma nejlevnějším způsobem, jak přilákat nové zákazníky.

#### **2.2.5 Analýza dodavatelů**

Pro nově vznikající kavárnu bude důležitý výběr dodavatelů surovin pro výrobu dezertů a dodavatele kvalitní kávy a nápojů, které bude podnikatel ve svém sortimentu nabízet. Ze začátku bude muset podnikatelka zjistit možnosti dlouhodobé spolupráce s některými dodavateli a rozhodnout se, u které společnosti bude mít nejlepší ceny a výhody. Vzhledem k velikosti podniku si může majitelka pro produkty a suroviny jezdit sama do

nejbližších supermarketů a může využívat například aktuálních slev v konkrétním obchodě. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy nízká, jelikož je tolik možností, kde může podnikatelka nakupovat a přechodové náklady jsou v tomto případě nulové.

Pro plynulý provoz kavárny je nutné také dopředu zajistit dodavatele energií a internetu. V tomto případě je vyjednávací síla dodavatelů opravdu nízká, protože se na trhu objevuje velké množství společností nabízejících tyto služby. Spolehlivě fungující internet bude důležitý z důvodu nutnosti mít EET pokladnu, která běží právě online. S tím souvisí také výběr dodavatele platebního terminálu, jelikož jsou zákazníci zvyklí platit kartami a nedostupnost této platební metody by je mohla odlákat ke konkurenci.

Následuje shrnutí v tabulce číslo 10, kde je zobrazen výčet jednotlivých dodavatelů. Dodavatelů kávy existuje víc, avšak v kavárně bude kladen důraz na kvalitu, tudíž byly do výzkumu zařazeny pouze dvě pražírny.

**Tabulka 10: Výčet nejdůležitějších dodavatelů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Typ dodavatele        | Počet | Lokalita | Ceny                                    |
|-----------------------|-------|----------|-----------------------------------------|
| Suroviny              | 10    | Brno     | Nízké                                   |
| Nápoje                | 10    | Brno     | Nízké                                   |
| Káva                  | 2     | Brno     | Vysoké                                  |
| Internetové připojení | 5     | Brno     | Záleží na rychlosti internetu           |
| Telefonní připojení   | 3     | Brno     | Záleží na vybraném tarifu, okolo 500 Kč |
| Elektřina a plyn      | 50    | Celá ČR  | U většiny dodavatelů v obdobné výši     |

### 2.2.6 Substituční produkty

Substituční produkt může být v tomto případě jakýkoli sladký výrobek, který uspokojí zákaznickovy chuťové pohárky stejně dobře jako ručně vyrobený dezert v nově vznikající kavárně. Substitutem tedy může být kobliha, koláč, závin, sladký oplatek nebo třeba palačinky či horké maliny, které nabízejí dle výzkumu všechny restaurace ve Slavkově u Brna. Zákazník si tak vybírá mezi produkty ze sortimentu, které nabízí kavárna a jejich substituty, které si mohou dopřát přímo v restauraci, kde si dali oběd nebo v místní pekárně, která nabízí také sladké výrobky.

Dalšími substitučními produkty by mohly být výrobky pocházející z děl neprofesionálních cukrářů, kteří si přivydělávají výrobou dezertů na různé oslavy narozenin, svatby, cukroví na vánoce a podobné příležitosti. Tyto osoby nabízejí svoje výrobky většinou za nižší ceny než cukrárny, proto by měla být nově vznikající kavárna konkurenceschopná i v tomto ohledu. Takoví cukráři se však ve Slavkově, dle výzkumu, nenachází, tudíž obyvatelé přijdou pro zákusky do kaváren.

### **2.2.7 Zhodnocení atraktivity oboru dle Porterova modelu pěti sil**

Zhodnocení výsledků atraktivity oboru nebo trhu bude provedeno pomocí Porterova modelu pěti sil. Jde o analýzu sil stávající a potenciální konkurence, dále vlivu odběratelů a dodavatelů a nakonec substitučních produktů.

#### **Rivalita současné konkurence**

Intenzita konkurenčního boje ve Slavkově u Brna je na nízké úrovni, jelikož podniky nenabízejí stejné druhy produktů, ale každý z nich se specializuje na jiné dezerty, aby si každý z nich našel svého věrného zákazníka. Kavárny tedy mezi sebou bojují pomocí odlišení nabídky od konkurence. Nově vznikající podnik půjde tedy podobnou cestou, využije tržní mezery pro získání loajálních zákazníků.

#### **Ohrožení ze strany nově vstupující konkurence**

Ohrožení ze strany nově vstupující konkurence je na nižší úrovni, jelikož se kavárna zaměří na výrobu a prodej kvalitních produktů a na to bude lákat potencionální zákazníky. Kapitálová náročnost je zde na vyšší úrovni, protože kavárna potřebuje speciální vybavení, ale pokud má podnikatel finanční prostředky v určité výši, může tuto překážku překonat. Nový podnik na trh vstoupit může, nicméně při získání pravidelných zákazníků díky konkurenční výhodě, se podnik tohoto ohrožení obávat nemusí.

#### **Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů je na vysoké úrovni, nový podnik se tedy zaměří na svou cílovou skupinu, které nabídne vše potřebné, co v ostatních kavárnách chybí. Jelikož jsou cílovou skupinou rodiče s dětmi, bude zajištěn dětský koutek pro ratolesti tak, aby si rodiče mohli vychutnat šálek kávy a svůj oblíbený dezert i v přítomnosti dětí. Kavárna

tedy využije potenciálu, který Slavkov nabízí, ale ještě nebyl využit žádným konkurentem.

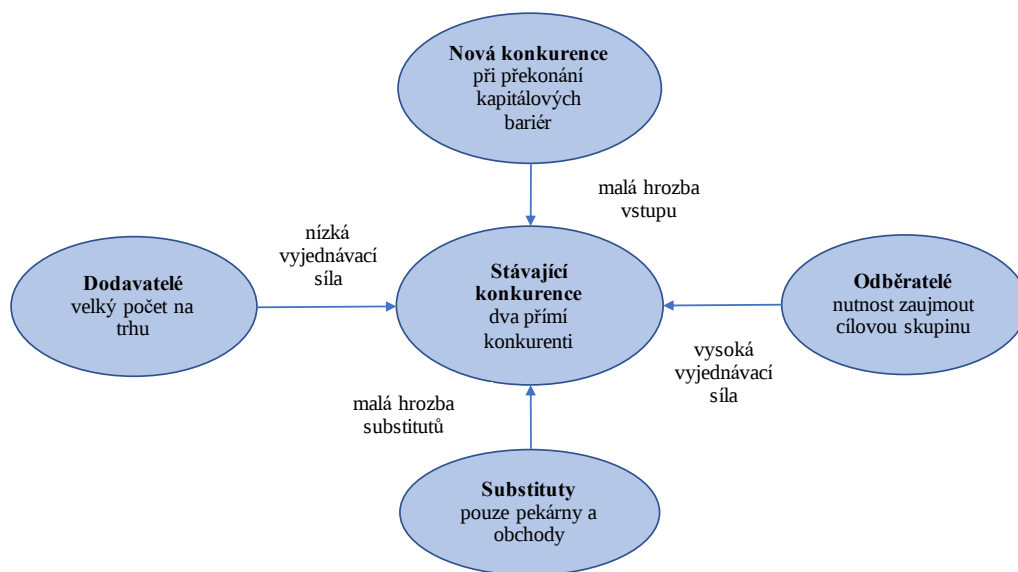
### Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že vznikající podnik si bude zajišťovat dodávky surovin pomocí vlastního automobilu, vyjednávací síla dodavatelů se snižuje. Majitelka bude pravidelně dojíždět do nejbližších prodejen, aby zajistila plynulou výrobu dezertů a neohrozila chod podniku. Může si tak, na základě aktuálních cenových akcí, vybrat prodejnu, ve které nákup uskuteční.

### Tlak ze strany substitutů

Ve Slavkově u Brna je hrozba zakoupení substitutů pouze v možnosti nákupu sladkých produktů v pekárnách či obchodech. Pro zákazníky, kteří si dají raději kvalitní dezert v podobě vlastnoručně vyrobeného dortíku, se nabízí pouze možnost navštívit kavárnu. Tlak ze strany substitutů je tedy spíše nižší, ale ne zcela zanedbatelný.

V následujícím obrázku číslo 5 je shrnuta atraktivita oboru dle Porterova modelu pěti sil.



**Obrázek 5: Zhodnocení pomocí Porterova modelu pěti sil**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.3 Analýza vlastních zdrojů a schopností

V této kapitole budou shrnuty autorčiny schopnosti a vlastní zdroje, které by mohly souviset se založením nového podniku. Jde o zdroje lidské, nehmotné, hmotné a finanční.

Autorka práce získala **bakalářský titul** na Vysokém učení technickém v Brně, z oboru Ekonomika a procesní management. V průběhu studia **pracovala brigádně v restauraci**, ve které se naučila pracovat a komunikovat s lidmi. Na začátku této brigády si musela obstarat potravinářský průkaz, který získala na dobu neurčitou, tudíž ho může použít.

Ve svém volném čase získávala **zkušenosti pomocí pečení dezertů** pro rodinu a své blízké. Některé recepty by bylo vhodné využít pro začátky kavárny, jelikož jsou vyzkoušené a setkaly se vždy s úspěchem. Budoucí podnikatelka však **není vyučena v oboru** cukrářství a neabsolvovala žádný rekvalifikační kurz, nebude tedy tak jednoduché prokázat odbornou způsobilost.

Autorka práce nemá **žádné osobní zkušenosti s podnikáním**, ale je si vědoma rizik, která mohou nastat při otvírání zcela nového podniku. **Prostory pro provozování** zatím také nemá k dispozici, prvotní náklady tak narostou. Mezi **hmotné zdroje** patří notebook a telefon, pomocí kterých může podnikatelka vytvořit reklamu na sociálních sítích a jednoduše komunikovat se svými potenciálními zákazníky. Dále bude k dispozici osobní automobil majitelky, který pomůže s prvotními nákupy a zásobováním.

**Finanční zdroje**, kterými majitelka disponuje, jsou přibližně ve výši 500 000 Kč, uvidí se tedy, zda vlastní zdroje budou dostačující, nebo zda bude muset promyslet variantu financování.

### 2.3.1 Shrnutí poznatků

Zjištěné poznatky z analýzy vlastních zdrojů a schopností jsou shrnuty v následující tabulce číslo 11 pro větší přehlednost. Označení silných a slabých stránek je tučně zobrazeno pomocí písmena v závorce (S = silná stránka, W = slabá stránka), aby se v tabulce příslušné skutečnosti snadněji našly.

**Tabulka 11: Shrnutí vlastních zdrojů a schopností**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Zdroje a schopnosti</b>         | <b>Dopad na podnikání</b>                                                                      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vystudovaná ekonomika a management | Dostatečné ponětí o ekonomické stránce podnikání <b>(S)</b>                                    |
| Zkušenost s prací v restauraci     | Znalost podnikových procesů, zjednodušení práce <b>(S)</b>                                     |
| Zkušenost s pečením dezertů        | V začátcích nebude nutné zaměstnat cukrářku <b>(S)</b>                                         |
| Cukrářské vzdělání                 | Nutnost investice do rekvalifikačního kurzu nebo zaměstnání cukrářky, vyšší náklady <b>(W)</b> |
| Zkušenost s podnikáním             | Pomalejší růst podniku <b>(W)</b>                                                              |
| Prostory pro podnikání             | Vysoké prvotní náklady <b>(W)</b>                                                              |
| Hmotné zdroje                      | Velká pomoc v začátcích, nižší náklady <b>(S)</b>                                              |
| Finanční zdroje                    | Podnikání bez cizího financování <b>(S)</b>                                                    |

## 2.4 Vyhodnocení faktorů pomocí SWOT matice

Poznatky z předchozích analýz jsou shrnuty na následujících řádcích, jsou rozděleny na silné a slabé stránky, které jsou součástí IFE analýzy a dále na příležitosti a hrozby, které jsou externími faktory, a tedy součástí EFE analýzy. Na základě tohoto shrnutí je možné získaná data zařadit do přehledné tabulky, neboli SWOT matice. Ke každému kritériu je přiřazena váha, která udává jeho důležitost. Následně jsou ohodnoceny dle důležitosti na stupnici od 1 do 5. Následující tabulka číslo 12 tedy zobrazuje ohodnocení jednotlivých faktorů.

### Silné stránky

Mezi silné stránky patří **finanční zdroje**, jimiž majitelka může disponovat. To může pomoci k tomu, aby hned ze začátku kavárnu nezatížila příliš vysoká úvěrová angažovanost. Další výhodou může být **ekonomické vzdělání**, jež může majitelka využít při podnikání. **Hmotné zdroje** jsou další silnou stránkou, jelikož telefon, notebook a osobní automobil jsou nezbytnými zdroji, které každý podnikatel ve velké míře využije. Čtvrtou, a zároveň poslední výhodou, jsou **zkušenosti s pečením dezertů** a tím vlastní ponětí o složitosti a nákladech na výrobky, které budou v kavárně nabízeny.

## Slabé stránky

Slabou stránkou je to, že majitelka **není vyučena v oboru cukrářství**, nemůže tedy prokázat odbornou způsobilost, která se vyžaduje pro získání řemeslné živnosti. Dále nemá žádné **zkušenosti s podnikáním**, ani s vedením kavárny. Dalším úskalím je získání **prostoru pro podnikání**, jímž majitelka nedisponuje. Kavárna si bude muset získat zájem zákazníků, jelikož ti nevědí, co od nového podniku čekat. Důležitým prostředkem bude zvolení správné komunikační cesty, prostřednictvím které bude zákazníci o všem informovat.

**Tabulka 12: Hodnocení SWOT analýzy**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

| <b>Silné stránky</b>         | <b>Váha</b> | <b>Hodnocení</b> | <b>Součin</b> | <b>Suma součinů</b> |
|------------------------------|-------------|------------------|---------------|---------------------|
| finanční zdroje              | 0,35        | 4                | 1,4           | <b>3,65</b>         |
| ekonomické vzdělání          | 0,15        | 3                | 0,45          |                     |
| hmotné zdroje                | 0,2         | 3                | 0,6           |                     |
| zkušenosti s pečením dezertů | 0,3         | 4                | 1,2           |                     |
| <b>Slabé stránky</b>         |             |                  |               |                     |
| vyučení v oboru              | 0,2         | 2                | 0,4           | <b>3,30</b>         |
| zkušenosti s podnikáním      | 0,3         | 3                | 0,9           |                     |
| prostor pro podnikání        | 0,5         | 4                | 2,0           |                     |
| <b>Příležitosti</b>          |             |                  |               |                     |
| růst HDP                     | 0,2         | 3                | 0,6           | <b>3,90</b>         |
| růst spotřeby cukru          | 0,2         | 4                | 0,8           |                     |
| rostoucí počet obyvatel      | 0,25        | 5                | 1,25          |                     |
| počet dodavatelů             | 0,15        | 3                | 0,45          |                     |
| technologie                  | 0,2         | 4                | 0,8           |                     |
| <b>Hrozby</b>                |             |                  |               |                     |
| existující konkurence        | 0,25        | 4                | 1,2           | <b>3,75</b>         |
| vyjednávací síla odběratelů  | 0,25        | 3                | 0,75          |                     |
| ekonomická krize             | 0,3         | 4                | 0,5           |                     |
| substituční výroby           | 0,2         | 4                | 0,8           |                     |

## Příležitosti

Příležitostí pro nově vznikající podnik může být rostoucí **HDP**, ekonomice se tedy daří a obyvatelé se mají dobře. Další dobrou zprávou pro kavárnu je rostoucí **spotřeba cukru** na obyvatele, vzhledem k tomu, že kavárna bude nabízet dezerty vlastní výroby. Další příležitostí je rostoucí **počet obyvatel** Slavkova u Brna a tím vyšší počet potenciálních zákazníků, kteří by mohli kavárnu navštěvovat. Velký **počet dodavatelů**, kteří na trhu existují, je také příležitostí, jelikož si podnikatel může vybírat, kdo bude jeho podnik zásobovat svými produkty. Poslední příležitostí mohou být neustále se vyvíjející **technologie**, jež pomáhají urychlení a zjednodušování procesů.

## Hrozby

Největší hrozbou v současné době je hrozící **ekonomická krize** následkem šíření onemocnění COVID-19, kdy lidé přicházejí o příjmy a návštěva kavárny pro ně tak nemusí být samozřejmostí. Částečnou hrozbou jsou **existující konkurenti**, kteří mají své věrné zákazníky. Je tedy potřeba přijít s něčím, co konkurence nenabízí a je o to zájem. Hrozbou je tedy také vysoká **vyjednávací síla odběratelů**, jelikož ti jsou pro spokojený chod kavárny rozhodujícím kritériem. Poslední hrozbou mohou být **substituční výrobky**, které mohou odlákat některé zákazníky, kteří mají jako prioritní hledisko nákupu právě cenu.

Hodnota interních faktorů vyšla následovně:

$$\text{IFE} = 3,65 + 3,30 = \mathbf{6,95}$$

Hodnota externích faktorů je vypočítána zde:

$$\text{EFE} = 3,90 + 3,75 = \mathbf{7,65}$$

Výsledná hodnota SWOT analýzy potom vychází následovně:

$$\text{Bilance} = \text{IFE} - \text{EFE} = 6,95 - 7,65 = \mathbf{-0,7}$$

Výsledná hodnota je -0,7, což znamená, že převažují externí faktory. Z interních faktorů převažují silné stránky, ze kterých mají nejvyšší výslednou hodnotu finanční zdroje, jimiž může majitelka disponovat a dále zkušenosti s pečením dezertů, které využije pro začátek podnikání. Z externích faktorů převažují příležitosti, z nichž nejdůležitější je rostoucí počet obyvatel Slavkova u Brna a tím i zvyšující se počet potenciálních zákazníků.

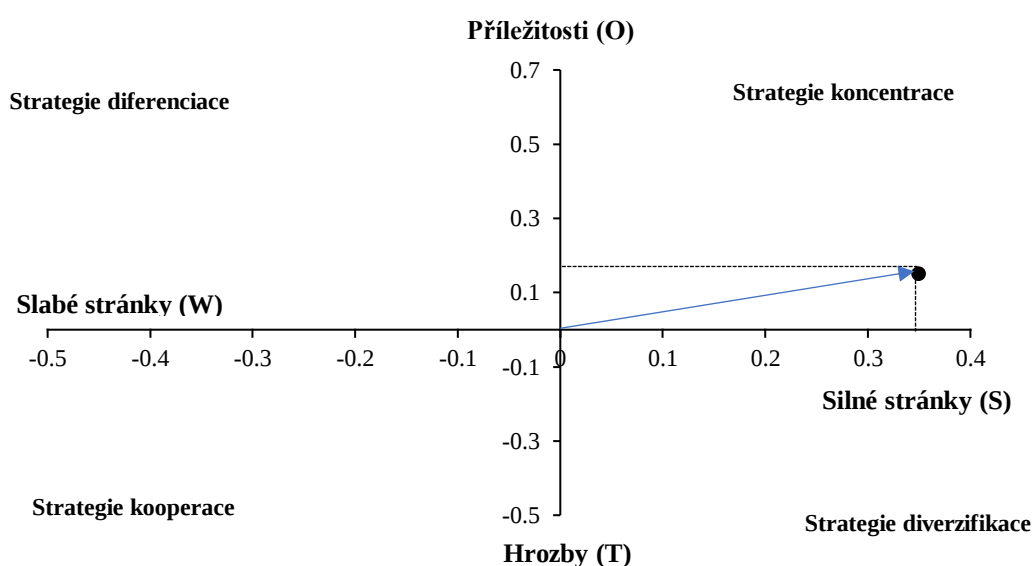
Následuje grafické znázornění pomocí kartézského grafu číslo 6, který navazuje na tabulku číslo 13, ve které jsou vypočteny výsledné hodnoty SWOT matice.

**Tabulka 13: Výsledky SWOT matice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Analýza interních faktorů (IFE) |           | Analýza externích faktorů (EFE) |           |
|---------------------------------|-----------|---------------------------------|-----------|
| Pozice                          | Hodnocení | Pozice                          | Hodnocení |
| Silné stránky (S)               | 3,65      | Příležitosti (O)                | 3,90      |
| Slabé stránky (W)               | 3,30      | Hrozby (T)                      | 3,75      |
| Rozdíl (S – W)                  | + 0,35    | Rozdíl (O – T)                  | + 0,15    |

Pomocí výsledného grafu bylo zjištěno, že začínající podnik zvolí strategii koncentrace, a tedy využití příležitostí za pomoci silných stránek. Nabízí se tedy strategie se zaměřením na tržní výklenek, kdy se podnik zaměří na produkt nebo službu, kterou žádný z konkurenčních podniků nenabízí. Další možnou strategií je využití kooperačních partnerů, kdy může podnikatel přijmout pomoc od investorů či se spojit s konkurenty na trhu.



**Graf 6: Strategická pozice dle SWOT matice**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole bude vytvořen návrh podnikatelského plánu pro založení kavárny s ruční výrobou dezertů ve Slavkově u Brna, a to na základě výsledků provedených analýz. Nejprve bude zvolena strategie podniku a cíle, kterých má být dosaženo, následovat bude samotná tvorba podnikatelského plánu dle struktury stanovené v kapitole 1.2.

#### 3.1 Popis podniku a volba strategie

S ohledem na výsledky analýz, a vzhledem k tomu, že se jedná o malý začínající podnik, strategií bude **zaměření se na tržní výklenek s diferenciací**, kdy bude kavárna nabízet produkty vysoké kvality, ale také službu, kterou žádná kavárna ve svém okolí nenabízí, a to dětský koutek. K rychlejšímu rozvoji podniku budou využity silné stránky budoucí majitelky.

##### Poslání

Posláním nově vznikající kavárny je uspokojovat potřeby zákazníků prostřednictvím nabídky kvalitní kávy z výběrové pražírny, vlastnoručně vyráběných dezertů a zajištěním zábavy dětí pomocí dětského koutku.

##### Vize

Vizí podniku je získat si dobré jméno mezi obyvateli Slavkova u Brna a stát se jejich oblíbenou a často vyhledávanou kavárnou, která bude běžně zaplněná alespoň z 50 %.

##### Cíle

- *Krátkodobým cílem* je během jednoho roku od založení podniku zajistit účast na baristickém kurzu všem zaměstnancům, kteří obsluhují zákazníky.
- *Střednědobým cílem* je během dvou let vybudovat loajální vztah s alespoň 70 zákazníky.
- *Dlouhodobým cílem* je během prvních tří let fungování kavárny generovat zisk ve výši alespoň 400 000 Kč.

##### Právní forma podnikání

Rozhodování o právní formě podnikání probíhalo mezi živnostenským oprávněním a společností s ručením omezeným. Zvoleno bylo podnikání na základě živnostenského

oprávnění, které vyplynulo hlavně z důvodu rychlého, jednoduchého a nejlevnějšího založení, volnosti při rozhodování a jednoduché administrativě.

Zvolený obor podnikání spadá do živnosti řemeslné, v jejímž rámci je podnikatel oprávněn k výrobě a prodeji pekařských a cukrářských výrobků a dále k doplňkové činnosti, jako je například prodej kávy, čaje a nealkoholických nápojů k bezprostřední spotřebě v místě, v němž je živnost provozována.

U této živnosti je ale také potřeba splňovat všeobecné podmínky, ty budoucí podnikatelka splňuje. Jsou tu však také zvláštní podmínky, kdy je potřeba prokázat požadovanou odbornou způsobilost, kterou majitelka neoplývá. Živnost tedy bude zaštitěna tzv. garantem, který má dlouholetou praxi v oboru.

Na následujícím obrázku číslo 6 je vyobrazen návrh loga pro nově vznikající kavárnu.



**Obrázek 6: Logo kavárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Řemeslná živnost bude zahájena 5.1.2021, kdy bude ohlášena na příslušném živnostenském úřadu, zatímco samotný podnik bude otevřen dva měsíce po tomto ohlášení. Podnikatelka nebude dobrovolně plátcem DPH, stane se tak až v momentě, kdy obrat za dvanáct po sobě jdoucích kalendářních měsíců překročí 1 milion korun. Vedením účetnictví bude pověřena externí pracovnice. Následuje tabulka číslo 14, ve které jsou uvedeny základní informace o podniku.

**Tabulka 14: Základní informace o podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Název                          | Kafe a dort                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Právní forma podnikání</b>  | Řemeslná živnost                                                                                                                                          |
| <b>Předmět podnikání</b>       | Výroba pekařských a cukrářských výrobků, kromě trvanlivých; Hostinská činnost; Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| <b>Místo podnikání</b>         | Slavkov u Brna                                                                                                                                            |
| <b>Zakladatelka</b>            | Klára Kohoutková                                                                                                                                          |
| <b>Telefon</b>                 | +420 602 700 500                                                                                                                                          |
| <b>E-mail</b>                  | <a href="mailto:kafeadort@gmail.com">kafeadort@gmail.com</a>                                                                                              |
| <b>Webová stránka</b>          | kafeadort.cz                                                                                                                                              |
| <b>Datum ohlášení živnosti</b> | 5.1.2021                                                                                                                                                  |

### 3.2 Marketingový plán

Marketingový plán obsahuje podrobný popis marketingového mixu, který navazuje na výsledky provedeného výzkumu mezi potenciálními zákazníky a konkurenčními podniky a dále je určen na základě vlastních kalkulací majitelky.

#### 3.2.1 Produkt

Sortiment kavárny bude rozvržen primárně dle odpovědí respondentů, po určitém čase fungování se může nabídka podniku změnit. Zákazníka zaujme **kvalitní výběrová káva**, která bude pro podnik vybrána a následně **nabídka dezertů**, které budou ke kávě pravidelně připravovány. Cílová skupina zákazníků bude oslovena pomocí **dětského koutku**, který bude podnik vlastnit.

Podnik bude nabízet následující sortiment:

- v nabídce kavárny nesmí chybět **káva**, která bude kupována od pražírny ve svém okolí, v nabídce bude *espresso*, *cappuccino*, *café latté*, *flat white* a pro starší generaci nesmějí chybět kávové nápoje se šlehačkou, jako je například *vídeňská*

*káva*, bude nachystána i zrnková káva, aby si mohli zákazníci svůj oblíbený nápoj připravit i doma, následuje obrázek číslo 7, na kterém jsou vyobrazeny různé druhy připravované kávy,



**Obrázek 7: Různé druhy kávy**

(Zdroj: Google obrázky, 2020)

- **netradiční dezerty**, které jsou mezi respondenty nejvíce oblíbené, patří sem například *cheesecake*, který je zobrazen na obrázku číslo 8, dále *ovocný řez*, *medovník*, *pavlova*, *panna cotta*, *tiramisu* a *čokoládový dortík*,
- v nabídce **dortů** budou všechny ty, které bude kavárna pravidelně nabízet, avšak majitelka je ochotná se s každým zákazníkem domluvit individuálně,



**Obrázek 8: Cheesecake**

(Zdroj: Google obrázky, 2020)

- dále budou pro zákazníky připravovány **nealkoholické nápoje**, budou tedy nabízeny *limonády z ovocných sirupů, džus, voda, soda, Coca Cola*, ale také horké nápoje, kde nesmí chybět *čaj, horká čokoláda* nebo *svařený hruškový džus se skořicí*,
- v nabídce bude i **víno**, a to jak červené, tak bílé, obě tyto varianty mohou vytvořit *svažené víno*, které je v zimních měsících zvlášť oblíbené.

Předchozí výčet produktů bude sloužit jako prvotní nabídka, až po čase bude zjištěno, které produkty zákazníci vyhledávají nejvíce a které naopak z nabídky vyřadit.

V kavárně budou k dispozici dvě **služby** pro zákazníky, tou první je dětský koutek, kde si mohou malé děti hrát mezitím, co si rodiče užívají návštěvu v kavárně. Tato služba je primární a důležitá, jelikož ji cílová skupina nejvíce poptává. Budou zde tedy nachystány hračky, ale i omalovánky a pastelky, aby se i větší děti mohly zabavit. Druhou nabízenou službou je možnost bezplatného připojení k internetu prostřednictvím Wi-Fi sítě.

### 3.2.2 Cena

Cena produktů byla vypočítána na základě cen konkurenčních podniků, dle cenové preference potenciálních zákazníků a následně dle cen surovin a požadované marže na jednotku. Musela být tedy stanovena cena, která přiláká zákazníky a zároveň zajistí určitý zisk podniku. Marže tedy byla ke každému produktu přičtena v takové výši, aby pokryla výrobní náklady a zároveň aby byla cena přijatelná pro zákazníka a tudíž i konkurenceschopná.

Ochota utratit za kávu se pohybuje se v průměru okolo 60 Kč, zde však záleží na druhu kávy, který si zákazník objedná. Záleží zde totiž na jejím objemu nebo zda preferuje nápoj s napěněným mlékem, zde totiž cena kávy stoupá. Většina respondentů je ochotná utratit za dezert mezi 45 Kč a 70 Kč, toto rozmezí tedy odpovídá cenám konkurenčních podniků. Průměrné náklady na dezert jsou počítány na základě zkušeností autorky. Tato jednotková cena nebude nikdy stejná, vzhledem k neustále se měnícím cenám surovin. Byla tedy vypočítána pomocí základních cen těchto surovin. V následující tabulce číslo 15 jsou zaznamenány základní položky sortimentu včetně nákladů na výkon, marže

a konečné ceny. Prozatím budou nabízeny následující položky, po čase se dle preferencí zákazníků sortiment může měnit.

**Tabulka 15: Ceník nabízených produktů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Produkt              | Výrobní náklady | Marže | Cena  |
|----------------------|-----------------|-------|-------|
| Dezerty              |                 |       |       |
| Cheesecake           | 16,00           | 29,00 | 45,00 |
| Ovocný řez           | 8,00            | 22,00 | 30,00 |
| Čokoládový dortík    | 15,00           | 30,00 | 45,00 |
| Panna cotta          | 20,00           | 25,00 | 45,00 |
| Tiramisu             | 18,00           | 27,00 | 45,00 |
| Medovník             | 13,00           | 32,00 | 45,00 |
| Pavlova              | 5,00            | 21,00 | 26,00 |
| Nealkoholické nápoje |                 |       |       |
| Coca Cola            | 10,00           | 26,00 | 36,00 |
| Domácí limonáda      | 12,00           | 30,00 | 42,00 |
| Džus                 | 6,00            | 26,00 | 32,00 |
| Voda                 | 4,00            | 25,00 | 29,00 |
| Teplé nápoje         |                 |       |       |
| Espresso             | 6,00            | 34,00 | 40,00 |
| Cappuccino           | 8,00            | 47,00 | 55,00 |
| Cafe Latte           | 8,00            | 52,00 | 60,00 |
| Flat white           | 14,00           | 61,00 | 75,00 |
| Vídeňská káva        | 8,00            | 47,00 | 55,00 |
| Espresso tonic       | 16,00           | 54,00 | 70,00 |
| Čaj                  | 8,00            | 31,00 | 39,00 |
| Horká čokoláda       | 12,00           | 24,00 | 36,00 |
| Svařené víno         | 18,00           | 41,00 | 59,00 |
| Víno rozlévané       |                 |       |       |
| 0,1l                 | 8,00            | 16,00 | 24,00 |

### 3.2.3 Umístění a distribuce služeb

Způsob objednání preferuje většina respondentů osobně, objevila se však i část potencionálních zákazníků, která si ráda dezerty objednává telefonicky či online. Vzhledem k tomu, že se bude jednat o menší kavárnu, majitelka zatím neplánuje spustit rozvoz dezertů přímo domů. Preferována tedy bude **přímá** distribuce, a tedy osobní objednání, kdy zákazník dostane dezerty, které si vybere a odnese si je v krabičce domů. Po čase bude zprovozněno i online objednání, kdy si zákazník bude moci vybrat zákusky z pohodlí domova, objednat si je prostřednictvím webových stránek či zprávy na sociální síti a následně si pro ně do provozovny přijde, kde již budou nachystané a zákazník tak nebude muset čekat. Další možností bude telefonická objednávka, jelikož je to nejrychlejší forma komunikace, zákazník se může zeptat, jaké dezerty jsou právě nachystané k odběru, nedojde tedy k vyprodání a ke komplikacím s objednávkou. V menší míře tedy bude využívána i distribuce **nepřímá**, kterou preferuje určitá část respondentů.

Způsob rezervace stolu je většinou respondentů preferován telefonicky a určitá část by upřednostnila možnost online rezervace. Telefonické rezervace budou umožněny ihned po otevření podniku, protože telefon bude fungovat po celou dobu, avšak online systém bude také následovat až po nějaké době působení.

Kavárna bude umístěna u parkoviště pod náměstím, na ulici Boženy Němcové. Tyto prostory jsou k pronájmu po podniku nabízejícím rychlé občerstvení, který své působení již ukončil. Výměra tohoto objektu je 45 m<sup>2</sup>. Výhodou je jeho umístění, vzhledem k vysoké fluktuaci lidí v jeho okolí, přiléhá k němu rozlehlé parkoviště, kde svoje automobily nechají lidé, kteří jdou na náměstí nakoupit nebo si něco vyřídit. Vyhrazené parkoviště přímo pro kavárnu není možné, ale zákazníci mohou parkovat na jakémkoli místě za drobný poplatek, a to kdykoliv. Následuje obrázek číslo 9, na němž je vidět objekt k pronájmu, ve kterém bude provozovna a zároveň výrobní část kavárny.

Prostor kavárny je zachovalý, byl upravován pro provozovnu rychlého občerstvení, ale i tak bude potřebné provést menší stavební úpravy pro výrobu dezertů a skladovacích prostor, které musejí kopírovat hygienické normy. Sociální zařízení je v dobrém stavu, není tedy třeba rekonstruovat. Dojde však na instalaci nového osvětlení, které bude nad

každým stolem a za barem. Zdi cukrárny budou nově vymalovány, podlaha zůstane zachována.



**Obrázek 9: Pohled na objekt volný k pronájmu**

(Zdroj: Google mapy, 2020)

### **3.2.4 Propagace**

Kavárna bude komunikovat se zákazníky především prostřednictvím sociálních sítí, jež upřednostňují všichni respondenti. Je to zároveň nejrychlejší forma komunikace, jelikož příspěvky mohou být aktualizovány každý den, například dle stávající nabídky. Druhou výhodou je volnost podnikatelky, která může stránky na sociálních sítích spravovat zcela zdarma. Budou zde tedy vystavovány fotky dezertů či fotky aktualizované nabídky. Pokud dojde ke změně otevírací doby nebo vyprodání sortimentu, zákazníci jsou informováni ihned. Prozatím tedy nebudou vytvořeny webové stránky, jelikož ovládání profilů na sociálních sítích je jednodušší a rychlejší. Pomocí sociálních sítí lze snadno ověřit počet oslovených zákazníků pomocí počtu sledujících či počtu oslovených profilů.

Polovina respondentů přiznala, že podnik navštíví po přečtení kladných recenzí na internetu, tudíž na Facebooku bude možnost zanechat recenze po návštěvě, aby si je další zákazníci mohli přečíst a do kavárny přijít. Správu sociálních sítí bude mít na starosti majitelka kavárny, která této aktivitě bude věnovat každý den čas, průměrně 4 hodiny

týdně, které musí začlenit mezi ostatní činnosti, vykonávané v podniku. Jedná se tedy o náklady obětované příležitosti, na které musí majitelka také myslet, při počítání základu daně se s nimi však nekalkuluje.

Dále budou vyrobeny vizitky s logem kavárny a kontaktem, aby si zákazníci mohli kontakt vzít, dát do peněženky nebo rovnou uložit do telefonu. Náklady na výrobu 1 000 ks vizitek budou ve výši 500 Kč. Následující tabulka číslo 16 zobrazuje zvolené propagační aktivity a měsíční náklady.

**Tabulka 16: Zvolené propagační aktivity včetně nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Propagace                       | Náklady                                         |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|
| Tvorba a správa sociálních sítí | Náklady obětované příležitosti – 2 400 Kč/měsíc |
| Vizitky                         | 500 Kč                                          |
| <b>CELKEM</b>                   | <b>2 900 Kč</b>                                 |

### 3.3 Provozní plán

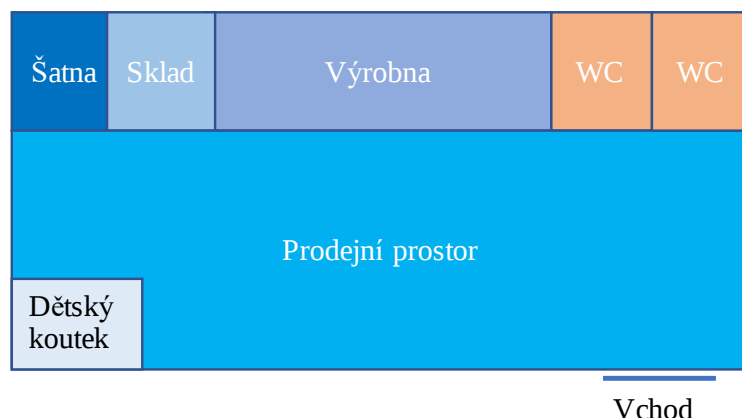
Tato kapitola popisuje jednotlivé části provozního plánu. Jedná se tedy o popis provozovny, nastínění výrobního procesu a plán poskytování služeb, neboli plán výroby a obchodu, bez kterého by se chod podniku neobešel.

#### Provozní kapacita

Počet stolů v kavárně bude, dle dispozic, pět, celkově tedy 14 míst na sezení, bude zde i pár míst u prodejního pultu, předpokládaný počet jsou tři barové židličky. Za budovou kavárny je krásný prostor pro venkovní posezení, který by se dal v letních měsících využít pro zákazníky, kteří raději sedí na čerstvém vzduchu, vše ale záleží na domluvě s městem, venkovní posezení tedy není jisté a míst na sezení uvnitř podniku bude celkem 17, což je dostačující pro tak malý podnik.

V případě požadované 50% obsazenosti kavárny to znamená, že bude obsazeno současně alespoň 9 míst, pokud zde každý zákazník bude sedět v průměru hodinu a půl, potom se zde zastaví na kávu přibližně 60 lidí denně.

Na následujícím obrázku číslo 10 jsou navrženy dispozice nově vznikající kavárny, stoly a místa pro sezení budou rozvrženy až dle umístění prodejního pultu.



**Obrázek 10: Návrh dispozic kavárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Otevírací doba

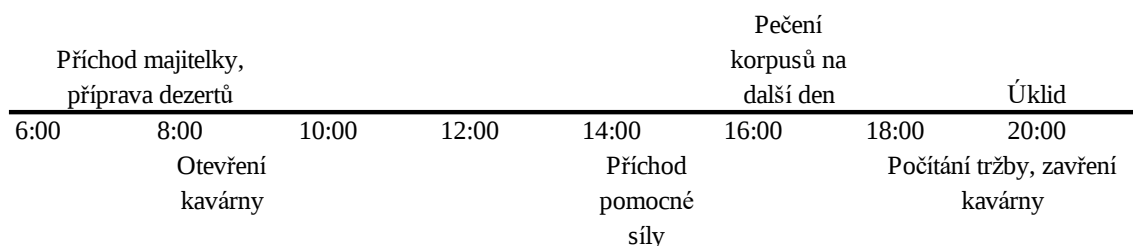
Otevírací doba kavárny bude prozatím pouze od středy do neděle. Pokud by však měl zákazník zájem o dort mimo tyto dny, záleží na individuální domluvě. Následně, pokud bude zájem zákazníků větší, kavárna změní otevírací dobu. Víkendová otevírací doba bude delší, jelikož žádný z konkurenčních podniků nemá otevřeno do večerních hodin, takže této výhody bude využito. Provozní doba je naznačena v tabulce číslo 17.

**Tabulka 17: Otevírací doba kavárny**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

|         |              |
|---------|--------------|
| Pondělí | zavřeno      |
| Úterý   | zavřeno      |
| Středa  | 8:00 – 19:00 |
| Čtvrtek | 8:00 – 19:00 |
| Pátek   | 8:00 – 20:00 |
| Sobota  | 8:00 – 20:00 |
| Neděle  | 8:00 – 18:00 |

Následující obrázek číslo 11 zobrazuje časovou osu běžného dne, kdy je kavárna otevřená a funguje dle otevírací doby.



**Obrázek 11: Časová osa průběhu dne**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.1 Plán výroby

Výroba každého dezertu je částečně odlišná, ale v zásadě budou mít všechny procesy jako je **příprava těsta a krému**, dále **upečení těsta**, **příprava krému**, **zdobení** a v mezičase také **chladnutí**, a to jak těsta, tak krému. Rozdíl je tedy hlavně v použitých surovinách, které záleží na druhu dezertu.

Před samotnými výrobními procesy jsou zapotřebí činnosti jako je objednávka, nákup či doprava surovin. Následují uvedené výrobní procesy, na které navazuje skladování produktů či úklid výroby. V následující tabulce číslo 18 je uvedena průměrná doba všech vyjmenovaných výrobních procesů v minutách. Dobu stanovila majitelka na základě vlastních zkušeností s pečením dezertů.

**Tabulka 18: Průměrná doba výrobních procesů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Výrobní proces        | Doba trvání [min] |
|-----------------------|-------------------|
| Příprava těsta        | 15                |
| Příprava krému        | 20                |
| Odpočinutí těsta      | 15                |
| Chladnutí krému       | 30                |
| Pečení těsta          | 45                |
| Chladnutí korpusu     | 120               |
| Tuhnutí zákusku/dortu | 180               |
| Příprava dortu        | 20                |
| Zdobení dortu         | 10                |

### **Potřebné suroviny**

Ihned při zahájení činnosti je třeba koupit všechny potřebné suroviny v přiměřené zásobě, které budou využívány pro výrobu dezertů, a tuto zásobu průběžně doplňovat tak, aby nikdy nedošlo k přerušení výroby. Takových surovin je velké množství, mezi ty hlavní však patří **máslo, vejce, mouka, cukr, mléko, kakao a smetana**. Mimo těchto surovin je také potřeba zajistit zásobu kávy a nabízených nápojů, aby mohlo být vše nabízeno již od zahájení podniku.

### **Výrobní kapacita**

Každý den bude v průměru vyrobeno 5 dortů, které budou naporcovány na 12 kusů, dohromady tedy 60 kousků. Mimo tyto dezerty budou v nabídce i celé dorty, které si zákazníci mohou odnést po předchozí domluvě. Pro pečení bude určena cukrářská pec, která pojme najednou 4 korpusy na dorty. Daný počet zákusků a dortů zvládne upéct jedna cukrářka, v začátcích podnikání tuto funkci zastane majitelka kavárny.

### **3.3.2 Dodavatelé**

Hlavním dodavatelem surovin pro výrobu dezertů bude velkoobchod MAKRO, který má jasně dané ceny, ale při velkých odběrech je možnost domluvy na individuálních cenách, to však u tak malého podniku nejspíše nebude možné. Nejbližší prodejna se nachází v Brně, což je přibližně 25 km od Slavkova, je tedy možné si v případě potřeby zajet do obchodu osobně a nakoupit potřebné suroviny.

Další nákupy mohou být uskutečňovány v menších obchodech, jako je Tamda Foods, Lidl, Albert či Kaufland. Všechny tyto prodejny se nacházejí ve vzdálenosti do 20 km od Slavkova, tudíž v případě akčních cen může podnikatelka zvolit tuto variantu rychlého nákupu.

Poskytovatelem internetového připojení bude společnost NetFree, která zajišťuje internet do domácností i firem. Cena bude 495 Kč měsíčně při stabilním a rychlém připojení, které pokryje potřeby menšího podniku.

Vzhledem k tomu, že zákazníci upřednostňují bezhotovostní platby, bude zřízen bankovní účet společně s poskytnutím bezkontaktního terminálu. Po průzkumu trhu bude zvolen účet v Raiffeisenbank, který bude vedený zdarma a zároveň k němu podnikatelka

dostane přenosný platební terminál. Nejčastější výše plateb je odhadována do 300 Kč a v tomto případě je zde poplatek ve výši 0,29 Kč a k tomu 1,29 % provize pro poskytovatele platební karty. Majitelka si sjedná u stejné společnosti i pojištění podnikatelských rizik a vše tak, aby byla co nejvíce chráněná v případě nešťastné události. Všichni dodavatelé byli vybráni v souladu s požadovanou cenou vstupů a na základě výše nákladů souvisejících s přechodem k jinému dodavateli.

### 3.3.3 Potřebné stroje a vybavení

Výroba dezertů bude probíhat přímo v kavárně, ve které bude pro tuto činnost vyhrazen dostatečný prostor s potřebným vybavením. Nejdůležitějším měřítkem je čerstvost a tedy i vzhled zákusků, které budou každý den vystavené ve vitríně, kde si může zákazník vybrat, na který kousek má chuť. Nabídka se v průběhu roku může měnit, stejně tak i počet kusů dle zájmu zákazníků.

Nezbytností je profesionální **pákový kávovar**, pomocí kterého bude možné udělat zároveň čtyři kávy, samozřejmostí je parní tryska, díky níž barista jednoduše vytvoří mléčnou pěnu pro přípravu kávových nápojů. Je tedy nutné ke kávovaru pořídit i **mlýnek**, díky němuž bude káva čerstvě namletá na každou porci.

Pro přísun stále čerstvých dezertů je také potřeba pořídit několik strojů. Prvním z nich bude **cukrářská pec**, která bude využívána každý den. Díky ní bude možné upéct čtyři korpusy najednou, což výrazně ušetří čas na přípravu dezertů. Dalším nezbytným vybavením je **lednice**, **mrazicí box** a **chladicí vitrína** pro vystavení dezertů. Bude potřeba pořídit také **myčku nádobí**, ta bude prozatím stačit jedna. Majitelka vlastní kuchyňský robot, který může vložit do podnikání, prozatím se tedy nový kupovat nebude.

Dále je nutné investovat do nákupu **nábytku**, který zahrnuje pět stolů se židlemi, k tomu dětské židličky, aby byly v případě potřeby nachystané, barový pult a k němu barové židličky, základní vybavení pro dětský koutek, police pro uložení nádobí, potřebné sklenice, talíře, příbory a dále nerezové stoly do výroby.

Kvůli nutnosti zavedení elektronické evidence tržeb musí majitelka pořídit **pokladní systém** určený pro gastronomické podniky. Pokladna bude vybrána dle preferencí podnikatelky, nejspíše se tedy bude jednat o přenosný tablet, který bude dodán zároveň s pokladním systémem. Dalším potřebným vybavením bude tiskárna, ale tu majitelka má,

takže poslední položkou budou **reproduktory**, které budou napojeny na telefon nebo počítač, aby zákazníkům k jejich posezení hrála příjemná hudba. Následující tabulka číslo 19 shrnuje všechno potřebné vybavení, včetně jejich cen.

**Tabulka 19: Výdaje na vybavení podniku**

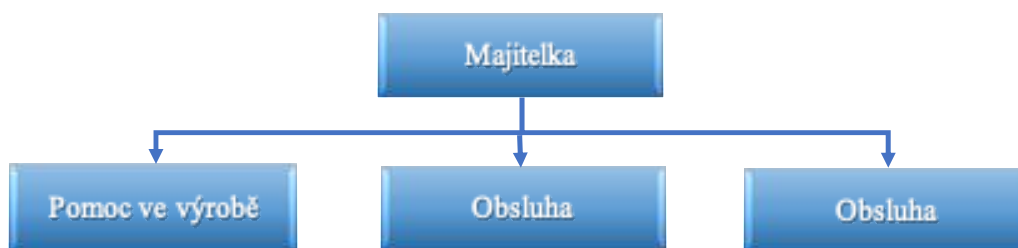
(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Položka</b>          | <b>Počet kusů</b> | <b>Cena celkem</b> |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| <b>Nábytek</b>          |                   |                    |
| stůl                    | 5                 | 7 000 Kč           |
| židle                   | 14                | 7 000 Kč           |
| dětská židle            | 2                 | 1 000 Kč           |
| barový pult             | 1                 | 10 000 Kč          |
| barová židle            | 3                 | 4 500 Kč           |
| dětský koutek           | 1                 | 7 000 Kč           |
| police na nádobí        | 2                 | 3 000 Kč           |
| <b>Vybavení výroby</b>  |                   |                    |
| nerezový stůl           | 2                 | 6 000 Kč           |
| cukrářská pec           | 1                 | 20 000 Kč          |
| lednice                 | 1                 | 15 000 Kč          |
| mrazák                  | 1                 | 10 000 Kč          |
| myčka nádobí            | 1                 | 30 000 Kč          |
| nádobí                  | 1                 | 20 000 Kč          |
| <b>Ostatní vybavení</b> |                   |                    |
| vitřina na dezerty      | 1                 | 10 000 Kč          |
| kávovar                 | 1                 | 85 000 Kč          |
| sklenice                | 50                | 2 500 Kč           |
| talíř                   | 40                | 2 000 Kč           |
| příbor                  | 40                | 1 000 Kč           |
| dekorace                | 1                 | 2 000 Kč           |
| <b>Elektronika</b>      |                   |                    |
| pokladní systém         | 1                 | 10 000 Kč          |
| reproduktor             | 5                 | 2 000 Kč           |
| <b>CELKEM</b>           |                   | <b>255 000 Kč</b>  |

### 3.4 Organizační plán

Vzhledem ke skutečnosti, že se bude jednat o malou kavárnu, potřeba lidských zdrojů bude také menší. Majitelka se bude věnovat především vedení a zásobování podniku surovinami, ale také výrobě nabízených dezertů, jelikož této činnosti věnuje velice ráda i svůj volný čas. Kromě majitelky bude v kavárně zaměstnána jedna servírka na hlavní pracovní poměr a dále jedna servírka na dohodu o provedení práce. Také do výroby bude přijata pomocná pracovní síla, prozatím pouze brigádně. Jelikož nebude podnik prozatím otevřen všechny dny v týdnu, dvě servírky a dvě pomocné síly do výroby budou dostačující pro plynulý chod provozovny.

Na následujícím obrázku číslo 12 je vyobrazena navrhovaná organizační struktura pro tuto malou kavárnu. Majitelka je jedinou nadřízenou osobou, která má rozhodovací práva, všichni ostatní pracovníci jsou jí podřízeni.



Obrázek 12: Organizační struktura podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následuje text, ve kterém jsou blíže popsány činnosti a pravomoci jednotlivých pracovníků, včetně jejich mzdy.

#### Majitelka

Majitelka bude mít všechny rozhodovací pravomoci, bude tedy odpovídat za chod celého podniku. Bude mít na starosti veškeré objednávky a nákupy surovin tak, aby nedocházelo k prostojům ve výrobě a zákazníci měli k dispozici vždy celý sortiment produktů, které má kavárna v nabídce. Její pracovní doba začne vždy dvě hodiny před otevírací dobou, aby mohla připravit čerstvé dezerty pro příchozí zákazníky a bude k dispozici celý den, a to buď přímo v provozně nebo na telefonu. Majitelka bude platit sociální a zdravotní pojištění ve výši minimálních záloh, které pro rok 2020 činí celkem **4 896 Kč** měsíčně.

## **Pomoc ve výrobě**

Jelikož se prozatím v kavárně nebude péct velké množství dezertů, ve výrobě budou pomáhat dvě osoby s dohodou o provedení práce, může tedy odpracovat maximálně 300 hodin ročně. Pracovní doba bude flexibilní, aby tuto činnost mohla vykonávat například studentka a zájemců tak bylo více. Bude tedy záležet na domluvě s majitelkou, ale nejčastěji bude do práce přicházet dvě hodiny před pracovní dobou, aby pomohla dochystat čerstvé dezerty. Její mzda bude hodinová a bude činit 120 Kč. Při odpracování 25 hodin měsíčně to bude pro jednu brigádnici 3 000 Kč, celkem tedy **6 000 Kč**. Při podepsání této dohody se neodvádí sociální a zdravotní pojištění, mzda je tedy zároveň čistou, bez dalších nákladů pro zaměstnavatele.

## **Obsluha**

Číšník či servírka bude mít na starost obsluhu zákazníků, bude tedy k dispozici po celou otevírací dobu, příchod bude vždy 30 minut před otevřením. Bude tedy přijímat objednávky, chystat je a vydávat. Bude taky zodpovědná za správné zadávání objednávek do pokladny, aby byly odesílány pomocí elektronické evidence tržeb dle skutečnosti. Hodinová mzda obsluhy bude ze začátku ve výši 110 Kč, v případě majitelčiny spokojenosti se však může po čase zvyšovat. Zaměstnanec na této pozici odpracuje měsíčně přibližně 160 hodin, což je celkem **17 600 Kč** měsíčně. Pracovník, který bude tuto pozici vykonávat brigádně, odpracuje měsíčně v průměru 25 hodin a následně jeho měsíční mzda bude ve výši **2 750 Kč**.

Následuje tabulka číslo 20, ve které je vypočítána čistá měsíční mzda pro jediného zaměstnance na hlavní pracovní poměr, kterého bude prozatím kavárna mít. Jsou zde podrobně vyčísleny odvody za zaměstnance i zaměstnavatele a záloha na daň, včetně zákonného pojištění. Majitelka tak přesně vidí, kolik budou činit měsíční náklady na tohoto pracovníka.

Dále následuje tabulka číslo 21, ve které jsou naznačeny měsíční náklady na dvě pomocné síly ve výrobě a jednoho brigádníka pro obsluhu zákazníků. Všichni tři budou mít podepsanou dohodu a provedení práce. U těchto pracovníků se bude počítat se slevou 2 405 Kč, protože budou vybíráni především z řad studentů.

**Tabulka 20: Výpočet měsíční mzdy jediného zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                      | <b>Obsluha</b>   |
|--------------------------------------|------------------|
| Hrubá mzda                           | 17 600 Kč        |
| SP zaměstnavatel (24,80 %)           | 4 365 Kč         |
| ZP zaměstnavatel (9 %)               | 1 584 Kč         |
| SP zaměstnanec (6,5 %)               | 1 144 Kč         |
| ZP zaměstnanec (4,5 %)               | 792 Kč           |
| Základ daně                          | 23 549 Kč        |
| Daň (15 %)                           | 3 532 Kč         |
| Sleva na dani                        | 2 070 Kč         |
| Záloha na daň                        | 1 462 Kč         |
| Zákonné pojištění                    | 74 Kč            |
| Čistá mzda                           | 14 202 Kč        |
| Měsíční odvody státu                 | 9 421 Kč         |
| <b>Měsíční odvody zaměstnavatele</b> | <b>23 623 Kč</b> |

**Tabulka 21: Výpočet měsíční mzdy pracovníků na DPP**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

|                                | <b>Výroba</b>   | <b>Výroba</b> | <b>Obsluha</b> |
|--------------------------------|-----------------|---------------|----------------|
| Hodinová sazba                 | 120 Kč          | 120 Kč        | 110 Kč         |
| Počet odpracovaných hodin      | 25              | 25            | 25             |
| Hrubá mzda                     | 3 000 Kč        | 3 000 Kč      | 2 750 Kč       |
| Daň (15 %)                     | 450 Kč          | 450 Kč        | 413 Kč         |
| Sleva na dani                  | 2 405 Kč        | 2 405 Kč      | 2 405 Kč       |
| Daň po slevě                   | 0 Kč            | 0 Kč          | 0 Kč           |
| Čistá mzda                     | 3 000 Kč        | 3 000 Kč      | 2 750 Kč       |
| <b>Celkové měsíční náklady</b> | <b>8 750 Kč</b> |               |                |

Tato mzda však není konečná, obsluze bude náležet spopitné v celé jeho výši, tudíž každý měsíc bude tato částka variabilní a zaměstnanec je tak motivován chovat se ke každému zákazníkovi s úctou, aby byla jeho práce ohodnocena co nejlépe.

### 3.5 Finanční plán

Finanční plán představuje jednu z nejdůležitějších částí celého podnikatelského plánu. Pomocí něho je zjištěna finanční realizovatelnost plánu. Postupně jsou zde uvedeny plánované měsíční výdaje pro první rok podniku, pro další roky jsou výdaje uváděny v ročních objemech. Následně jsou vypočítány předpokládané příjmy a cash flow kavárny. Podnikatelka tedy pomocí finančního plánu posoudí, zda tyto předpovědi přinesou požadovaný výsledek.

#### 3.5.1 Zřizovací výdaje a zakladatelský rozpočet

Následující tabulka číslo 22 zobrazuje zřizovací výdaje na založení podniku, potřebné pro začátek podnikání. Je zde započtena i spotřeba pohonných hmot, jelikož bude majitelka většinu nákupů obstarávat pomocí svého automobilu. Všechny hodnoty jsou průměrné a přibližné, jelikož se ceny často mění. Pojištění podnikání se hraří ročně.

**Tabulka 22: Zřizovací výdaje na založení podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                     | Výdaj            |
|-----------------------------|------------------|
| Výpis z trestního rejstříku | 100 Kč           |
| Ohlášení živnosti           | 2 000 Kč         |
| Pronájem prostor            | 20 000 Kč        |
| Mzdové náklady              | 32 373 Kč        |
| Energie                     | 4 000 Kč         |
| Internet, paušál            | 1 000 Kč         |
| Pohonné hmoty               | 2 000 Kč         |
| Propagace                   | 500 Kč           |
| Pojištění podnikání         | 4 000 Kč         |
| SP a ZP majitelky           | 4 896 Kč         |
| <b>CELKEM</b>               | <b>70 869 Kč</b> |

Než se podnik otevře, musí být proveden počáteční nákup surovin, aby si mohli zákazníci objednat cokoli z nabízeného sortimentu. Dojde tedy k nákupu všech nápojů včetně kávy a surovin na všechny druhy dezertů tak, aby vše vystačilo alespoň na první týden

fungování podniku. Hodnota tohoto prvního nákupu bude přibližně **5 000 Kč**. Následuje tabulka číslo 23, která vyčísluje zakladatelský rozpočet podniku

**Tabulka 23: Zakladatelský rozpočet podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                              | Výdaj             |
|--------------------------------------|-------------------|
| Zřizovací výdaje na založení podniku | 70 869 Kč         |
| Vybavení podniku                     | 255 000 Kč        |
| Zásobování před otevřením podniku    | 5 000 Kč          |
| <b>CELKEM</b>                        | <b>330 869 Kč</b> |

Následuje zahajovací rozvaha, obsahující aktiva a pasiva. Aktiva zobrazují majetek, který podnik vlastní a pasiva to, čím je tento majetek financován. Aktivum je tedy v tomto případě vybavení podniku, které tvoří jejich největší část. Dále sem patří zásoby ve formě prvního nákupu surovin, prostředky uložené na běžném účtu a náklady příštích období, které jsou zřizovacími výdaji na založení podniku. Pasiva jsou tvořena pouze vlastním kapitálem, kterým majitelka oplývá, tudíž zde nebude nutné žádat o bankovní úvěr. Zahajovací rozvaha je znázorněna pomocí tabulky číslo 24.

**Tabulka 24: Zahajovací rozvaha**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Aktiva                  |                   | Pasiva               |                   |
|-------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| Vybavení podniku        | 255 000 Kč        | Základní kapitál     | 500 000 Kč        |
| Náklady příštích období | 70 869 Kč         |                      |                   |
| Zásoby                  | 5 000 Kč          |                      |                   |
| Bankovní účet           | 169 131 Kč        |                      |                   |
| <b>AKTIVA CELKEM</b>    | <b>500 000 Kč</b> | <b>PASIVA CELKEM</b> | <b>500 000 Kč</b> |

### 3.5.2 Plánované výdaje a příjmy pro první rok podnikání

Následuje tabulka číslo 25, ve které jsou vypočítány plánované výdaje a příjmy pro první rok podnikání a dále tabulka 26 s předpokládaným cash flow pro rok 2021, do kterého je zahrnuta osobní spotřeba OSVČ, která bude prozatím ve výši 15 000 Kč, od prosince se zvýší na 20 000 Kč. Dále tabulka číslo 27 počítá s cash flow v realistické, optimistické a pesimistické variantě, kdy jsou příjmy a výdaje navyšovány či snižovány o 20 %.

**Tabulka 25: Plánované výdaje a příjmy pro první rok podnikání**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka          | Měsíc roku 2021 [Kč] |                 |               |               |               |                |                |                |                |                |                |                |
|------------------|----------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                  | 1                    | 2               | 3             | 4             | 5             | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11             | 12             |
| Zřizovací výdaje | 2 100                | -               | -             | -             | -             | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Vybavení         | -                    | 255 000         | -             | -             | -             | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Propagace        | 500                  | -               | -             | -             | -             | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Suroviny         | -                    | 5 000           | 20 000        | 20 000        | 20 000        | 22 000         | 22 000         | 22 000         | 22 000         | 22 000         | 22 000         | 22 000         |
| Nájem            | -                    | 20 000          | 20 000        | 20 000        | 20 000        | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         | 20 000         |
| Energie          | -                    | 4 000           | 4 000         | 4 000         | 4 000         | 4 000          | 4 000          | 4 000          | 4 000          | 4 000          | 4 000          | 4 000          |
| Mzdové náklady   | -                    | -               | 32 373        | 32 373        | 32 373        | 32 373         | 32 373         | 32 373         | 32 373         | 32 373         | 32 373         | 32 373         |
| Rezerva          | -                    | -               | 5 000         | 5 000         | 5 000         | 5 000          | 5 000          | 5 000          | 5 000          | 5 000          | 5 000          | 5 000          |
| Pojištění        | -                    | -               | -             | -             | -             | -              | -              | -              | -              | -              | -              | 4 000          |
| Pohonné hmoty    | 500                  | 1 500           | 2 500         | 2 500         | 2 500         | 2 500          | 2 500          | 2 500          | 2 500          | 2 500          | 2 500          | 2 500          |
| Internet, paušál | -                    | 1 000           | 1 000         | 1 000         | 1 000         | 1 000          | 1 000          | 1 000          | 1 000          | 1 000          | 1 000          | 1 000          |
| SP, ZP           | -                    | 4 896           | 4 896         | 4 896         | 4 896         | 4 896          | 4 896          | 4 896          | 4 896          | 4 896          | 4 896          | 4 896          |
| Baristický kurz  | -                    | -               | -             | -             | -             | 10 500         | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| <b>VÝDAJE</b>    | <b>3 100</b>         | <b>291 396</b>  | <b>89 769</b> | <b>89 769</b> | <b>89 769</b> | <b>102 269</b> | <b>91 769</b>  | <b>91 769</b>  | <b>91 769</b>  | <b>91 769</b>  | <b>91 769</b>  | <b>95 769</b>  |
| <b>PŘÍJMY</b>    | <b>-</b>             | <b>-</b>        | <b>84 000</b> | <b>84 000</b> | <b>84 000</b> | <b>126 000</b> | <b>126 000</b> | <b>126 000</b> | <b>126 000</b> | <b>126 000</b> | <b>126 000</b> | <b>126 000</b> |
| <b>CELKEM</b>    | <b>-3 100</b>        | <b>-291 396</b> | <b>-5 769</b> | <b>-5 769</b> | <b>-5 769</b> | <b>23 731</b>  | <b>34 231</b>  | <b>34 231</b>  | <b>34 231</b>  | <b>34 231</b>  | <b>34 231</b>  | <b>30 231</b>  |

**Tabulka 26: Cash flow pro rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka             | Měsíc roku 2021 [Kč] |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
|---------------------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                     | 1                    | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10             | 11             | 12             |
| Počáteční stav      | 500 000              | 496 900        | 190 504        | 169 735        | 148 966        | 128 197        | 136 928        | 156 159        | 175 390        | 194 621        | 213 852        | 233 083        |
| Příjmy              | -                    | -              | 84 000         | 84 000         | 84 000         | 126 000        | 126 000        | 126 000        | 126 000        | 126 000        | 126 000        | 126 000        |
| Výdaje              | 3 100                | 291 396        | 89 769         | 89 769         | 89 769         | 102 269        | 91 769         | 91 769         | 91 769         | 91 769         | 91 769         | 95 769         |
| Osobní spotřeba     | -                    | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 15 000         | 20 000         |
| Rozdíl              | -3 100               | -306 396       | -20 769        | -20 769        | -20 769        | 8 731          | 19 231         | 19 231         | 19 231         | 19 231         | 19 231         | 10 231         |
| <b>Konečný stav</b> | <b>496 900</b>       | <b>190 504</b> | <b>169 735</b> | <b>148 966</b> | <b>128 197</b> | <b>136 928</b> | <b>156 159</b> | <b>175 390</b> | <b>194 621</b> | <b>213 852</b> | <b>233 083</b> | <b>243 314</b> |

**Tabulka 27: Cash flow pro realistickou, optimistickou a pesimistickou předpověď v roce 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

|                      | Realistická    | Optimistická   | Pesimistická    |
|----------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Počáteční stav       | 500 000        | 500 000        | 500 000         |
| Příjmy               | 1 134 000      | 1 360 800      | 907 200         |
| Výdaje               | 1 220 686      | 976 365        | 1 464 547       |
| Osobní spotřeba OSVČ | 170 000        | 170 000        | 170 000         |
| Rozdíl               | -256 686       | 214 435        | -727 347        |
| <b>Konečný stav</b>  | <b>243 314</b> | <b>714 435</b> | <b>-227 347</b> |

Nákupy surovin budou pro první tři měsíce v hodnotě 20 000 Kč, následně až do konce roku budou o 10 % navýšeny. V průběhu prvního roku majitelka zaplatí sobě i svým zaměstnancům účast na baristickém kurzu, aby se zdokonalili ve své práci a nabídli tak zákazníkům co nejlepší servis. Jsou zde připočítány náklady běžného provozu, které budou sloužit jako rezerva pro platbu daní a poplatků, v tabulce jako „rezerva“. Měsíčně se bude tvořit taková rezerva ve výši 5 000 Kč.

Příjmy podniku jsou vypočítány na základě předpokládané obsazenosti podniku a průměrné útraty, zjištěné v marketingovém výzkumu, která činí 150 Kč. V prvních třech měsících fungování podniku (březen-květen) se počítá s obsazeností ve výši 25 %. Pokud zde bude člověk sedět v průměru hodinu a půl a každý den bude otevřeno přibližně 11 hodin, denní příjmy kavárny budou ve výši 4 200 Kč. Každý měsíc bude otevřeno 20 dnů, tudíž celková měsíční tržba bude ve výši **84 000 Kč**. V následujících měsících se obsazenost zvýší díky konci školního roku a letním prázdninám o 10 %, a tedy příjmy v těchto měsících budou činit **126 000 Kč**, takové příjmy se předpokládají až do konce roku.

### 3.5.3 Predikce výdajů a příjmů v dalších dvou letech podnikání

V dalších dvou letech se budou nákupy surovin navyšovat dle zájmu zákazníků, předpokladem je meziroční nárůst ve výši 10 %, jelikož se zvyšují ceny surovin, ale počítá se i se zvyšujícím se zájmem zákazníků. Cena za pronájem prostor se vzhledem k růstu cen nemovitostí bude také zvyšovat, ne však každý rok. Ceny energií se také neustále zvyšují a růst záloh na sociální a zdravotní pojištění má také každoročně rostoucí trend. Výdaje jsou přepočteny pro optimistickou a pesimistickou variantu v tabulce číslo 28.

**Tabulka 28: Predikce ročních výdajů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Varianta     | 2022         | 2023         |
|--------------|--------------|--------------|
| Optimistická | 910 912 Kč   | 1 002 003 Kč |
| Realistická  | 1 138 640 Kč | 1 252 504 Kč |
| Pesimistická | 1 366 368 Kč | 1 503 005 Kč |

V optimistické variantě se počítá se snížením výdajů o 20 %, což může být způsobeno například poklesem cen surovin nebo vyjednááním lepších podmínek s dodavateli. Naopak

v pesimistické variantě je počítáno s růstem výdajů o 20 %, což může být zapříčiněno poruchou strojů či vybavení nebo havárií podniku.

Následuje tabulka číslo 29, ve které jsou opět vyjádřeny příjmy v optimistické a pesimistické variantě pro tyto dva roky. Optimistická varianta počítá se zvýšením příjmů o 20 % a může nastat v případě zvýšení návštěvnosti města, například při konání koncertů v zámeckém parku. Pesimistická předpověď naopak hrozí při nižší návštěvnosti, například kvůli špatné zkušenosti s první návštěvou kavárny a v tom případě je ponížena o 20 %.

Příjmy v realistické variantě budou v roce 2022 stále počítat s obsazeností ve výši 35 % z kapacity kavárny, v dalším roce budou navyšovány o 15 %, vzhledem k neustále se zvyšujícím cenám surovin a energií a tím nutnosti zvyšovat ceny produktů a také díky zjištěným skutečnostem z analýzy vývoje tržeb v tomto odvětví.

**Tabulka 29: Predikce ročních příjmů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Varianta</b> | <b>2022</b>  | <b>2023</b>  |
|-----------------|--------------|--------------|
| Optimistická    | 1 814 400 Kč | 2 086 560 Kč |
| Realistická     | 1 512 000 Kč | 1 738 800 Kč |
| Pesimistická    | 1 209 600 Kč | 1 391 040 Kč |

Tabulka číslo 30 znázorňuje cash flow v ročním vyjádření, a to v letech 2022 a 2023. Je zde vypočteno pro realistickou předpověď. Následně tabulka číslo 31 zobrazuje optimistickou a pesimistickou variantu této předpovědi.

**Tabulka 30: Cash flow v letech 2022 a 2023 pro realistickou předpověď**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| <b>Realistická varianta</b> |                |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|
|                             | <b>2022</b>    | <b>2023</b>    |
| Počáteční stav              | 243 314        | 376 674        |
| Příjmy                      | 1 512 000      | 1 738 800      |
| Výdaje                      | 1 138 640      | 1 252 504      |
| Osobní spotřeba OSVČ        | 240 000        | 240 000        |
| Rozdíl                      | 133 360        | 246 296        |
| <b>Konečný stav</b>         | <b>376 674</b> | <b>622 970</b> |

**Tabulka 31: Cash flow v letech 2022 a 2023 pro optimistickou a pesimistickou předpověď**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

|                     | Optimistická varianta |                  | Pesimistická varianta |                 |
|---------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------|
|                     | 2022                  | 2023             | 2022                  | 2023            |
| Počáteční stav      | 714 435               | 1 377 923        | -227 347              | -624 115        |
| Příjmy              | 1 814 400             | 2 086 560        | 1 209 600             | 1 391 040       |
| Výdaje              | 910 912               | 1 002 003        | 1 366 368             | 1 503 005       |
| Osobní spotřeba     | 240 000               | 240 000          | 240 000               | 240 000         |
| Rozdíl              | 663 488               | 844 557          | -396 768              | -351 965        |
| <b>Konečný stav</b> | <b>1 377 923</b>      | <b>2 222 480</b> | <b>-624 115</b>       | <b>-976 080</b> |

### 3.5.4 Plán příjmů, výdajů a základu daně

V listopadu roku 2021 překročí příjmy podniku výši 1 000 000 Kč, tudíž se následující měsíc musí majitelka přihlásit k povinnosti platby DPH, tato povinnost bude platit od ledna roku 2022. Plán celkových příjmů, výdajů a základu daně je zobrazen v tabulce číslo 32 v ročním vyjádření, a to opět v letech 2021-2023.

**Tabulka 32: Plán příjmů, výdajů a základu daně v letech 2021-2023**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Položka                  | 2021           | 2022           | 2023           |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Příjmy                   | 1 134 000      | 1 512 000      | 1 738 800      |
| Výdaje                   | 1 166 600      | 1 074 600      | 1 182 700      |
| <b>Základ daně</b>       | <b>-32 600</b> | <b>437 400</b> | <b>556 100</b> |
| Daň z příjmu (15 %)      | -              | 65 610         | 83 415         |
| Sleva na dani            | 24 840         | 24 840         | 24 840         |
| <b>Čistý základ daně</b> | <b>-32 600</b> | <b>396 630</b> | <b>497 525</b> |
| SP, ZP majitelky         | 53 856         | 64 040         | 69 804         |
| <b>Čistý zisk</b>        | <b>-86 456</b> | <b>332 590</b> | <b>427 721</b> |

V prvním roce podnikání se podnik dostane do ztráty, protože byly vynaloženy vysoké pořizovací výdaje na vybavení podniku. Tuto ztrátu bude majitelka hradit z vlastních zdrojů. V lednu roku 2022 vznikne daňová povinnost, tudíž je zde počítáno i s jejím odvodem. Dlouhodobý cíl v podobě generování zisku ve výši alespoň 400 000 Kč během

tří let od založení podniku byl tedy splněn, jelikož čistý zisk v roce 2023 dosáhne, dle předpovědí, výše 427 721 Kč.

### **3.6 Hodnocení rizik**

Podnikatelská činnost s sebou nese i určitá rizika, která se mohou objevit kdykoli v průběhu podnikání. Je tedy důležité tato rizika identifikovat a snažit se o jejich eliminaci dříve, než způsobí podniku škodu. V následující tabulce číslo 33 jsou tato rizika identifikována a je jim přiřazen scénář při situaci, kdy toto riziko nastane. Každému riziku je přiřazena hodnota pravděpodobnosti výskytu (PV), následuje ohodnocení dopadu tohoto rizika na projekt (DR), z toho je potom výsledkem hodnota rizika (HR) všechna rizika jsou hodnocena verbálně dle teoretických poznatků z kapitoly 1.3.6.

Vysokou hodnotu rizika představuje nízká poptávka ze strany zákazníků, která může ve velké míře ohrozit zisk podniku. Dalším vysokým rizikem je nezodpovědnost zaměstnanců, kdy například hrozí to, že nepřijdou do zaměstnání a majitelku na tuto skutečnost dostatečně dopředu neupozorní.

Následně je každému riziku doporučeno opatření, kterým by se měla podnikatelka bránit a každému je přiřazena nová hodnota pravděpodobnosti a dopadu tohoto rizika na projekt.

Navržená opatření by měla vést ke snižování pravděpodobnosti výskytu rizika nebo k jejich úplné eliminaci. Nyní je jediným vysokým rizikem nízká poptávka, kterou bude podnikatelka eliminovat pomocí pravidelné analýzy přání a potřeb zákazníků a čtení recenzí, díky nimž se zaměří na slabiny, které bude zlepšovat.

**Tabulka 33: Identifikace rizik**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

| Číslo | Riziko                                | Scénář                                           | PV | DR | HR         | Opatření                                                         | PV | DR | HR         |
|-------|---------------------------------------|--------------------------------------------------|----|----|------------|------------------------------------------------------------------|----|----|------------|
| 1     | Nízká poptávka                        | Nízké příjmy, podnik bude ztrátový               | SP | VD | <b>VHR</b> | Pravidelná analýza přání a potřeb zákazníků, čtení recenzí       | NP | VD | <b>SHR</b> |
| 2     | Nedostatek kvalifikovaných pracovníků | Snížení kvality nabízených produktů a služeb     | SP | SD | SHR        | Zaplacení rekvalifikačních kurzů pro zvýšení kvality             | NP | SD | NHR        |
| 3     | Nezodpovědnost zaměstnanců            | Omezení chodu celého podniku                     | SP | VD | <b>VHR</b> | Pravidelná komunikace se zaměstnanci, motivace                   | NP | SD | NHR        |
| 4     | Vstup nového konkurenta na trh        | Odliv stálých zákazníků, tlak na zvýšení kvality | NP | SD | NHR        | Neustálý důraz na kvalitu, rychlá reakce na nabídku konkurence   | NP | SD | NHR        |
| 5     | Změna preferencí obyvatel             | Snížení návštěvnosti                             | NP | VD | SHR        | Sledování nejnovějších trendů a nových produktů                  | NP | SD | NHR        |
| 6     | Zvyšování cen vstupů                  | Růst provozních nákladů                          | SP | SD | SHR        | Budování dobrých vztahů s dodavateli, vyjednání lepších podmínek | NP | MD | NHR        |
| 7     | Porucha vybavení                      | Růst nákladů, přerušení výroby                   | NP | VD | SHR        | Pravidelná kontrola a oprava přístrojů                           | NP | SD | NHR        |

### 3.7 Časový harmonogram realizace

Časový harmonogram projektu je uveden v tabulce číslo 34. Jsou zde vidět data začátku a konce všech činností potřebných ke zprovoznění podniku a doba trvání ve dnech.

**Tabulka 34: Časový harmonogram projektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

|    | Činnost                                | Zahájení a ukončení   | Trvání [dny] |
|----|----------------------------------------|-----------------------|--------------|
| 1  | Zajištění prostor                      | 2.1.2021 – 20.1.2021  | 19           |
| 2  | Ohlášení živnosti                      | 5.1.2021 – 15.1.2021  | 11           |
| 3  | Registrace na finančním úřadu          | 11.1.2021 – 15.1.2021 | 5            |
| 4  | Zřízení bankovního účtu, terminálu     | 20.1.2021             | 1            |
| 5  | Zaměření prostor                       | 21.1.2021 – 24.1.2021 | 4            |
| 6  | Nákup vybavení + instalace             | 25.1.2021 – 15.2.2021 | 21           |
| 7  | Vyjednávání s dodavateli               | 21.1.2021 – 5.2.2021  | 15           |
| 8  | Propagace                              | 1.2.2021 – 31.3.2021  | 59           |
| 9  | Zajištění internetu, paušálu a energií | 1.2.2021 – 10.2.2021  | 10           |
| 10 | Nábor zaměstnanců                      | 1.2.2021 – 28.2.2021  | 28           |
| 11 | Nákup surovin                          | 5.2.2021 – 10.2.2021  | 6            |
| 12 | Zkušební provoz                        | 13.2.2021             | 1            |
| 13 | Časová rezerva                         | 13.2.2021 – 2.3.2021  | 18           |
| 14 | Otevření kavárny                       | 3.3.2021              | 1            |
| 15 | Generování zisku                       | 6.6.2021              | 1            |

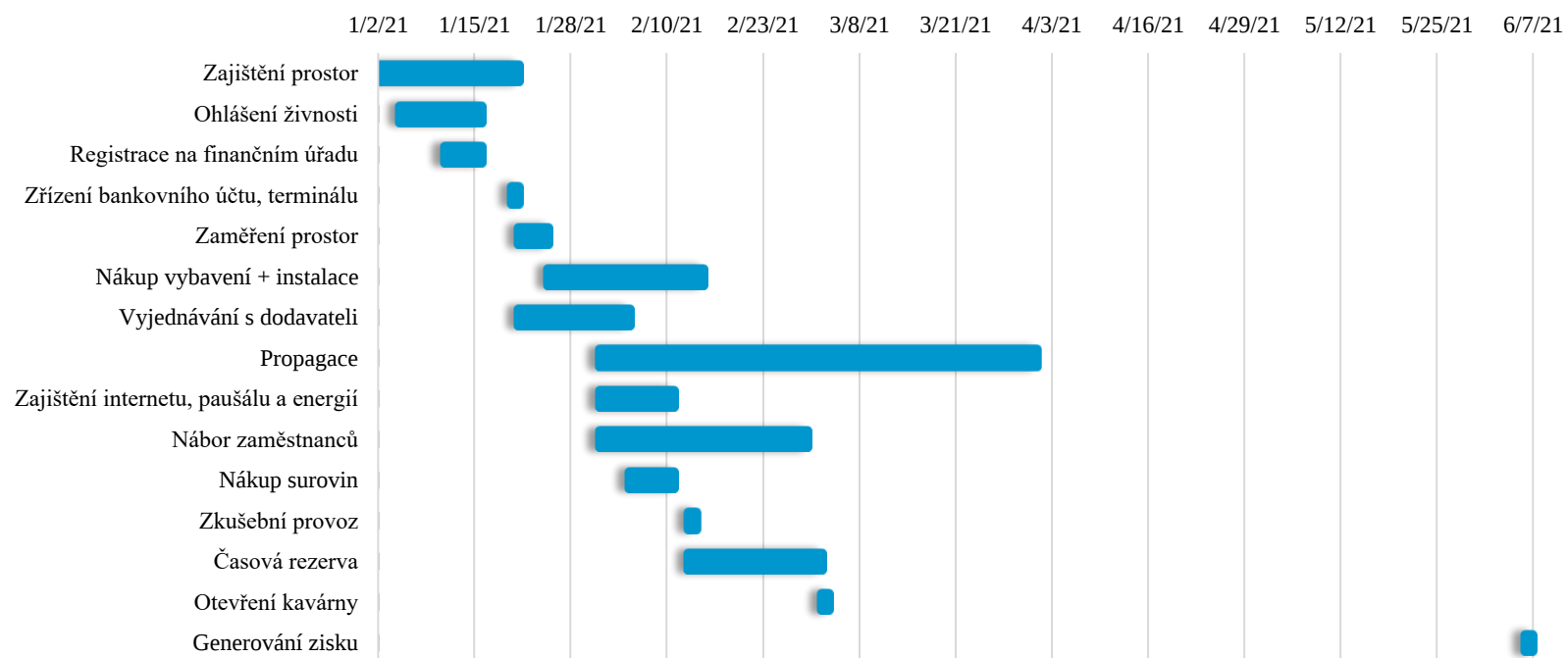
Zahájení projektu je naplánováno na 2.1.2021, kdy se během dvou měsíců musí stihnout všechny přípravné práce tak, aby se 1.3. téhož roku mohl podnik otevřít. Nejdříve budou dohodnuty podmínky pronájmu a s tím spojené podepsání nájemní smlouvy, dále bude co nejdříve ohlášena živnost a registrována na finančním úřadu, aby byla majitelka oprávněna podnikat a dojde k založení bankovního účtu a obstarání terminálu pro placení.

Dále dojde k nákupu veškerého potřebného vybavení a jeho instalaci. V průběhu ledna musí majitelka začít jednat s dodavateli, aby byla zprovozněna elektřina, přívod plynu a v poslední řadě domluveny dodávky surovin.

V průběhu těchto dvou měsíců musí podnikatelka najít a zaměstnat spolehlivý personál, pro tuto činnost je vyčleněn celý měsíc únor, jelikož najít odpovědného zaměstnance trvá delší dobu.

Taktéž budou založeny profily na sociálních sítích s důležitými informacemi, bude zajištěn paušál a internetové připojení. Dalším krokem je nakoupení potřebných surovin pro zahájení provozu, kdy proběhne i „zkušební provoz“ pro osoby majitelce blízké tak, aby bylo zprovozněno a vyzkoušeno veškeré vybavení. Následně již 3.3.2021 bude kavárna otevřena pro širokou veřejnost, jelikož 1.3. vychází na pondělí a to bude kavárna prozatím zavřená. V projektu je počítáno s určitou časovou rezervou. Ke generování prvního zisku dojde 6. června roku 2021, kdy příjmy poprvé překročí plánované výdaje.

Na následujícím obrázku číslo 13 je zobrazen zjednodušený Ganttův diagram pro větší přehlednost.



**Obrázek 13: Zjednodušený Ganttův diagram**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení kavárny s ruční výrobou dezertů ve Slavkově u Brna, která bude nabízet kvalitní produkty a službu, která v tomto městě chybí, a tou je zajištění dětského koutku přímo v podniku.

Analýzou obecného okolí podniku byly zkoumány faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Následovala analýza oborového prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil, kdy již byla vymezena spádová oblast, tou byl zvolen Slavkov u Brna. Byl proveden marketingový průzkum preferencí potenciálních zákazníků ve zvoleném segmentu, a tedy rodiče s dětmi, prostřednictvím něhož bylo zjištěno, že tato skupina zákazníků navštěvuje kavárny přibližně pětikrát měsíčně a jejich průměrná útrata je ve výši 150 Kč. Na základě SWOT analýzy byla navržena strategie zaměření se na tržní výklenek. Bude tudíž využita mezera na trhu pro získání loajálních zákazníků ze zvoleného segmentu, a tedy zajištění zábavy dětí pomocí dětského koutku.

V návrhové části byl zpracován kompletní podnikatelský plán. Byla zde zvolena forma podnikání na základě živnostenského oprávnění. Dále byl sestaven provozní plán, včetně rozvržení prostoru či plánu výroby. Nezbytnou součástí byl marketingový plán, ve kterém byl vybrán způsob oslovení zákazníků prostřednictvím sociálních sítí, dále byl zvolen nabízený sortiment, který obsahuje širokou nabídku kávových nápojů a k nim požadované dezerty. Následoval organizační plán, kde byl navržen počet potřebných pracovníků, a to jedna servírka na hlavní pracovní poměr, k ní výpomoc na zkrácený úvazek a dvě pomocné síly do výroby. Další fází bylo vypracování finančního plánu, který počítá s obsazeností v prvních třech měsících ve výši 25 % kapacity podniku, následně o 10 % více, součástí je předpověď toku příjmů, výdajů a základu daně pro první tři roky života kavárny. Pomocí něj bylo zjištěno, že nebude zapotřebí cizích zdrojů, podnikání bude financováno z vlastních zdrojů majitelky. Závěrem byl zpracován harmonogram realizace tohoto projektu, který začíná 2.1.2021.

Krátkodobým cílem bylo, během prvního roku od otevření kavárny, zajistit účast na baristickém kurzu všem zaměstnancům, kteří obsluhují zákazníky. Toho bylo dosaženo ve čtvrtém měsíci po otevření, kdy se kurzu zúčastnila i majitelka podniku.

Střednědobým cílem bylo získat do dvou let od založení nejméně 70 pravidelných a loajálních zákazníků, což bylo na základě plánovaných tržeb a objemu výroby splněno. Tento cíl bude sledován také prostřednictvím sociálních sítí, kde jde přesně vidět počet lidí, které zajímá dění podniku.

Dlouhodobým cílem bylo generování zisku ve výši alespoň 400 000 Kč ročně, což nastane ve třetím roce podnikání, dle nastavených předpokladů byl tedy cíl splněn, jelikož čistý zisk je v tomto roce odhadován na 427 721 Kč.

Hlavní cíl diplomové práce, a tedy vypracování ekonomicky realizovatelného podnikatelského plánu pro založení kavárny, byl naplněn a podnik bude životaschopný dle nastavených cílů.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 276 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012, 119s. ISBN 978-80-244-2963-2.

CZ-NACE. [online], 2018. Andrej Kesely [cit. 2020-1-28]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/5630-pohostinstvi>

ČERSTVÁ KÁVA. [online], 2018. Matus Trgina [cit. 2019-12-7]. Dostupné z: <https://www.cerstvakava.cz/clanky/>

ČOI. [online], 2017. Česká obchodní inspekce [cit. 2020-2-4]. Dostupné z: <https://www.coi.cz/o-coi/pusobnost-uradu/>

ČSÚ. [online], 2019. [cit. 2020-2-4]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/spotreba-potravin-2018>

ČSÚ. [online], 2020. [cit. 2020-2-6]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

ETRŽBY. [online], 2016 - 2018. Finanční správa [cit. 2020-2-4]. Dostupné z: <https://www.etrzby.cz/cs/index>

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Coffee in the Czech Republic*. [online], 2019 Euromonitor [cit. 2020-4-27]. Dostupné z: <https://www.euromonitor.com/coffee-in-the-czech-republic/report>

FINANCE.CZ. [online], 2020. Mladá fronta a.s. [cit. 2020-2-6]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/529315-minimalni-zalohy-osvc-2020/>

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GOOGLE MAPY. [online], 2020. Google [cit. 2020-4-4]. Dostupné z: <https://www.google.com/maps/@49.1517236,16.8779314,3a,37.5y,42.87h,87.56t/data=!3m6!1e1!3m4!1s->

GOOGLE OBRÁZKY. [online], 2020. Google [cit. 2020-5-4]. Dostupné z: <https://www.google.cz/imghp?hl=cs&tab=wi&ogbl>

IDNES. *Káva jako příjmový barometr. Chudší Češi pijí instantní, bohatší zrnkovou.* [online], 2017. MAFRA, a.s. [cit. 2020-4-27]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/test-a-spotrebitel/pruzkum-cesi-kava-spotreba-kavy-instantni-turek.A170411\\_191236\\_test\\_rts](https://www.idnes.cz/ekonomika/test-a-spotrebitel/pruzkum-cesi-kava-spotreba-kavy-instantni-turek.A170411_191236_test_rts)

INFOABSOLVENT.CZ. [online], 2019. [cit. 2020-2-4]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-02/Nezamestnanost-%20absolventu-podle-oboru-vzdelani?o=20189&so=29&kv=1>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KORÁB, V. PETERKA, V. REŽŇÁKOVÁ, M. : *Podnikatelský plán*. Vydání první. Computer Press, a.s. Brno. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 812 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

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

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MÍSTOPISNÝ PRŮVODCE. [online], 2020. WANET s.r.o. [cit. 2020-2-9]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/7630/slavkov-u-brna/pocet-obyvatel/>

ODVĚTVOVÁ STUDIE. [online], 2015. [cit. 2020-3-14]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUK EwjwkP-RsLDoAhUysKQKHav6DksQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fkoopolis.cz%2Ffile%2Fhome%2Fdownload%2F741%3Fkey%3D2c6064cb55&usg=AOvVaw2j-7rczLYxv7\\_1kMzShDWh](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUK EwjwkP-RsLDoAhUysKQKHav6DksQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fkoopolis.cz%2Ffile%2Fhome%2Fdownload%2F741%3Fkey%3D2c6064cb55&usg=AOvVaw2j-7rczLYxv7_1kMzShDWh)

SLAVKOV U BRNA. [online], 2019. [cit. 2020-2-9]. Dostupné z: <http://www.slavkov.cz/slavkov-je-15-mestem-v-cesku-kde-se-nejlepe-zije/>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. : portréty, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4644-9.

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

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

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007. 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZÁKONY PRO LIDI. [online], 2010 - 2020. AION CS, s.r.o. [cit. 2020-2-4]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz>

## SEZNAM TABULEK

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabulka 1: Příklady faktorů PEST analýzy .....</b>                                         | <b>22</b> |
| <b>Tabulka 2: Hodnocení SWOT analýzy .....</b>                                                | <b>30</b> |
| <b>Tabulka 3: Verbální hodnoty pravděpodobnosti.....</b>                                      | <b>32</b> |
| <b>Tabulka 4: Verbální hodnoty nepříznivých dopadů na projekt.....</b>                        | <b>33</b> |
| <b>Tabulka 5: Přiřazení verbální hodnoty rizika .....</b>                                     | <b>33</b> |
| <b>Tabulka 6: Ukazatel nezaměstnanosti absolventů oboru Cukrář.....</b>                       | <b>37</b> |
| <b>Tabulka 7: Srovnání přímé konkurence ve vybraných parametrech marketingového mixu.....</b> | <b>44</b> |
| <b>Tabulka 8: Profily respondentů.....</b>                                                    | <b>48</b> |
| <b>Tabulka 9: Odpovědi ze strukturovaných rozhovorů .....</b>                                 | <b>49</b> |
| <b>Tabulka 10: Výčet nejdůležitějších dodavatelů .....</b>                                    | <b>52</b> |
| <b>Tabulka 11: Shrnutí vlastních zdrojů a schopností.....</b>                                 | <b>56</b> |
| <b>Tabulka 12: Hodnocení SWOT analýzy .....</b>                                               | <b>57</b> |
| <b>Tabulka 13: Výsledky SWOT matice.....</b>                                                  | <b>59</b> |
| <b>Tabulka 14: Základní informace o podniku.....</b>                                          | <b>62</b> |
| <b>Tabulka 15: Ceník nabízených produktů.....</b>                                             | <b>65</b> |
| <b>Tabulka 16: Zvolené propagační aktivity včetně nákladů.....</b>                            | <b>68</b> |
| <b>Tabulka 17: Otevírací doba kavárny .....</b>                                               | <b>69</b> |
| <b>Tabulka 18: Průměrná doba výrobních procesů .....</b>                                      | <b>70</b> |
| <b>Tabulka 19: Výdaje na vybavení podniku.....</b>                                            | <b>73</b> |
| <b>Tabulka 20: Výpočet měsíční mzdy jediného zaměstnance .....</b>                            | <b>76</b> |
| <b>Tabulka 21: Výpočet měsíční mzdy pracovníků na DPP .....</b>                               | <b>76</b> |
| <b>Tabulka 22: Zřizovací výdaje na založení podniku .....</b>                                 | <b>77</b> |
| <b>Tabulka 23: Zakladatelský rozpočet podniku.....</b>                                        | <b>78</b> |

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabulka 24: Zahajovací rozvaha.....</b>                                                               | <b>78</b> |
| <b>Tabulka 25: Plánované výdaje a příjmy pro první rok podnikání.....</b>                                | <b>79</b> |
| <b>Tabulka 26: Cash flow pro rok 2021.....</b>                                                           | <b>80</b> |
| <b>Tabulka 27: Cash flow pro realistickou, optimistickou a pesimistickou předpověď v roce 2021 .....</b> | <b>80</b> |
| <b>Tabulka 28: Predikce ročních výdajů .....</b>                                                         | <b>81</b> |
| <b>Tabulka 29: Predikce ročních příjmů.....</b>                                                          | <b>82</b> |
| <b>Tabulka 30: Cash flow v letech 2022 a 2023 pro realistickou předpověď.....</b>                        | <b>82</b> |
| <b>Tabulka 31: Cash flow v letech 2022 a 2023 pro optimistickou a pesimistickou předpověď.....</b>       | <b>83</b> |
| <b>Tabulka 32: Plán příjmů, výdajů a základu daně v letech 2021-2023 .....</b>                           | <b>83</b> |
| <b>Tabulka 33: Identifikace rizik .....</b>                                                              | <b>85</b> |
| <b>Tabulka 34: Časový harmonogram projektu.....</b>                                                      | <b>86</b> |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Vlivy působící na podnik.....                    | 21 |
| Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....                    | 24 |
| Obrázek 3: Rozdělení primárních dat .....                   | 27 |
| Obrázek 4: Mapa spádové oblasti .....                       | 42 |
| Obrázek 5: Zhodnocení pomocí Porterova modelu pěti sil..... | 54 |
| Obrázek 6: Logo kavárny .....                               | 61 |
| Obrázek 7: Různé druhy kávy.....                            | 63 |
| Obrázek 8: Cheesecake .....                                 | 63 |
| Obrázek 9: Pohled na objekt volný k pronájmu.....           | 67 |
| Obrázek 10: Návrh dispozic kavárny .....                    | 69 |
| Obrázek 11: Časová osa průběhu dne .....                    | 70 |
| Obrázek 12: Organizační struktura podniku .....             | 74 |
| Obrázek 13: Zjednodušený Ganttův diagram .....              | 88 |

## SEZNAM GRAFŮ

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb .....                        | 36 |
| Graf 2: Ukazatel míry inflace .....                                         | 37 |
| Graf 3: Průměrná roční spotřeba cukru na obyvatele ČR .....                 | 38 |
| Graf 4: Průměrná roční spotřeba cukrářských výrobků na obyvatele v ČR ..... | 39 |
| Graf 5: Vývoj počtu obyvatel města Slavkov u Brna .....                     | 46 |
| Graf 6: Strategická pozice dle SWOT matice .....                            | 59 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1: Přepis strukturovaných rozhovorů**

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Přepis strukturovaných rozhovorů

### Profil respondenta:

Žena, 23 let, Slovákova, Slavkov u Brna, mateřská dovolená

### Četnost návštěv a motiv

1. **Jste pravidelným zákazníkem kaváren? Kolikrát měsíčně ji navštěvujete?**  
Dalo by se říct, že jsem, kavárnu navštěvuji průměrně 1x týdně, takže 4x za měsíc.
2. **Jaké jsou nejčastější důvody Vaší návštěvy? Do kavárny si chodím odpočinout a užít si společný čas s přáteli, kdy spolu jen sedíme a povídáme si.**

### Produkty a služby

3. **Jaký druh kávového nápoje nejčastěji pijete?** Zkoušela jsem hodně druhů kávy, ale nakonec se stejně vždy vrátím ke Cafe Latte.
4. **Jaký dezert si ke kávě nejraději objednáváte?** Nejradši mám cheesecake, protože je svěží a dá se připravit v nepřeberném množství variant, takže se vždy nechám překvapat jeho chutí.
5. **Existuje nějaký doplněk, který v kavárně podle Vás nesmí chybět?** Pro mě je to určitě horká čokoláda, ať už pro mě nebo pro malého.
6. **Která služba kaváren je Vámi nejvyhledávanější?** Nejvyhledávanější nejspíš ne, ale bylo by skvělé, kdyby konečně nějaká kavárna umožňovala nechat si děti hrát v dětském koutku, zatímco si my, rodiče, užíváme tuto návštěvu.
7. **Je pro Vás důležité prostředí a prostory kavárny?** Dalo by se říct, že je to pro mě rozhodující měřítko, pokud se zde necítím dobře, tak kavárnu podruhé nenavštívím.

### Cena

8. **Jak se ztotožňujete s cenovou nabídkou okolních kaváren? Jsou dle Vás ceny správně nastavené? Jaká je Vaše průměrná útrata za jedno posezení? Ceny jsou nastavené přijatelně, průměrně utratím v kavárně 150 – 200 Kč, záleží jestli jdu sama nebo s malým.**

- 9. Jaká cena kávy je pro Vás přijatelná?** Záleží, jakou kávu si objednáám, ale za Latte je pro mě optimálních 65 Kč.
- 10. Jaká cena dezertu je pro Vás přijatelná?** Opět záleží na druhu dezertu, ale většinou okolo 50 Kč.

### **Distribuce**

- 11. Jaký způsob objednávek preferujete a nejčastěji využíváte?** Nejčastěji objednávám online, pokud nemáme čas se v kavárně na delší dobu zastavit a sednout.
- 12. Jakým způsobem nejčastěji rezervujete stůl, pokud chcete kavárnu navštívit?** Odpověď bude stejná, opět online, pokud to jde, v opačném případě využívám telefonickou komunikaci.
- 13. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost kavárny?** Vzhledem k tomu, že většinou jedu s kočárkem, je pro mě dostupnost podniku velice důležitá.
- 14. Na základě jakých kritérií vybíráte kavárnu, kterou navštívíte?** Jak už jsem řekla, příjemným bonusem by byl dětský koutek, takže pak by to bylo na základě jeho vlastnictví a také podle prostředí a toho, jak jsem se tam cítila.

### **Propagace**

- 15. Co Vás přesvědčí o první návštěvě dané kavárny?** Dám hodně na doporučení svých známých, takže jakmile někdo poreferuje, v nejbližší době podnik navštívím.
- 16. Jaký je Vámi nejvyužívanější způsob komunikace s Vašimi nejoblíbenějšími podniky?** Je to prostřednictvím sociálních sítí, jelikož tato forma komunikace je velice rychlá a zákazníci jsou rychle informováni o novinkách.

### **Ostatní**

- 17. Co je podle Vás klíčem k úspěchu pro začínající kavárnu?** Jednoznačně příjemné prostředí a obsluha, to jsou důležitá kritéria, která dělají podnik výjimečným. A samozřejmě kvalitní káva, na které si její nadšenci pochutnají.

**Profil respondenta:**

Žena, 28 let, Zlatá Hora, Slavkov u Brna, práce na půl úvazku

**Četnost návštěv a motiv**

1. **Jste pravidelným zákazníkem kaváren? Kolikrát měsíčně ji navštěvujete?**

Ano, v průměru 6x.

2. **Jaké jsou nejčastější důvody Vaší návštěvy?** Setkání s kamarádkami, protože v kavárně máme klid na naše povídání.

**Produkty a služby**

3. **Jaký druh kávového nápoje nejčastěji pijete?** Poslední dobou je to cappuccino, ale často se to mění.

4. **Jaký dezert si ke kávě nejraději objednáváte?** Záleží na chuti, ale nejraději mám čokoládové dezerty.

5. **Existuje nějaký doplněk, který v kavárně podle Vás nesmí chybět?** Jednoznačně kakao pro děti.

6. **Která služba kaváren je Vámi nejvyhledávanější?** Jako asi u většiny maminek, je to dětský koutek.

7. **Je pro Vás důležité prostředí a prostory kavárny?** Ano, dalo by se říct, že to je pro mě rozhodující.

**Cena**

8. **Jak se ztotožňujete s cenovou nabídkou okolních kaváren? Jsou dle Vás ceny správně nastavené? Jaká je Vaše průměrná útrata za jedno posezení?** Myslím, že je přijatelná, ve větších městech stojí takový dezert i jednou tolik. Průměrně je to 140 Kč.

9. **Jaká cena kávy je pro Vás přijatelná?** Za cappuccino klidně i 60 Kč.

10. **Jaká cena dezertu je pro Vás přijatelná?** U dezertu to mám asi tak podobně, cca 60 Kč.

**Distribuce**

11. **Jaký způsob objednávek preferujete a nejčastěji využíváte?** Objednávky v kavárně dělám jediné osobně, protože si dezert ke kávě vyberu dle aktuální nabídky a chuti.

- 12. Jakým způsobem nejčastěji rezervujete stůl, pokud chcete kavárnu navštívit?** Tady zase naopak využívám pouze telefon.
- 13. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost kavárny?** Dostupnost není důležitá, důležité je, jestli je u ní parkoviště, potom můžu kamkoli přijet autem.
- 14. Na základě jakých kritérií vybíráte kavárnu, kterou navštívíte?** Podle toho, jestli mi tam bylo příjemně a také obsluha musí být usměvavá.

### **Propagace**

- 15. Co Vás přesvědčí o první návštěvě dané kavárny?** Doporučení známých, kteří už podnik navštívili a byli spokojení.
- 16. Jaký je Vámi nejvyužívanější způsob komunikace s Vašimi nejoblíbenějšími podniky?** K tomu využívám jen Instagram, tam zjistím vždy vše, co potřebuji vědět o podniku.

### **Ostatní**

- 17. Co je podle Vás klíčem k úspěchu pro začínající kavárnu?** Parkoviště v blízkosti kavárny, protože většina lidí jezdí autem a široká nabídka, která naláká velký počet zákazníků.

### **Profil respondenta:**

Žena, 30 let, Nádražní, Slavkov u Brna, mateřská dovolená

### **Četnost návštěv a motiv**

- 1. Jste pravidelným zákazníkem kaváren? Kolikrát měsíčně ji navštěvujete?** To nejsem, v průměru 4x měsíčně.
- 2. Jaké jsou nejčastější důvody Vaší návštěvy?** Kvalitní káva, kterou doma nemám a neumím si ji tak připravit a taky posezení s kamarádkami, když si najdeme společný čas.

### **Produkty a služby**

- 3. Jaký druh kávového nápoje nejčastěji pijete?** Nejčastěji cappuccino, protože miluju mléčnou pěnu.

4. **Jaký dezert si ke kávě nejraději objednáváte?** Nemám žádný jeden vybraný, vždy záleží na chuti, pokaždé si ale vyberu.
5. **Existuje nějaký doplněk, který v kavárně podle Vás nesmí chybět?** Někaká nabídka pro děti, například v létě zmrzlinový pohár nebo v zimě horká čokoláda či kakao.
6. **Která služba kaváren je Vámi nejvyhledávanější?** Dětský koutek, protože být s dětmi zavřená celou zimu nejde. V létě můžeme jít na dětské hřiště, ale v zimě je těch možností málo.
7. **Je pro Vás důležité prostředí a prostory kavárny?** Pro mě je toto hledisko rozhodující, když se rozhoduji o další návštěvě.

## **Cena**

8. **Jak se ztotožňujete s cenovou nabídkou okolních kaváren? Jsou dle Vás ceny správně nastavené? Jaká je Vaše průměrná útrata za jedno posezení?** Ceny v kavárnách ve Slavkově jsou nastavené přijatelně, průměrně utratím za jednu návštěvu 150 Kč, někdy totiž dojdu jen na kávu a někdy utratím i 300 Kč, takže záleží.
9. **Jaká cena kávy je pro Vás přijatelná?** Okolo 50 Kč je akorát za cappuccino.
10. **Jaká cena dezertu je pro Vás přijatelná?** Totožně s předchozí otázkou, 50 Kč.

## **Distribuce**

11. **Jaký způsob objednávek preferujete a nejčastěji využíváte?** Někdy osobně a někdy předem přes telefon, záleží kolik mám zrovna času.
12. **Jakým způsobem nejčastěji rezervujete stůl, pokud chcete kavárnu navštívit?** Přes telefon, někdy i online, pokud to podnik umožňuje.
13. **Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost kavárny?** Dostupnost je pro mě důležitá, protože auto má jen manžel, takže pokud by byla kavárna na druhé straně Slavkova, moc často tam chodit nebudu.
14. **Na základě jakých kritérií vybíráte kavárnu, kterou navštívíte?** Na základě kvality dezertů, tu poznám po pár ochutnáních, a taky kvalitní kávy. Dalším kritériem je příjemná a nápomocná obsluha a v neposlední řadě ten dětský koutek.

## Propagace

- 15. Co Vás přesvědčí o první návštěvě dané kavárny?** Doporučení známých, vždycky se mi trefo do chuti, takže jim v tomto směru dost věřím.
- 16. Jaký je Vámi nejvyužívanější způsob komunikace s Vašimi nejoblíbenějšími podniky?** Pomocí Facebooku, kde jsou vždy aktuální informace a dají se přes něj psát i zprávy, když mám nějaký dotaz.

## Ostatní

- 17. Co je podle Vás klíčem k úspěchu pro začínající kavárnu?** Podle mě je to dobrá propagace, která začne už před otevřením podniku. Dostat se do povědomí co nejvíce lidí a nalákat je na krásné prostředí a dobře vypadající zákusky, propagovat tam taky pražírnu, ze které bude káva dodávána, protože na tom si lidé potrpí.

### Profil respondenta:

Muž, 30 let, Slovanská, Slavkov u Brna, podnikatel

## Četnost návštěv a motiv

- 1. Jste pravidelným zákazníkem kaváren? Kolikrát měsíčně ji navštěvujete?**  
Ano, 8x.
- 2. Jaké jsou nejčastější důvody Vaší návštěvy?** Vezmu si rychle kávu s sebou a jedu pracovat.

## Produkty a služby

- 3. Jaký druh kávového nápoje nejčastěji pijete?** Nepiju nic jiného než espresso.
- 4. Jaký dezert si ke kávě nejraději objednáváte?** Pokud je v nabídce, tak si vždy dám cheesecake.
- 5. Existuje nějaký doplněk, který v kavárně podle Vás nesmí chybět?** Kelímky, abych si mohl vzít kdykoliv kávu s sebou, když nemám čas se zastavit a vypít si ji tam.
- 6. Která služba kaváren je Vámi nejvyhledávanější?** Nic mě nenapadá.
- 7. Je pro Vás důležité prostředí a prostory kavárny?** Ano, samozřejmě.

## **Cena**

- 8. Jak se ztotožňujete s cenovou nabídkou okolních kaváren? Jsou dle Vás ceny správně nastavené? Jaká je Vaše průměrná útrata za jedno posezení?** Ceny jsou přiměřené, žádná kavárna ve Slavkově nemá ceny zbytečně vysoko. Jelikož si беру většinou jen kávu s sebou a jen občas dezert, průměrná útrata se pohybuje v rozmezí 80 – 120 Kč.
- 9. Jaká cena kávy je pro Vás přijatelná?** Za kvalitní espresso utratím i 60 Kč.
- 10. Jaká cena dezertu je pro Vás přijatelná?** Dezert by měl stát maximálně 50 Kč.

## **Distribuce**

- 11. Jaký způsob objednávek preferujete a nejčastěji využíváte?** Jedině osobně, protože kávu si dopředu objednat nebudu.
- 12. Jakým způsobem nejčastěji rezervujete stůl, pokud chcete kavárnu navštívit?** To se moc často neděje, ale když už, tak po telefonu.
- 13. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost kavárny?** Není důležitá, kamkoliv dojedu autem.
- 14. Na základě jakých kritérií vybíráte kavárnu, kterou navštívíte?** Obsluha musí být příjemná a přiměřeně rychlá, abych na svou kávu nečekal čtvrt hodiny.

## **Propagace**

- 15. Co Vás přesvědčí o první návštěvě dané kavárny?** Čtu si vždy recenze na Googlu nebo Facebooku, to má pro mě největší vypovídající hodnotu.
- 16. Jaký je Vámi nejvyužívanější způsob komunikace s Vašimi nejoblíbenějšími podniky?** Prostřednictvím Facebooku, kde najdu vše, co potřebuji.

## **Ostatní**

- 17. Co je podle Vás klíčem k úspěchu pro začínající kavárnu?** Dobrá komunikace na sociálních sítích s budoucími zákazníky, dále také sortiment, který pokryje potřeby co nejvíce zákazníků.

**Profil respondenta:**

Žena, 30 let, Slovanská, Slavkov u Brna, zaměstnanec

**Četnost návštěv a motiv**

1. **Jste pravidelným zákazníkem kaváren? Kolikrát měsíčně ji navštěvujete?**

Ano, 5x.

2. **Jaké jsou nejčastější důvody Vaší návštěvy?** Posezení s kamarádkami, se kterými se nemám šanci moc často vidět.

**Produkty a služby**

3. **Jaký druh kávového nápoje nejčastěji pijete?** Nejradši mám espresso, jednou za čas si dám flat white.

4. **Jaký dezert si ke kávě nejraději objednáváte?** Nikdy si neodepřu tiramisu, takže když ho vidím ve vitríně, vždy si ho dám.

5. **Existuje nějaký doplněk, který v kavárně podle Vás nesmí chybět?** Občas s sebou musím vzít i děti, takže bych uvítala nějakou formu zábavy, například pěkné omalovánky.

6. **Která služba kaváren je Vámi nejvyhledávanější?** Internetové připojení přes Wi-Fi, abych se zabavila než přijdou kamarádky.

7. **Je pro Vás důležité prostředí a prostory kavárny?** Rozhodně.

**Cena**

8. **Jak se ztotožňujete s cenovou nabídkou okolních kaváren? Jsou dle Vás ceny správně nastavené? Jaká je Vaše průměrná útrata za jedno posezení?** Okolní kavárny mají ceny nastavené úměrně k nabídce, moje běžná útrata se pohybuje v rozmezí 100 – 150 Kč.

9. **Jaká cena kávy je pro Vás přijatelná?** Když si dávám espresso, tak je to 45 Kč, pokud mám chuť na flat white, tam je potom cena o dost vyšší.

10. **Jaká cena dezertu je pro Vás přijatelná?** Přibližně 45 Kč, za tiramisu ideální.

**Distribuce**

11. **Jaký způsob objednávek preferujete a nejčastěji využíváte?** Z 50 % je to telefonická objednávka, z druhé poloviny objednávám osobně. Když jsem třeba na cestě z práce, objednám po telefonu a potom vyzvednu, ať nemusím čekat.

- 12. Jakým způsobem nejčastěji rezervujete stůl, pokud chcete kavárnu navštívit?** Rezervace dělám jen přes telefon, přijde mi to jako nejrychlejší cesta, protože mi osoba na druhé straně řekne, zda je to možné či nikoliv.
- 13. Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost kavárny?** Moc ne, většinou jezdím autem, takže mi nevadí jet pár kilometrů dál.
- 14. Na základě jakých kritérií vybíráte kavárnu, kterou navštívíte?** V kavárně musí být příjemné a klidné prostředí, abych si odpočinula po práci a necítila se stále ve shonu.

### **Propagace**

- 15. Co Vás přesvědčí o první návštěvě dané kavárny?** Většinou mi dají reference známí, kteří často navštěvují restaurace a kavárny a vždy ví mezi prvními, zda za tu návštěvu podnik stojí.
- 16. Jaký je Vámi nejvyužívanější způsob komunikace s Vašimi nejoblíbenějšími podniky?** Vždy sleduji Instagram, kde podniky informují své zákazníky o novinkách či změnách v provozu. Bývá zde většinou i otevírací doba, takže už nemusím vše složitě hledat na internetu.

### **Ostatní**

- 17. Co je podle Vás klíčem k úspěchu pro začínající kavárnu?** Podnik by se měl něčím lišit od těch stávajících, najít si svou klientelu, které bude rozumět a bude jí neustále přizpůsobovat nabídku.

#### **Profil respondenta:**

Muž, 36 let, Brněnská, Slavkov u Brna, zaměstnanec

### **Četnost návštěv a motiv**

- 1. Jste pravidelným zákazníkem kaváren? Kolikrát měsíčně ji navštěvujete?**  
Ano jsem, někdy i 8x za měsíc.
- 2. Jaké jsou nejčastější důvody Vaší návštěvy?** Kvalitní výběrová káva.

### **Produkty a služby**

- 3. Jaký druh kávového nápoje nejčastěji pijete?** Pouze espresso, nic jiného.

4. **Jaký dezert si ke kávě nejraději objednáváte?** Neodolám cheesecaku jakékoli příchutě.
5. **Existuje nějaký doplněk, který v kavárně podle Vás nesmí chybět?** Kromě kvalitně připravené kávy mě nic nenapadá, kavárna musí dobře fungovat jako celek.
6. **Která služba kaváren je Vámi nejvyhledávanější?** Bezplatný přístup k internetu, abych si mohl přinést notebook a vyřídit pracovní agendu.
7. **Je pro Vás důležité prostředí a prostory kavárny?** Samozřejmě, hodně.

### **Cena**

8. **Jak se ztotožňujete s cenovou nabídkou okolních kaváren? Jsou dle Vás ceny správně nastavené? Jaká je Vaše průměrná útrata za jedno posezení?** Ceny jsou nastaveny přiměřeně k nabídce, chodím do kaváren, kde jsou i o dost vyšší, ale potom to odpovídá kvalitě. Průměrná útrata je mezi 150 a 170 Kč.
9. **Jaká cena kávy je pro Vás přijatelná?** Za výběrovou utratím klidně i 70 Kč, za tu chuť to stojí.
10. **Jaká cena dezertu je pro Vás přijatelná?** Tak stejně jako za kávu.

### **Distribuce**

11. **Jaký způsob objednávek preferujete a nejčastěji využíváte?** Převážně osobně, občas ale vyzkouším i online objednávky, ale ne všechny podniky tuto variantu nabízejí.
12. **Jakým způsobem nejčastěji rezervujete stůl, pokud chcete kavárnu navštívit?** Pokud jsem zrovna v kavárně, tak rezervuji osobně, jinak samozřejmě po telefonu.
13. **Jak moc je pro Vás důležitá dostupnost kavárny?** Důležité je pro mě hlavně to, jestli je u podniku dostupné parkoviště.
14. **Na základě jakých kritérií vybíráte kavárnu, kterou navštívíte?** Vybírám ji podle recenzí a musí tam být klid na práci, abych v případě potřeby mohl udělat co potřebuji.

### **Propagace**

15. **Co Vás přesvědčí o první návštěvě dané kavárny?** Recenze na sociálních sítích, kde se každý svobodně vyjadřuje.

**16. Jaký je Vámi nejvyžívanější způsob komunikace s Vašimi nejoblíbenějšími podniky?** Využívám Instagram a Facebook, je to totiž nejrychlejší.

**Ostatní**

**17. Co je podle Vás klíčem k úspěchu pro začínající kavárnu?** Jít s dobou, nabídnout lidem co nejvíce požadují a nezastavit se na místě, snadno a rychle reagovat na poptávku.