

Business model pro založení kavárny

Lucie Janíková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Janíková**
Osobní číslo: **M18280**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Business model pro založení kavárny**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky k danému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav trhu a konkurence pro oblast kaváren.
- Vyhodnotte výsledky analýzy.
- Vytvořte business model pro založení kavárny.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

GATTIS, Chris. *Business plan template: How to write a business plan*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 2010, 71 s. ISBN 9781466424227.
MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.
OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 9788026500254.
OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 2016, 298 s. ISBN 9788026504528.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Lucie Janíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je tvorba business modelu nového atraktivního podnikatelského subjektu, kterým je kavárna ve městě Přerov. V teoretické části jsou zmíněny poznatky z odborné literatury, jež se zabývá problematikou podnikání a tvorby business modelů. Na základě nově nabytých teoretických poznatků je v praktické části sestaven business model zamýšlené kavárny a také analýza tržního prostředí. Analýza tržního prostředí je vytvořena za použití analytických nástrojů, jako jsou: Porterův model pěti sil, SWOT a PEST analýza. Součástí praktické části je rovněž vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož výsledky jsou taktéž promítnuty do business modelu Lean Canvas. Vytvořený business model se jeví jako udržitelný, tedy se do něj vyplatí investovat.

Klíčová slova: business model, Canvas, Lean Canvas, analýza trhu, kavárna, podnikání

ABSTRACT

The goal of this bachelor thesis is the creation of a new attractive business model for a cafe in Přerov. The theoretical part is focused on notes from the professional literature that deals with the problems of entrepreneurship and the creation of business models. Based on newly acquired theoretical knowledge as well as on the market analysis, is created the business model of the intended cafe. The market analysis is made by using analytical tools like Porter's Five Forces analysis, SWOT and PEST analysis. Included in the practical part is the questionnaire survey evaluation, whose results are reflected in the Lean Canvas business model. The created business model seems to be sustainable, therefore is worth investing in.

Keywords: business model, Canvas, Lean Canvas, market analysis, cafe, entrepreneurship

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Karlu Slintákovi Ph.D. za jeho odborné rady, věcné připomínky, vstřícnost, pravidelné konzultace a za drahocenný čas, který mi během psaní této práce věnoval.

Dále bych chtěla poděkovat svým blízkým, kteří mi byli oporou po celou dobu studia a také všem respondentům, kteří se vyplněním dotazníkového šetření podíleli na mé bakalářské práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ	13
1.1 PODNIKÁNÍ.....	13
1.2 PODNIK	13
1.3 PODNIKATEL.....	14
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	15
2.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB	15
2.1.1 Živnost ohlašovací	16
2.1.2 Živnost koncesovaná.....	16
2.2 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB	16
2.2.1 Osobní společnosti	16
2.2.2 Kapitálové společnosti	17
2.2.3 Družstvo	18
3 ANALÝZA TRHU	19
3.1 SWOT ANALÝZA.....	19
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	20
3.3 PEST ANALÝZA.....	21
4 BUSINESS MODEL	23
4.1 DEFINICE BUSINESS MODELU.....	23
4.2 BUSINESS MODEL VS. BUSINESS PLÁN	24
4.3 CANVAS VS. LEAN CANVAS	24
5 BUSINESS MODEL CANVAS	26
5.1 ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY.....	26
5.2 HODNOTOVÉ NABÍDKY.....	27
5.3 DISTRIBUČNÍ KANÁLY	28
5.4 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	28
5.5 ZDROJE PŘÍJMŮ.....	29
5.6 KLÍČOVÉ ZDROJE	29
5.7 KLÍČOVÉ ČINNOSTI	30
5.8 KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ.....	30
5.9 STRUKTURA NÁKLADŮ.....	30
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	31

II PRAKTICKÁ ČÁST	32
7 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	33
7.1 PEST ANALÝZA.....	33
7.1.1 Politicko-právní faktory	33
7.1.2 Ekonomické faktory	34
7.1.3 Sociální faktory.....	38
7.1.4 Technologické faktory.....	39
7.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	40
7.2.1 Konkurenti v odvětví.....	40
7.2.2 Potenciální nově vstupující firmy	43
7.2.3 Substituty	43
7.2.4 Dodavatelé.....	44
7.2.5 Odběratelé.....	45
7.3 SWOT ANALÝZA.....	45
7.3.1 Silné stránky	45
7.3.2 Slabé stránky.....	46
7.3.3 Příležitosti.....	46
7.3.4 Hrozby	46
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
8.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	48
8.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU.....	49
8.3 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ.....	61
8.4 SHRUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	61
9 BUSINESS MODEL KAVÁRNY	63
9.1 ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	64
9.2 PROBLÉMY	64
9.3 ŘEŠENÍ	64
9.4 HODNOTOVÉ NABÍDKY	65
9.5 KLÍČOVÉ METRIKY	65
9.6 NEFÉROVÁ VÝHODA.....	65
9.7 DISTRIBUČNÍ KANÁLY	66
9.8 ZDROJE PŘÍJMU	66
9.9 STRUKTURA NÁKLADŮ.....	66
10 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	67
ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	73
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	77

SEZNAM OBRÁZKŮ	78
SEZNAM TABULEK.....	80
SEZNAM PŘÍLOH.....	81

ÚVOD

Vytvoření business modelu by mělo předcházet samotnému založení podniku a zahájení podnikání. Vytvořený business model by měl podnikateli poskytnout ucelenou představu o veškerých aspektech týkajících se zamýšleného podnikání, ještě před zahájením podnikatelské činnosti.

Již delší dobu mě zajímá téma podnikání, zejména v pohostinství. Proto jsem už v prvním roce vysokoškolského studia věděla, jaké téma bakalářské práce zvolím. Prostřednictvím této práce bych chtěla načerpat spoustu nových a v praxi využitelných informací a zároveň si ověřit, zda by se ve městě Přerově zamýšlená kavárna mohla stát úspěšným a fungujícím podnikem.

Jsem velkým milovníkem kávy, dortíků a velice často kavárny navštěvuji. Z pohledu pravého zákazníka vím, čím by úspěšná kavárna měla disponovat, a zároveň mám spoustu myšlenek, které bych chtěla do této práce přenést. V Přerově jsem žila více než 10 let a myslím si, že je zde prostor pro nově vstupující kavárnu, proto jsem se rozhodla zamýšlenou kavárnu založit právě v tomto městě.

Mým cílem tedy bude vytvořit business model nové kavárny a zároveň si ověřit, zda má tato kavárna šanci uspět, či nikoliv.

Teoretická část bude definovat základní pojmy týkající se problematiky podnikání. Dále budou v této části teoreticky rozebrány analytické nástroje, pomocí kterých bude v praktické části zkoumáno vnitřní i vnější prostředí kavárny. Součástí bude i představení dvou business modelů, a to Canvas a Lean Canvas. Vhodnější model pro nově vznikající podnik pak bude prakticky aplikován.

Praktická část bude tedy obsahovat tvorbu business modelu, který bude vycházet z výsledků analytického průzkumu vnitřního a vnějšího okolí podniku. V tomto průzkumu bude definován trh a zanalyzována konkurence. Také budou odvozeny možné hrozby, příležitosti, ale i silné a slabé stránky. Dále budou pro tvorbu business modelu využity získané informace z dotazníkového šetření.

V závěru bakalářské práce budou shrnuty zjištěné poznatky a také ekonomické zhodnocení vytvořeného business plánu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vytvořit business model zamýšlené kavárny, která se bude nacházet v Přerově. Tvorba business modelu bude realizována na základě nově zjištěných poznatků popsanych v teoretické části této práce.

Před vytvořením business modelu bude vypracována teoretická část, zabývající se problematikou v oblasti podnikání. Součástí bude také představení analytických nástrojů vnitřního a vnějšího prostředí a metody tvorby business modelů. Teoretická část bude založena na rozboru literárních zdrojů.

Praktická část bude zaměřena na detailní analýzu prostředí podniku. K této analýze budou využity tři analytické nástroje, které byly představeny v teoretické části, a to Porterův model pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza. SWOT analýza poukáže na slabé a silné stránky podniku, ale také odhalí hrozby a příležitosti. Porterův model pěti sil prozkoumá vnitřní okolí kavárny, zaměří se na konkurenci, dodavatele a také odběratele. PEST analýza bude zkoumat vnější okolí podniku, tedy politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které by mohly jakýmkoliv způsobem ovlivnit chod nově vznikajícího podniku. Součástí praktické části bude také vyhodnocení dotazníků a stanovených hypotéz, které budou nápomocny k pochopení chování potenciálních zákazníků podniku. Výsledky analýz a dotazníkového šetření budou využity k tvorbě business modelu Lean Canvas. Tento model bude následně ekonomicky vyhodnocen, přičemž bude určeno, zda má zamýšlený podnik potenciál stát se novou, atraktivní kavárnou v centru města Přerova.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

V praxi a literatuře se setkáváme s velkým množstvím definic podnikání, podniku a podnikatele. V následující kapitole se s těmito třemi základními pojmy teoreticky seznámíme a interpretujeme z pohledu více autorů.

Jak napsala Srpová a Řehoř (2010, s. 18), je velké množství podnikatelů, kteří nikdy nečetli nic o podnikání, ale všichni úspěšní podnikatelé přiznávají znalosti teorie velký podíl na svém úspěchu.

1.1 Podnikání

Veber a kol. (2012, s. 14) podnikání definují z ekonomického, sociologického, psychologického a právního pojetí. Ekonomické pojetí chápeme jako proces tvoření přidané hodnoty zapojením ekonomických zdrojů či jiných aktivit za účelem zvýšení jejich vstupní hodnoty. Psychologické pojetí na podnikání nahlíží jako na činnost motivovanou touhou něčeho dosáhnout, něco získat či docílit nezávislosti a seberealizace. Sociologické pojetí podnikání vnímá jako blahodárné prostředí pro zainteresované osoby, usiluje o dokonalejší způsob využití zdrojů a vytváří pracovní místa či příležitosti. Právní pojetí popisuje podnikání jako soustavnou činnost vykonávanou podnikatelem za účelem zisku.

Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 19-20) lze na podnikání nahlížet jako na proces, jehož cílem je tvorba nové hodnoty, která má finanční či nefinanční podobu.

Podnikání je dle Synka a kol. (2015, s. 3) snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, tedy snaha o dosažení zisku, který získáme uspokojením potřeb zákazníka.

Definici živnostenského podnikání, tedy živnosti, najdeme i v živnostenském zákoně, kde jej § 2 definuje takto: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (Zákon č.455/1991 Sb.)

Úspěch podnikání do jisté míry závisí, jak poznamenal Veber a kol. (2012, s. 16), na schopnostech podnikatele, jako jsou: aktivita, iniciativa, nápaditý přístup a touha inovovat.

1.2 Podnik

Veber a kol. (2012, s. 21) podnik označuje jako subjekt, ve kterém se přeměňují vstupy na výstupy. Podnik je vymezen jako soubor zdrojů, práv, prostředků a ostatních majetkových

hodnot, díky kterým podnikatel vykonává podnikatelské aktivity. Podnik je tedy každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost s jakoukoliv právní formou.

Podnik lze také definovat jako instituci, která vznikla za účelem výkonu podnikatelské činnosti. (Synek a kol., 2015, s. 5).

Jinými slovy lze vyjádřit, že podnik je subjekt tvořený specifickými i abstraktními složkami potřebnými k podnikatelské činnosti, pomocí kterých dochází k přeměně vstupů na výstupy.

1.3 Podnikatel

Definici podnikatele lze najít v Občanském zákoníku, kde § 420 říká, že podnikatelem je ten: *„Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“* (Zákon č.89/2012 Sb.)

Veber a kol. (2012, s. 16-20) podnikatele definuje jako osobu, která realizuje určité podnikatelské aktivity a počítá s rizikem rozšíření či ztráty vlastního kapitálu. Dále podnikatele označují jako osobu schopnou rozpoznat příležitost a následně využít zdroje a prostředky k dosažení jasně stanovených cílů.

Synek a kol. (2015, s. 4) podnikatele chápe jako velice motivovaného člověka k využívání lidského, technického a zejména podnikavého potenciálu. Tento člověk je také iniciátorem změn a inovací.

Vlastními slovy podnikatele chápeme jako ambiciózní, motivovanou a odhodlanou osobu, která pomocí svých myšlenek a nápadů vytváří produkty, služby a přidanou hodnotou za účelem osobního a finančního uspokojení.

2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Před zahájením podnikatelských aktivit je nutné učinit rozhodnutí týkající se právní formy podnikání. Volba právní formy podnikání není nezvratná a lze ji později transformovat, kvůli omezení budoucích nákladů spojených s transformací je ale lepší vše důkladně promyslet a udělat správné rozhodnutí. Při zvažování formy podnikání bereme v potaz počet zakladatelů, rozsah a způsob ručení a minimální výši základního kapitálu. Občanský zákoník, jakožto legislativní předpis připouští dvě právní formy podnikání, a to podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Mezi těmito formami jsou rozdíly, které jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka 1: Rozdíly mezi FO a PO (Vlastní zpracování dle: dane-a-ucetnictvi.eu, 2014)

Fyzická osoba (OSVČ)	Právnická osoba (s.r.o., obchodní korporace)
OSVČ za své závazky ručí celým majetkem.	Majitelé ručí za závazky společnosti jen do výše nesplaceného základního kapitálu
Fyzická osoba může působit jako těžko zastupitelná se schopností plnění závazků v případě problémů.	Právnická osoba působí důvěryhodněji. Snadněji buduje svou image. Na první pohled není zřejmé, zda je to jednočlenná společnost, nebo podnikání více osob.
Dobré jméno, které si fyzická osoba buduje, padá s ukončením jejího aktivního pracovního života.	S.r.o. každým rokem své existence buduje obchodní jméno a historii firmy, čímž zvyšuje svoji hodnotu nejen v očích obchodních partnerů.
Sociální a zdravotní pojištění nelze odečíst z daní.	Sociální a zdravotní pojištění hrazené za zaměstnance je daňově uznatelným nákladem.
OSVČ musí platit daň z příjmů (15 %), ale také sociální a zdravotní pojištění ze všeho, co vydělá.	Právnická osoba platí daň z příjmů (19 %) a srážkovou daň ze zisku rozděleného mezi společníky (15 %).
OSVČ musí podnikat pod svým vlastním jménem, ke kterému může přidat odlišující dodatek.	Společnost s r. o. podniká pod libovolným názvem, který si zvolí při založení, což je důležité při propagaci společnosti.
OSVČ nemůže účinně delegovat řízení podnikání na jinou osobu.	Řízení společnosti s r. o. lze předat jednateli nebo dalším společníkům, případně se může určit jiná zodpovědná osoba. (např. prokurista).

2.1 Podnikání fyzických osob

Formu podnikání fyzických osob Synek a kol. (2011, s. 33-37) popisuje jako nejužívanější a nejjednodušší formou podnikání. Jde o podnikání jednotlivce, který tak činí pod svým vlastním jménem a na svou odpovědnost s tím, že ručí celým svým majetkem. Nejčastější formou podnikání je živnost, tedy podnikání na základě živnostenského oprávnění, která je ideální pro začínající a malé podnikatele. Živnostníkem se může stát osoba, která:

- dosáhla věku 18 let
- je způsobilá k právním úkonům
- je bezúhonná

Bezúhonnost není myšlena jako čistý trestní rejstřík, ale jako stav, kdy osoba nebyla pravomocně odsouzena za spáchání trestného činu v souvislosti s podnikáním.

2.1.1 Živnost ohlašovací

Ohlašovací živnost může být provozována při splnění všeobecných podmínek. Tato živnost vzniká ohlášením na živnostenském úřadě. Podle Srpové a Řehoře (2010, s 67) je dělena na:

- Řemeslná – živnostenský list je udělen na základě prokázané odborné způsobilosti získané konkrétním vzděláním či praxí v oboru
- Vázaná – pro provozování živnosti je nutné prokázat odbornou způsobilost, která je stanovena v příloze živnostenského zákona
- Volná – pro získání je podstatné splnění všeobecných podmínek a vymezení činností, které si podnikatel vybere z nabízeného seznamu

2.1.2 Živnost koncesovaná

Živnost koncesovaná vzniká a je provozována na základě správního rozhodnutí, jinými slovy udělení koncese živnostenským úřadem. Osoba, která žádá o tuto živnost musí dokázat svou odbornou způsobilost a doložit kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy.

Patří sem například: výroba střeliva, provozování střelnice, vývoj, směnářská činnost, provozování cestovní kanceláře, uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 67).

2.2 Podnikání právnických osob

Podnikání právnických osob je náročnější právní forma, která má podobu organizovaných útvarů s právní subjektivitou. Tyto organizované útvary jsou rozděleny na korporace, fundace a ústavy. Korporace jsou dále děleny na obchodní osobní společnosti a obchodní kapitálové společnosti, popisuje Veber a kol. (2012, s. 68)

2.2.1 Osobní společnosti

Synek a kol. (2011, s. 35) osobní společnost popisuje jako společnost, ve které je nutná osobní účast všech společníků na řízení společnosti, přičemž všichni zainteresovaní

neomezeně ručí za její závazky. Zákon u osobní obchodní společnosti neukládá kapitálový vklad společníků.

- Veřejná obchodní společnost – je podle Staňkové (2007, s. 79) sdružení minimálně dvou spolu podnikajících společníků. Maximální počet společníků není omezen. Společníci ručí za závazky v.o.s. nerozdílně a celým svým majetkem, zisk a ztráta se dělí rovným dílem. Není stanovena minimální výše základního kapitálu. Srpová a Řehoř (2010, s. 70) dodávají, že veřejná obchodní společnost, zkratkou v.o.s. je z historického hlediska nejstarší forma obchodní společnosti.
- Komanditní společnost – sdružení minimálně dvou společníků, tzv. komanditisty a komplementáře. Komanditista za závazky společnosti ručí pouze do výše svého dosud nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Komplementář ručí za závazky celým svým majetkem a není povinný podílet se na tvorbě základního kapitálu. Maximální počet společníků není omezen, uvádí Staňková (2007, s. 79). Výši vkladové povinnosti komanditisty určuje společenská smlouva, tedy není předepsána zákonem. (mylaw.cz, 2019)

2.2.2 Kapitálové společnosti

V kapitálové společnosti se společník podílí na vytváření základního kapitálu, přičemž podnikatelskou činnost ovlivňuje prostřednictvím valné hromady, tedy nepřímou, tvrdí Synek a kol. (2011, s. 34) Jinými slovy je povinností společníka zajistit kapitálový vklad. Samotný chod firmy má na starost management společnosti. Je podstatné zmínit, že potenciální míra rizika společníka je limitována výší kapitálového vkladu. Obchodní společnosti zákon neukládá osobní účast na podnikání, ale předpokládá majetkovou účast všech společníků.

- Společnost s ručením omezeným – dle Staňkové (2007, s. 80) tato společnost může být založena i jednou fyzickou či právnickou osobou, ale počet společníků nesmí být vyšší než padesát. Za závazky společnosti ručí společně a nerozdílně do výše svých upsaných a dosud nesplacených vkladových povinností všichni společníci. Společnost jako taková za své závazky ručí celým svým majetkem, jak udává Srpová, Řehoř (2010, s.75). Základní kapitál s.r.o. lze tvořit peněžitými i nepeněžitými vklady. Zákonem stanovená minimální výše vkladu jednoho společníka je však symbolická jedna koruna. Přesto, že zákon dovoluje takto nízkou výši základního kapitálu, v praxi se s tím příliš často nesetkáme. (mylaw.cz, 2019)

- Akciová společnost – jedná se o nejsložitější formu společnosti, základní kapitál a.s. je tvořen počtem akcií s konkrétní jmenovitou hodnotou, která musí dohromady činit minimálně dva miliony korun, a ještě před začátkem podnikání musí být splaceno minimálně třicet procent z této částky. V tomto typu společnosti za závazky neručí společníci neboli akcionáři, ale samotná společnost, a to do výše svého veškerého majetku. Minimální počet akcionářů je stanoven na jednu právnickou osobu či na dvě fyzické osoby, poznamenává Staňková (2007, s. 80).

2.2.3 Družstvo

Družstvo je podle Srpové a Řehoře (2010, s.81) společenství neuzavřeného počtu osob, které se zakládá za účelem zajišťování sociálních a hospodářských potřeb členů. Jinými slovy můžeme říct, že jsou družstva zakládána zejména pro poskytování svépomoci a vzájemné podpory členů. Nelze ale vyloučit založení družstva se záměrem tvoření zisku. Účelem založení se výrazně odlišují od obchodních společností, které jsou zakládány s cílem maximalizovat zisk. Minimální počet členů jsou dvě právnické nebo pět fyzických osob.

3 ANALÝZA TRHU

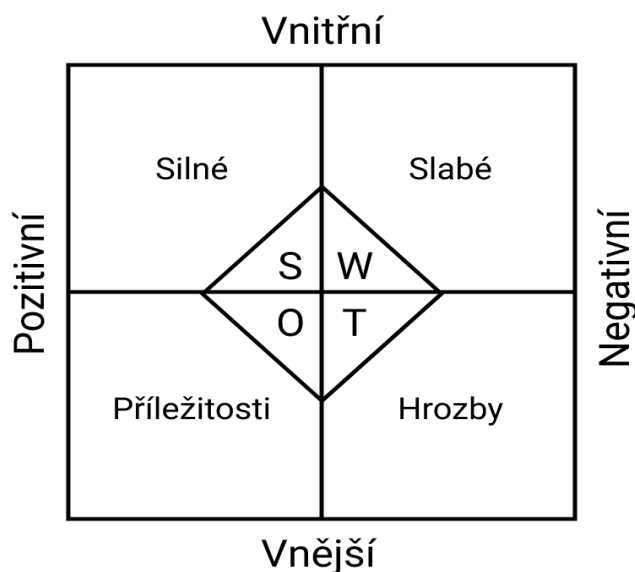
Analýza prostředí, ve kterém se chystáme podnikat, je jedním z počátečních kroků, který je nutné vykonat před realizací projektu. Prostředí společnosti a trh zkoumáme pomocí nástrojů analýzy, které se detailně zaměřují na mikro a makro prostředí okolí podniku.

3.1 SWOT analýza

Kotler a kol. (2013, s. 80) ve své knize zmiňují, že pomocí SWOT analýzy provádíme rozbor vnitřního a vnějšího okolí podniku stanovením a zhodnocením silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb analyzované společnosti.

Autorem tohoto nejznámějšího analytického nástroje je A.S. Humprey. Tato analýza se skládá ze dvou analýz, a to SW, neboli vnitřní faktory a OT, neboli vnější faktory mikro a makro prostředí.

Jak uvádí Gattis (2010, s. 40), využitím silných stránek a příležitostí na trhu můžeme získat silnou konkurenční výhodu ve vývoji, a tak být v silné pozici při obsazení trhu.



Obrázek 1: SWOT matice (Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012, s.15)

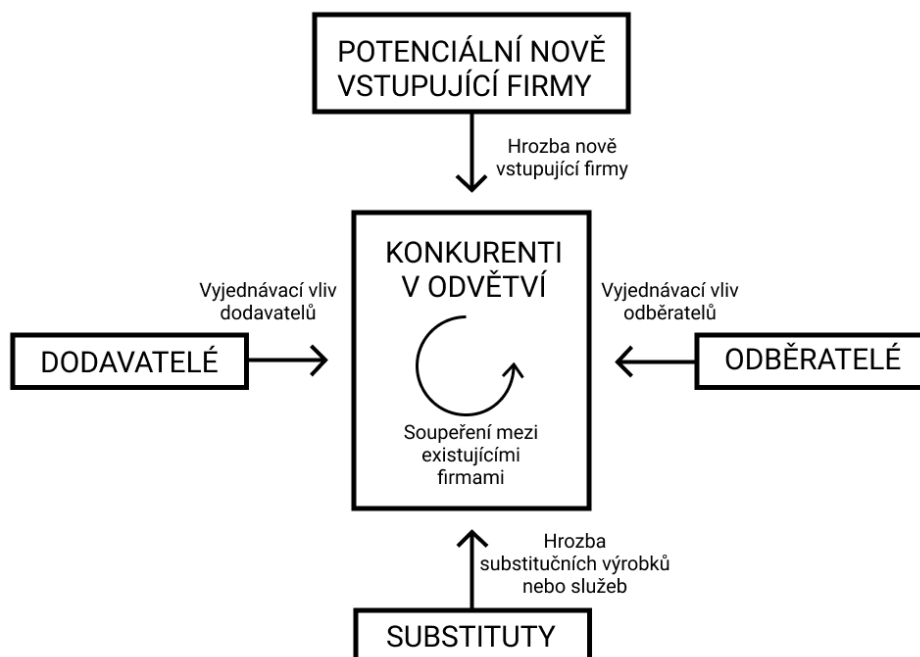
Podle Blažkové (2007, s. 156) jednotlivé složky SWOT analýzy definujeme takto:

- Silné stránky = Strengths (S) - za silné stránky považujeme faktory, díky kterým má společnost silnou pozici na trhu. Každý podnik by měl své silné stránky rozvíjet a užívat je jako podklad pro stanovení konkurenčních výhod.

- Slabé stránky = Weaknesses (W) – definují faktory, kvůli kterým je firma ve slabší pozici na trhu. Nedostatek silné stránky v některých případech znamená slabou stránku. Slabé stránky se musí omezovat, brání efektivnímu výkonu firmy.
- Příležitosti = Opportunities (O) – tato složka představuje možnosti, s jejichž realizací stoupá potenciál na růst podniku a efektivnější dosažení cílů. Příležitosti by měla společnost využívat zejména kvůli konkurenčnímu zvýhodnění. Nutné je však příležitosti nejprve identifikovat.
- Hrozby = Threats (T) – hrozbou se označuje nepříznivá situace nebo změna v okolí podniku, která způsobuje překážky pro činnost společnosti. Hrozby je nutné předpovídat. Podnik musí rychle reagovat způsobem, který hrozby minimalizuje či dokonce odstraní.

3.2 Porterův model pěti sil

Podle zakladatele Portera (1994, s. 4) je hlavním cílem této analýzy určit, v jakém postavení na trhu se podnik nachází. Zabývá se také zkoumáním, jak nejlépe čelit konkurenčním silám a také způsobem, jak jejich působení využít ve svůj prospěch. Analýzu provádíme detailním zkoumáním konkurenčního prostředí, poté definujeme konkurenci v daném odvětví a s tím potenciální zisk.



Obrázek 2: Porterův model pěti sil (Vlastní zpracování dle Portera, 1994, s.4)

Tyto konkurenční síly se podle Portera (1994, s. 4-33) třídí na:

- Konkurenti v odvětví – v tomto odvětví se analyzují stávající konkurenti v daném odvětví, soupeří se zejména v cenové konkurenci, zlepšení služeb zákazníkům a ve tvorbě reklamních kampaní. Společnosti jsou pod tlakem konkurence a pracují s cílem lepší pozice na trhu.
- Potenciální nově vstupující firmy – při analýze tohoto odvětví počítáme s potenciálními konkurenty, kteří by se v daném odvětví mohli vyskytnout. Firmy vstupující na trh jsou ale ovlivněny překážkami, jako jsou například: regulace vlády, náklady na diferenciaci produktu nebo kapitálová náročnost.
- Substituty – neboli náhradní výrobky vyráběné jiným odvětvím. Atraktivní cena substitutu výrazně ovlivňuje a udává maximální ziskovost sledovaného odvětví. Důležité je substitut vyhledat, tedy najít na trhu jiný produkt, který může splnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví.
- Dodavatelé – mohou zvýšit ceny či snížit kvalitu statků a služeb, které dodávají společnosti a odvětví. Zvýšením ceny za účelem vlastního vyššího zisku jsou schopni snížit ziskovost společnosti.
- Odběratelé/zákazníci – soutěží s odvětvím za účelem snížení ceny, dosažení lepší kvality či služeb. Všechny tyto inovace jsou prováděny na úkor ziskovosti daného odvětví. Silná, tedy vlivná skupina odběratelů je v případě, že nakupuje velký podíl celkového objemu prodeje zboží či služeb.

3.3 PEST analýza

Někdy označována, jak uvádí Koráb a kol. (2007, s. 48), jako SLEPT analýza. PEST analýza je nástrojem charakteru postupu či prostředek sloužící k identifikaci a zkoumání externích faktorů, tedy makroprostředí. Tento nástroj představuje komplexní pohled na čtyři různě se měnící složky. Analýza předpokládá znalost vývoje všech faktorů v minulosti a pokouší se předvídat budoucí vlivy prostředí těchto oblastí, které Kozel a kol. (2011, s. 25-30) definují takto:

- Politické (P) – toto prostředí má do jisté míry vliv na chod podniku, prostřednictvím stability poměru státních či municipálních institucí, politických trendů a postojů k podnikání. Nařízení a následné regulace Evropské unie mohou mít na podnik významný vliv.

- Ekonomické (E) – důležité faktory, které společnost ovlivňují jsou makroekonomické ukazatele, přímé či nepřímé daně, míra inflace, státní podpora, vývoj HDP. Jinými slovy lze říct, že se jedná o faktory, které vyobrazují současnou ekonomickou situaci.
- Sociální (S) – analýza této oblasti přináší cenné informace o lidech vytvářejících potenciální trhy společnosti. Spadá zde trh práce, demografické ukazatele, míra korupce, náboženství a také krajové zvyklosti. Sledování a následná analýza těchto informací pro společnost znamená významnou konkurenční výhodu.
- Technologické (T) – oblast technologických trendů, aplikací a důsledků vývoje internetu. Zavádění nových technologií je způsob snižování nákladů a zvyšování produktivity, které vedou ke zvětšování tržního podílu a zisku. Nově získané finanční prostředky umožňují další investice do nového technologického vývoje.

4 BUSINESS MODEL

Jednoznačná definice business modelu doposud nebyla přijata za obecně platnou. Různí autoři však uvádí spoustu podobných, ale i odlišných definic, které popisují, co je to business model a co je jeho hlavním účelem. Můžeme říci, že každá z těchto definic řeší tyto otázky: Pro jakého zákazníka vytváříme hodnotu? Jakou hodnotu tvoříme? Produkt či služba, kterou tvoříme řeší, zákazníkův problém či ho uspokojuje? Z čeho má firma příjmy? A spoustu dalších.

4.1 Definice business modelu

Osterwalder a kol. (2012, s.12-15) udává, že business model představuje základní principy, pomocí kterých firma tvoří, předává a získává hodnotu. Business model lze vnímat jako detailní plán strategie, která se má naplnit využitím organizačních struktur, systémů a procesů.

Business model, ať už životaschopný či ne, zahrnuje pět klíčových prvků, popisuje Mullins a kol. (2009, s. 9). Klíčové prvky společně určují ekonomickou životaschopnost podnikání nebo pravděpodobnost vyčerpání finančních prostředků. Tyto prvky jsou stavebními kameny každého business modelu. Každý prvek vždy odpovídá na jednu či více otázek, přičemž všechny tyto otázky se zabývají vstupem či výstupem hotovosti:

- Model příjmů – Kdo bude nakupovat? Jak často? Za jakou cenu?
- Model hrubé marže – Kolik z příjmů za prodané zboží zbyde po zaplacení nákladů?
- Operační model – Za co, kromě nákladů na zboží, utratíte peníze na podporu prodeje?
- Model provozního kapitálu – Jak brzy můžete vyzvat své zákazníky k zaplacení? Můžete dodavatelům platit až poté, co zaplatí zákazník?
- Investiční model – Kolik peněz musíte utratit, než vám zákazníci poskytnou dostatek obchodů k pokrytí provozních nákladů?

Jak tvrdí Betz (2018, cit, podle Steele 1998, s. 3) každý business model je založen na nápadech, předpokladech a zásadách, které řeší základní otázky: Jaké produkty nebo služby poskytujeme? Kdo jsou naši zákazníci? Jak můžeme konkurovat jiným firmám? Jak definujeme úspěch? Jak se chováme jeden ke druhému? Business model zobrazuje operace současného podniku v současné konkurenční situaci.

Gassmann a kol. (2014, s. 7) zase uvádí, že business model definuje a odpovídá na otázky: Co je náš produkt? Jak jej vytváříme? Otázky odpovídající na kdo, co, jak a proč přesně popisují, co je to business model.

4.2 Business model vs. business plán

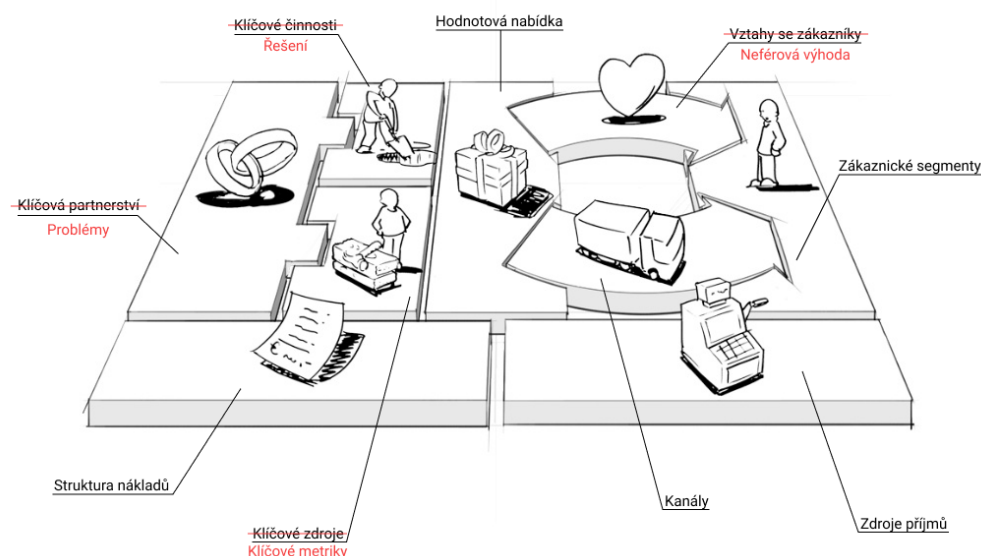
Podle Srpové a kol. (2011, s. 26) je business plán písemný dokument popisující veškeré důležité vnitřní a vnější okolnosti související s podnikatelským záměrem. Tedy je to shrnutí všech podnikatelských cílů, jejich dosažitelnosti a reálnosti a zaznamenání všech kroků vedoucích k dosažení těchto cílů.

Business model naopak znázorňuje základní principy pro tvorbu hodnoty podniku. Osterwalder a kol. (2012, s. 268) uvádí, že účelem business plánu je detailní popis, způsob realizace a následná prezentace projektu. Účelem business modelu je zjistit, jaká hodnota je zákazníkovi poskytována a jak je v podniku tvořena a zachycena. Business plán také slouží jako průvodce celou realizací.

Steve Blank a kol. (2013, s.16) je toho názoru, že business plán není schopen přežít první kontakt se zákazníkem, a tak považuje za klíčové nejprve vytvořit a testovat business model, ze kterého se později bude vycházet při tvorbě business plánu. Business model je vytvořen jako pružný a přizpůsobující se soubor informací, který lze jednoduše měnit, business plán je naopak chápán jako finální soubor, který není prepisovatelný a schopný reagovat na jakékoliv změny. Jinými slovy lze říct, že business model i business plán jsou nepostradatelnou stavební jednotkou pro tvorbu podnikání, nicméně kvalitní business plán by bez propracovaného business modelu nesplňoval svou funkci.

4.3 Canvas vs. Lean Canvas

V obou případech se jedná o nástroj pro tvorbu business modelů. Tyto modely jsou graficky rozvrženy do devíti bloků, které obsahují stavební prvky business plánu. Každý model obsahuje jiné stavební prvky, které se zabývají rozdílnými problémy. Model Canvas založen Osterwalderem byl Mauryou po detailním prozkoumání označen jako vhodný model pro již fungující firmy. Z tohoto důvodu přišel Ash Maurya s ideální alternativou pro začínající podniky, které se potýkají s rozdílnými problémy než výše zmíněně zaběhlé firmy. Myšlenka Lean Canvas spočívá ve slově štíhlý. Tento výraz chápeme jako snahu o eliminaci plýtvání a efektivní zacházení se zdroji.



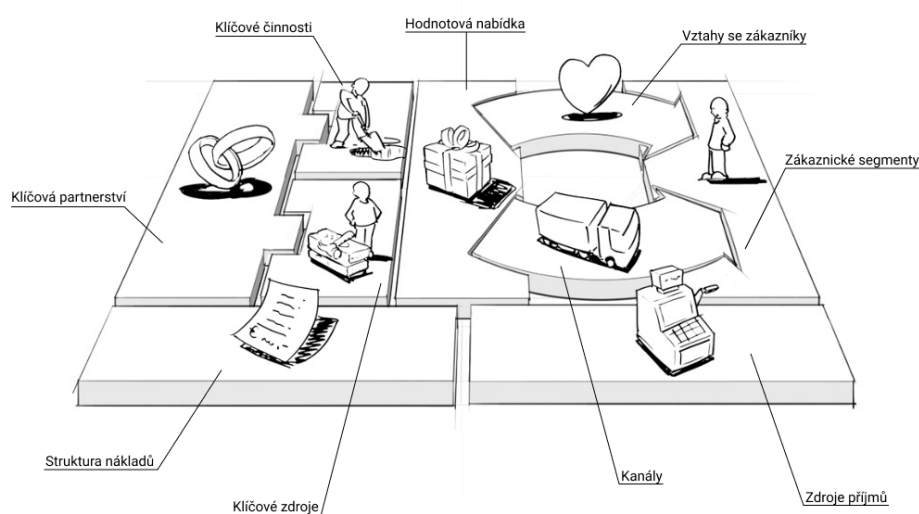
Obrázek 3. Canvas vs. Lean Canvas (Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016, s.25)

Na obrázku výše jsou červeně zvýrazněny složky business modelu Lean Canvas. Tyto stavební prvky Maurya (2016, s. 47-63) detailně popsal:

- Problémy – blok problémy nahradil blok klíčová partnerství. Důvodem nahrazení je fakt, že začínající firmy prozatím nemají partnerské vztahy. Proto zde figurují problémy, které jsou předmětem klíčové otázky: Jaký problém zákazníka trápí a jak ho řeší?
- Řešení – stavební prvek nahrazující klíčové činnosti. Tento blok řeší problémy zákazníků, je to tedy významná část plátna společnosti, která se podílí na tvorbě vhodného produktu či služby pro zákazníky.
- Neférová výhoda – tento blok je nástupcem bloku vztahy se zákazníky. Začínající firma nemá své zákazníky, a tak se zaměřuje na důležitou neférovou výhodu. Jinými slovy je to konkurenční výhoda, kterou podnik musí objevit, aby byl o krok napřed před svou konkurencí. Objevování této výhody společnost motivuje k rozvoji a činnosti.
- Klíčové metriky – klíčové metriky nahrazují klíčové zdroje. Klíčové je nalézt ukazatele toho, jak se vaší společnosti v reálném čase daří. Nalezení tohoto ukazatele je důležitější než pozdější čtení zpráv o prodejích.

5 BUSINESS MODEL CANVAS

Business model Canvas byl vytvořen Alexandrem Osterwalderem. Model Canvas je podrobný plán strategie, která se má plnit pomocí organizačních struktur, systémů a procesů. Tento model je graficky vyobrazen a popsán pomocí devíti stavebních prvků, které popisují, jak firma plánuje vydělávat peníze. Těchto devět prvků pokrývá čtyři nejdůležitější oblasti společnosti: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost. Všechny tyto oblasti jsou podle Osterwaldera a kol. (2012, s. 15) propojeny do jednoho celku popisujícího fungování podniku.



Obrázek 4: Business model Canvas (Vlastní zpracování dle Osterwalder a kol., 2012, s.18)

5.1 Zákaznické segmenty

Jak uvádí Drucker (2006, s.78) ve své knize, nejdůležitější je položit si první a rozhodující otázku, kdo je našim zákazníkem. Na základě této nelehké otázky vymezujeme účel a poslání podniku.

Zákazník představuje jádro každého business modelu. Zisk, který zákazníci podniku zajišťují, je pro přežití firmy velice důležitý. Rozdělení zákazníků spočívá v jejich seskupení do různých segmentů na základě jejich potřeb, chování a dalších atributů. Po rozřazení zákazníků může business model definovat více malých, ale i velkých zákaznických segmentů. Pro firmu je důležité rozhodnout a stanovit, pro které segmenty bude tvořit svůj promyšlený návrh business modelu. Business model je založen na pečlivém a pořádném

porozumění určitých potřeb vybraných zákaznických segmentů. V knize Osterwalder a kol. (2012, s. 21) je uvedeno pět druhů segmentů, které se zaměřují na pět různých trhů:

- Masový trh – nerozlišují zákaznické segmenty, jsou zaměřeny na zákazníky s obdobnými potřebami či problémy
- Nikový trh – zaměření na specializované a specifické segmenty. Distribuční kanály, vztahy se zákazníky a nabídky jsou přizpůsobeny určitým požadavkům
- Segmentace – rozlišení tržních segmentů s lehce odlišnými problémy a potřebami.
- Diverzifikace – zaměření na dva rozdílné zákaznické segmenty, které mají odlišné problémy a potřeby
- Vícestranné platformy – zaměření na dva oboustranně propojené zákaznické segmenty. Pro funkci tohoto business modelu je potřeba obou segmentů.

5.2 Hodnotové nabídky

„Čemu zákazník přikládá hodnotu?“ Tak zní podle Druckera (2006, s. 79) poslední otázka, kterou je nutné si položit pro vymezení účelu a poslání podniku. Zákazník si kupuje uspokojení, po kterém touží, ne výrobek.

Osterwalder a kol. (2016, s. 32) hodnotovou nabídku definují jako soubor benefitů, které vytváříme za účelem získání zákazníků.

Hodnotová nabídka je důvodem, proč zákazník dává určité firmě přednost před konkurenční firmou. Nabídka uspokojuje zákaznickou potřebu či řeší zákaznickův problém. Při tvorbě hodnotové nabídky si musíme odpovědět na otázky: Jakou hodnotu poskytneme zákazníkovi? Jaký problém zákazníka pomáháme vyřešit? Jaké potřeby zákazníka uspokojujeme? Uvádí Osterwalder a kol. (2012, s. 22-25). Prvky, které přispívají k tvorbě hodnoty:

- Novost – uspokojení nových potřeb zákazníka, které dříve nevnímal
- Výkon – tento prvek představuje zlepšení výkonu výrobků či služeb
- Přizpůsobení – představuje přizpůsobení výrobků či služeb specifickým potřebám konkrétních zákaznických segmentů
- Zvládnutí úkolu – pomáhá zákazníkovi řešit konkrétní úkoly
- Design – prvek, který pomáhá produktu vyniknout a zaujmout

- Brand – značka je to, co pro zákazníka tvoří hodnotu
- Pohodlnost – pohodlí zákazníka při užívání produktu či služby
- Cena – nabídka totožná s konkurenční nabídkou je zákazníkovi poskytována za nižší cenu

5.3 Distribuční kanály

Tento prvek zobrazuje, jak společnost komunikuje a jakým způsobem předává hodnotovou nabídku zákaznickému segmentu. Funkce kanálů spočívá v předání hodnotové nabídky, zvýšení povědomí o produktech či službách, poskytnutí zákaznické podpory a možnosti koupit produkty či služby. Kanály rozdělujeme na přímé a nepřímé a dělíme podle Osterwaldera a kol. (2012, s. 26-27) do pěti fází:

- Povědomí – Jakým způsobem zvyšujeme povědomí o produktech či službách?
- Hodnocení – Jak zákazníkovi pomáháme zhodnotit hodnotovou nabídku?
- Nákup – Jak zákazníkovi umožňujeme koupit produkty či služby?
- Předání – Jak zákazníkovi předáváme hodnotovou nabídku?
- Po prodeji – Jak zákazníkovi zajišťujeme poprodejní podporu?

5.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky popisují typy vztahů, které firma vytváří s konkrétními zákaznickými segmenty. Společnost si musí stanovit, jaké typy vztahů chce se svými zákaznickými segmenty budovat. Při stanovení typu vztahu se segmentem je nutné odpovědět na otázky: Jaký typ vztahů konkrétní zákaznické segmenty očekávají? Jaké typy vztahů jsme doposud vytvořili? Jak jsou vztahy nákladné? Jak jsou zařazeny mezi další části business modelu? Vztahy se utvářejí hlavně proto, že si firma chce zákazníky získat, udržet a zvyšovat prodeje. Vztahy se zákazníky dělíme do šesti kategorií, poznamenává Osterwalder a kol. (2012, s. 28-29):

- Osobní asistence – lidská interakce, vztah vzniká v místě prodeje prostřednictvím zástupce firmy
- Individualizovaná osobní asistence – nejdůvěrnější typ vztahu, zástupce firmy s klíčovým zákazníkem udržuje osobní vztah

- Samoobsluha – poskytnutí prostředků pro zákazníka, aby se o sebe postaral sám
- Komunity – propojení zákazníků prostřednictvím komunity
- Spolupráce – zákazník je zapojen do návrhů a inovací produktů, vytváří tak hodnotu spolu s firmou

5.5 Zdroje příjmů

Prvek zdroje příjmů je dle Osterwaldera a kol. (2012, s. 30-32) hotovost, kterou společnost získá z každého zákaznického segmentu. Klíčová je odpověď na otázku: Za jakou hodnotu je zákaznický segment ochoten platit? V momentě nalezení odpovědi na výše zmíněnou otázku firma generuje ze všech zákaznických segmentů veškeré zdroje příjmů. Příjmy lze generovat následujícími způsoby:

- Prodej aktiv – příjem z prodeje vlastnických práv k fyzickému produktu (automobil, kniha)
- Poplatek za užití – příjem je založen na využívání konkrétní služby (telekomunikace, hotelové ubytování)
- Předplatné – příjem spočívá v prodeji stálého přístupu ke konkrétní službě (časopis)
- Půjčování či pronájem – zdroj příjmu je z dočasného poskytnutí výhradního práva užívat konkrétní aktivum po konkrétní dobu (pronájem bytu, pronájem vozidla)
- Poskytování licence – příjem vychází z poskytování svolení užívat majetek chráněný autorskými právy za licenční poplatek (mediální odvětví, technologické odvětví)
- Reklama – zdroj příjmu je založen na poplatcích za reklamy na konkrétní výrobky, značky a služby (mediální odvětví, organizace akcí)

5.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje jsou nejvýznamnější aktiva, která business model potřebuje ke své funkčnosti. Tyto zdroje jsou nepostradatelné pro tvorbu hodnotové nabídky, pronikání na trh, udržování vztahů se zákaznickými segmenty a generování příjmů. Typ klíčového zdroje závisí na typu business modelu. Nepostradatelné zdroje společnost buď vlastní anebo si je pronajímá. Klíčové zdroje mají více podob, podle Osterwaldera a kol. (2012, s. 34-35) mezi ně řadíme:

- Fyzické – fyzická aktiva náročná na kapitál (vozidla, stroje, haly)

- Duševní – aktiva náročná na tvorbu (autorská práva, patenty, značky)
- Lidské – klíčová aktiva pro odvětví náročná na kreativitu a znalost (farmacie, zdravotnictví)
- Finanční – aktiva potřebná k získávání klíčových zaměstnanců (hotovost, úvěrové linky)

5.7 Klíčové činnosti

Osterwlder a kol. (2012, s. 36) klíčové činnosti popisuje jako nejdůležitější kroky, které firma musí vykonat, aby úspěšně fungovala. Tyto činnosti jsou nezbytné pro tvorbu a prezentaci hodnotové nabídky. Dělíme je na:

- Výroba – výrobní činnost je klíčová pro business modely výrobních firem, patří sem: navrhování, výroba a poskytování výrobků
- Řešení problémů – činnost důležitá pro business modely konzultačních společností
- Platforma – činnosti související s business modelem využívající platformy či sítě

5.8 Klíčová partnerství

Prvek klíčová partnerství, jak napsal Osterwalder a kol. (2012, s. 38), představuje síť partnerů a dodavatelů, kteří jsou důležití a potřební pro získávání dalších zdrojů, snižování rizik či optimalizaci nákladů.

5.9 Struktura nákladů

Tento stavební prvek představuje veškeré důležité náklady vznikající v souvislosti s fungováním business modelu. Přirozeností každého podniku je snaha o minimalizaci těchto nákladů. Náklady lze vyčíslit až poté, co stanovíme klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství, zmiňuje Osterwalder a kol. (2012, s. 40 a 41)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Než se osoba rozhodne založit si vlastní podnik, měla by tomu předcházet detailní rešerše konkrétní problematiky a následně analýza trhu, do kterého se budoucí podnikatel chystá vstoupit. Ještě před začátkem podnikání je nutné seznámit se s potenciálními riziky, protože rizika se k podnikání bohužel vždy pojí. Také je klíčové stanovit si přidanou hodnotu, kterou chceme pro zákazníka vytvořit. Podnikání by mělo být bráno z psychologického pojetí, tedy jako potřeba a touha něčeho dosáhnout, vytvořit skvělý produkt či službu pro zákazníky. Klíčem k úspěchu je vytvořit pro zákazníka hodnotu. Jestliže podnikatel na podnikání nahlíží z právního pojetí, jinými slovy se honí za ziskem, výsledek nemusí být dobrý.

Tvorba hodnoty není vždy snadná a je nutné jí věnovat spoustu pozornosti a času. K tvorbě se pojí otázka, která zkoumá, co zákazník považuje za hodnotu, za kterou bude ochoten platit. Zákazník si totiž kupuje uspokojení, nikoli výrobek či službu. Business model je nástroj, který pomůže zmapovat již zmíněné hodnoty a mnohem víc. V této práci jsou zmíněny Business model Canvas a Business model Lean Canvas, Lean Canvas je vylepšením původního modelu Canvas, který je určený pro zaběhlé podniky. V praktické části bude využit Business model Lean Canvas, a to právě z důvodu větší způsobilosti pro začínající podniky.

Jak už bylo zmíněno, analýza trhu je další neopomenutelný krok, kterým je nutno se zabývat. Lze zkoumat vnější i vnitřní prostředí podniku, a to pomocí PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Tyto analýzy nám dají odpověď na otázky, jako jsou: Jak obstát v boji s konkurencí? Jak budoucí podnik ovlivní politická a ekonomická situace? Jakými silnými stránkami podnik disponuje? Jaká je vyjednávací síla podniku vůči dodavatelům? Zodpovězením si na všechny tyto otázky, a mnoho dalších, je podnik o krok blíže k fungujícímu a atraktivnímu podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola je zaměřena na analýzu tržního prostředí kavárny. Využijeme tyto analytické nástroje: PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

7.1 PEST analýza

Pomocí této analýzy, kterou jsme si již probrali v teoretické části práce, budeme analyzovat makroprostředí, tedy externí prostředí podniku. Budeme se detailně zabývat těmito měnicími se oblastmi: politicko-právními faktory, ekonomickými faktory a také sociálními a technologickými faktory.

V následující tabulce je k vidění souhrn faktorů z jednotlivých oblastí zkoumání.

Tabulka 2: PEST analýza (Vlastní zpracování)

Politicko-právní faktory (P)	Ekonomické faktory (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Odklad EET • Paušální daň • COVID-19 (uzavření kaváren) • Daňový balíček - příspěvek na daňově zvýhodněné stravování 	<ul style="list-style-type: none"> • Míra inflace • Míra nezaměstnanosti • Průměrná hrubá mzda • HDP • COVID-19
Sociální faktory (S)	Technologické faktory (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Živě narození < Zemřelí • Přistěhovalí < Vystěhovalí • Každoroční úbytek obyvatelstva o 1 % • Významní zaměstnavatelé • 5 středních škol 	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronické spotřebiče • Pokladna s EET • Platební terminál • Stabilní Wi-Fi připojení • Klimatizace

7.1.1 Politicko-právní faktory

Kvůli koronavirové krizi, která má dopad na ekonomiku v ČR, vláda dne 16.10. 2020 schválila návrh Ministerstva financí pro odklad všech čtyř fází elektronické evidence tržeb neboli EET, a to na 1. ledna 2023. Elektronické evidování tržeb je tedy dobrovolné. (mfcz.cz, 2020)

V souvislosti s pandemií způsobenou virem COVID-19, který byl v České republice poprvé prokázán v březnu 2020, zůstávají veškeré kavárny, restaurace a bary z důvodu nařízení vlády uzavřené. Nelze využívat zahrádky ani venkovní posezení, je ale možné provozovat výdejní okénka. Provoz kaváren je tímto nařízením extrémně omezen.

Novinkou pro rok 2021 je benefit, který doplňuje dosavadní možnosti daňově zvýhodněného stravování. Stávající možnosti, tedy stravenky či firemní jídelny, zůstávají i nadále zachovány, pouze budou obohaceny novinkou, a to příspěvkem v peněžní formě. Zaměstnavatelé tak budou moci svým zaměstnancům poskytovat daňově osvobozený peněžní příspěvek. Tento benefit byl schválen v rámci daňového balíčku. Velkou výhodou tohoto benefitu je fakt, že zaměstnanci nemusí dokládat, zda peníze utratili za potraviny či jídlo v restauraci. (mfcz.cz, 2020)

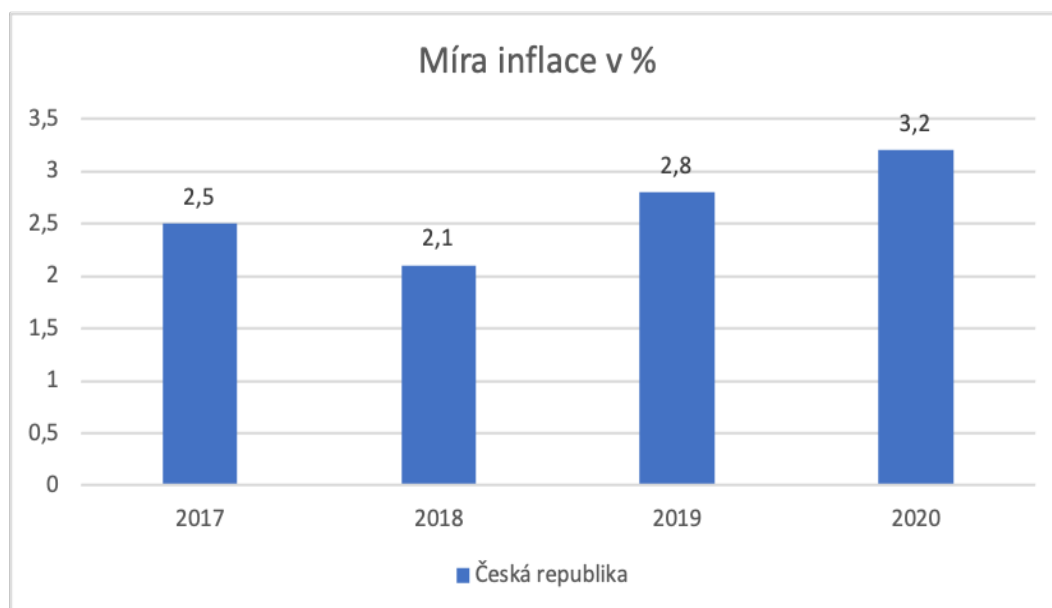
V červnu 2020 byl schválen návrh na zavedení paušální daně pro rok 2021, která se bude týkat živnostníků a podnikatelů. Jedinou podmínkou, kterou musí podnikatel splňovat, je limit ročního příjmu, který je stanoven do 1 milionu Kč. Důvodem zavedení paušální daně bylo zjednodušení odvodové a daňové povinnosti a také úspora času a peněz pro živnostníky či podnikatele. Velkou výhodou pro podnikatele je vyplnění jednoho formuláře místo obvyklých tří. Není nutné se tedy zabývat daňovým přiznáním či přehledem pojistného. Součástí paušální částky vypočtené pro rok 2021 je zdravotní pojistné ve výši 2 393 Kč, minimální sociální pojistné, které činí 2 976 Kč a symbolická daň z příjmu ve výši 100 Kč. (mfcz.cz, 2020)

7.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které zásadně ovlivňují podnik či jeho prosperitu, řadíme míru inflace, nezaměstnanosti, mzdy a také HDP neboli hrubý domácí produkt. Ekonomická situace České republiky je navíc silně ovlivněna virem COVID-19, který takřka zastavil chod velkého množství podniků. Pandemie společně s přijatými protiepidemickými opatřeními způsobila v roce 2020 propad světové ekonomiky.

Míra inflace

Inflaci lze také označit jako růst cenové hladiny v čase. Toleranční pásmo inflačního cíle ČNB je stanoveno na 3 %. V listopadu 2019 se růst spotřebitelských cen neboli inflace dostal nad stanovenou hranici 3 %. Tato hranice byla naposledy překročena v říjnu 2012. Koncem roku 2020 se meziroční růst spotřebitelských cen zpomalil a klesl pod horní hranici tolerančního pásma. Odhadovaná míra inflace pro rok 2021 činí 1,9 %. (mfcz.cz, 2021)



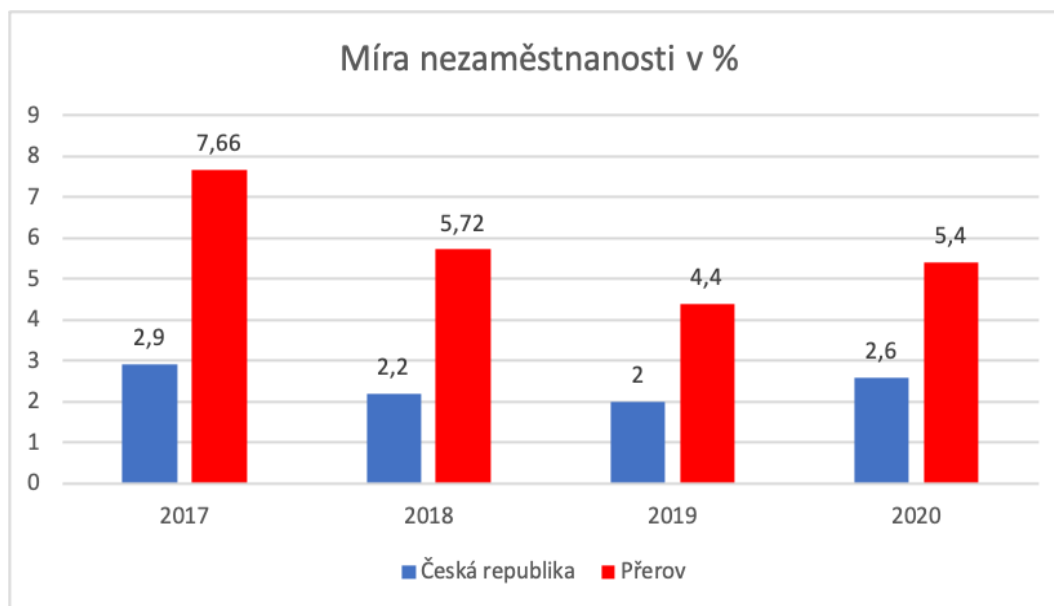
Obrázek 5: Míra inflace v % (Vlastní zpracování dle: mfcz.cz, 2021)

Míra nezaměstnanosti

Od roku 2017 do roku 2019 měla míra nezaměstnanosti v ČR klesající trend. Dle Českého statistického úřadu v roce 2020 dosahovala míra nezaměstnanosti 2,6 %, což je oproti předchozímu roku zhoršení o 0,6 %. Je pravděpodobné, že míru nezaměstnanosti negativně ovlivnila pandemie koronaviru. (mfcz.cz, 2021)

V grafu níže můžeme vidět také míru nezaměstnanosti v Přerově, která je pro tvorbu této práce vhodnější a přesnější. Je patrné, že nezaměstnanost v Přerově byla v jednotlivých letech výrazně vyšší než celorepubliková čísla. V roce 2020 se v Přerově, stejně jako v ČR, nezaměstnanost výrazně zvýšila. Od roku 2017 do roku 2019 měla míra nezaměstnanosti v Přerově klesající trend.

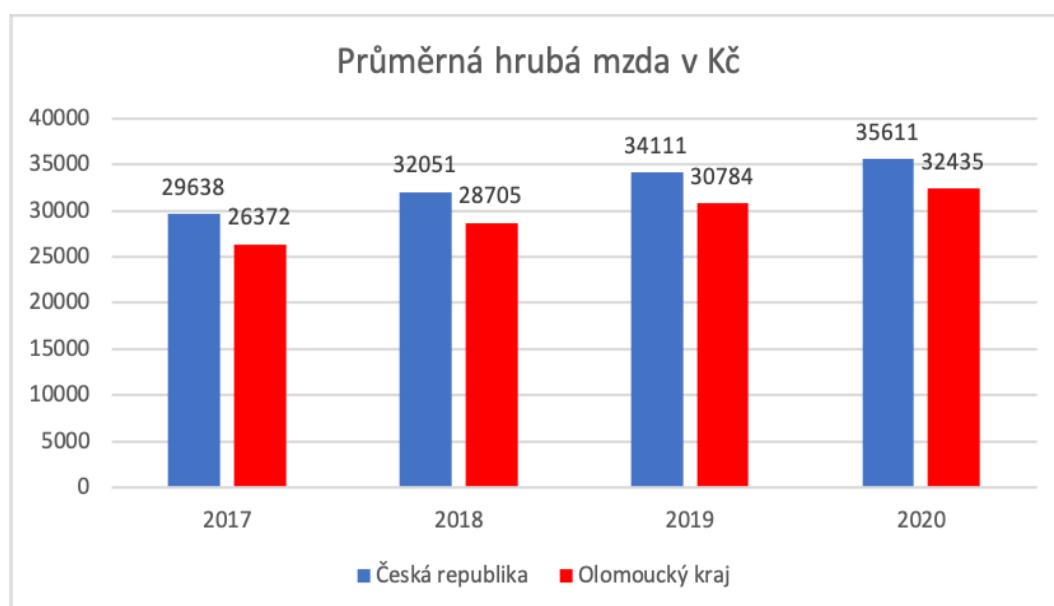
Pro rok 2021 se v souvislosti se zpožděnými efekty ekonomického propadu počítá s rostoucí mírou nezaměstnanosti a odhaduje se, že by se míra nezaměstnanosti v ČR mohla vyšplhat až na 3,3 %, což by bylo o 0,7 % více, než v roce 2020. Toto číslo by tak bylo nejvyšší za posledních pět let. Je důležité zmínit, že odhadovaná zvýšená míra nezaměstnanosti pro rok 2021 je stále v normě a vývoj není negativní. (mfcz.cz, 2021)



Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování dle: mfcz.cz, 2021, czso.cz, 2021)

Vývoj průměrné hrubé mzdy

Průměrná hrubá mzda v ČR od roku 2017 neustále narůstá. Přírůstek mezi jednotlivými lety činil 2 413 Kč, 2 060 Kč a 1 500 Kč. Olomoucký kraj a jeho průměrná hrubá mzda je ve srovnání s průměrnou hrubou mzdou ČR podstatně nižší, a to až o 3 346 Kč. Z grafu je zřejmé, že i průměrná hrubá mzda Olomouckého kraje má, stejně jako průměrná hrubá mzda ČR, stoupající trend. S rostoucí průměrnou hrubou mzdou roste i kupní síla, což je pro nově vstupující podnik dobrou zprávou.

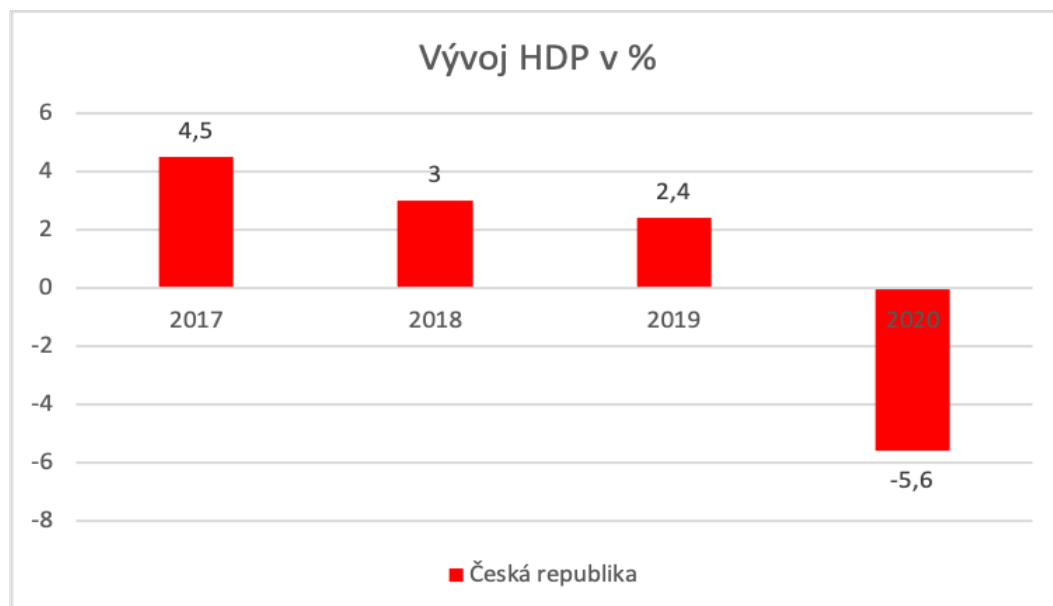


Obrázek 7: Průměrná hrubá mzda v Kč (Vlastní zpracování dle: czso.cz)

HDP

Během přestávky mezi 1. a 2. vlnou koronavirové pandemie zaznamenala ekonomika České republiky významné oživení. Ve 3. čtvrtletí 2020 mezičtvrtletně vzrostl HDP o 6,9 %, přičemž se meziroční pokles snížil z 10,8 % (ve 2. čtvrtletí) na 5,0 % (ve 3. čtvrtletí). Ve 4. čtvrtletí 2020 HDP mezičtvrtletně vzrostl o 0,3 % a meziročně klesl o 5,0 %. V tomto roce byl zaznamenán vůbec nejhlubší pokles výkonu ekonomiky v celé historii České republiky. Tento pokles byl negativně ovlivněn zejména spotřebou domácností, propadem zahraniční poptávky a také investičními výdaji. Vývoj sektoru služeb, konkrétně v odvětví obchodu, ubytování a pohostinství významně ovlivnily pokles hrubého domácího produktu. Podle předběžných odhadů ČSÚ klesl HDP v roce 2020 o 5,6 %. Pro ekonomiku České republiky je stěžejní průmyslová výroba a stavebnictví, tyto dvě odvětví během pandemie fungovaly, lze tedy předpokládat, že bez fungování průmyslu a stavebnictví by byl výsledný HDP za rok 2020 výrazně nižší. Není pochyb, že alarmující čísla pro rok 2020 způsobila pandemie koronaviru. (mfcz.cz, 2021)

Odhaduje se, že rok 2021 by měl být vzhledem k předpokládanému zlepšení situace, způsobené virem COVID-19, příznivější. Konkrétně by HDP mohlo dosáhnout 3,1 %. (mfcz.cz, 2021)

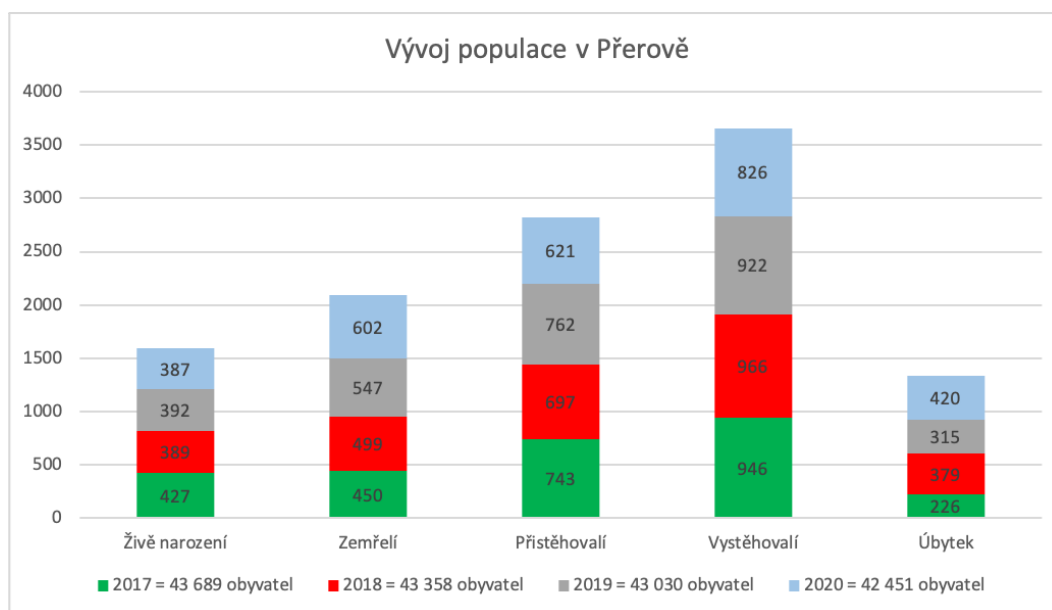


Obrázek 8: Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2018, czso.cz, 2019, czso.cz, 2020, czso.cz, 2021)

7.1.3 Sociální faktory

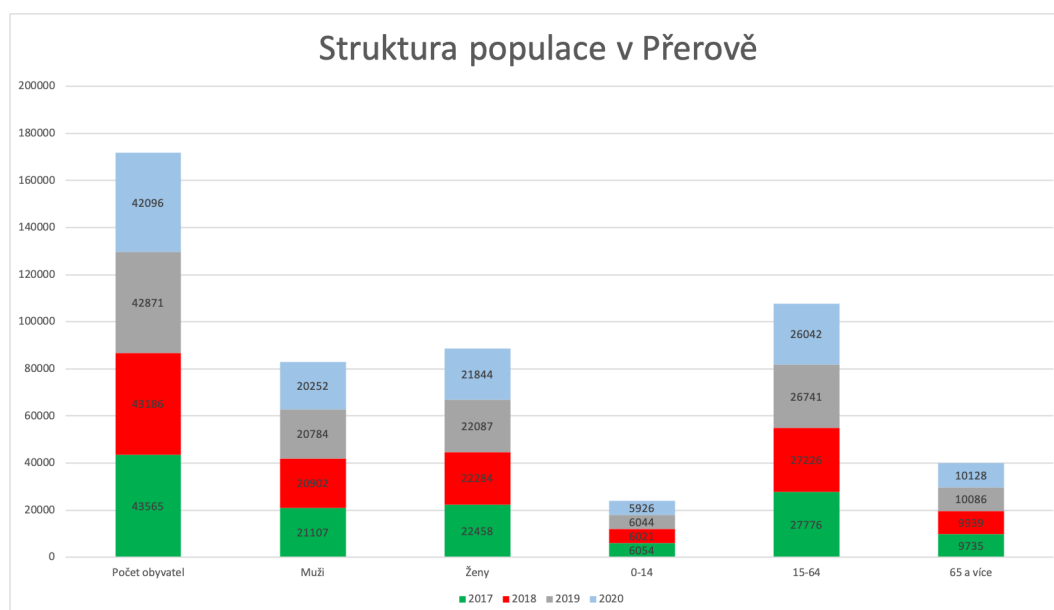
Přerov je jižně ležící město v Olomouckém kraji. Z dostupných informací zde k 1.1. 2021 žije 42 451 obyvatel. Ke statutárnímu městu Přerov náleží městské části Předmostí, Lověšice, Kozlovice, Dluhonice, Újezdec, Čekyně, Henčlov, Lýsky, Popovice, Vinary, Žeravice a Penčice. Potenciální zákazníci kavárny by však mohli být také obyvatelé přilehlých okolních vesnic, jako jsou Kokory, Prosenice, Želatovice, Rokytnice, Horní Moštěnice, Beňov a Bochoř. V žádné z těchto vesnic se nevyskytuje kavárna, proto by obyvatelé mohli pro dobrou kávu a dezert zavítat právě do blízkého města Přerova. (prerov.eu, 2021, vdb.czso.cz)

Na obrázku níže je zaznamenán vývoj populace v Přerově za poslední 4 roky. Je zřejmé, že počet zemřelých ve sledovaných letech převyšuje počet živě narozených, stejně jako počet vystěhovalých převyšuje počet přistěhovalých. V posledních 4 sledovaných letech tak dochází k úbytku obyvatel. Lze předpokládat, že v následujících letech bude počet obyvatel stále klesat. Budoucí kavárnu by to ale negativně nemělo ovlivnit, protože úbytek obyvatel je v jednotlivých sledovaných letech necelé 1 % veškerého obyvatelstva.



Obrázek 9: Vývoj populace v Přerově (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)

V následujícím obrázku je detailně zobrazena struktura obyvatelstva, tedy počet žen, mužů a věkové skupiny všech obyvatel Přerova ve sledovaných letech. V průběhu následujících let se celkové procento obyvatel ve věku 15 až 64 let snižuje. V roce 2017 tato věková skupina činí 64 % obyvatel, v roce 2018 je to 63 %, v roce 2019 a 2020 pak 62 % obyvatel.



Obrázek 10: Struktura populace v Přerově (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)

V Přerově sídlí mnoho firem, které jsou významnými zaměstnavateli pro Přerov a okolí. Mezi tyto firmy patří Meopta - optika s.r.o., která dle výroční zprávy ke dni 31.12.2019 zaměstnávala 2 353 zaměstnanců. Dalším velkým zaměstnavatelem je Precheza a.s. (or.justice.cz)

Tyto společnosti jsou atraktivní pro stávající i nové zaměstnance, kteří by si po práci mohli rádi odpočinout v nové kavárně v centru města. Strategickou polohou je kavárna vhodná i pro zaměstnance úřadů a ostatních menších přerovských firem, které sídlí v centru města.

Nedaleko kavárny je také Gymnázium Jakuba Škody, Obchodní akademie a Jazyková škola Přerov, Střední Průmyslová škola a Střední škola gastronomie a služeb. Hojná přítomnost středních škol ve městě by mohla být skvělým zdrojem velkého množství studentů, kteří by své volné chvíle s přáteli trávili v kavárně, či by se v ní připravovali na testy a plnili domácí úkoly. Podle hrubého odhadu navštěvuje tyto střední školy téměř 1100 studentů ve věku 15 – 19 let.

7.1.4 Technologické faktory

Stěžejním technologickým faktorem, který je pro každou kavárnu velice klíčový, je profesionální výkonný kávovar. Na trhu je velká nabídka levnějších i dražších kávovarů, proto je důležité vybrat ten správný produkt, který bude sloužit i několik let. Kávovar není jediným spotřebičem, který je stavebním kamenem skvělé kavárny. Patří sem také kvalitní smoothie maker, odšťavňovač zeleniny a ovoce, výrobek ledu, lednice, mrazák, chladicí

vitřina, myčka a spousta dalších kuchyňských spotřebičů. Další klíčovou technologií je klimatizace, která napomáhá udržovat příjemnou teplotu podniku nejen v letních měsících. Správné tepelné podmínky jsou pro zákazníka a jeho komfort velice důležitým faktorem. Pro spokojeného klienta je v této moderní době stabilní WiFi připojení nutností. Je tedy důležité vybrat vhodného poskytovatele internetu a WiFi router, který bez problémů zvládne velké množství připojených uživatelů. Každý kvalitní podnik již považuje za běžné zákazníkovi poskytovat bezkontaktní platby, proto je tento standard vhodné zajistit. Poslední důležitý technologický faktor je pořízení pokladny se softwarem elektronické evidence tržeb.

7.2 Porterův model pěti sil

Tato analýza se bude zabývat mezoprostředím kavárny. Detailně se zaměříme na konkurenty, dodavatele a odběratele.

7.2.1 Konkurenti v odvětví

Ve městě Přerov je momentálně 10 zařízení poskytujících zákazníkům kávu, dezert a příjemné posezení. V této části bude autorka analyzovat 5 nejvíce konkurenčních kaváren, které by svým konceptem a zaměřením na cílovou skupinu mohly ovlivňovat potenciální kavárnu a její chod.

- **Nebe počká**

Nebe počká je nejnovější přerovská kavárna, funguje od prosince 2019. Podnik je umístěn na ulici Kratochvílova, 2 minuty chůze od Náměstí Tomáše Garrigua Masaryka a 4 minuty chůze od největší střední školy v Přerově. Tento podnik je velice specifický, a to z toho důvodu, že je veganský. Nedostanete zde ke kávě kravské mléko a v dezertech se nevyskytují žádné živočišné produkty. Interiér kavárny je industriální a moderní, prostory jsou ale malé, usadí se zde malý počet zákazníků. Podnik nabízí kávu, čaj, pivo, víno a dezerty. Všechny zmíněné nápoje a dezerty jsou veganské, z toho důvodu je cena výrazně vyšší. Tato kavárna je v Přerově nejdražší, dala by se srovnat s cenovou nabídkou brněnských či pražských podniků. Tento podnik také pořádá aukce děl od místních umělců, veškerý výtěžek věnují charitě, útulkům či jiným potřebným zařízením. Tato kavárna je svým konceptem specializovaná na konkrétní zákaznický segment. Zákazník, který není vegan, vysoké ceny za speciální veganské produkty nepochopí. Nejedná se o

podnik zaměřený na všechny zákaznické segmenty, nabízející pestrý sortiment pro všechny své zákazníky, proto se nedá zařadit mezi přímé konkurenty.

- **Marconi Coffee**

Jedná se o podnik, který byl otevřen v září 2019, v prostorách bývalé restaurace na Náměstí Tomáše Garrigua Masaryka. Tato kavárna je určena pro všechny zákaznické segmenty, dokonce je zde i malý dětský koutek, takže si místní maminky se svými dětmi přijdou na své. Velkou předností podniku jsou opravdu velké prostory, a tak se zde vejde velké množství milovníků kávy. Interiér kavárny je velice útulný, moderní a hřejivý. Také obsluha je vždy příjemná a pohotová. Podnik nabízí velké množství tradičních i sezónních kávových nápojů, čajů, dezertů i slaných snacků. V týdnu kavárna přes poledne nabízí zeleninové krémy s domácím chlebem. Cenová nabídka se pohybuje od 40,- do 90,- za nápoj či svačinku. Nevýhodou Marconi Coffee je malé posezení před prostorem kavárny, které se rozprostírá na frekventovaném chodníku, vedle kterého je navíc silnice. Někteří zákazníci by za nekomfortní mohli považovat přítomnost malých dětí, které jsou docela hlučné. Tento podnik se svým konceptem lze považovat za přímou konkurenci.

- **Bazar caffe**

Dalším z možných konkurentů je kavárna Bazar, nacházející se 15 minut od centra a 3 minuty od nákupní Galerie Přerov, v bývalé prodejně bazaru. Tento podnik je známý především díky svým netradičním a lahodným dezertům, které do své nabídky v Přerově zařadil jako první. Specializuje se na netypické kulinářské kousky a v nabídce má vždy minimálně 10 čerstvých dortíků. Tato kavárna peče dorty na zakázku, ale také poskytuje sladký bar pro narozeninové oslavy a svatby. Do svého sortimentu netradičně zařadil čerstvé vázané květiny, které jsou k zakoupení téměř každý den. Kavárna nabízí velké množství tradičních i sezónních kávových nápojů, čajů či domácích limonád. Cenová nabídka je od 40,- do 90,- za dezert či nápoj. Prostor kavárny je moderně zařízený, ale velice stísněný. V podniku lze usadit maximálně 5 osob. Výhodou kavárny je venkovní posezení, které se rozprostírá do klidné ulice. Při pití svého oblíbeného nápoje tak máte klid a nejste rušeni pohledy kolemjdoucích. Velkou nevýhodou kavárny je také otevírací doba, kdy je podnik otevřen pouze do 15:00. Kavárna spíše funguje jako výdejní místo kávy či dortíků, proto není zařazena do přímých konkurentů.

- **ECHO café**

Další kavárna, která je zařazena do této analýzy, je ECHO café. Tento podnik se nachází 15 metrů od kavárny Nebe počká a je nejstarší fungující kavárnou ve městě. Interiér je starý, a ne příliš útulný. Do nabídky je zařazena káva, čaj, limonády a pivo. Velkou výhodou podniku je opravdu nízká cenová skupina, z tohoto důvodu podnik navštěvují převážně starší lidé. Podnik také disponuje velice prostornou zahrádkou, která leží ve vnitrobloku. Zahrádka a její posezení je krytá stromy a poskytuje zákazníkům příjemné soukromí. Nevýhodou venkovního posezení je extrémní množství toulavých koček vyskytujících se na zahrádce. Další nevýhodou je jediná zaměstnankyně kavárny, která je vždy nepříjemná a neprofesionální. Podnik je opravdu málo navštěvovaný, nevýrazný a nabídka není ničím speciální, z toho důvodu není zařazen mezi přímé konkurenty.

- **Eiscafe Delikana**

Jak už z názvu vypovídá, tato cukrárna je součástí velké sítě cukráren v České republice. Cukrárna se nachází v přízemí Galerie Přerov. Vnitřní i venkovní prostory zařízení jsou velice prostorné, lze zde usadit i 50 hostů. Interiér cukrárny je neosobitý a univerzální. Stěžejním produktem cukrárny jsou zákusky, zmrzlina a zmrzlinové poháry, nabízí ale i limonády, míchané alkoholické drinky či kávu. V nabídce najdeme i snídaňové menu. Obzvlášť cena zákusků, pohárů, limonád a snídaní je velice vysoká v poměru s kvalitou a chutí. Personál cukrárny je nezkušený, neprofesionální a velmi se obměňuje. Důvodem zařazení mezi detailně analyzovanou konkurenci je vysoká návštěvnost cukrárny.

Následující tabulka obsahuje hodnocení jednotlivých kaváren. Nejprve bylo nutné najít vhodné osoby, které budou užitnost podniku posuzovat. Rozhodla jsem se pro tzv. pravé zákazníky, tedy milovníky kaváren, a to ženy ve věku 23 až 50 let. Hodnocení probíhalo tak, že šesti milovníkům kaváren byly dány následující instrukce: „Obodujte těchto pět nejnavštěvovanějších přerovských kaváren pomocí následujících devíti faktorů: cena sortimentu, nabídka sortimentu, kvalita sortimentu, otevírací doba, obsluha (obsluhou se rozumí chování zaměstnanců kavárny), děti (přizpůsobení kavárny dětem v podobě dětského koutku či zahradního prostoru s dětskými atrakcemi), interiér a zahrádka (zahrádkou se rozumí jakékoliv venkovní posezení). Hodnoťte v rozmezí nula až deset bodů. Jste-li maximálně spokojeni, dejte deset bodů, nejste-li spokojeni, dejte jeden bod. Nula bodů dejte pouze v případě, že kavárna nesplňuje jeden z hodnotících faktorů, např. nemá zahrádku či nemá dětský koutek.“ Získané bodování všech respondentů bylo sečteno, vyděleno počtem

dotazovaných a následně matematicky zaokrouhlo. Výsledky všech faktorů jednotlivých kaváren byly sečteny. Následující bodové hodnocení všech kaváren bylo porovnáno, přičemž podnik s nejvyšším číslem, tedy Marconi Coffee, lze považovat za podnik s nejvyšší užitnou hodnotou pro zákazníka. V příloze VII je uveden graf, který pomocí křivek zobrazuje srovnání užitné hodnoty jednotlivých kaváren.

Tabulka 3: Srovnání užitné hodnoty konkurenčních kaváren (Vlastní zpracování)

	Nebe počká	Marcooni Coffee	Bazar caffe	ECHO cafe	Eiscafe Delikana
Cena sortimentu	7	7	6	9	3
Nabídka sortimentu	7	10	8	5	7
Kvalita sortimentu	10	9	8	6	5
Otevírací doba	8	9	4	8	9
Obsluha	8	9	6	4	4
Děti	5	7	0	4	4
Interiér	9	8	7	4	5
Zahrádka	0	7	6	8	7
Celkem	54	66	45	48	44

7.2.2 Potenciální nově vstupující firmy

S ohledem na nynější koronavirovou situaci nové podniky vznikají jen zřídka, o to méně pak v oblasti poskytující služby. Velké procento dosud fungujících podniků ukončuje svou činnost a svým odchodem z trhu tak vytváří prostor pro nově vstupující firmy. Konkrétně ve městě Přerov za poslední dva roky nevznikla žádná nová kavárna a dvě svou činnost ukončily. Důvody ukončení činnosti souvisely s pandemií viru SARS-Cov-2 a následnými mimořádnými ochrannými opatřeními, které omezily chod kaváren a následně je negativním způsobem ovlivnily. Proto lze říci, že je v Přerově prostor pro nově vstupující firmy v kavárenském odvětví.

7.2.3 Substituty

Substituty přicházejí na scénu ve chvíli, kdy zákazník není ochoten zaplatit stanovenou cenu za produkt, který je substituován. Zákazník nabude dojmu, že cena za nabízený produkt není odpovídající, ať už z pohledu kvality či produktů nabízených konkurencí. Po tomto

uvědomění začíná vyhledávat jiné atraktivnější cenové alternativy substituovaného produktu. Substitut pro kavárnu, který by mohl nahradit kávové nápoje je káva z automatu, či chlazená káva ze supermarketu. Pro zákazníky, kteří kávu nevyhledávají může být substitutem kávového nápoje čaj, nebo jiný nápoj. V tomto případě by substitutem mohl být jakýkoliv nápoj zakoupený v supermarketu či čaj uvařený doma. Dalším substitutem, který by nahradil dezerty a malé svačinky nabízené v kavárnách by mohly být balené zákusky, sendviče a bagety ze supermarketu. V případě, že by chtěl zákazník za nápoje a jídlo ušetřit ještě více, mohl by si je připravit doma.

Výše zmíněné substituty byly brány z hlediska produktu. Na substituty lze pohlížet také z hlediska celku, v tomto případě bychom nehledali alternativní produkty, nýbrž prostředí. Pro zákazníky preferující alkoholické nápoje by mohl být vhodným substitutem bar, vinárna či hospoda. V případě, že je zákazník více zatížený na nabídku jídla, mohl by preferovat restauraci, rychlé občerstvení, bistro či jiné stravovací zařízení. Posledním substitutem kavárny jako celku je čajovna, toto prostředí by mohli volit zákazníci, kteří nejsou velkými fanoušky kávových nápojů.

7.2.4 Dodavatelé

Dodavatelé jsou klíčovou složkou, která ovlivňuje chuť a kvalitu nabízených nápojů a dezertů v kavárně. Na první sousto lze poznat domácí jahodu, kvalitní malinovou limonádu či výběrovou kávu. Pro kavárnu je velice důležitá káva, na které by se v dobré kavárně nikdy nemělo šetřit.

Vhodným dodavatelem tohoto stěžejního produktu by mohla být irská společnost Calendar Coffee, která je na trhu od roku 2014. Tento dodavatel je velice netradiční kvůli jeho nabídce, které je zaměřena pouze na sezónní kávu. Při výrobě kávy se řídí podle kalendáře sklizně. Káva a také její původ se vždy mění v závislosti na tom, které země zrovna sklízí. Myšlenkou této metody sklizně a následující výroby byla nejen skvělá chuť čerstvé kávy, ale hlavně snížení uhlíkové stopy při ekologické výrobě. I přes sezónní sklizně je společnost schopna vybudovat pestrou škálu nabídky. Důležité ale je, že mladý pár, který za celou značkou stojí, nabízí skvělý produkt, a to s ohledem na naši planetu Zemi. Dalším dodavatelem, který stojí za zmínku, je Moštěnický sirup. Tato firma sídlí jen pár kilometrů od města Přerov a byla oceněna certifikátem "HANÁ regionální produkt". Společnost při tvorbě sirupů nevyužívá sladidla, koncentráty a ani umělá barviva. Tento sirup je tak vhodný pro výrobu domácích limonád, které všichni zejména v letních dnech ocení.

V případě, že by se majitelé kavárny z důvodu vysoké kvality nabízeného sortimentu rozhodli odebírat kávu, sirupy a další potřebné zboží pouze od malého množství prémiových dodavatelů, byla by vyjednávací síla dodavatelů vysoká. Z hlediska bezpečnosti, rezervy a vyšší vyjednávací síly majitelů podniku by bylo vhodnější odebírat zboží od většího množství velkoobchodních dodavatelů, popřípadě mít měsíční trvanlivé zásoby pro chod kavárny. Podnik k přípravě svého sortimentu neuvžívá jen trvanlivé suroviny, ale i potraviny podléhající rychlé zkáze, v tomto případě se nelze zásobit. Pokud by vedení kavárny chtělo mít silnou vyjednávací pozici, a přesto svým hostům nabízet dezerty a nápoje z těch nejkvalitnějších surovin, alternativním řešením by bylo vytvořit přímou spolupráci s prémiovými záložními dodavateli veškerých klíčových surovin.

7.2.5 Odběratelé

Vyjednávací sílu zákazníka v případě kavárny nelze považovat za vysokou, a to z toho důvodu, že podnik nebude mít pouze jednoho velkého odběratele, ale více zákaznických segmentů. Vliv jednotlivých kupujících je relativně nízký. Podnik má tedy vysokou vyjednávací pozici. Nesmíme ale zapomenout na fakt, že zákazník je náš pán a je to právě on, kdo hodnotí, doporučuje a utrácí v kavárně své peníze. Všechny tyto aspekty určují, zda bude podnik úspěšný či nikoliv. Z tohoto důvodu je důležité a nutné budovat dobrý vztah mezi všemi zákaznickými segmenty a také uspokojovat jejich potřeby. Okruh zákazníků pro kavárny je velice pestrý, lze zde zařadit studenty, pracující občany, důchodce, ale i maminky na mateřské dovolené. Strategickou polohou, vybavením a kapacitou kavárny a nabídkou sortimentu je podnik vhodný pro téměř všechny občany města Přerova.

7.3 SWOT analýza

Pro tvorbu SWOT analýzy, která se zabývá vnitřním i vnějším prostředím podniku, byly využity informace zjištěné z předchozích dvou analytických nástrojů, tedy PEST analýzy a Porterova modelu pěti sil. V této analýze budou definovány silné a slabé stránky podniku, ale také příležitosti, které by mohl podnik využít ve svůj prospěch a v neposlední řadě hrozby, se kterými by se mohla kavárna potýkat.

7.3.1 Silné stránky

Důležitou silnou stránkou je otevírací doba kavárny, která bude až do pozdních večerních hodin. V Přerově, na rozdíl od větších měst, doposud žádná kavárna neumožňuje svým zákazníkům strávit v kavárně volný čas také po 18:00 se sklenkou vína či jiného míchaného

alkoholického drinku. Ve městě navíc není žádný bar, pouze hospody a diskotéky, které se otvírají až ve 23:00. Otevírací doba do 22:00 by tak mohla přilákat plnoleté mladé zákazníky. Velkou výhodou pro maminky je dětský koutek, který na pár minut zabaví jejich ratolesti. Silnou stránkou je také velká kapacita podniku, možnost konat soukromé narozeninové oslavy, pracovní večírky a akce. Za zmínku stojí i možnost nechat si upéct dezerty a také svatební, narozeninové nebo jiné dorty na zakázku. Další silnou stránku tohoto podniku je konkurenční výhoda v podobě uspořené financí. V případě dalšího uzavření z důvodu pandemie by byl podnik nejspíše více schopný přežít za pomoci úspor. Podniky, které fungují v nejistotě téměř 15 měsíců a provoz financují ze své vlastní kapsy by nejspíše další uzavření nepřežily.

7.3.2 Slabé stránky

Začínající podnikatel nemá s provozem kavárny takové zkušenosti jako jeho konkurent, který v oboru podniká již několik let, nezkušenost je tedy nejslabší stránkou podniku. Další slabou stránkou by mohly být vyšší ceny dezertů a slaných svačin, které by byly vyráběny za využití kvalitních a bio potravin. Některým zákazníkům by také mohlo vadit uzpůsobení kavárny pro malé děti, které se v kavárně budou vyskytovat. Naopak psím páníčkům by mohlo vadit, že si své mazlíčky do kavárny nemohou vzít s sebou. Slabou stránkou, se kterou se potýká každý nový podnik, jsou vysoké počáteční výdaje a nulová zákaznická základna.

7.3.3 Příležitosti

S virem SARS-CoV-2 souvisí příležitost, kterou je ukončení podnikatelské činnosti konkurence. Zákazníci, kteří byli zvyklí navštěvovat již neexistující kavárny by se mohli stát zákazníky zamýšlené kavárny. Spousta obyvatel Přerova po dlouhotrvajícím lockdownu uvítá zpestření v podobě nově otevřeného podniku, který navíc nabízí služby, které dosud v Přerově nejsou.

7.3.4 Hrozby

Každý nově vstupující podnik se potýká s možným neúspěchem, kterým je nedostatečná návštěvnost a s tím spojené nízké tržby. Další hrozbou je pravděpodobnost, že zákazníci nebudou ochotni za služby utrácet své peníze. V souvislosti s pandemií totiž spousta rodin vyčerpala své úspory, nebo se dostala do finančních problémů. Ukončením podnikatelské činnosti se na trhu vytvořil prostor pro nově vstupující firmy, které by mohly být další

hrozbou pro zamýšlenou kavárnu. Další hrozbou je neustálé zvyšování cen nájmu, poplatků za energie a také potravin

Tabulka 4: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Otevírací doba do 22:00 • Nabídka míchaných drinků • Dětský koutek • Velká kapacita prostorů • Pronájem prostorů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezkušenost v oblasti podnikání • Vyšší ceny dezertů • Přítomnost malých dětí (křik) • Zákaz domácích mazlíčků • Vysoké počáteční výdaje • Nulová zákaznická základna
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Získání zákazníků zrušených kaváren • Touha zákazníka po socializaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká návštěvnost • Neochota zákazníka platit za služby • Náhrada substituty • Možný vstup konkurence • Zvýšení cen energií, nájmu a potravin

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Cílem této kapitoly je identifikovat preference zákazníků, jejich požadavky, přání, očekávání, a to ve vazbě ke zvažovanému business modelu. V pozadí dotazníkového šetření budou ověřovány některé předpoklady týkající se zvažovaného podnikání.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím stránky Google Formuláře, na které byl také zveřejněn. Sběr dat probíhal online formou a byl zaměřen na obyvatele města Přerova a okolí. Z důvodu zapojení pouze konkrétních věkových skupin bylo nutné získat názory dalších věkových skupin, a proto bylo později vytisknuto a rozdáno 30 dotazníků. Tyto tištěné dotazníky byly určeny pro obyvatele města Přerova ve věku 30 až 60 let. Dotazníky byly předány zaměstnancům Magistrátu města Přerova, Úřadu práce v Přerově a také zaměstnancům Vodovodů a kanalizací Přerov.

Získané odpovědi respondentů z vytištěných dotazníků byly pro jednodušší vyhodnocení následně přepsány do online formuláře. Návratnost rozdaných dotazníků ve fyzické podobě byla 100 %. Dotazník v online podobě byl vystaven na Facebookové skupině „Přerováci“ a rozeslán učitelům Gymnázia Jakuba Škody v Přerově s prosbou o rozšíření mezi studenty. Po ukončení sběru dat byla každá otázka vyhodnocena pomocí deskriptivní statistiky, která umožňuje třídění dat na absolutní a relativní četnost. Vyhodnocení probíhalo pomocí programu Microsoft Excel.

8.1 Stanovení hypotéz

Před začátkem výzkumu je nutné stanovit výchozí předpoklady, které budu chtít ověřovat. Samotné ověřování hypotéz mi umožní lépe pochopit preference zákazníků. Ověření hypotéz pak povede k vyladění vybraných částí business modelu. Dotazníkové šetření bude klíčem pro ověření těchto hypotéz:

První hypotéza: Více než 1/2 respondentů si v kavárně objedná nápoj i dezert či slanou svačinu.

Druhá hypotéza: Více než 3/4 respondentů by v kavárně uvítalo nabídku alkoholických nápojů.

Třetí hypotéza: Více než 1/2 respondentů vybírá kavárnu na základě celkového dojmu, kterým na ně podnik působí.

Čtvrtá hypotéza: Pro více než 2/3 respondentů je existence dětských koutků v kavárnách bariérou.

Pátá hypotéza: Více než 1/2 respondentů navštíví kavárnu alespoň 1x během týdne.

Šestá hypotéza: Nejméně 3/4 respondentů by k návštěvě kavárny přesvědčilo kladné hodnocení známého.

8.2 Vyhodnocení dotazníku

Segmentační otázky, z důvodu jejich neatraktivnosti, byly ponechány až na úplný závěr dotazníkového šetření. Bylo cílem předejít předčasnému ukončení dotazníkového šetření ze strany respondentů. Tyto otázky budou pro jejich důležitost vyhodnoceny hned na úvod. Dotazník obsahoval 23 výzkumných otázek a 3 segmentační, celkem tedy 26 otázek. Dotazování se zúčastnilo 62 % žen a 38 % mužů. Převládající věková skupina byla 18 až 25 let, která tvořila celkem 55 % všech odpovědí. Další větší skupinu tvořili respondenti ve věku 26 až 40 let, kterých bylo 27 %. Dále se dotazníkového šetření zúčastnili zástupci věkové skupiny 41 až 60 let v množství 11 % a poté 3 % občanů starších 61 let a 4 % občanů mladších 18 let. Celé dotazníkové šetření je k nahlédnutí v příloze I.

Otázka č. 1

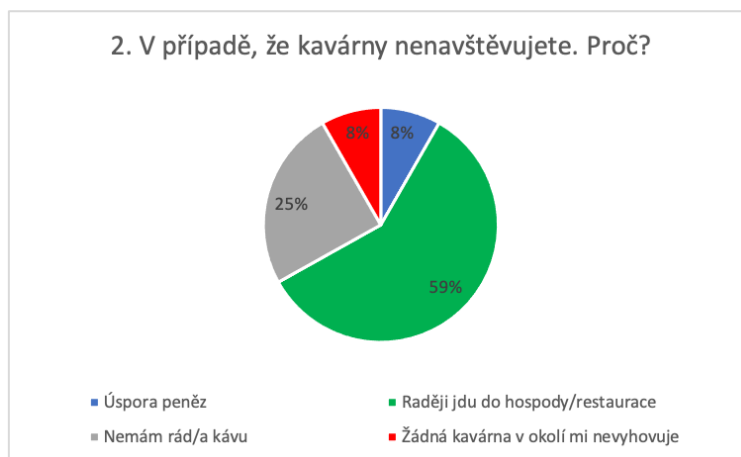
Cílem první otázky bylo zjistit, jak často respondenti navštěvují kavárny. Jednou z nabízených odpovědí bylo „navštěvují kavárny“. V případě, že respondent zvolil tuto odpověď, byl odkázán na otázku č. 2. Tuto odpověď zvolilo 8 %, zbylých 92 % kavárny alespoň výjimečně navštěvují. Tento výsledek je velice pozitivní a značí vysoký potenciál kaváren.



Obrázek 11: Jak často navštěvujete kavárny? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 2

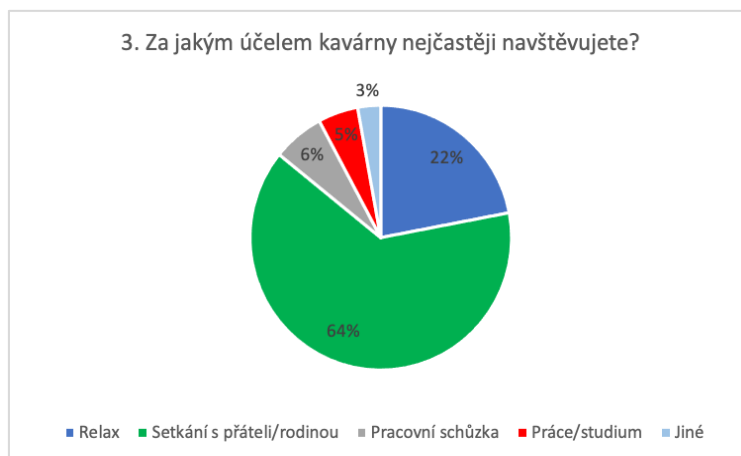
Druhá otázka byla zpřístupněna pouze respondentům, kteří v otázce č.1 uvedli, že kavárny nenavštěvují. Tato otázka se zabývá faktem, proč zákazníci kavárny nenavštěvují. Ihned po zodpovězení bylo dotazování automaticky ukončeno. Z 12 respondentů, kteří kavárny nenavštěvují, jich 59 % raději navštíví restauraci či hospodu. 25 % respondentů kavárnu nenavštěvuje, protože nemá rádo kávu.



Obrázek 12: V případě, že kavárny nenavštěvujete. Proč? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 3

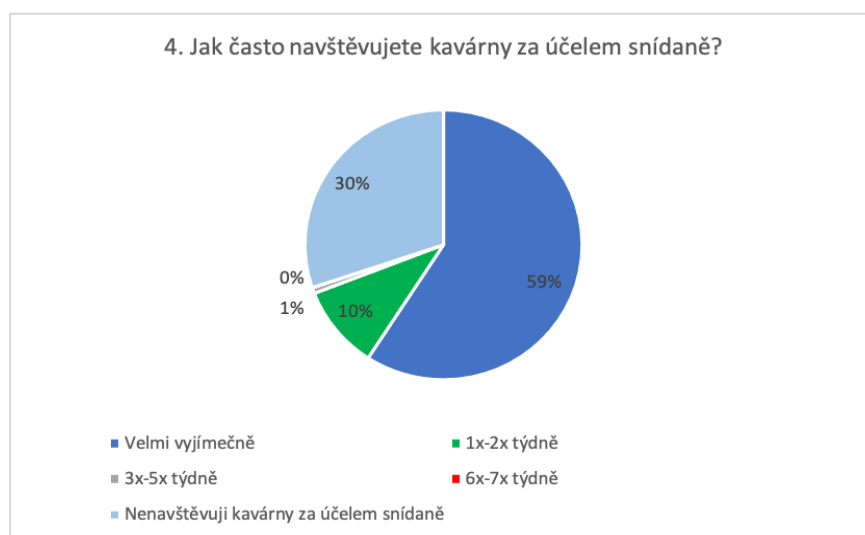
Na třetí otázku byli přeměřováni všichni respondenti, kteří v první otázce odpověděli, že kavárny navštěvují. Cílem této otázky bylo zjistit, za jakým účelem respondenti kavárny navštěvují. 63 % respondentů uvedlo, že kavárny navštěvují za účelem setkání s přáteli či rodinou. 22 % pak kavárny navštěvují z důvodu relaxace.



Obrázek 13: Za jakým účelem kavárny nejčastěji navštěvujete? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 4

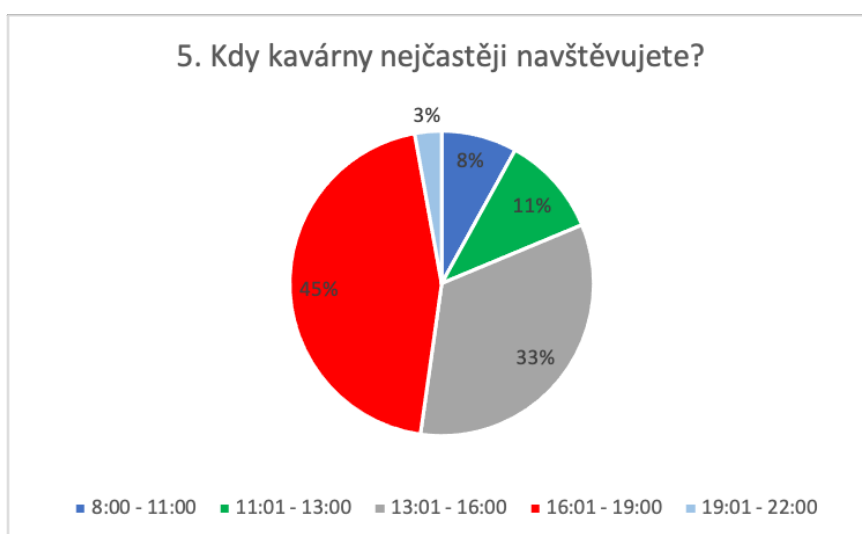
Čtvrtá otázka zjišťovala, jak často respondenti navštěvují kavárny za účelem snídaně. 59 % respondentů uvedlo, že kavárny za účelem snídaně navštěvují velmi výjimečně a 31 % respondentů kavárny za tímto účelem nenavštěvuje vůbec. Tento výsledek značí, že respondenti nemají příliš velký zájem o snídaně v kavárnách.



Obrázek 14: Jak často navštěvujete kavárny za účelem snídaně? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 5

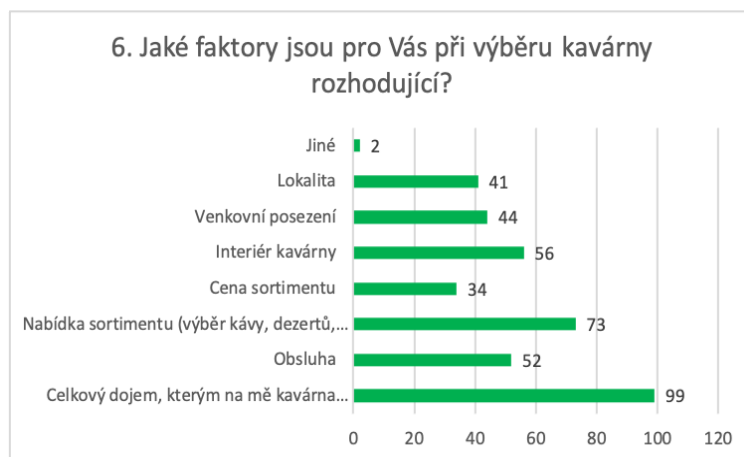
Tato otázka měla za úkol zjistit, v jakou denní dobu zákazníci kavárny nejčastěji navštěvují. 45 % zákazníků kavárny navštěvuje od 16:01 do 19:00, 33 % pak od 13:01 do 16:00. Z výsledů plyne, že téměř 80 % zákazníků kavárny navštěvuje od 13:01 do 19:00.



Obrázek 15: Kdy kavárny nejčastěji navštěvujete? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 6

Šestá otázka se zabývala otázkou „Jaké faktory jsou pro Vás při výběru kavárny rozhodující?“. 70 % respondentů uvedlo, že je pro ně při rozhodování klíčový celkový dojem, kterým na ně kavárna působí. 52 % se rozhoduje na základě nabídky sortimentu a pro 40 % je důležitý interiér kavárny. Pouze 24 % napsalo, že je pro ně při rozhodování důležitá cena sortimentu. Respondent mohl zvolit více odpovědí.



Obrázek 16: Jaké faktory jsou pro Vás při výběru kavárny rozhodující? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 7

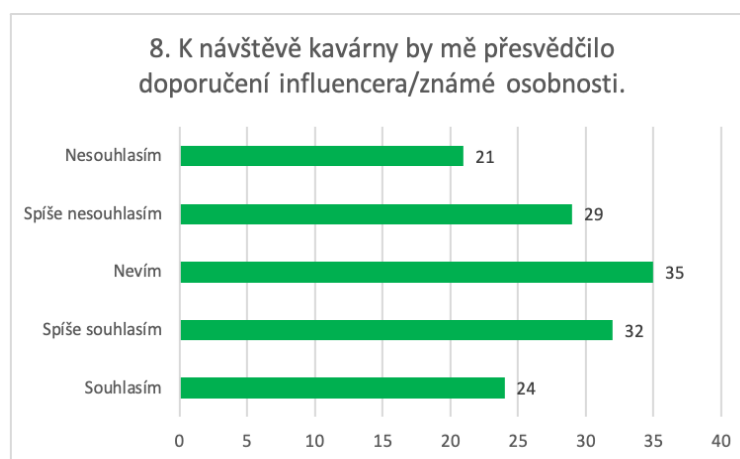
Sedmá otázka zjišťuje, zda by zákazníka k návštěvě kavárny přesvědčilo doporučení známého. 135 ze 141 respondentů souhlasilo či spíše souhlasilo s tímto tvrzením. 4 odpověděli „nevím“. Tyto výsledky jsou pozitivní, a proto je velice důležité usilovat o spokojenosti všech zákazníků, kteří by podnik mohli doporučovat svým známým.



Obrázek 17: K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo doporučení známého. (Vlastní zpracování)

Otázka č. 8

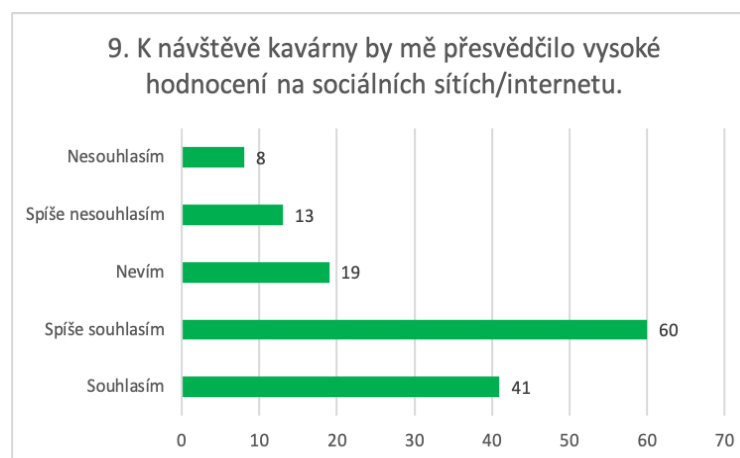
Osmá otázka se, stejně jako sedmá a devátá, zabývala myšlenkou, či doporučení by respondenta přesvědčilo k návštěvě kavárny. V tomto případě šlo o doporučení influencera či známé osobnosti. 56 ze 141 respondentů souhlasilo či spíše souhlasilo a 50 nesouhlasilo či spíše nesouhlasilo. Výsledky nejsou pozitivní a je jasné, že doporučení influencera či známé osobnosti by do kavárny nepřivedlo tolik zákazníků, jako doporučení známého či vysoké hodnocení na internetu.



Obrázek 18: K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo doporučení influencera/známé osobnosti. (Vlastní zpracování)

Otázka č. 9

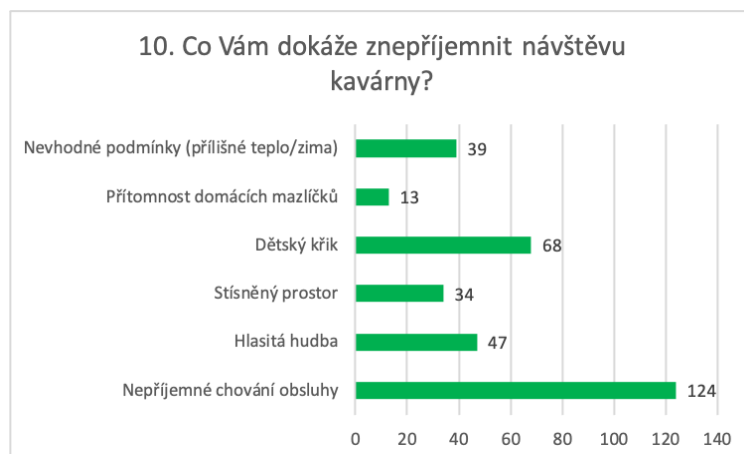
Devátá otázka zkoumá, zda by zákazníka k návštěvě kavárny přesvědčilo vysoké hodnocení na sociálních sítích či internetu. 101 ze 141 respondentů odpovědělo „souhlasím“ či „spíše souhlasím“. 21 napsalo, že nesouhlasí či spíše nesouhlasí. Tyto výsledky jsou poměrně pozitivní a je zřejmé, že pozitivní hodnocení podniku na internetu je velice důležité.



Obrázek 19: K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo vysoké hodnocení na sociálních sítích/internetu. (Vlastní zpracování)

Otázka č. 10

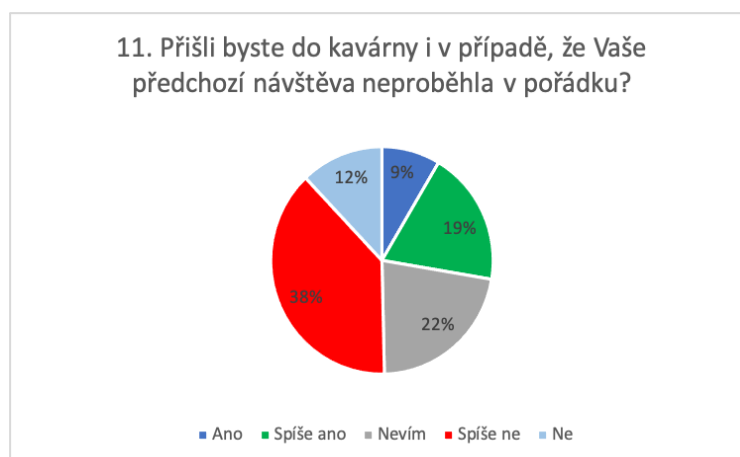
Desátá otázka zjišťovala, co zákazníci dokážou zpříjemnit návštěvu kavárny. Respondent mohl zvolit více odpovědí. 124 ze 141 zákazníků uvedlo, že jim návštěvu kavárny nejvíce kazí nepříjemné chování obsluhy. Pro 68 respondentů je rušivý dětský křik a pro 47 respondentů zase hlasitá hudba. Z výsledků je zřejmé, že neprofesionální chování obsluhy může zákazníkům nejvíce zkažit požitky z návštěvy kavárny.



Obrázek 20: Co Vám dokáže zpříjemnit návštěvu kavárny? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 11

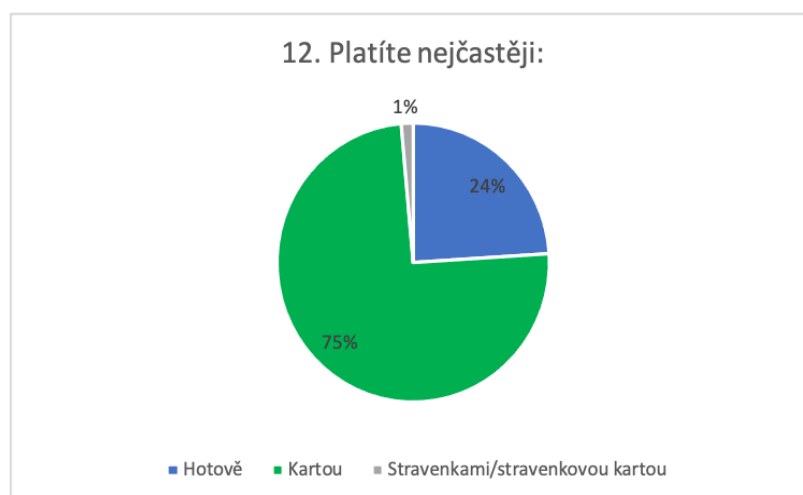
Otázka č. 11 se zabývá faktem, zda by zákazníci kavárnu navštívili i za předpokladu, že jejich předchozí návštěva neproběhla v pořádku. 50 % tázaných zvolilo možnost „spíše ne“ či „ne“. Pouhých 28 % zákazníků by kavárně dalo druhou šanci. Tyto výsledky jsou znepokojivé a je zřejmé, že spousta zákazníků by kavárně takzvanou „druhou šanci“ neposkytlo.



Obrázek 21: Přišli byste do kavárny i v případě, že Vaše předchozí návštěva neproběhla v pořádku? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 12

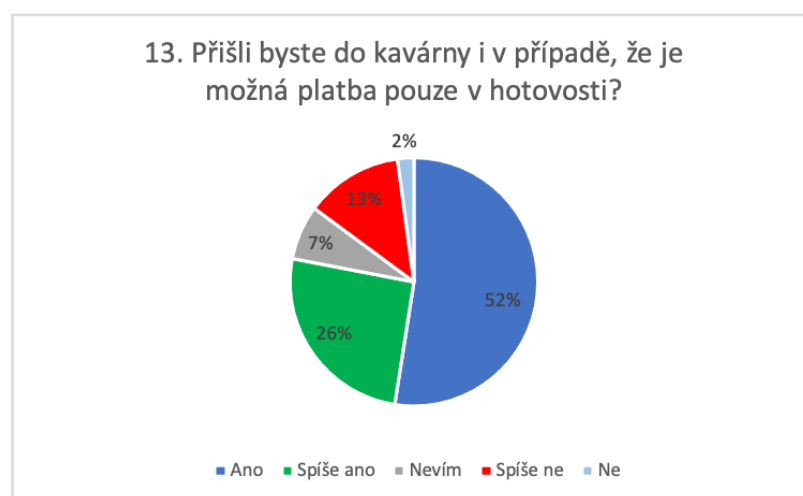
Dvanáctá otázka mapuje, čím zákazníci nejčastěji platí. 75 % respondentů uvedlo, že nejraději platí kartou, 24 % platí hotově a zbylé 1 % preferuje platbu stravenkami či stravenkovou kartou. Tento výsledek není překvapivý a je zcela zřejmé, že každý kvalitní podnik by měl disponovat možností platit kreditní či debetní kartou.



Obrázek 22: Platíte nejčastěji: (Vlastní zpracování)

Otázka č. 13

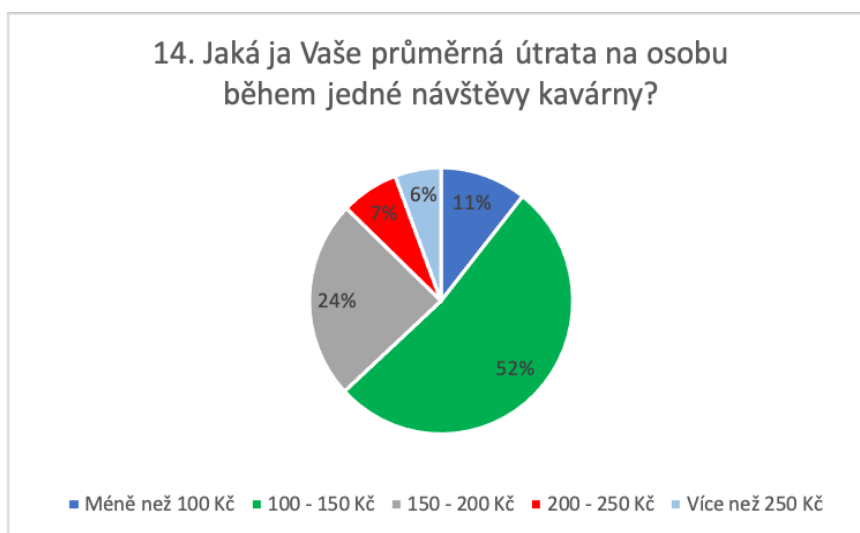
Třináctá otázka navazuje na otázku předchozí a zjišťuje, zda by zákazníci kavárnu navštívili i za předpokladu, že je možná platba pouze v hotovosti. 78 % by kavárnu navštívili i přes tuto překážku. 15 % by tak neučinilo. Vzhledem k vysoké četnosti zákazníků preferujících platbu kartou jsou tyto výsledky uspokojivé.



Obrázek 23: Přišli byste do kavárny i v případě, že je možná platba pouze v hotovosti? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 14

Tato otázka zkoumala průměrnou útratu jedné osoby během jedné návštěvy kavárny. 52 % tázaných v kavárně utratí 100 – 150 Kč. 24 % utratí 150 – 200 Kč a nejméně, tedy 6 % zákazníků utratí více než 250 Kč. Tento výsledek není překvapivý a odpovídá objednávce dvou až tří dezertů či nápojů v Přerově.



Obrázek 24: Jaká je Vaše průměrná útrata na osobu během jedné návštěvy kavárny? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 15

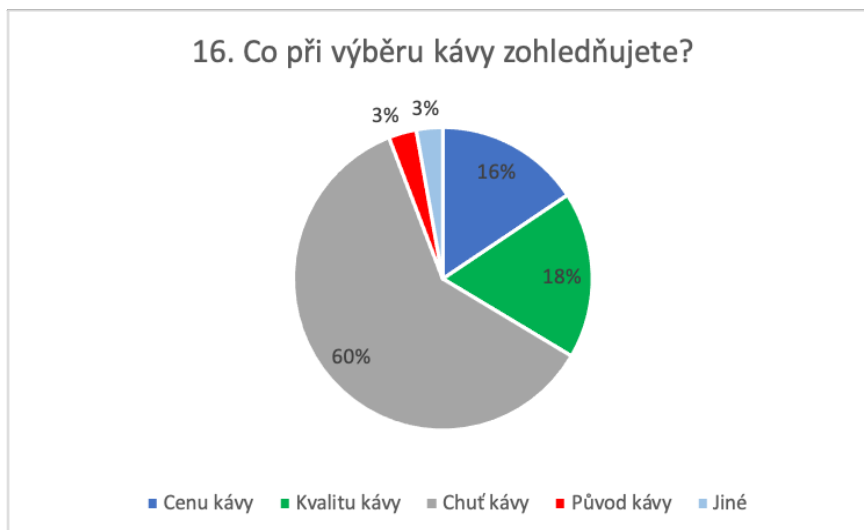
Otázka č. 15 zjišťuje, zda zákazníci preferují kávu na místě nebo si ji berou s sebou. 90 % respondentů uvedlo, že si kávu raději vypijí v kavárně. Tento výsledek je pro kavárny pozitivní a poukazuje na to, že zákazník rád tráví svůj volný čas v prostorách kavárny.



Obrázek 25: Dáte si kávu raději na místě nebo si ji berete s sebou? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 16

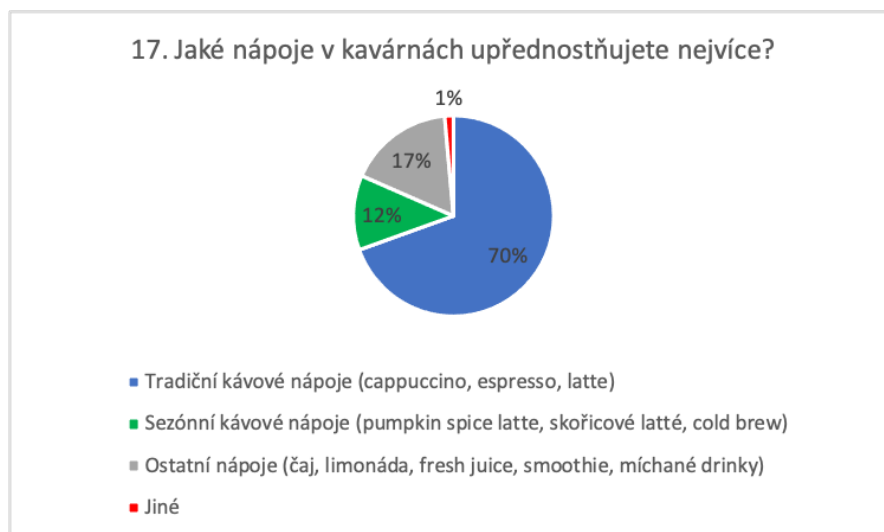
Tato otázka se zaměřuje na kávu, konkrétně na aspekty, které zákazník při její volbě zohledňuje. 60 % zákazníků se rozhoduje na základě chuti kávy, 18 % zákazníků přihlíží ke kvalitě kávy a 16 % zohledňuje cenu kávy.



Obrázek 26: Co při výběru kávy zohledňujete? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 17

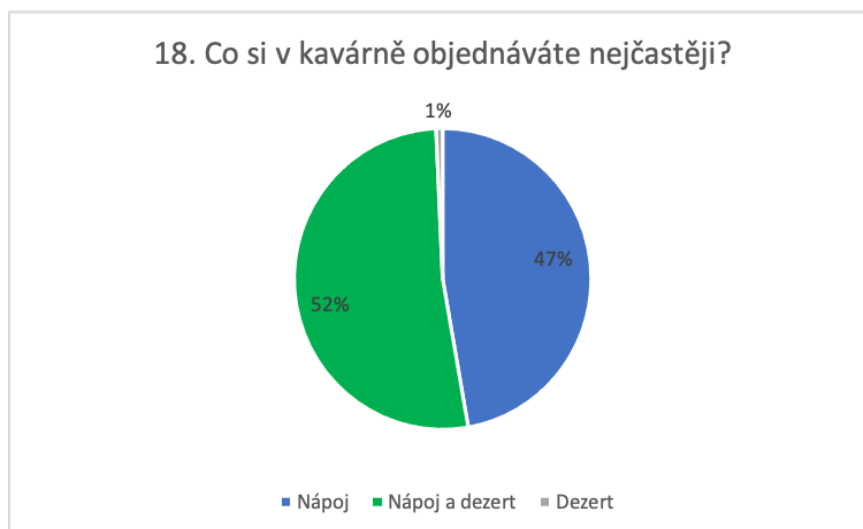
Sedmnáctá otázka se také zabývá nabídkou sortimentu, přesněji nápoji. Je zjišťováno, které nápoje zákazníci objednávají nejvíce. 70 % respondentů volí tradiční kávové nápoje (cappuccino, espresso či latte), 17 % zákazníků objednáva ostatní nápoje (čaj, limonáda, fresh juice, smoothie či míchané drinky).



Obrázek 27: Jaké nápoje v kavárnách upřednostňujete nejvíce? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 18

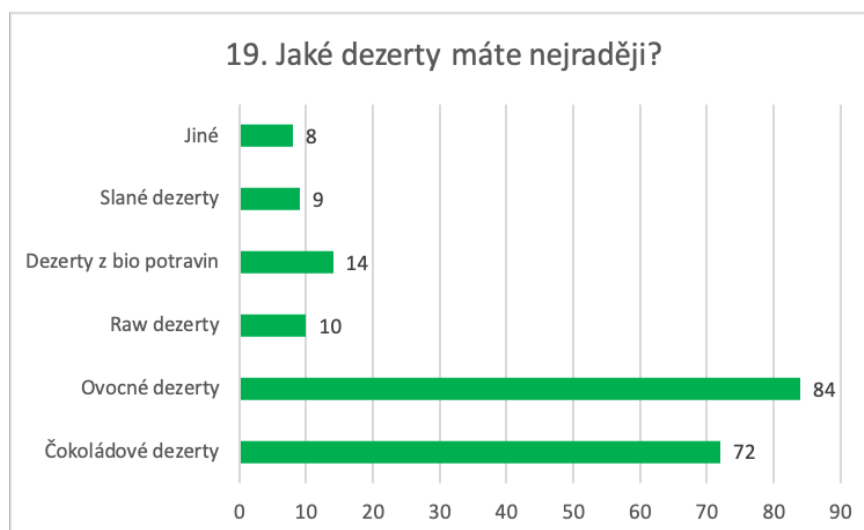
Otázka č. 18 zní „Co si v kavárně objednávejte nejčastěji?“. 52 % zákazníků si nejčastěji objednává nápoj a dezert, 47 % volí pouze nápoj a 1 % pouze dezert. Je pozitivní, že více než 50 % respondentů volí obě dvě možnosti.



Obrázek 28: Co si v kavárně objednávejte nejčastěji? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 19

Devatenáctá otázka zjišťuje, jaké dezerty mají zákazníci nejraději. Bylo možné zvolit více možností, přičemž 84 ze 141 zákazníků odpovědělo, že mají nejraději ovocné dezerty. Druhým favoritem byly čokoládové dezerty, které má rádo 72 zákazníků. Nejméně oblíbené jsou slané dezerty. Bylo možné zvolit odpověď „jiné“. Tuto možnost zvolilo 8 respondentů, kteří volí dezerty veganské, bezlepkové nebo bez laktózy.



Obrázek 29: Jaké dezerty máte nejraději? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 20

Dvacátá otázka byla také věnována dezertům a zkoumala, zda jsou zákazníci ochotni zaplatit za dezert vyšší částku za předpokladu využití bio potravin k jejich přípravě. 59 % respondentů by zaplatilo více, zbylých 41 % zákazníků ne.



Obrázek 30: Byli byste ochotni za dezerty zaplatit vyšší částku vzhledem k využití bio potravin? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 21

Dvacátá první otázka se týká doplňkové služby, kterou by kavárna mohla poskytovat. Cílem je zjistit, zda by zákazníci uvítali možnost objednat si dezerty na zakázku. 70 % respondentů odpovědělo, že o tuto službu nemají zájem, zbylých 30 % by tuto nabídku využilo. Dle odpovědí je jasné, že nezájem zákazníku jasně převyšuje zájem.



Obrázek 31: Uvítali byste možnost objednat si v kavárně dezerty na zakázku? (Vlastní zpracování)

Otázka č. 22

Dvacátá druhá otázka je spíše doplňková a zjišťuje, jaké mléko zákazníci používají nejčastěji. Při dotazování bylo možné označit více odpovědí. 92 ze 141 respondentů volí kravské mléko, 31 pak mandlové mléko a 23 kokosové. Někteří respondenti v možnosti „jiné“ uvedli, že si kávu raději dopřejí bez mléka. Je zřejmé, že kravské mléko je pro více než 50 % zákazníků stále volbou číslo 1.



Obrázek 32: Jaké mléko do kávy preferujete?
(Vlastní zpracování)

Otázka č. 23

Poslední otázka se zaměřuje na nabídku alkoholických nápojů a zkoumá, zda by zákazníci v rámci kavárny měli zájem o míchané drinky obsahující alkohol. 69 % respondentů by tuto nabídku uvítalo, zbylých 31 % naopak ne.



Obrázek 33: Měli byste v rámci kavárny zájem o míchané drinky obsahující alkohol?
(Vlastní zpracování)

8.3 Ověření hypotéz

Při ověření hypotéz jsem vycházela z popisné statistiky. Hypotézy jsem ověřila či vyvrátila na základě získaných odpovědí z dotazníkového šetření.

První hypotéza: Více než 1/2 respondentů si v kavárně objedná nápoj i dezert či slanou svačinu. **Hypotéza potvrzena.**

Druhá hypotéza: Více než 3/4 respondentů by v kavárně uvítalo nabídku alkoholických nápojů. **Hypotéza zamítnuta.**

Třetí hypotéza: Více než 1/2 respondentů vybírá kavárnu na základě celkového dojmu, kterým na ně podnik působí. **Hypotéza potvrzena.**

Čtvrtá hypotéza: Pro více než 2/3 respondentů je existence dětských koutků v kavárnách bariérou. **Hypotéza potvrzena.**

Pátá hypotéza: Více než 1/2 respondentů navštíví kavárnu alespoň 1x během týdne. **Hypotéza potvrzena.**

Šestá hypotéza: Nejméně 3/4 respondentů by k návštěvě kavárny přesvědčilo kladné hodnocení známého. **Hypotéza potvrzena.**

8.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dosažených výsledků lze říci, že mezi zákazníky kavárny by byly převážně ženy, částečně ale i muži. Potenciální návštěvníci by byli především ve věku 18-40 let. Z šetření také vyplynulo, že velká část studentů a zaměstnaných navštěvuje kavárny minimálně 1x týdně. V případě, že respondent kavárny nenavštěvuje, je to primárně z toho důvodu, že preferuje jiný pohostinský podnik. Více než 60 % respondentů svůj volný čas v kavárně tráví se svou rodinou či přáteli, není tedy pochyb o tom, že kavárna by měla být těmto návštěvám kapacitně uzpůsobena. Kapacita by měla být dostatečně velká i z toho důvodu, že 90 % zákazníků si kávu s chutí vypije přímo v podniku. O snídani v kavárnách není ze strany zákazníků příliš velký zájem, a proto by se měl podnik zaměřit na jiné části dne. Například od 13:01 do 19:00 hodin, kdy je návštěvní doba kaváren nejvíce vytížená, by kavárna mohla posílit svůj personál a připravit na tyto hodiny více dezertů či slaných svačin. Z dotazníkového šetření bylo totiž zjištěno, že více než 50 % zákazníků si k pití objedná také něco k zakousnutí. Nabídka sladkých svačin by určitě měla obsahovat ovocné a čokoládové dezerty, protože patří k těm nejoblíbenějším. Také by měla disponovat několika druhy kávy

se sladkou, hořkou ale i kyselou chutí, protože chuť kávy je pro zákazníky při jejich volbě rozhodující. Personál podniku je při výběru kavárny důležitým faktorem. V případě nespokojenosti zákazníka s návštěvou podniku je téměř v 90 % příčinou právě neprofesionální chování obsluhy. Proto je velice žádoucí zaměstnávat pouze milý a vstřícný personál. V případě doporučení a následné návštěvy kavárny hraje při rozhodování potenciálního zákazníka důležitou roli doporučení známého, poté pozitivní hodnocení na sociálních sítích či internetu. Nejméně významné je pro zákazníka doporučení známé osobnosti či influencera. Majitelé kavárny by se měli soustředit na spokojenost každého zákazníka, protože právě zákazníci mohou do kavárny přivést další spokojené klienty. Dále bylo zjištěno, že o dorty a dezerty na zakázku není až tak velký zájem, kavárna by se proto měla soustředit na jiné doplňkové služby, například na pronájem prostorů pro soukromou narozeninovou oslavu či pracovní večírek. Naopak o nabídku míchaných drinků a nápojů obsahujících alkohol je zájem veliký. V kombinaci s nadstandartní otevírací dobou do 22:00 by tak kavárna mohla vytvořit příjemné prostředí pro večerní posezení s přáteli.

9 BUSINESS MODEL KAVÁRNY

Pro návrh vlastního business modelu jsem se rozhodla využít nástroj Lean Canvas, protože je vhodný pro začínající podniky. Nově fungující firmy řeší jiné problémy než zaběhlé firmy, a právě business model Lean Canvas tento fakt zohledňuje. Myšlenkou tohoto nástroje je tvorba zákazníka a hledání vhodných řešení problémů, které povedou k tvorbě užitku.

Prvním krokem je definovat zákaznické segmenty a následně problémy, se kterými se každý segment potýká. Jestliže známe zákaznickovy problémy, pokoušíme se nalézt řešení těchto problémů. Nalezením vhodného řešení tak zákazníkovi pomáháme odstranit problém či dokonce uspokojujeme jeho potřebu. Tímto zjištěním vzniká hodnotová nabídka, která je klíčem k fungujícímu podniku.

Plátno business modelu, jak jej můžete vidět níže, je pátou vyhotovenou variantou. Předěšlé varianty plátna business modelu Lean Canvas, včetně tohoto finálního, naleznete v příloze II až VI.

Problémy <ul style="list-style-type: none"> • nevhovující místa ke studiu a scházení s přáteli • málo času pro sebe a setkání s kamarádkami • nedostatek socializace • malá nabídka BIO a vegan dezertů na trhu 	Řešení <ul style="list-style-type: none"> • relaxační prostředí s dobrým nápojem • pohodové posezení s kamarádkami a odložení dítěte do dětského koutku • propojení s přáteli v dostupné lokalitě • nabídka kávy, BIO a vegan dezertů 	Hodnotová nabídka <ul style="list-style-type: none"> • dokonalé propojení kávy a knihovny • zasloužený odpočinek s kamarádkami bez výčitek odložení dítěte • jedinečné prostředí pro setkání s přáteli s neomezeným přísunem kávy a dortíků • pochutnání na zdravém dezertu bez výčitek 	Neférová výhoda <ul style="list-style-type: none"> • cílení na matky i studenty - nalezení kompromisu • lokalita • velké prostory kavárny 	Zákaznické segmenty <ul style="list-style-type: none"> • studenti • matky s dětmi • milovníci kaváren • milovníci BIO potravin a vegani
	Klíčové metriky <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø počet zákazníků za den • Ø tržba za den na 1m² 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> • webové stránky • sociální sítě • tiskoviny 	
Struktura nákladů <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • nájem a pojištění • energie a internet • personál 		Zdroje příjmů <ul style="list-style-type: none"> • prodej jídla a nápojů • prodej dezertů na zakázku/catering • prodej doplňkového zboží 		

Obrázek 34: Business model Lean Canvas (Vlastní zpracování)

9.1 Zákaznické segmenty

Vzhledem k vysoké hojnosti středních škol ve městě Přerov budou jedním z dominantních segmentů studenti, pro které bude v kavárně vymezen prostor vhodný pro samostudium. V kontrastu se studentským segmentem, který bude vyžadovat klidné prostředí, bude kavárna uzpůsobena také rodičům s dětmi, které využijí odděleného prostoru doplněného o dětský koutek. Nesmíme zapomenout na tzv. pravé zákazníky, kteří spadají do segmentu milovníci kaváren. Tito lidé kavárnu navštíví už jen z toho důvodu, že milují její prostředí a rituály spojené s její návštěvou. Segment, který ocení využití BIO potravin, je pro podnik také velice důležitý. Další zákaznický segment mohou tvořit lidé uznávající veganský životní styl, který kavárna ve své nápojové a jídelní nabídce zohlední.

9.2 Problémy

Každý zákaznický segment má problém, se kterým se potýká. Tento problém je nutné definovat a následně vyřešit. Problém, se kterým se potýkají studenti, by mohl spočívat v nevyhovujícím prostředí ke studiu a zároveň v nedostatku míst, kde by se scházeli s přáteli. Spousta matek se snaží nalézt kompromis mezi setkáním s kamarádkami a současným zabavením malého dítěte, mnohdy však bezvýsledně. Potřeba socializace a neustálého kontaktu s lidmi je problém, se kterým se potýká segment milovníků kaváren. S malou nabídkou BIO a vegan dezertů či nápojů se bohužel setkávají všichni lidé uznávající veganský či BIO styl života.

9.3 Řešení

Řešením problému studentů je klidné prostředí vhodné pro výkon školních povinností, ale také prostor pro setkávání s kamarády, to vše obohacené o nabídku skvělých nápojů a dezertů. Řešením rodičovských problémů spojených s nedostatkem socializace během mateřské dovolené a neustálé péče o dítě, spočívá v dětském koutku, který by se nacházel přímo v kavárně v dohledu maminky, která by si mezitím vychutnávala čaj s kamarádkami. Milovníci kaváren, jež by se mohli potýkat s nedostatkem společnosti, by uvítali setkání se svými přáteli či rodinou v prostorech útulné a dostatečně veliké kavárny s nekonečným přísunem sladkých laskomin a kvalitní kávy. Vegany a fanoušky BIO potravin by jejich problém s nedostatkem zdravých a cruelty-free dezertů jistě potěšila větší nabídka tohoto stále netradičního sortimentu.

9.4 Hodnotové nabídky

Logika této činnosti je založena na efektu dokončeného příběhu. Jde tedy o trefné vyjádření, které dokáže popsat pocit zákazníka po uspokojení. Hodnoty, které mají zákaznickému segmentu „studenti“ přinášet uspokojení či řešit jejich problém, budou spočívat v dokonalém propojení kávy, knihovny a prostoru pro setkávání s kamarády. Maminky na mateřské potěší zasloužený odpočinek v podobě stráveného času s kamarádkami, a to bez výčitek odložení dítěte. Malá ratolest si totiž mezitím bude hrát s ostatními dětmi v dětském koutku, a to v dohledu jeho maminky. Příjemné prostory kavárny jsou také zprostředkovatelem sociálního kontaktu a s tím spojenou ukojenou potřebu sounáležitosti. To vše s neomezeným přísunem lahodné kávy a dortíků. Nápojový lístek a nabídka dezertů zaměřená na fanoušky BIO potravin, vegany a také nenáročné zákazníky je další atraktivní hodnotou, která tvoří průsečík mezi všemi milovníky dezertů a kávových nápojů. Každý milovník BIO potravin či vegan si rád a bez výčitek pochutná na zdravém dezertu.

9.5 Klíčové metriky

Nejdůležitější klíčovou metrikou je průměrná tržba za den, tato metrika by byla zjišťována dvakrát týdně, a to na konci pracovního týdne a na konci víkendu. Výpočet by probíhal tak, že by se celková tržba za sledované období vydělila počtem pěti či dvou dnů. Další významnou metrikou je průměrný počet zákazníků za jeden den, stejně jako předchozí údaj, by byl i tento zjišťován dvakrát týdně. Podílem průměrného počtu zákazníků za den a průměrné tržby za den by byla zjištěna průměrná útrata jednoho zákazníka. Další metrikou je průměrná tržba na 1 m², tento údaj by byl získán podílem průměrné tržby za den a celkovou plochou kavárny v m².

9.6 Neférová výhoda

Klíčovou výhodou je nalezení kompromisu mezi maminkami s dětmi a všemi návštěvníky kavárny, které ruší dětský křik. Důmyslným rozložením kavárny se tak přítomnost dětského koutku a samotných dětí nedotkne zbylých návštěvníků podniku. Toto nadstandartní rozložení je možné díky další neférové výhodě, kterou jsou velké prostory kavárny. Velké prostory tak umožňují pohostit velký počet zákazníků. Poslední výhodou je strategická poloha kavárny, která by se nacházela v centru města, nedaleko středních škol a městských úřadů.

9.7 Distribuční kanály

Neopomenutelnými distribučními kanály v této moderní internetové době jsou sociální sítě, zejména Facebook a Instagram. Na těchto platformách by byly založeny účty, které by zákazníky informovaly o novinkách či denních nabídkách dezertů v kavárně. Dalším kanálem je webová stránka, která by byla vytvořena pomocí šablony v aplikaci Wix. Vhodným distribučním kanálem by mohly být články, popřípadě reklama umístěná v Přerovských novinách či v Přerovském deníku, nebo reklamní prostor ve vozidlech hromadné dopravy.

9.8 Zdroje příjmu

Primárním zdrojem příjmů kavárny je jednoznačně prodej jídla a nápojů, konkrétně ovocných, čokoládových a vegan dezertů, slaných svačin, kávy, čajů, limonád, drinků obsahujících alkohol a dalších. Vedlejší příjem bude plynout z prodeje doplňkového zboží, například zrnkové kávy pro domácí užití, veganského mléka ve skle, dárkových čajů, domácích ořechových másel a mnoho dalšího. Druhým vedlejším příjmem je příležitostný prodej dortů a dezertů pečených na zakázku, popřípadě poskytnutí cateringu na společenskou událost.

9.9 Struktura nákladů

Tyto náklady by se daly rozdělit na jednorázové a pravidelné. Mezi jednorázové náklady řadíme počáteční investice, které budou z velké části zahrnovat nákup kuchyňského vybavení, spotřebičů a zařízení interiéru kavárny. Za pravidelný náklad lze označit nájem, platbu za energie, pojištění či reklamu na sociálních sítích. Dalším významným nákladem je platba mezd personálu a nákup surovin potřebných pro tvorbu hodnotové nabídky.

10 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Cílem této kapitoly bude ekonomicky zhodnotit vytvořený business model. Náklady a zdroje příjmů podniku byly již definovány, nyní budou stručně vyčísleny a následně vyhodnoceny. Následující data byla odvozena na základě pozorování konkurenčních podniků.

Výnosy

Výnosy závisí na počtu zákazníků a jejich útraty. V následujících tabulkách jsou stanoveny ceny produktů. Tabulka 5 obsahuje detailně popsanou cenu jedné porce BIO čokoládového dezertu. Tabulka 6 zobrazuje ceny dvou kávových nápojů se třemi alternativami mléka a limonádu. Ceny byly stanoveny metodou food cost (dále FC). Tato metoda vyjadřuje veškeré náklady vynaložené na výrobu v % v poměru k prodejní ceně produktu. Výše FC se doporučuje v rozmezí 20 % až 50 %. Pro výpočet ceny BIO dezertu byla vyžita výše FC ve 40 %. Pro výpočet nápojů pak 50 %.

Tabulka 5: Výpočet ceny dezertu (Vlastní zpracování)

	Cena za kg/l	Potřebné množství na 1 dort = 8 porcí	% FC ingredience	Náklady na 8 porcí	Náklady na 1 porci	Cena 1 porce
BIO máslo	367 Kč	0,1 kg	18 %	37 Kč	5 Kč	-
Máslové sušenky	115 Kč	0,13 kg	7 %	15 Kč	2 Kč	-
BIO tvaroh	96 Kč	0,5 kg	23 %	48 Kč	6 Kč	-
BIO smetana	80 Kč	0,4 l	15 %	32 Kč	4 Kč	-
Hořká čokoláda 70%	193 Kč	0,3 kg	28 %	58 Kč	7 Kč	-
Jahody čerstvé	180 Kč	0,1 kg	9 %	18 Kč	2 Kč	-
Celkem	-	-	100 %	208 Kč	26 Kč	65 Kč

Tabulka 6: Výpočet ceny kávových nápojů (Vlastní zpracování)

	Cena za kg/l	Množství ingrediencí na 1 nápoj	Náklady na 1 nápoj	Cena 1 nápoje
Espresso	800 Kč	0,02 kg	16 Kč	32 Kč
Capuccino s mlékem	810 Kč	0,2 kg	18 Kč	36 Kč
Capuccino s BIO mlékem	840 Kč	0,2 kg	23 Kč	46 Kč
Capuccino s mandlovým mlékem	870 Kč	0,2 kg	29 Kč	58 Kč

Je důležité zmínit, že dezert, jehož cenový výpočet je uveden v tabulce 5, je vyroben z BIO potravin, proto je jeho cena vyšší než cena ostatních dezertů. Průměrná cena veškerých dezertů, které by v potenciální kavárně byly vyráběny, činí 50 Kč. Průměrná cena kávových nápojů činí 40 Kč, doplňkových nealkoholických nápojů také 40 Kč. Průměrná cena

míchaných nápojů obsahujících alkohol pak 60 Kč. Doplnkové zboží, které by kavárna nabízela je následující: balená zrnková káva, trvanlivá rostlinná mléka ve skleněných lahvích, BIO mléka místních farmářů, domácí ořechová másla, dárkové balení čajů a domácích BIO sirupů. Ceny těchto produktů by se pohybovaly od 50 Kč do 300 Kč.

V následující tabulce je uvedena predikce tržeb. Tato predikce byla odvozena od pouhého odhadu. Odhad byl tvořen na základě pozorování běžného fungování konkurenčních kaváren a také pomocí dotazníkového šetření. V tabulce jsou vyčísleny tři varianty predikce tržeb, tedy pesimistická, realistická a optimistická.

Tabulka 7: Predikce tržeb (Vlastní zpracování)

	Ø Prodejní cena	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Kávéové nápoje	40 Kč	32 ks	48 ks	64 ks
Ostatní nápoje	40 Kč	6 ks	18 ks	32 ks
Alkoholické nápoje	60 Kč	2 ks	6 ks	12 ks
Dezerty a slané svačiny	50 Kč	20 ks	30 ks	40 ks
Celkem tržba za den	-	2 940 Kč	4 500 Kč	6 560 Kč
Celkem tržba za 30 dní	-	88 200 Kč	135 000 Kč	196 800 Kč

Náklady

Vstupní náklady

Vstupní, tedy jednorázové náklady jsou takové, které je nutné uhradit ještě před začátkem provozu kavárny. Tyto náklady jsou detailně popsány v tabulce č. 8, lze je rozdělit na vybavení kuchyně, úpravy interiéru a jeho následné vybavení.

Pravidelné náklady

Tyto náklady budou hrazeny od začátku provozu, a to každý měsíc. Dělíme je na fixní a variabilní. Fixní náklady se, na rozdíl od variabilních, neodvíjí od návštěvnosti kavárny. Jsou tedy hrazeny každý měsíc i za předpokladu, že kavárnu nenavštíví žádný zákazník. V tabulce č. 9 jsou přesně popsány a rozřazeny do dvou příslušných kategorií.

Tabulka 8: Vstupní náklady (Vlastní zpracování)

Kuchyňské vybavení	Pořizovací cena	Vybavení interiéru	Pořizovací cena
Kávovar	110 000 Kč	Židle	20 000 Kč
Elektrická trouba	30 000 Kč	Křesílka	20 000 Kč
Lednice	20 000 Kč	Stoly	15 000 Kč
Mrazák	5 000 Kč	Klimatizace	15 000 Kč
Kontaktní gril	5 000 Kč	Osvětlení	30 000 Kč
Chladicí vitrína	6 000 Kč	Barový pult	20 000 Kč
Kuchyňský robot	30 000 Kč	Pokladna s EET	6 500 Kč
Smoothie maker	15 000 Kč	Servírovací nádobí	15 000 Kč
Odšťavňovač	10 000 Kč	Dekorace a květiny	15 000 Kč
Drobné spotřebiče	15 000 Kč	Interiérové úpravy	50 000 Kč
Dřež a baterie	10 000 Kč	Grafika a tisk	10 000 Kč
Myčka	27 000 Kč	-	-
Celkem			480 500 Kč

Tabulka 9: Pravidelné měsíční náklady (Vlastní zpracování)

Fixní náklady	Částka	Variabilní náklady	Realistická částka
Pronájem	15 000 Kč	Nákup surovin a zboží	63 000 Kč
Zálohy na energie	3 000 Kč	Papírová brčka	10 Kč
Mzdové náklady	15 000 Kč	Papírové kelímky a krabičky	20 Kč
Internetové připojení	1 000 Kč	Dřevěné příbory	12 Kč
Hosting webové stránky	330 Kč	Hygienické potřeby	200 Kč
Reklama/propagace	1 500 Kč	-	-
Pojištění	1 500 Kč	-	-
Účetní služby	1 000 Kč	-	-
Celkem			101 572 Kč

Výsledek hospodaření

Za předpokladu, že by kavárna splňovala realistickou vývojovou variantu, roční výsledek hospodaření by vykazoval zisk ve výši 401 136 Kč. Měsíčně by byl tedy podnik v zisku 33 428 Kč.

Tabulka 10: Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)

Měsíční VH	Částka	Roční VH	Částka
Realistická predikce tržeb	135 000 Kč	Realistická predikce tržeb	1 620 000 Kč
Realistická predikce nákladů	101 572 Kč	Realistická predikce nákladů	1 218 864 Kč
Zisk	33 428 Kč	Zisk	401 136 Kč

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vypracování business modelu nové kavárny v Přerově. Součástí tvorby business modelu bylo ekonomické zhodnocení zamýšleného podnikatelského subjektu. Tvorba business modelu probíhala na základě získaných informací z odborné literatury, které byly zaznamenány v teoretické části této práce. Teoretické informace se týkaly zejména problematiky z oblasti podnikání, tvorby business modelů a také analýzy prostředí.

Na začátku praktické části proběhla analýza vnitřního a vnějšího prostředí zamýšlené kavárny. Tato analýza byla provedena za pomoci tří analytických nástrojů. Prvním použitým nástrojem byla PEST analýza, která se zabývala politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory, které by mohly ovlivnit chod potenciálního podniku. Rivalitu na trhu a konkurenční sílu pomohl odvodit Porterův model pěti sil. SWOT analýza zobrazila silné a slabé stránky, ale také upozornila na možné hrozby a příležitosti. Následujícím krokem této části bylo zhodnocení dotazníkového šetření, které se zabývalo chováním zákazníka před návštěvou, ale i při návštěvě kavárny. Informace získané z dotazníkového šetření byly pro tvorbu business modelu velice pozitivní a poukázaly na zájem respondentů o tento typ pohostinského zařízení. Na základě výše zmíněných informací byl v závěru graficky zpracován a vytvořen business model Lean Canvas. Ze závěru práce byl zhotovený model ekonomicky zhodnocen. V případě, že by se zamýšlené kavárně podařilo dosahovat alespoň tržeb realistické vývojové varianty, byl by podnikatelský subjekt ziskový a schopný uspět.

Vytvořený business model tak z teoretického hlediska hodnotím jako nadějný. Důvodem volby tohoto téma byla touha zjistit, zda je tento podnikatelský záměr životaschopný či nikoliv. Myslím si, že podnik má reálnou šanci na úspěch. Musím ale říci, že jsem během tvorby této práce změnila svůj pohled na tento typ podnikání. Za předpokladu zisku v realistickém či snad pesimistickém scénáři by pro mě založení a následný provoz kavárny nebyl dostatečně atraktivní.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 9788024715353.

BETZ, Frederick. *Strategic Business Models: Idealism and Realism in Strategy*. Portland State University, USA: Emerald Publishing Limited, 2018, 224 s. ISBN 9781787567108.

BLANK, Steven G. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. Fifth edition. California: Steve Blank, 2013, x, 370 s. ISBN 9780989200509.

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.

GATTIS, Chris. *Business plan template: How to write a business plan*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 2010, 71 s. ISBN 9781466424227.

GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER a Michaela CSIK. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow: Pearson, 2014, 387 s. ISBN 9781292065816.

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 9788025116050.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006, 733 s. ISBN 0131457578.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert. ISBN 9788024735276.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 9788026505068.

MULLINS, John W. a Randy KOMISAR. *Getting to plan B: breaking through to a better business model*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2009. ISBN 9781422126691.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 9788026500254.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 2016, 298 stran. ISBN 9788026504528.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 8085605112.

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

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert. ISBN 9788024741031.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071799269.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. Expert. ISBN 9788024734941.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert. ISBN 9788024745206.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ADAM, Ing. Karel. Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2017 a za rok 2017. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-4-ctvrtlet-2017-a-za-rok-2017>

ADAM, Ing. Karel. Průměrná mzda ve 4. čtvrtletí 2018 a v roce 2018. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-ve-4-ctvrtlet-2018-a-v-roce-2018>

ADAM, Ing. Karel. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2019 a v roce 2019. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtlet-2019-a-v-roce-2019>

ADAM, Ing. Karel. Průměrná mzda v Jihomoravském kraji ve 4. čtvrtletí 2020 a v roce 2020. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Brně* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-mzda-v-jihomoravskem-kraji-ve-4-ctvrtlet-2020-a-v-roce-2020>

CHROMČÍKOVÁ, Barbora. Základní kapitál obchodních společností. *Mylaw* [online]. 5. 9. 2019 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://mylaw.cz/clanek/zakladni-kapital-obchodnich-spolecnosti-725>

Makroekonomická predikce - leden 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 20. 1. 2021 14:00n. 1. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>

MAURYA, Ash. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? *Love the problem: Thoughts on Continuous Innovation. By the makers of LEANSTACK*. [online]. 27.02.2012 [cit. 2021-5-6]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas/>

Nezaměstnanost v obcích vybraného SO ORP1: Období: 31. 12. 2017. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jspx?_afP=&_afR=&_afS=&_afU=&_afZ=T&_afF=TABULKA&_afI=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7EF_S%7EF_U

%7E501_null_&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=7109&c=v3~2__R
P2017MP12DPPDM

Nezaměstnanost v obcích vybraného SO ORP1: Období: 31. 12. 2018. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7E_M%7E_Z%7E_R%7E_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=7109&c=v3~2__R
P2018MP12DPPDM

Nezaměstnanost v obcích vybraného SO ORP1: Období: 31. 12. 2019. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7E_M%7E_Z%7E_R%7E_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=7109&c=v3~2__R
P2019MP12DPPDM

Nezaměstnanost v obcích vybraného SO ORP1: Období: 31. 12. 2020. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&filtr=G%7E_M%7E_Z%7E_R%7E_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&katalog=30853&pvo=ZAMD004&pvokc=65&pvoch=7109&c=v3~2__R
P2020MP12DPPDM

Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. *Český statistický úřad* [online]. 10. 6. 2020 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich

PIVODOVÁ, Ing. Jana. Statistické informace: Počet obyvatel statutárního města Přerova k 1. 1. 2021. *Město Přerov* [online]. 23.2.2021 9:54n. 1. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.prerov.eu/cs/o-prerove/soucasnost-mesta/statisticke-informace.html>

Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. podle obcí: Období: 31. prosinec 2017. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=526&katalog=30845&pvo=DEM03&pvo=DEM03&pvokc=101&pvoch=40801&c=v3~2__RP2017MP12DP31

Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. podle obcí: Období: 31. prosinec 2018. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=526&katalog=30845&pvo=DEM03&pvo=DEM03&pvokc=101&pvoch=40801&c=v3~2__RP2018MP12DP31

Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. podle obcí: Období: 31. prosinec 2019. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=526&katalog=30845&pvo=DEM03&pvo=DEM03&pvokc=101&pvoch=40801&c=v3~2__RP2019MP12DP31

Počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. podle obcí: Období: 31. prosinec 2020. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=526&katalog=30845&pvo=DEM03&pvo=DEM03&pvokc=101&pvoch=40801&c=v3~2__RP2020MP12DP31

Pohyb obyvatelstva - vybrané území: Území: Přerov (okres Přerov). *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&pvo=DEM05&str=v109&c=v3~3__RP2020&u=v109__VUZEMI__43__511382

Průměrná hrubá měsíční mzda. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>

PŘEHLEDNĚ: Co přináší stravenkový paušál. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 10. 9. 2020 14:30n. 1. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/prehledne-co-prinasi-stravenkovy-pausal-39391>

Sbírka listin: Meopta - optika, s.r.o. *Veřejný rejstřík s Sbírka listin* [online]. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708427>

Spočítejte si náklady na výrobu vašeho pokrmu (tzv. Food Cost). *Kalkulačka nákladů na potraviny: Unilever Food Solutions* [online]. [cit. 2021-5-9]. Dostupné z: <https://foodcostkalkulacka.cz/creator>

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2017: HDP v roce 2017 vzrostl o 4,5 %. *Český statistický úřad* [online]. 2. 3. 2018 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2017>

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2018: HDP v roce 2018 vzrostl o 3,0 %. *Český statistický úřad* [online]. 1. 3. 2019 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2018>

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2019: HDP v roce 2019 vzrostl o 2,4 %. *Český statistický úřad* [online]. 3. 3. 2020 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2019>

Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2020: HDP v roce 2020 klesl o 5,6 %. *Český statistický úřad* [online]. 2. 3. 2021 [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2020>

Zákon č. 455/1991 Sb. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 89/2012 Sb. *Zákony pro lidi: Sbírka zákonů* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

ŽUROVEC, Ing. Michal. Jeden odvod, bez kontrol a bez papírování. Paušální daň pro živnostníky už od ledna 2021. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 17. 6. 2020 18:00n. 1. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/jeden-odvod-bez-kontrol-a-bez-papirovani-38717>

ŽUROVEC, Ing. Michal. Sněmovna souhlasí s odkladem EET na 1.1.2023. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 16. 10. 2020 17:15n. 1. [cit. 2021-4-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/odklad-eet-39700>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
COVID-19	coronavirus disease 2019
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EET	Elektronická evidence tržeb
FO	Fyzická osoba
FC	Food cost
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
kg	kilogram
kol.	kolektiv
ks	kus
l	litr
m ²	metr čtvereční
např.	například
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PO	Právnícká osoba
SARS-Cov-2	Severe acute respiratory syndrome-related coronavirus
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaný
VH	výsledek hospodaření
v.o.s.	Veřejná obchodní společnost
vs.	versus

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: SWOT matice (Vlastní zpracování dle Dvořáčka, 2012, s.15)</i>	19
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti sil (Vlastní zpracování dle Portera, 1994, s.4)</i>	20
<i>Obrázek 3. Canvas vs. Lean Canvas (Vlastní zpracování dle: Maurya, 2016, s.25)</i>	25
<i>Obrázek 4: Business model Canvas (Vlastní zpracování dle Osterwalder a kol., 2012, s.18)</i>	26
<i>Obrázek 5: Míra inflace v % (Vlastní zpracování dle: mfcz.cz, 2021)</i>	35
<i>Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování dle: mfcz.cz, 2021, czso.cz, 2021)</i>	36
<i>Obrázek 7: Průměrná hrubá mzda v Kč (Vlastní zpracování dle: czso.cz)</i>	36
<i>Obrázek 8: Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování dle: czso.cz, 2018, czso.cz, 2019, czso.cz, 2020, czso.cz, 2021)</i>	37
<i>Obrázek 9: Vývoj populace v Přerově (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)</i>	38
<i>Obrázek 10: Struktura populace v Přerově (Vlastní zpracování dle: vdb.czso.cz)</i>	39
<i>Obrázek 11: Jak často navštěvujete kavárny? (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Obrázek 12: V případě, že kavárny nenavštěvujete. Proč? (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 13: Za jakým účelem kavárny nejčastěji navštěvujete? (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Obrázek 14: Jak často navštěvujete kavárny za účelem snídaně? (Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 15: Kdy kavárny nejčastěji navštěvujete? (Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Obrázek 16: Jaké faktory jsou pro Vás při výběru kavárny rozhodující? (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obrázek 17: K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo doporučení známého. (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obrázek 18: K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo doporučení influencera/známé osobnosti. (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 19: K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo vysoké hodnocení na sociálních sítích/internetu. (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 20: Co Vám dokáže znepríjemnit návštěvu kavárny? (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 21: Přišli byste do kavárny u v případě, že Vaše předchozí návštěva neproběhla v pořádku? (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obrázek 22: Platíte nejčastěji: (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obrázek 23: Přišli byste do kavárny i v případě, že je možná platba pouze v hotovosti? (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obrázek 24: Jaká je Vaše průměrná útrata na osobu během jedné návštěvy kavárny? (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 25: Dáte si kávu raději na místě nebo si ji berete s sebou? (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obrázek 26: Co při výběru kávy zohledňujete? (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Obrázek 27: Jaké nápoje v kavárnách upřednostňujete nejvíce? (Vlastní zpracování)</i>	57

<i>Obrázek 28: Co si v kavárně objednáváte nejčastěji? (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 29: Jaké dezerty máte nejraději? (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 30: Byli byste ochotni za dezerty zaplatit vyšší částku vzhledem k využití bio potravin? (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obrázek 31: Uvítali byste možnost objednat si v kavárně dezerty na zakázku? (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obrázek 32: Jaké mléko do kávy preferujete? (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 33: Měli byste v rámci kavárny zájem o míchané drinky obsahující alkohol? (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 34: Business model Lean Canvas (Vlastní zpracování)</i>	63

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Rozdíly mezi FO a PO (Vlastní zpracování dle: dane-a-ucetnictvi.eu, 2014)</i> ..15	
<i>Tabulka 2: PEST analýza (Vlastní zpracování)</i>33	
<i>Tabulka 3: Srovnání užité hodnoty konkurenčních kaváren (Vlastní zpracování)</i>43	
<i>Tabulka 4: SWOT analýza (Vlastní zpracování)</i>47	
<i>Tabulka 5: Výpočet ceny dezertu (Vlastní zpracování)</i>67	
<i>Tabulka 6: Výpočet ceny kávových nápojů (Vlastní zpracování)</i>67	
<i>Tabulka 7: Predikce tržeb (Vlastní zpracování)</i>68	
<i>Tabulka 8: Vstupní náklady (Vlastní zpracování)</i>69	
<i>Tabulka 9: Pravidelné měsíční náklady (Vlastní zpracování)</i>69	
<i>Tabulka 10: Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)</i>69	

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník

Příloha II: Plátno business modelu č. 1

Příloha III: Plátno business modelu č. 2

Příloha IV: Plátno business modelu č. 3

Příloha V: Plátno business modelu č. 4

Příloha VI: Plátno business modelu č. 5

Příloha VII: Srovnání užité hodnoty konkurenčních kaváren v grafech

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK

1. Jak často navštěvujete kavárny?

- Velmi výjimečně
- 1x-2x týdně
- 3x-5x týdně
- 6x-7x týdně
- Nenavštěvuji kavárny

2. V případě, že kavárny nenavštěvujete. Proč?

- Úspora peněz
- Raději jdu do hospody/restaurace
- Nemám rád/a kávu
- Žádná kavárna v okolí mi nevyhovuje
- Jiná

3. Za jakým účelem kavárny nejčastěji navštěvujete?

- Relax
- Setkání s přáteli/rodinou
- Pracovní schůzka
- Práce/studium
- Jiná

4. Jak často navštěvujete kavárny za účelem snídaně?

- Velmi výjimečně
- 1x-2x týdně
- 3x-5x týdně
- 6x-7x týdně
- Nenavštěvuji kavárny za účelem snídaně

5. Kdy kavárny nejčastěji navštěvujete?

- 8:00 - 11:00
- 11:01 - 13:00
- 13:01 - 16:00
- 16:01 - 19:00
- 19:01 - 22:00

6. Jaké faktory jsou pro Vás při výběru kavárny rozhodující?

- Celkový dojem, kterým na mě kavárna působí
- Obsluha
- Nabídka sortimentu (výběr kávy, dezertů, snídaňové nabídky,...)
- Cena sortimentu
- Interiér kavárny
- Venkovní posezení
- Lokalita
- Jiná

7. K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo doporučení známého.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

8. K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo doporučení influencera/známé osobnosti.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím

- Nesouhlasím

9. K návštěvě kavárny by mě přesvědčilo vysoké hodnocení na sociálních

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nevím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

10. Co Vám dokáže znepríjemnit návštěvu kavárny?

- Nepříjemné chování obsluhy
- Hlasitá hudba
- Stísněný prostor
- Dětský křik
- Přítomnost domácích mazlíčků
- Nevhodné podmínky (přílišné teplo/zima)

11. Přišli byste do kavárny i v případě, že Vaše předchozí návštěva neproběhla v pořádku? (neprofesionální chování obsluhy, dlouhá čekací doba na objednávku, ...)

- Ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

12. Platíte nejčastěji

- Hotově
- Kartou
- Stravenkami/stravenkovou kartou

13. Přišli byste do kavárny i v případě, že je možná platba pouze v hotovosti?

- Ano

- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne

14. Jaká je Vaše průměrná útrata na osobu během jedné návštěvy kavárny?

- Méně než 100 Kč
- 100 - 150 Kč
- 150 - 200 Kč
- 200 - 250 Kč
- Více než 250 Kč

15. Dáte si kávu raději na místě nebo si ji berete s sebou?

- Na místě
- S sebou

16. Co při výběru kávy zohledňujete?

- Cenu kávy
- Kvalitu kávy
- Chuť kávy
- Původ kávy
- Jiná

17. Jaké nápoje v kavárnách upřednostňujete nejvíce?

- Tradiční kávové nápoje (cappuccino, espresso, latte)
- Sezónní kávové nápoje (pumpkin spice latte, skořicové latté, cold brew)
- Ostatní nápoje (čaj, limonáda, fresh juice, smoothie, míchané drinky)
- Jiná

18. Co si v kavárně objednáváte nejčastěji?

- Nápoj
- Nápoj a dezert

- Dezert

19. Jaké dezerty máte nejraději?

- Čokoládové dezerty
- Ovocné dezerty
- Raw dezerty
- Dezerty z bio potravin
- Slané dezerty
- Jiná

20. Byli byste ochotni za dezerty zaplatit vyšší částku vzhledem k využití bio potravin?

- Ano
- Ne

21. Uvítali byste možnost objednat si v kavárně dezerty na zakázku? (narozeninový dort, svatební dort, ...)

- Ano
- Ne

22. Jaké mléko do kávy preferujete?

- Kravské mléko
- Mandlové mléko
- Sojové mléko
- Kokosové mléko
- Rýžové mléko
- Lískooříškové mléko
- Jiná

23. Měli byste v rámci kavárny zájem o míchané drinky obsahující alkohol? (Aperol, Hugo, Pink gin)

- Ano
- Ne

24. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

25. Jaký je Váš věk?

- Méně než 18
- 18-25
- 26-40
- 41-60
- 61 a více

26. Jaká je Vaše role?

- Student
- Zaměstnaný
- Nezaměstnaný
- Podnikatel
- Matka na mateřské

PŘÍLOHA II: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 1

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • lenost připravit si kávu • lenost upéct si dezert 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • nabídka kávy a dezertu 	<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • tržba za den • počet zákazníku za den 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dezerty z kvalitních potravin • prostředí pro setkání s přáteli 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • krach konkurence 	<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instagram • Facebook 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenti • milovníci kaváren • milovníci BIO potravin 	<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • nájem • energie 	<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodej jídla a nápojů • pronájem prostorů
---	---	--	--	--	--	---	---	--

PŘÍLOHA III: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 2

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • lenost připravit si kávu • lenost upéct si dezert • nedostatek klidu doma • nevhodné pracovní prostředí 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • nabídka kávy a dezertu • klidný prostor pro práci 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dezerty z kvalitních potravin • prostředí pro odpočinek • prostředí pro práci 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • krach konkurence • cílení na matky a studenty 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenti • matky s dětmi • milovníci kaváren • milovníci BIO potravin
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø počet zákazníků za den 		<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • web • Instagram • Facebook • plakát • noviny 		
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • nájem • energie • personál 		<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodej jídla a nápojů • pronájem prostorů • prodej doplňkového zboží 		

PŘÍLOHA IV: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 3

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • lenost připravit si kávu • lenost upéct si dezert • nedostatek klidu doma • potřeba socializace • nevhodné pracovní prostředí • nedostatek prostoru na oslavu • potřeba neutrálního prostředí na první schůzku 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • nabídka kávy a dezertu • klidný prostor pro práci • společnost • velká kapacita prostorů • neutrální a příjemný interiér 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dezerty z kvalitních surovin • prostředí pro relax • prostředí pro setkání s přáteli • prostředí pro práci • pronájem prostoru na akci 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • cílení na matky a studenty - nalezení kompromisu • finanční rezerva • krach konkurence 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenti • matky s dětmi • úředníci z okolí • milovníci kaváren • milovníci BIO potravin • vegani
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • přijetí mezi uživateli • Ø tržba za den • Ø počet zákazníků za den • cashflow 	<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodej jídla a nápojů • pronájem prostorů • prodej dezertů na zakázku/catering • prodej doplňkového zboží 	<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • webové stránky • sociální sítě • tiskoviny 	<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • nájem • energie • personál 	<p>Struktura příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • nákup surovin • hosting • reklama • nečekané náklady

PŘÍLOHA V: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 4

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • lenost připravit si kávu • lenost upéct si dezert • nedostatek klidu doma • potřeba socializace • nevhodné pracovní prostředí • nedostatek prostoru na oslavu • potřeba neutrálního prostředí na první schůzku • malá nabídka BIO a vegan dezertů na trhu 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • nabídka kávy, BIO a vegan dezertů • klidný prostor pro práci • společnost • velká kapacita prostorů • neutrální a příjemný interiér 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dezerty z kvalitních surovin • prostředí pro relax • prostředí pro setkání s přáteli • prostředí pro práci • pronájem prostoru na akci 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • cílení na matky a studenty - nalezení kompromisu • finanční rezerva • krach konkurence 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenti • matky s dětmi • úředníci z okolí • milovníci kaváren • milovníci BIO potravin • vegani
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • přijetí mezi uživateli • Ø tržba za den • Ø počet zákazníků za den • cashflow 	<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodej jídla a nápojů • pronájem prostorů • prodej dezertů na zakázku/catering • prodej doplňkového zboží 	<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • webové stránky • sociální sítě • tiskoviny 	<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • nájem • energie • personál 	<p>Struktura příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • nákup surovin • hosting • reklama • nečekané náklady

PŘÍLOHA VI: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 5

<p>Problémy</p> <ul style="list-style-type: none"> • nevyhovující místa ke studiu a scházení s přáteli • málo času pro sebe a setkání s kamarádkami • nedostatek socializace • malá nabídka BIO a vegan dezertů na trhu 	<p>Řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> • relaxační prostředí s dobrým nápojem • pohodové posezení s kamarádkami a odložení dítěte do dětského koutku • propojení s přáteli v dostupné lokalitě • nabídka kávy, BIO a vegan dezertů 	<p>Hodnotová nabídka</p> <ul style="list-style-type: none"> • dokonalé propojení kávy a knihovny • zasloužený odpočinek s kamarádkami bez výčitek odložení dítěte • jedinečné prostředí pro setkání s přáteli s neomezeným přísunem kávy a dortíků • pochutnání na zdravém dezertu bez výčitek 	<p>Neférová výhoda</p> <ul style="list-style-type: none"> • cílení na matky i studenty - nalezení kompromisu • lokalita • velké prostory kavárny 	<p>Zákaznické segmenty</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenti • matky s dětmi • milovníci kaváren • milovníci BIO potravin a vegani
<p>Klíčové metriky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ø tržba za den • Ø počet zákazníků za den • Ø tržba za den na 1m² 	<p>Kanály</p> <ul style="list-style-type: none"> • webové stránky • sociální sítě • tiskoviny 	<p>Zdroje příjmů</p> <ul style="list-style-type: none"> • prodej jídla a nápojů • prodej dezertů na zakázku/catering • prodej doplňkového zboží 		
<p>Struktura nákladů</p> <ul style="list-style-type: none"> • počáteční investice • nájem a pojištění • energie a internet • personál 	<ul style="list-style-type: none"> • nákup surovin • hosting • reklama • nečekané náklady 			

PŘÍLOHA VII: SROVNÁNÍ UŽITNÉ HODNOTY KONKURENČNÍCH KAVÁREN V GRAFECH

