

# Podnikatelský plán na založení espresso baru v Olomouci

Bc. Monika Barochová

---

Diplomová práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Barochová**  
Osobní číslo: **M180064**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Podnikatelský plán na založení espresso baru v Olomouci**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Formulujte teoretická východiska pro realizaci podnikatelského plánu.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurence kaváren v Olomouci.
- Zpracujte podnikatelský plán na založení nového espresso baru v Olomouci.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

ABRAHAM, Rhonda. *Successful business plan secrets & strategies: America's best-selling business plan guide!* 6th Edition. Palo Alto: PlanningShop, 2014, 430 s. ISBN 978-1-933895-46-8.  
DAVIES VESELÁ, Petra. *Velká kniha o kávě*. Praha: Smart Press, 2018, 319 s. ISBN 978-80-87049-34-1.  
KOZUBÍKOVÁ, Ludmila. *Významné atributy podnikatelské orientace v segmentu malých a středních podniků*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2017, 244 s. ISBN 978-80-7454-679-2.  
LEITAO, Joao Carlos Correia. *Open innovation business modeling: gamification and design thinking applications*. Cham: Springer, 2019, 127 s. ISBN 978-3-319-91281-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

## 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 vyrovnání 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: Monika Barochová

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na sestavení podnikatelského plánu na nově vznikající espresso bar v Olomouci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byla zpracována rešerše odborné literatury a souvisejících zdrojů. V navazující praktické části byly použity vybrané analýzy makroprostředí i mikroprostředí podniku, dále bylo také provedeno dotazníkové šetření mezi potenciálními zákazníky. Výsledky těchto analýz a technik byly dále použity na vytvoření podnikatelského plánu, jehož součástí je i plán marketingový a finanční. Právě finanční plán potvrdil pozitivní vývoj finanční situace podniku v čase. Práce byla dále podrobena nákladové a následně také časové a rizikové analýze. Na základě zjištěných skutečností a sestaveného plánu je tedy možné realizovat podnikatelský záměr v praxi.

Klíčová slova: podnikatelský plán, marketingový plán, finanční plán, analýza konkurence, PESTE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, otevření kavárny

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on compiling the business plan for a establishing an espresso bar in Olomouc. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part is processed search of professional literature and related sources. In the following practical part, there were used analyzes of the macro-environment and micro-environment of the company and then the questionnaire survey among potential customers was conducted. The results of these analyzes and techniques were further used to create the business plan, which includes a marketing and financial plan. It was the financial plan that confirmed the positive progression of the company's financial situation in time. The work was further subjected to cost, time and risk analysis. Based on the findings it is possible to implement the business plan in practice.

Keywords: business plan, marketing plan, financial plan, competition analysis, PESTE analysis, Porter's five forces analysis, opening a café

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Mé poděkování patří také mému partnerovi za jeho trpělivost a podporu po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ZALOŽENÍ PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1    MOTIVACE K PODNIKÁNÍ.....	12
1.2    CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ .....	12
1.3    PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ .....	13
1.3.1    Podnikání fyzických osob .....	14
1.3.2    Veřejná obchodní společnost .....	14
1.3.3    Komanditní společnost.....	15
1.3.4    Společnost s ručením omezeným .....	15
1.3.5    Akciová společnost .....	16
1.4    CHARAKTERISTIKA PODNIKÁNÍ MALÉ FIRMY.....	16
<b>2 SOUČASNÉ TRENDY V OBLASTI KAVÁRENSTVÍ</b> .....	<b>18</b>
2.1    KAVÁRNY PRVNÍ DRUHÉ A TŘETÍ VLNY .....	18
2.1.1    Výběrová káva .....	20
2.1.2    Espresso bary .....	22
2.1.3    Barista .....	22
<b>3 PODNIKATELSKÝ PLÁN</b> .....	<b>23</b>
3.1    LEAN CANVAS.....	24
3.2    CHYBY VE ZPRACOVÁNÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	27
<b>4 VYBRANÉ ANALÝZY PODNIKU A TRHU</b> .....	<b>29</b>
4.1    MAKROPROSTŘEDÍ .....	29
4.2    MIKROPROSTŘEDÍ .....	29
4.2.1    Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	30
4.3    PODNIKOVÉ ANALÝZY – SWOT .....	31
<b>5 MARKETING</b> .....	<b>32</b>
5.1    NOVÉ MARKETINGOVÉ TRENDY.....	32
5.2    MARKETINGOVÁ STRATEGIE A STP .....	33
5.3    MARKETINGOVÝ MIX .....	36
5.4    OBSAHOVÝ MARKETING .....	37
<b>6 FINANČNÍ PLÁN</b> .....	<b>38</b>
6.1    FINANCOVÁNÍ PODNIKU .....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU</b> .....	<b>42</b>
7.1    PESTE ANALÝZA .....	42
7.1.1    Politicko-legislativní faktory.....	42
7.1.2    Ekonomické faktory .....	45
7.1.3    Sociokulturní faktory .....	47
7.1.4    Technologické faktory .....	50
7.1.5    Ekologické faktory .....	51

7.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	52
7.2.1	Stávající konkurence .....	52
7.2.2	Potenciální konkurence .....	61
7.2.3	Substituty.....	62
7.2.4	Dodavatelé.....	62
7.2.5	Zákazníci .....	63
7.3	SWOT ANALÝZA .....	64
<b>8</b>	<b>PODNIKATELSKÝ PLÁN .....</b>	<b>65</b>
8.1	ÚČEL DOKUMENTU .....	65
8.2	SHRNUTÍ.....	65
8.3	POPIS A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....	66
8.3.1	Poslání a vize.....	66
8.3.2	Cíle podniku .....	67
<b>9</b>	<b>LEAN CANVAS .....</b>	<b>68</b>
<b>10</b>	<b>MARKETINGOVÝ PLÁN.....</b>	<b>71</b>
10.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	71
10.2	MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	75
10.2.1	Segmentace .....	75
10.2.2	Targeting .....	77
10.2.3	Positioning.....	78
10.3	MARKETINGOVÝ MIX .....	79
10.3.1	Marketingový mix 4P.....	79
10.3.2	Marketingový mix 4C .....	83
<b>11</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>87</b>
11.1	PŘEHLED PŘEDPOKLÁDANÝCH TRŽEB .....	88
11.2	PŘEHLED PŘEDPOKLÁDANÝCH NÁKLADŮ .....	89
11.3	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY.....	94
11.4	CASH FLOW .....	98
11.5	ROZVAHA.....	100
11.6	FINANCOVÁNÍ PODNIKU .....	102
11.7	BOD ZVRATU .....	103
11.8	ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	104
<b>12</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>107</b>
<b>13</b>	<b>ANALÝZA RIZIK .....</b>	<b>109</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>125</b>
	PŘÍLOHA P I: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	126
	PŘÍLOHA P II: MARŽE NA NEJPRODÁVANĚJŠÍCH PRODUKTECH .....	131
	PŘÍLOHA P III: OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY V 1. ROCE .....	133
	PŘÍLOHA P IV: VARIANTY VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY .....	134



PŘÍLOHA P V: VARIANTY CASH FLOW .....	136
PŘÍLOHA P VI: VARIANTY ROZVAHY .....	141

## ÚVOD

Tématem diplomové práce je podnikatelský plán na založení espresso baru v Olomouci. Práce vznikla především z potřeby vlastní seberealizace a mých plánů do budoucna. Vzhledem k nadšení a zájmu o kávu, které sdílím se svým snoubencem, jsme se rozhodli otevřít si spolu kavárnu a mít tak možnost dělat v životě to, co nás baví. Ve vlastním podniku budu mít možnost aplikovat manažerské i marketingové znalosti a dovednosti, zároveň také pracovat v kavárenském prostředí s výběrovou kávou.

Práce si klade za cíl vytvoření podnikatelského plánu, na základě kterého bude reálně otevřít podnik. Dílčím cílem je sestavení marketingového a finančního plánu, který vychází z teoretické rešerše, provedených analýz a dotazníkového šetření. Podnikatelský plán je sestaven také z důvodu uspořádání si myšlenek týkajících se záměru.

Diplomová práce je strukturována do třinácti kapitol, přičemž prvních šest tvoří teoretickou část a dalších sedm část praktickou.

Teoretická část práce je zaměřena na literární rešerši, která slouží jako podklad pro sestavení samotného podnikatelského plánu v praktické části. V této části jsou nejprve popsány základní charakteristiky, které se týkají podnikání, dále také teoretická východiska a trendy v oblasti kavárenství. Nedílnou součástí je také charakteristika podnikatelského plánu a vybraných analýz, které jsou použity v další části práce.

V praktické části jsem nejprve uplatnila vybrané analýzy vnějšího a vnitřního okolí podniku včetně analýzy konkurence. Následně je uvedena charakteristika společnosti, cíle, vize i mise. V marketingovém plánu je zahrnuto provedené dotazníkové šetření, které mapuje preference potenciálních zákazníků a slouží mimo jiné jako základ pro finanční plán. Ve finančním plánu jsou sestaveny základní účetní výkazy pro následujících pět let a navíc také ve třech možných variantách vývoje. Finanční plán je pro tuto práci klíčový, jelikož zde se rozhodne o úspěchu či neúspěchu záměru. Poslední dvě kapitoly se věnují časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je sestavit v praxi realizovatelný podnikatelský plán na otevření espresso baru v Olomouci a to na základě zhodnocení aktuálního stavu konkurenčního prostředí a využití vybraných analytických metod.

Dílčími cíli jsou zhodnocení konkurenčního prostředí v oblasti kavárenství v Olomouci, identifikace a zhodnocení vlivů, které působí na podnik z mikroekonomického i makroekonomického hlediska, sestavení finančního plánu a v neposlední řadě podrobení celého podnikatelského plánu časové a rizikové analýze.

Makroekonomické prostředí je analyzováno prostřednictvím PESTE analýzy, která se mimo politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory zaměřuje také na faktory ekologické. Ekologie a ochrana životního prostředí je aktuálně velmi diskutované téma, a proto je zahrnuto i do sestavovaného podnikatelského plánu.

Přímá i nepřímá konkurence je hodnocena pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, kde zároveň dochází i k hodnocení ohroženosti podniku skrze existující substituty a také ke zjištění míry vlivu dodavatelů a zákazníků.

Vnitřní analýzu podniku je provedena pomocí SWOT analýzy, kde jsou identifikovány interní a externí faktory. SWOT analýza podniku je následně využita pro zpracování rizikové analýzy podnikatelského plánu.

Preference potenciálních zákazníků jsou zjišťovány prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření je zjistit důležitost faktoru kvality v rozhodování respondentů a mimo jiné také identifikace chybějících produktů či služeb na zkoumaném trhu. Výsledky dotazníkového šetření také slouží jako podklad pro identifikaci zákaznických segmentů a jako základ pro finanční plán. Toto šetření bylo realizované formou online dotazníků.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZALOŽENÍ PODNIKÁNÍ

## 1.1 Motivace k podnikání

Motivace je určitá vnitřní síla, která žene člověka dopředu směrem k vytyčenému cíli. Dává lidskému chování určitý směr a účel. Motivace k podnikání je odpověď na klasickou otázku, proč chce člověk podnikat. Čím je tato motivace větší, tím větší je pravděpodobnost, že uspějeme (Co je potřeba si ujasnit, než začnete podnikat, 2011) Motivace také do jisté míry určuje směr a vývoj podniku. Každý podnikatel má k zahájení podnikání jinou motivaci a žádná není horší než jiná. Je však výhodné, když se motivace mezi sebou kombinují. Jedinou motivací by tak nemělo být ani spasení světa ani čisté zbohatnutí. (Šafrová Drášilová, 2019)

K úspěšnému podnikání však nestačí mít jen silnou motivaci, ale je potřeba vzít v úvahu i další faktory. K založení a rozjetí podniku je třeba velké množství času. Jde o čas, který by člověk jinak mohli strávit například studiem nebo jinou prací, za kterou by mohl dostat zaplacen. Dalším faktorem, který by neměl být opomenut, je počáteční investice. Je nutné mít tedy určitý finanční obnos, který musí být člověk ochoten do podnikání vložit, nebo najít jiný zdroj financování. V neposlední řadě je zde velmi důležitá podpora ostatních, rodiny a přátel. (Šafrová Drášilová, 2019)

Někteří potencionální podnikatelé jsou sice motivováni, ale nemají žádné zkušenosti s podnikáním. Podle Colwella (2019) však nejsou podnikatelské zkušenosti zárukou úspěšnosti. Podnikatelé velmi často získávají první podnikatelské zkušenosti až ve chvíli, kdy začnou se svým vlastním podnikáním. Jisté znalosti v této oblasti však celý proces založení podniku usnadní a později se budou hodit. Proto je do budoucna nutné se buď jisté věci naučit nebo si najmout experty.

## 1.2 Charakteristika podnikání

Zákon říká, že podnikatel je ten, kdo vykonává samostatně, na vlastní účet a na vlastní zodpovědnou výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem, soustavně za účelem zisku. (Česko, 2012a) Aby se jednalo o činnost soustavnou, musí se opakovat v určitém časovém období, které může být různě dlouhé. Některé činnosti totiž vyžadují opakování denně, jiné zase potřebují dlouhodobější časovou nebo organizační přípravu. Tímto je vlastně řečeno, že podnikání není nahodilou výdělečnou činností, musí zde být trvalejší zájem. Činnost se stává podnikáním v již okamžiku, kdy je zahájena, ne až v době,

kdy je dokázána její soustavnost. Na počátku podnikání je pouze podmínka, že zde musí být záměr o soustavnost. (Ondřej a kol., 2019)

Další podmínkou je samostatnost, která spočívá v samostatném rozhodování podnikatele. Podnikatel rozhoduje o činnostech nezávisle na pokynech ostatních lidí, avšak v souladu s právním řádem. Opakem této podnikatelské nezávislé výdělečné činnosti je zaměstnanecký vztah, což je typickým příkladem závislé výdělečné činnosti. (Ondřej a kol., 2019)

Jak píše Ondřej a kol. (2019), podnikatel musí svou činnost vykonávat na vlastní účet a vlastní zodpovědnost. Tím je myšleno, že podnikatel nese především majetkovou zodpovědnost, a to nejen vůči partnerům, ale také vůči zákazníkům a státu. Zodpovědnost, ať už za zisk nebo ztrátu, tak nese podnikatel sám. S touto zodpovědností souvisí i určité podnikatelské riziko.

V neposlední řadě také Ondřej (2019) zmiňuje, že podmínka dosažení zisku vyžaduje poskytování podnikatelské činnosti za úplatu. Činnost tak musí být vykonávána s úmyslem zisku docílit a nezáleží na tom, zda jej bylo reálně dosaženo, nebo je podnikatel ve ztrátě.

### 1.3 Právní formy podnikání

Výběr typu právní formy předchází každému podnikání. Přestože je výběr formy podnikání velmi důležité a dlouhodobé rozhodnutí, není nezvratné. Později lze zvolený typ změnit na jiný, přináší to však další komplikace a samozřejmě náklady. (Srpková a Řehoř, 2010)

Právní formy podnikání můžeme rozdělit na podnikání fyzických a právnických osob. Fyzická osoba (ale i právnická) může podnikat samostatně na základě živnostenského oprávnění. Vznik právnické osoby je však administrativně složitější a dělí se obecně na 3 typy: osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. V **osobní společnosti** se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení firmy a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky. Patří sem veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Společníci v **kapitálové společnosti** mají povinnost vložit do firmy peněžní či nepeněžní vklad, ale ručení za závazky společnosti jsou buď omezené nebo vůbec žádné. Patří sem společnost s ručením omezeným a akciová společnost. Třetím typem jsou **družstva**. (Srpková a Řehoř, 2010)

### 1.3.1 Podnikání fyzických osob

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí nejdříve získat živnostenské nebo jiné oprávnění. Před získáním oprávnění musí fyzická osoba splnit všeobecné a zvláštní podmínky (odborná nebo jiná způsobilost), pokud to živnost vyžaduje. Všeobecnými podmínkami pro udělení živnosti jsou: **plná svéprávnost**, kterou je možné nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce k samostatnému provozování živosti a **bezúhonnost**. Bezúhonnou je fyzická osoba v případě, že nespáchala trestný čin, který by souvisel s podnikáním nebo předmětem podnikání, o který žádá. (Česko, 1991)

Živnost může být dělena podle požadavků na odbornou způsobilost na ohlašovací živosti a živnosti koncesované. K získání **ohlašovací živosti** je potřeba, aby fyzická osoba splnila stanovené podmínky, a může být provozována na základě ohlášení na živnostenském úřadě. Dělí se na (Srpková a Řehoř, 2010):

**Řemeslné živnosti**, pro jejichž provozování musí mít podnikatel výuční list, maturitu nebo diplom v příslušném oboru. Tato osvědčení může podnikatel nahradit šestiletou praxí v oboru. Příkladem je řeznictví, hostinská činnost, montáže a opravy.

**Vázané živnosti**, které vyžadují odbornou způsobilost stanovenou v příloze živnostenského zákona. Příkladem je vedení účetnictví, provádění staven, provozování autoškoly.

**Volné živnosti** jsou nejméně náročné, jelikož podnikatel k jejich získání nepotřebuje žádnou odbornou způsobilost. K získání živnostenského oprávnění tak stačí splnění všeobecných podmínek. Příkladem mohou být ubytovací služby nebo služby fotografa.

Kromě ohlašovací živnosti můžeme získat živnost **koncesovanou**. Tyto živnosti vznikají na základě správního rozhodnutí a jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Podnikatel, který žádá o koncesovanou živnost, musí kromě splnění všeobecných podmínek a odborné způsobilosti získat kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Příkladem je provoz cestovní kanceláře, taxislužba nebo pohřební služba. (Srpková a Řehoř, 2010)

### 1.3.2 Veřejná obchodní společnost

Veřejná obchodní společnost je společnost alespoň dvou osob, které ručí za závazky a dluhy společně a nerozdílně. Společníkem může být fyzická, ale i právnická osoba. Vzájemné právní záležitosti společníků jsou sepsány ve společenské smlouvě a není-li ve smlouvě dohodnuto jinak, jsou podíly obou společníků stejné. Statutární orgán tvoří všichni

společníci, pokud je společníkem fyzická osoba, musí splňovat všeobecné podmínky k získání živnosti a nesmí se u ní nacházet překážky v provozování živnosti. (Česko, 2012b)

Výhodou veřejné obchodní společnosti je dobrovolnost vytváření základního kapitálu a snadné vystoupení společníka z firmy. Společníci sice ručí celým svým majetkem, ale dodávají tím společnosti na důvěře. Podnik se smí založit pouze za účelem podnikání a všichni společníci musí respektovat zákaz konkurence. (Veber a Srpová, 2012)

### 1.3.3 Komanditní společnost

Komanditní společnost je právnická osoba, ve které jeden nebo více společníků ručí za závazky a dluhy společnosti do výše svého nesplaceného vkladu v obchodním rejstříku – komanditista a jeden nebo více společníků ručí celým svým soukromým majetkem – komplementář. (Srpová a Řehoř, 2010) Z toho vyplývá, že společnost je založena nejméně dvěma osobami, tedy na základě společenské smlouvy. Pokud společenská smlouva nestanoví jinak, statutárním orgánem jsou všichni komplementáři. Společenská smlouva také mimo jiné stanovuje, kdo je komplementář, kdo komanditista a výši vkladu každého komanditisty. Pro komplementáře platí zákaz konkurence ve stejném rozsahu, jako u veřejné obchodní společnosti. (Česko, 2012b)

Dosažený zisk a případná ztráta se dělí mezi společnost a komplementáře na polovinu. Komplementáři si část zisku rozdělí rovným dílem. Část zisku, která připadla společnosti, se po zdanění rozdělí mezi komanditisty podle podílu jejich vkladů. Důležitým bodem je, že komanditisté nenesou ztrátu. (Česko, 2012b)

### 1.3.4 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je společnost, jejíž společníci ručí za dluhy a závazky společně a nerozdílně, ale pouze do výše nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Může být založena jednou osobou, a to na základě zakladatelské listiny, nebo na základě společenské smlouvy v případě více zakladatelů. Podíl společníka se určuje podle poměru jeho vkladu na tento podíl připadající k výši základního kapitálu, stejně tak i podíl na likvidačním zůstatku a podíl na řízení společnosti. Společníci sice ručí jen do výše svých nesplacených vkladů, ale společnost ručí celým svým majetkem. Základní kapitál společnosti je nyní v minimální výši 1 Kč. (Česko, 2012b)

Společnost s ručením omezeným může být založena i k nepodnikatelským účelům. Na činnosti společnosti se na rozdíl od veřejné obchodní společnosti nemusí podílet všichni



společníci. Požadavky k udělení živnosti nemusí splňovat všichni společníci, stačí jeden či několik z nich, kteří danou činnost povedou. Jednou z nevýhod této společnosti je, že dosažený zisk je před vyplacením zdaněn daní z příjmu právnických osob a poté dále ještě srážkovou daní. (Srpová a Řehoř, 2010)

### 1.3.5 Akciová společnost

Akciová společnost se zpravidla zakládá za účelem podnikání. Základní kapitál akciové společnosti je rozvržen na určitý počet akcií. Akcie je cenný papír vydaný společností, se kterým je spojeno právo na řízení společnosti, na zisk a na likvidační zůstatek. Výše základního kapitálu je minimálně 2 000 000 Kč (nebo 80 000 EUR). Založení společnosti vyžaduje přijetí stanov a ten, kdo stanovy přijal a podílí se na úpisu akcií, je podle zákona zakladatel. Stanovy mají funkci společenské smlouvy. Na rozdíl od ní však stanovy musí upravovat i orgány společnosti a rezervní fond. (Česko, 2012b)

Akcionáři neručí za závazky společnosti, na rozdíl od jiných forem obchodních společností. Akciová společnost je většinou mezi obchodními partnery vnímána jako důvěryhodná a stabilní. Nevýhodou může být náročná a omezující právní úprava nebo nutnost ověření účetní závěrky auditorem. Společnost také povinně zveřejňuje údaje z ověřené účetní závěrky a povinně sestavuje výroční zprávy.

## 1.4 Charakteristika podnikání malé firmy

Vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců je řízení malého podniku specifické v mnoha ohledech. Často se veškerá odpovědnost a kompetence vkládají do rukou jednoho či dvou lidí. V takové firmě obvykle převládá operativní řízení nad strategickým a ústní komunikace nad psanou. (Srpová a Řehoř, 2010)

Veber a Srpová (2012) uvádějí několik společenských přínosů, které se týkají malých a středních firem. Jedním z nich je garance svobody a stabilizace společnosti. Díky svobodě podnikání se mohou lidé realizovat v oblasti, která je zajímavá nebo baví. Menší podniky na sebe nestrhnou moc ani velkou pozornost, nemohou ani dosáhnout monopolního postavení na trhu. Malé a střední firmy jsou často vlastněny tuzemskými podnikateli a reprezentují tak místní kapitál, který zůstane v daném státě. Dále také tyto podniky obvykle ožívují prostory měst i vesnic a často se stávají sponzory různých charitativních akcí.

Mezi ekonomické přínosy patří především posilování protimonopolních tendencí. Malé firmy se dokáží mnohem lépe přizpůsobovat přáním spotřebitele, navíc mohou zaujmout

okrajové části trhu, které pro větší firmy nejsou příliš zajímavé. Menší a střední firmy jsou také mnohem flexibilnější a dokáží se rychleji a lépe přizpůsobit měnícímu se okolí. Administrativa také nepatří mezi náročné a rozsáhlé oblasti a obvykle je outsourcována. (Veber a Srpová, 2012)

V malé firmě se také často řeší osobní příjem podnikatele, neboli jak by měl podnikatel ohodnotit sebe sama. Srpová a Řehoř (2010) uvádějí dvě varianty, které se v praxi nejčastěji využívají. První variantou je, že si podnikatel vyplácí minimum, které mu uhradí nutné náklady jako bydlení a jídlo. Omezí však ostatní potřeby, bez kterých se nutně obejde. Druhou variantou je, že si podnikatel vyplácí tolik, kolik si sebe sama cení na trhu práce. Navíc si k tomu často vyplácí bonusovou částku za to, že podniká. O částku, kterou si podnikatel vyplácí, se zajímají především banky a investoři, kteří sledují dohlíží na splnění jeho finančních závazků.

Marketing je v malé firmě stejně důležitý, jako ve firmě větší. Specifika malé firmy však ovlivňují například rozsah marketingové činnosti nebo strukturu marketingového mixu. Rozdíl je tak spíše v marketingovém obsahu. Výhodou malé firmy v této oblasti je jistě orientace na zákazníka, což se může snadno stát konkurenční výhodou. Předpokladem je pozorné naslouchání zákazníkovi, jedině tak může podnikatel navrhnout nejlepší řešení jeho problému. Se zákazníky se zde také lépe vytváří bližší vztah, který může být zdrojem cenných informací o jejich potřebách. Jednou z dalších výhod je určitě vysoká míra flexibility, což je v dnešní době rychle se měnících trendů důležité. (Srpová a Řehoř, 2010)

Nevýhodou malých firem z hlediska marketingu je jednoznačně omezené množství zdrojů, jak finančních, tak i personálních. Očekává se, že použité finanční prostředky budou mít rychlou návratnost a budou efektivní. Limity personálních zdrojů jsou především v nedostatku marketingových pracovníků, což znovu souvisí s nedostatkem finančních prostředků. (Srpová a Řehoř, 2010)

Mnozí podnikatelé také podceňují vypracování marketingového plánu a uvádějí jej jako aspekt odlišnosti mezi malou a velkou firmou. Je to zapříčiněno nedostatkem zdrojů, nedostatkem času nebo také nedostatečnou důvěrou ve své zaměstnance a neochotou jim sdělit citlivé informace o firmě. Marketingový plán však v malé firmě dokáže identifikovat silné a slabé stránky, najít případnou konkurenční výhodu a vnese do podnikání jakýsi řád. Může také podnikateli pomoci ujasnit si cíle a vizi do budoucna. (Srpová a Řehoř, 2010)

## 2 SOUČASNÉ TRENDY V OBLASTI KAVÁRENSTVÍ

Jak píše Petra Veselá (2018) ve své knize, káva s sebou je stále populárnější. Přibývá však také klasických kaváren, kde se připravuje velmi kvalitní káva. Česká republika je kavárensky velmi ovlivněna proudy ostatních zemí. Nejprve zde převažoval vliv vídeňských kaváren, poté přišla vlna z Itálie. Italská káva se nabízela snad v každé kavárně a přitahovala zákazníky především svou značkou. Dnes je již vše jinak a kávová kultura se stále žene kupředu, a to nejen u nás, ale v celé Evropě.

V dnešní době již můžeme považovat Prahu za jedno z významnějších kávových center v Evropě. Kávová vlna se však rychle dostala i za hranice hlavního města a kavárny s kvalitní výběrovou kávou stále rostou jako houby po dešti. Zákazníci začínají být v této oblasti vzdělanější a nebrání se novým trendům, jako například již velmi rozšířené filtrované kávě. S velkým množstvím kaváren se však objevuje i nový problém, a to, že si kavárny začínají být velmi podobné.

### 2.1 Kavárny první, druhé a třetí vlny

Třetí vlna kaváren je současný trend, ve kterém se ke kávě přistupuje s podobnou úctou, jako například k dobrému vínu, a to od prvotního sklizení až po servírování zákazníkovi. V České republice se s tímto rozdělením na „vlny“ mezi širokou veřejností příliš nesetkáme, v kávové kultuře u nás i v zahraničí jsou však běžně používány. Toto rozdělení poskytuje jednoduchý přehled o vývoji kávové historie. Cílem této podkapitoly je uvést do povědomí především třetí kávovou vlnu, co je pro ni typické a jak se liší od předchozích dvou.

**První kávová vlna** je jakýmsi základním stavebním kamenem pro ostatní vlny. Podle Tesařové (2018) sahá historie první kávové vlny až do středověku, kdy zde zmiňuje i první objevení kávy, její kultivaci a rituální popíjení v Jemenu. Jiné zdroje (Co je První, Druhá a Třetí kávová vlna, 2017) uvádí, že první kávová vlna začala až kolem roku 1800, kdy během tohoto století káva postupně přestala být pouze výsadou privilegovaných, ale díky průmyslové revoluci se stala nápojem i pro široké vrstvy. Nejen káva, ale i čaj a cukr byly najednou mnohem dostupnější. S tímto se pojí i vytvoření procesu vakuového balení v roce 1900 a s trendem instantních káv na počátku 20. století se rozvinul masový trh. Káva se začala prodávat v supermarketech a na trh se dostaly velké značky jako Nestlé a Nescafé, Folgers nebo Maxwell House. Typická byla hořká a planá chuť, jelikož zrnka byla velmi tmavě pražena. (What Are The 3 Waves of Coffee, 2016) První kávovou vlnu, která je

specifická především distribucí kávy pro širší veřejnost, tak lze datovat od počátku 19. století až do 60. let 20. století.

**Druhá kávová vlna** se na scéně objevila především jako reakce na špatnou kvalitu kávy. Nelze konkrétně říci, kdy začala, jelikož se vlny vzájemně prolínají. Obecně se však uvádí 60. léta 20. století a je spojena především s espressem jako novým postupem přípravy kávy. (Tesařová, 2018) První „espresso“ byl patentován Italem Luigim Bezzera již v roce 1902, avšak až v 50. letech se tato technologie zdokonalila na úroveň, kdy můžeme mluvit o espresso, jak ho známe dnes. Dle Pozoz-Brewer (2015) otevřel v roce 1953 Ital Pino Resrvato svůj první tehdejší „espresso bar“ v Londýně, kde prodával právě espresso. V 50. a 60. letech 20. století se tak tyto podniky staly oblíbenými nejen v Londýně, ale v amerických větších městech. Tyto kavárny nabízející espresso však stále nebyly tím hlavním kávovým proudem. Jak píše Pozoz-Brewer (2015), lidé raději zůstávali u instantní kávy a pití espressa považovali za zbytečný rozmar. V USA se také v 70. a 80. letech rozšířily obavy ohledně zdravotních potíží z důsledku pití kávy.

Tato situace se dle Pozoz-Brewer (2015) změnila s příchodem nových řetězců kaváren typu Starbucks. Tyto řetězce a konkrétně otevření Starbucks v roce 1971 je dalším typickým znakem druhé kávové vlny. Majitelé Starbucks byli inspirováni právě italským espressem a snažili se tento postup přípravy kávy dostat do povědomí Američanů úplně jiným způsobem. Na počátku si jeho majitelé zakládali na čerstvé a kvalitní kávě a na etickém přístupu k pěstitelům kávy. Spolu s tím si však najali absolventa podnikatelské školy Howarda Schulze, aby jim pomohl s marketingem. Byl to právě on, kdo přišel s konceptem mléčných, slazených a našlehaných kávových nápojů. V roce 1987 Schulz od majitelů Starbucks odkoupil a postupně jej proměnil v globálně úspěšnou značku. S otvíráním více a více poboček se Schulz snažil přípravu kávy více zefektivnit a zautomatizovat, což mělo za následek homogenitu v její chuti – v každé kavárně Starbucks se začala používat stejná kávová směs a všude musela výsledná káva chutnat stejně. Dle Tesařové (2018) však Starbucks také zpopularizoval kávu s sebou a uvedl do slovníku zákazníků terminologii jako latte nebo cappuccino. Káva se tak postupně začala z obyčejného nápoje stávat kulturní a sociální událostí.

**Třetí kávová vlna** z velké části čerpá z toho, co začala druhá. Dle Tesařové (2018) tento termín vzešel přímo od „kávové komunity“ a pravděpodobně nejvýznamnějším symbolem je výběrová káva. Třetí kávovou vlnu můžeme datovat od 90. let 20. století po současnost, ale její nástup se velmi prolíná s druhou vlnou. Tímto poměrně nový trend reaguje především

na přílišnou komercializaci a homogenitu kávové produkce. V této vlně je kladen důraz na průhlednost kávového průmyslu a zákazníci tak mohou sledovat cestu konkrétně jejich kávy ze samotné farmy, kde každý jednotlivý proces má vliv na chuť výsledného produktu. A právě výsledná chuť a charakter kávy se staly centrem zájmu a s ním i světlé pražení kávových zrn, *direct trade* nebo i design samotné kavárny. Populárními se staly i alternativní přípravy kávy, jako např. french press, aeropress nebo V60 (What Are The 3 Waves of Coffee, 2016).

V této třetí vlně také roste význam toho, odkud káva pochází. Jak píše Tesařová (2018), v rámci druhé kávové vlny zákazník mohl zjistit, že káva pochází z Brazílie, Etiopie nebo se užívaly již smíchané druhy kávy z různých koutů světa. V třetí kávové vlně se maximálně dbá na původ kávy, nejde však jen o zemi původu, ale i o konkrétní farmu či mikrolot farmy a jejího majitele. S tím se pojí i následná práce s kávou, jelikož právě rozdílné způsoby pěstování či různé podnebí vyžadují různou přípravu. S tímto se pojí i pojem *direct trade*. *Direct trade* znamená nakupování kávových zrn přímo od farmáře, bez jakýchkoliv prostředníků, kteří by stáli mezi kupujícím a prodávajícím. To se dle Tesařové (2018) stává jen málokdy, často je mezičlánkem alespoň nákupčí zelené kávy. Idea *direct trade* je však taková, že zde existuje nikým nezprostředkovaný vztah mezi farmářem a konkrétní pražírnou, kde si každá z obou stran může nastolit podmínky a podle toho vypadá výsledná smlouva. Velmi často tak mají pěstitelé možnost prodat za kávu mnohem více peněz, než kdyby byla káva vydražena na burze, nebo i s certifikátem Fair Trade. Farmáři jsou zároveň motivováni k produkci té nejvyšší možné kvality, za kterou si právě pražírny připlácí. *Direct trade* již spousta pražírny běžně praktikuje, dokonce i některé v České republice.

Důležitým článkem v celém procesu je tak i zkušený barista, který musí zjistit, jaká příprava, teplota vody nebo hrubost mletí dané kávě nejvíce sedí, aby docílil toho nejlepšího výsledku. (Tesařová, 2018) Zde se také často mluví právě o výběrové kávě, která mimo tyto specifika, splňuje ještě další podmínky popsané v následující kapitole.

### 2.1.1 Výběrová káva

„Termín výběrová káva poprvé použila v roce 1974 Erna Knutsen v časopisu *Tea & Coffee Trade Journal*, když potřebovala jasně definovat kávová zrna té nejvyšší kvality.“ (Stránský, 2018) Dle Veselé (2018) je výběrová káva ta nejkvalitnější a nejvybranější ze všech. Výběrová káva však není jen samotný nápoj, zahrnuje celou cestu kávového zrna, od plantáže až po výsledný šálek. U každé takové kávy by měla být dohledatelná země, oblast

a konkrétní plantáž, kde byla káva pěstována. Dále také datum sklizně, případně i odrůda kávovníku a metoda zpracování. V neposlední řadě také datum přijetí do pražírny a datum pražení. (Stránský, 2018)

Veselá (2018) píše, že káva pěstovaná ve vyšší nadmořské výšce je kvalitnější, jelikož díky nižší teplotě má delší čas na uzrání. Peče farmářů o kávovníky je také velmi důležitá, stejně jako způsob sběru. Výběrová káva se sbírá ručně. Stroje jsou sice mnohem rychlejší, ale také často kávové třešně „pomačkají“ a trhají i nezralé plody. Po sběru, zpracování a usušení probíhá třídění a různé testy kvality. Easto a Willhoff (2018) zmiňují, že hodnotitelé ze vzorků připravují nápoje, které následně ochutnají a na základě kvality jim udělí určitý počet bodů. Kávová zrna mohou dostat body na stupnici od 0 do 100, na základě standardizovaných kritérií. Abychom mohli kávu nazvat výběrovou, musí v tomto hodnocení získat minimálně 80 bodů. Jak píše Veselá (2018), zelená zrna se z plantáží dostávají do pražírny, kde musí rozvinout potenciál kávy a její charakteristické chutě. Pražení tak ovlivní výslednou chuť nejvíce. Poslední článek tvoří ten, kdo kávu připravuje, a tím je barista. Jeho úkolem je správně nastavit kávový mlýnek, kávovar a také zvolit ideální recept pro danou kávu.

S vyšší kvalitou kávy se také samozřejmě pojí vyšší cena. Do ceny se promítá zvýšená pozornost a péče, v některých případech také vzácnost či jedinečnost. Ideální cena „zelené“ výběrové kávy se pohybuje mezi 100–250 Kč/kg, přičemž dražší, kvalitnější a vzácnější káva může vyjít na 900 Kč/kg nebo i na 4500 Kč/kg. Pro srovnání, cena komoditní kávy se pohybuje kolem 40 Kč/kg. (Easto a Willhoff, 2018) Veselá (2018) ve své knize zmiňuje, že do ceny kávy se může promítnout i sociální úroveň země (např. Havaj nebo Jamajka). Neplatí tak vždy pravidlo vyšší cena rovná se vyšší kvalita.

Výše je zmíněn pojem komoditní káva. Veselá (2018) píše, že komoditní káva je všechna káva, která není výběrová. Výběrová káva tvoří na světovém trhu velmi malé procento a pravděpodobně ještě nějakou dobu bude. V některých případech můžeme dohledat alespoň zemi původu dané kávy, ale zpracování nebo datum pražení ne. Často se tak stává, že káva leží ve skladech velmi dlouho a stárne. Avšak i komoditní kávy se liší kvalitativně. Ty nejlevnější lze najít v supermarketech a obsahují obvykle spoustu defektů, zrnka jsou plesnivá nebo jsou mezi nimi kamínky či větvičky. Při nákupu zrnkové kávy tyto defekty může spotřebitel alespoň odhalit, avšak u namleté kávy nikoliv. Komoditní káva se také často používá k výrobě kávy instantní. Tu lepší a kvalitnější komoditní kávu kupují menší

pražírny, kde žádné defektní zrnka většinou nenajdete. Taková káva sice nedosáhla 80 bodů v hodnocení, ale i přesto může ve výsledku chutnat výborně a držet si určitý stupeň kvality.

### **2.1.2 Espresso bary**

S třetí kávovou vlnou přišel i koncept espresso baru. Tyto podniky se liší po celém světě a neexistuje jednotná definice, jejíž podmínky musí espresso bar pevně splňovat. Ve své podstatě se však jedná o pultový prodej, kde zákazník dostane kávu, případně i občerstvení s sebou. Káva je zde středem pozornosti, a tak se dbá na její kvalitu. Espresso bary se velmi často zaměřují právě na již zmiňovanou kávu výběrovou, ze které dokáže barista vytáhnout to nejlepší. V některých espresso barech může zákazník najít pár míst na stání nebo i na sezení, často se místa na sezení řeší právě židlemi u baru. Zákazník tak baristovi vidí pod ruce a je tak „zasvěcen“ do celé přípravy kávy. Dnes se však začínají hranice mezi espresso barem a menší kavárnou stírat.

### **2.1.3 Barista**

Veselá (2018) píše, že barista je kdokoliv, kdo pracuje s kávou, připravuje ji a je do své práce zapálený. Barista by měl mít také znalosti o pěstování, zpracování, pražení i uchovávání kávy, taky musí rozumět mlýnku i kávovaru. Měl by být jednoduše specialistou a žádná kavárna třetí vlny ani espresso bar se bez něj neobejdou.

Dobrý barista by měl mít také přehled o svém okolí a o kavárně celkově. Komunikace se zákazníky by měla být na prvním místě, v malých kavárnách a espresso barech to platí dvojnásobně.

### 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán je písemný dokument vytvářený podnikatelem, který popisuje všechny podstatné vnitřní i vnější okolnosti související s podnikáním. Podnikatelský plán může být vytvořen ještě před zahájením podnikání, ale také například pokud se v podniku plánují větší změny. (Svobodová a Andera, 2017) Jak píše Staňková (2007), vytvoření dobrého podnikatelského plánu vyžaduje spoustu času, energie a systematického postupování. V zásadě slouží k interním a externím účelům. Interně může být podnikatelský plán využit jako nástroj analýzy a integrace informací pro zformulování vize a cílů, jako nástroj realizace budoucích závažnějších změn nebo také jako nástroj pro posouzení technickoekonomické smysluplnosti významné investiční akce. Plán může být také využit pro externí účely, a to především při hledání investora nebo zájemce o koupi firmy.

Někteří začínající podnikatelé vidí sepisování podnikatelského plánu jako zbytečnost, jelikož všechny nápady a plány nosí v hlavě. Avšak až podnikatel všechny své myšlenky a plány sepíše, zjistí, že některé plány byly pouze vysněnou představou. (Veber a Srpová, 2012) Šafrová Drážilová (2019) píše, že při zpracování podnikatelského plánu se najednou ukáží všechna rizika, komplikace, překážky, ale i příležitosti a nové nápady. Z původního nápadu a záměru také nemusí zůstat vůbec nic.

Podle Srpové (2011) je zpracování podnikatelského plánu pro podnikatele přínosné, jelikož si ujasní, jak oslovit zákazníky, na kterých trzích bude působit, jak silná je konkurence a jak se od ní odlišit nebo kolik bude potřebovat zaměstnanců. Podnikatelský plán v této práci bude sloužit především k utřídění myšlenek a sjednocení nápadu, také však právě ke zjištění, kdo přesně budou naši zákazníci a kdo je naše konkurence.

Neexistuje žádná závazná struktura podnikatelského plánu, jelikož se pokaždé mění s účelem, za kterým podnikatel vytváří. Podnikatelský plán, který je vytvářen spolu s žádostí o úvěr bude vypadat jinak než plán pro potenciálního investora. Tyto plány se často doplňují a aktualizují podle investorova požadavku a ve výsledku tak mají několik verzí. Každý dobrý podnikatelský plán by však měl dodržovat obecně doporučené zásady pro sestavování podnikatelského plánu (Svobodová a Andera, 2017):

- **Srozumitelnost** – podnikatelský plán musí být srozumitelný, protože pokud čtenář nepochopí, o jaký nápad se jedná, je dokument zbytečný. A pokud je čtenářem potenciální investor, v tom lepším případě může chtít dodatečné informace, v tom horším se nápadem nebude vůbec zabývat.



- **Pravdivost** – všude tam, kde je možné získat reálná data, tam je využijeme. Jde například o ceny, nabídky realitních kanceláří nebo dostupné výzkumy spotřebního chování.
- **Reálnost** – tento bod zdůrazňuje, abychom si při sestavování podnikatelského plánu nevymýšleli a také nepřeháněli. Konečný reálný výsledek by mohl být o to bolestivější.
- **Respektování rizika** – musíme pracovat s různými možnými vývoji našeho podnikání, jelikož odhadované hodnoty nejsou nikdy úplně přesné. Proto je také součástí této práce analýza rizik.
- **Uvádění zdrojů** – uvádění zdrojů je důležité jednak pro nás a jednak pro investora. Je důležité, aby si investor mohl naše údaje a hodnoty ověřit. My se díky uvedeným odkazům můžeme ke zdroji vracet a v případě změny jej také patřičně upravit.
- **Přehlednost** – je vhodné pro podporu přehlednosti a čtivosti vytvářet tabulky, obrázky nebo grafy a text členit do odrážek.

### 3.1 Lean Canvas

Nejprve je zde představen Business Model Canvas, který slouží pro jednoduché zachycení podnikatelského modelu firmy a Lean Canvas z něj vychází. Dobře nastavený business model je klíčem k udržitelnému podnikání. Alex Osterwalder v roce 2005 vytvořil velmi jednoduchý, ale účinný nástroj pro zachycení podnikatelského modelu firmy. Business Model Canvas je jednostránkový diagram rozdělený na několik klíčových oblastí. Do jednotlivých políček zapisujeme, jak daná klíčová oblast v podniku vypadá nebo jak by ji podnikatel mohl řešit. Velkou výhodou je, že hrubý model je hotový do 20 minut. Business Model Canvas je však vhodnější spíše pro zavedené podniky, které se snaží o nějakou změnu nebo chtějí svůj model inovovat. (Svobodová a Andera, 2017)

Svobodová a Andera (2017) píší, že podstatou modelu Lean Canvas je spíše vztah problém–řešení. Lean Canvas vytvořil Ash Maurya inspirován Osterwalderem. Základním předpokladem je nalezení určitého, dostatečně silného problému na straně zákazníka a pokud tento problém dokáže podnikatel či firma vyřešit, zvyšuje tím pravděpodobnost úspěchu. Lean Canvas by měl podniku pomoci lépe se zamyslet nejen nad jeho produktem, ale celým podnikatelským modelem a rozpoznat případné nedostatky business plánu. Leitão (2019) doporučuje, nakreslit si model Canvas na papír.

Lean Canvas má 12 segmentů, na rozdíl od Business Model Canvas, který jich má 9. Některé segmenty zůstávají v jádru stejné, některé se liší. Autorka si vybrala Lean Canvas především proto, že jí pomáhá lépe si představit podnikatelský nápad. Dále jsou popsány jednotlivé segmenty modelu Lean Canvas, konkrétně pak v kapitole 9.

### PROBLÉM

V tomto jsou popsány jeden až tři hlavní problémy, které zákazníci nebo zákaznický segment řeší. Pokud má zákazník problém nebo úkol, se kterým se potřebuje vypořádat, pořídí si produkt nebo službu, která jim v tom pomůže. (Maurya, 2016)

### EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY

Jak uvádí Maurya (2016), zde je zaznamenáno, jak dnes podle podnikatele zákazníci jejich problém řeší, tudíž existující alternativy řešení. Tento bod nemusí být vyplněn pouze v případech, že se firma snaží řešit úplně nový problém.

### ZÁKAZNICKÉ SKUPINY

V tomto bodě se podnikatel zaměří na zákaznický segment, pro který chce vytvářet hodnotu a co nejkonkrétněji jej specifikuje. Nejprve je třeba se zamyslet nad všemi zákazníky, kteří by mohli chtít nabízený produkt. Poté je vhodné se zaměřit na užší zákaznické segmenty a definovat cílovou skupinu. (Leitão, 2019)

### PRVNÍ VLAŠTOVKY

Tento bod souvisí s bodem předchozím. Z našeho zákaznického segmentu si, jak uvádí Maurya (2016), vyselektujeme tzv. *early adopters*<sup>1</sup>.

### UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY

Tohle je podle Maurya (2016) jedno z nejdůležitějších polí, které Lean Canvas obsahuje, a právě proto možná nejobtížnější. Unikátní hodnota je to, čím se podnik liší od konkurence a proč by zrovna jemu měla být věnována pozornost. V několika slovech je tedy nutné vystihnout podstatu nabízeného produktu. Klíčem k odlišení je odvodit si unikátní nabídku hodnoty přímo z hlavního problému, který se snaží firma řešit. Jednou z možností jak se odlišit je zaměřit se na výhody, namísto na funkci. Dobrá unikátní hodnota musí jasně

---

<sup>1</sup> prvotní uživatel

odpovídat na otázky – co je náš produkt a kdo je náš zákazník. Jak píše Leitão (2019), podnikatel si musí odpovědět na otázku, co zákazníkům nabízí a jaký problém chce řešit.

## ŘEŠENÍ

Dle Maurya je pro začátek nejlepší nezabývat se konečnou a úplnou definicí řešení problému, ale zkrátka si načrtnout tu nejjednodušší věc, která by daný problém vyřešila.

## CESTY K ZÁKAZNÍKŮM

Zpočátku je v pořádku se spoléhat na libovolný kanál, který dovede produkt k zákazníkovi. Mezi „bezplatné“ kanály lze považovat např. soc. sítě, blogy nebo SEO. Jejich nevýhodou je, že je velmi komplikované spočítat jejich investiční návratnost, jelikož fungují průběžně pořád. Naopak mezi placené kanály patří SEM (Search Engine Marketing). Dnes je však podle Maurya (2016) soupeření v oblasti klíčových slov tak neúprosné, že buď konkurenci přeplatíte, nebo přechytračíte. Proto se SEM používá spíše v dalších fázích. Kanály také mohou být příchozí nebo odchozí podle toho, zda firma chce, aby si ji zákazníci našli sami, nebo zdali bude ona oslovovat je.

## STRUKTURA NÁKLADŮ

Struktura nákladů zahrnuje všechny náklady, které jsou spojeny jak s uvedením produktu na trh, založením podniku i s provozem podniku jako takového (Maurya, 2016).

## TOK PŘÍJMŮ

Cena je součástí produktu nebo služby a není dobré tuto otázku cenotvorby odkládat. Cena také definuje naše zákazníky a také naše zaměření na určitý zákaznický segment. Dostat za produkt zapláceno je také první forma ověření, jelikož přimět zákazníka k tomu, aby nám dal peníze, je jednou z nejtěžších věcí, které po něm můžeme chtít. (Maurya, 2016) Jak nastavit cenu a samotnou cenotvorbu se budeme zabývat dále v práci.

## SROZUMITELNÝ OPIS

V několika málo slovech zde popíšeme naše řešení problému pomocí toho, co již na trhu existuje. (Maurya, 2016)

## KLÍČOVÉ UKAZATELE

Zde se jedná o klíčové ukazatele, které jsou použity k měření výkonnosti podniku. Některé z těchto ukazatelů může podnik použít i k identifikaci důležitých okamžiků v životním cyklu zákazníka. (Maurya, 2016)

## NEFÉROVÁ VÝHODA

Podle Maurya (2016) se tato část vyplňuje nejobtížněji. Skutečná neférová výhoda je něco, co nelze jen tak snadno zkopírovat nebo koupit. Je důležité si promyslet, jak se můžeme odlišit a aby ten rozdíl za něco stál.

### 3.2 Chyby ve zpracování podnikatelského plánu

Vyvarovat se chyb v psaní podnikatelského plánu je podstatné, především pokud chce podnikatel dokument předložit bance či investorovi. Málokdy je zde prostor pro opravu nebo druhý pokus. Šafrová Dráčilová (2019) ve své knize uvádí několik formálních chyb, chyby přímo v podnikatelském záměru a chyby ve finančním aspektu, kterým by bylo dobré předejít.

Mezi **formální chyby**, kterých je možné se při zpracování podnikatelského plánu dopustit, patří jednoznačně jazykové a gramatické nedostatky. Větší množství překlepů a chyb nedodá dokumentu příliš důvěryhodnost, ať je prvotní nápad sebelepší. Naopak pečlivě vypracovaný a případně zkontrolovaný dokument korektorem vypovídá o tom, jak to s projektem myslíme vážně. Výsledný dokument by měl být také psán jedním fontem a sjednocenou velikostí písma. To zajistí lepší čitelnost a přehlednost v textu.

**Chyby v záměru** dokumentu často zapříčiňují ztrátu důvěry v uskutečnění projektu a v ekonomickou udržitelnost. Jedná se například o nedostatečně promyšlený model, což znamená že nápad nebude ve skutečnosti dlouhodobě udržitelný, jelikož tržby nepokryjí náklady na provoz podniku. Další chybou jsou nejasně definované cíle a nerealistický časový plán. Z podnikatelského plánu by mělo být na první pohled jasné, jaký je cíl a kdy jej máme v plánu dosáhnout. Problém je často v tom, že začínající podnikatelé mají nereálné představy o tom, jak dlouho trvá založení podniku nebo přechod do fáze zisku. Plán by také neměl být přehnaně sebevědomý a rozhodně by neměl autor podceňovat konkurenci. Plán by měl zkrátka obsahovat realistické zhodnocení situace na trhu. Projekt by měl také přijít s něčím novým, být něčím specifický. Pokud není jasné, čím se nápad liší od ostatních, nebude mít potenciální čtenář se plánem dále zabývat.

**Chyby ve finanční stránce** mohou být problémem především pokud je plán předkládán investorovi nebo bance. Pokud totiž záměrně zkresluje finanční údaje, nejčastěji jde o nadhodnocování výnosů a podhodnocování nákladů, okamžitě plán ztrácí důvěru. Přestože v některých případech nejde o úmysl, může si čtenář vytvořit na autora plánu velmi špatný

názor. Chybou je také to, pokud do podnikání nehodlá podnikatel vložit žádné finanční prostředky a všechny je má v plánu sehnat od investora. To značí, že svému projektu dostatečně nevěří a není ochoten riskovat vlastní finance. Podnikatelský plán by také měl umožňovat oddělení soukromého a podnikového majetku. Investor tak bude mít pocit, že finance, které do podniku vloží, tam také zůstanou a odrazí se na jeho výsledné hodnotě.

## 4 VYBRANÉ ANALÝZY PODNIKU A TRHU

Důsledná analýza makroprostředí a mikroprostředí podniku je velmi důležitá nejen na počátku podnikání. Kromě těchto dvou základních uvádí Šafrová Dráčilová (2019) ještě třetí prostředí, a tím jsou tzv. megatrendy. Megatrendy v rámci této kapitoly budou zahrnuty do makroprostředí podniku.

### 4.1 Makroprostředí

Megatrendy Šafrová Dráčilová (2019) nazývá faktory, které globálně působí na širokou škálu oborů a odvětví. Tyto megatrendy ovlivňují nejen makroprostředí, ale i konkrétní obor, ve kterém podnik působí a také podnik samotný. Velmi těžko se ovlivňují, podnik se jim spíše musí přizpůsobit a velmi záleží na tom, jak je využije. Megatrendem může být například rozšiřování průmyslu 4.0, stárnutí populace nebo klimatické změny a kontaminace světových oceánů plasty. Tyto faktory nelze brát jako dobré či špatné, jen existují. Malé podniky se těmto trendům přizpůsobují mnohem snáze.

Dle Horákové (2003) představuje makroprostředí to nejširší okolí podniku a patří sem faktory, které podnik sice nemůže ovlivnit, ale mají na něj velmi významný vliv. Tyto faktory ovlivňují volbu nabízeného výrobku, stanovení cen, volbu distribučních kanálů i komunikaci se zákazníky. Každý podnik má své makroprostředí jinak rozsáhlé a zahrnuje i jiné faktory. Jak píše Šafrová Dráčilová (2019), existuje několik analytických nástrojů, které podnikateli pomohou především v začátku podnikání identifikovat všechny makro faktory a jsou jakýmsi návodem, co všechno je potřeba vzít v úvahu. Jak uvádí Srpová (2011), hlavním úkolem analýzy makroprostředí je odhadnout účinek faktorů, které na náš podnik zvenku působí, dále také definovat hrozby a příležitosti.

Nejčastěji používaná analýza makroprostředí je stále tzv. PEST analýza. V její nejjednodušší verzi rozděluje faktory makroprostředí na politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické vlivy. Zásadním krokem je vybrat ze všech oblastí ty, které jsou relevantní pro náš podnik. Pro účely této práce jsou k těmto faktorům přidány navíc faktory ekologické.

### 4.2 Mikroprostředí

Obě skupiny faktorů – makroprostředí i mikroprostředí – spadají do vnějšího prostředí podniku, na mikroprostředí však může mít podnik již určitý vliv. I zde existuje velké množství analýz, které pro zkoumání mikroprostředí může podnik použít a nezáleží ani tak

na tom, kterou vybere, ale spíše je důležité nezapomenout žádný podstatný faktor, který by mohl podnik ovlivnit. Podle Šafrové Drášilové (2019) jsou nejpoužívanějšími nástroji analýza 4C nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Použití obou nástrojů zároveň je trochu nadbytečné, proto si autorka vybrala pouze Porterův model pěti konkurenčních sil.

#### 4.2.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato Porterova analýza je založena na předpokladu, že intenzita konkurence na trhu je závislá na pěti základních skupinách subjektů a jejich vzájemném působení. Jedná se o stávající a potencionální konkurenty, poskytovatele substitutů, dodavatele a zákazníky. Šafrová Drášilová (2019) definuje tuto analýzu takto:

Jelikož **stávající konkurenti** již na trhu jsou, řeší stejný nebo velmi podobný problém jako podnikatel. Vztah s konkurenty může být ve fázi vzájemného respektu, ale i ve fázi rivality a boje. Čím je konkurenční prostředí nepřátelštější, tím je obtížnější dostat se na trh. Je důležité tedy zjistit, kdo jsou konkurenti plánovaného podniku, jak jsou velcí a silní, kdo jsou jejich zákazníci a jak mají rozdělený trh. Dále je dobré vědět jaké mají mezi sebou vztahy, co jsou jejich silné a slabé stránky a také kolik peněz budeme muset vynaložit, aby si nás jejich zákazníci všimli.

**Potenciální konkurenti** na trhu sice ještě nejsou, ale mají v plánu na něj vstoupit nebo je také může ke vstupu přimět budoucí úspěch jiných podniků. Při analýze může autorka vycházet například z veřejných prohlášení, z prezentací nebo soutěží. Zde je však vhodné analyzovat bariéry a lákadla ke vstupu na trh. Nejčastější bariéry mohou být například velká finanční náročnost, nutnost specifického know-how, silná pozice konkurentů, vysoká loajalita zákazníků ke stávající konkurenci nebo například regulace ze strany státu. Lákadlem pro vstup na trh je nejčastěji velký zisk podniků nebo rychlý růst trhu.

**Substituty** jsou takové produkty, které řeší stejný problém, ale trochu jiným způsobem než náš produkt. Podnikatelé mají často nesprávný dojem, že nabízejí jedinečný produkt, který nemá žádnou konkurenci. Důležité ale je, že zákazníci většinou nezajímá samotný produkt jako takový, ale spíše řešení jejich problému. Zde se je dobré se znovu vrátit k Lean Canvasu, jelikož podnik může vycházet z položek *problém* a *alternativní řešení*. Snažíme se tedy najít takové produkty, které nabízejí alternativu k našemu řešení. Čím více takových produktů najdeme, tím složitější pro nás bude vstup na trh.

Téměř žádný podnik se neobejde bez **dodavatelů**. Pokud je na trhu dostatek volných dodavatelů, kteří nabízejí téměř rovnocenné produkty, není vstup na trh příliš rizikový. Taktéž přejít od jednoho dodavatele ke druhému není příliš složité a nevyžaduje to větší úsilí. Problém nastává, když je dodavatelů málo nebo dokonce pouze jeden a může si diktovat ceny i podmínky. Dalším problémem je také to, pokud cena materiálu, který od dodavatele kupujeme, přímo a výrazně ovlivňuje cenu našeho výrobku.

**Zákazníci** mají podobnou vyjednávací sílu jako dodavatelé. Pokud je zákazníků mnoho a jejich podíl na celkových tržbách je velmi malý, je situace na trhu méně riziková. Pokud zákazník nepřijme naše podmínky, tak odchází, ale jeho odchod nás nijak zvláště neohrožuje. Riziko však roste, pokud je zákazníků málo nebo dokonce jeden. Problémové také může být, pokud má zákazník významný podíl na tržbách podniku nebo o podmínkách uzavření obchodu není možné vyjednávat.

Šafrová Drášilová (2019) zmiňuje ještě další tři faktory, které analýzu doplňují – vládu, veřejnost a dodavatele komplementů. Vláda může vstupovat do konkurenčního prostředí prostřednictvím veřejných akcí nebo prosazováním zájmů jiných podniků. Tímto může docházet ke zvýhodňování a k ovlivňování konkurenčního prostředí. Veřejnost se může vyjadřovat prostřednictvím médií nebo dnes již častějších sociálních sítí. Hodnotitelé podniku tak nemusí ani být jeho zákazníci, mohou to být blogeři, novináři, influenceri nebo jen lidé, kteří s podnikáním nemají vůbec nic společného. Komponent je takový produkt, který zákazník velmi často kupuje spolu s nabízeným produktem. Dodavatelé těchto komponentů mohou ovlivňovat konkurenční prostředí nepřímo, v některých případech však i velmi zásadně. Pokud se změní situace na trhu s komplementy, může se zásadně změnit i trh s původním produktem. Je tak potřeba jej sledovat.

### 4.3 Podnikové analýzy – SWOT

Nejčastěji užívanou podnikovou analýzou je dle Blažkové (2007) SWOT analýza, kde jsou zjišťovány silné a slabé stránky, což jsou **faktory interní** a **externí faktory** neboli příležitosti a hrozby. V praxi je často problémem zařazení správného faktoru do správné kategorie. Nejčastěji se příležitosti zaměřují se silnými stránkami podniku a naopak. SWOT analýza je často využívána především pro svou jednoduchost a informace z ní získané může firma využít i při hledání či výběru marketingové strategie.



## 5 MARKETING

Marketingová plán je podstatnou součástí plánu podnikatelského. Dobrý marketingový plán však vychází z dobré marketingové strategie.

Marketing není jen reklama, ale zahrnuje mnohem širší oblast, a to od designu produktu a jeho obalu, přes způsoby jeho dodání k zákazníkovi, stanovení akceptovatelné ceny, až po zpracování marketingového výzkumu a zacílení na konkrétní segmenty zákazníků. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005)

Dle Jakubíkové (2013) však může být problémem to, že zákazníci často nevědí, co chtějí nebo co mohou chtít. Firmy by se tak neměly zabývat jen tím, co zákazníci potřebují dnes, ale i co mohou potřebovat zítra a stále objevovat nevyjádřené hodnoty, zejména budoucí poptávku zákazníků. Pro předpověď poptávky nám dnes mohou dobře posloužit sociální média a technologie. Na základě informací, které podnik získá na sociálních sítích, může rychle reagovat na změny v poptávce a i v nabídce.

Godin (2020) píše o hezkém přirovnání k zámku a klíči. *„Postrádá jakýkoli smysl nejprve vyrobit klíč a potom pobíhat okolo a hledat nějaký zámek, který by se tímto klíčem dal otevřít. Jediným efektivním řešením je najít zámek a podle něj upravit klíč.“* Zkrátka je mnohem jednodušší a efektivnější vyrobit produkt přímo pro zákazníka než hledat zákazníka pro již vyrobený produkt.

### 5.1 Nové marketingové trendy

Jak uvádí Kotler a Keller (2016), marketing a trh obecně není už co býval. Několik nových společenských sil podněcuje nové marketingové chování a příležitosti. Jednou z těch výraznějších je trend digitální technologie a vznik informačního věku. S rapidním nárůstem obchodování na internetu a mobilního internetu musí podniky zlepšit svou „digitální rozvalu“. Díky internetu jsou totiž zákazníkům i prodejčům k dispozici informace téměř o čemkoliv. Jak píše Dib (2020), dříve stačilo mít inzerát ve Zlatých stránkách a marketing firmy byl pro daný rok vyřešen. Dnes je na trhu Google, různé blogy a webové stránky, o které by se podniky měly zajímat. Internet tak doslova otevřel dveře konkurence.

S digitálními technologiemi se rozvíjí i online marketing, který si menší podniky mohou efektivně řídit sami. Jak píše Pilík (2013), online zákazníci jsou také často mnohem náročnější než zákazníci fyzičtí. Očekávají perfektní servis, rychlý výběr, dodání zboží i bezpečnost. Nesplněná očekávání mohou vést k negativním recenzím a k celkovému

neúspěchu firmy. Napsat internetovou recenzi na produkt je dnes velmi jednoduché a velmi často anonymní. Zákazníci se tak nebojí vyjádřit svůj názor nebo zkušenost, především, pokud je negativní.

Dalším trendem, který Kotler a Keller (2016) zmiňují, je globalizace. Svět se díky globalizaci zmenšil a zákazníci mají možnost nejen rychle a téměř neomezeně cestovat, ale také sdílet informace a komunikovat s někým na druhé straně světa, nakupovat i prodávat kdekoliv a odkudkoliv. Globalizace také přispěla k vytvoření multikulturních zemí. S globalizací se také změnil vývoj nových výrobků a jejich inovace. Firmy se učí od společností po celém světě stejně jednoduše, jako by byly hned vedle sebe.

## 5.2 Marketingová strategie a STP

Určitý obecný rámec, o který by se firma měla opírat, nám mohou dát generické konkurenční strategie podle Portera. Jak píše Srpová (2011), tyto konkurenční strategie vycházejí z názoru, že postavení firmy na trhu neurčuje množství silných a slabých stránek, ale spíše to, jak je dokáže firma využít. Podle této strategie existují dvě konkurenční výhody – nízké náklady nebo diferenciacce. Z těchto výhod jsou poté definovány tři základní konkurenční strategie:

1. Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech
2. Strategie diferenciacce
3. Strategie fokusu

Jak píše Karlíček (2018), strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech předpokládá, že firma bude úspěšná, pokud bude mít nižší náklady než její konkurence v dané oblasti. Nízkých nákladů může firma dosáhnout například úspor z rozsahu, použitím levnějších materiálů a surovin nebo například snížením nákladů na marketing. Jelikož firma dokáže dosáhnout nižších cen, primárně oslovuje zákazníky citlivé na cenu. Nevýhodou této skupiny zákazníků je jejich loajalita, okamžitě totiž přecházejí ke konkurenci, pokud jim nabídne lepší cenu.

Srpová (2011) uvádí, že pokud firma využívá strategii diferenciacce, snaží se od odlišit od konkurence dokonalejším produktem. Strategie diferenciacce neboli odlišením je také samozřejmě spojena s vyššími náklady a je závislá na schopnosti podniku přesvědčit zákazníky o výjimečnosti produktu. Jedině tak bude ochoten za produkt zaplatit vyšší cenu a firma tak bude moci pokrýt náklady a generovat zisk.

Strategie fokusu má dle Srpové (2011) dvě varianty. Podnik se zde může zaměřit na nízké náklady nebo na diferenciaci, a využít ji na jednom segmentu trhu. Náklady se firmě snižují především s rostoucí zkušeností a diferenciaci je založena na dokonalé znalosti zákazníků.

Marketingová strategie z té firemní vychází, proto jsou velmi úzce provázané. Pochopení tohoto vztahu je podle Karlička (2018) nezbytným předpokladem úspěchu každé firmy.

Marketingová strategie firmy je postavena na STP, neboli **segmentaci, targetingu** a **positioningu**. Jednoduše řečeno, firma musí rozpoznat různé skupiny zákazníků a jejich potřeby, zacílit na ty, které může uspokojovat lépe než ostatní a v neposlední řadě svůj produkt umístit tak, aby si jej cílová skupina všimla. (Kotler a Keller, 2013)

Tržní **segmentace** je podle Kotlera a Kellera (2013) rozdělení zákazníků na jednotlivé skupiny, které sdílejí podobné potřeby a přání. Firma musí najít vhodný počet a povahu tržních segmentů a rozhodnout se, na který trh zacílit.

Urbánek (2010) tvrdí, že segment je skupina konkrétních osob, které jsou si něčím podobné nebo se projevují podobnými charakteristikami. Pokud se tedy rozhodujeme o tom, jak budeme trh segmentovat, musíme si určit hlediska, podle kterých jej budeme členit.

Kotler a Keller (2013) dělí trh na základě geografických, demografických a behaviorálních rozdílů. Některé společnosti kombinují geografická data s demografickými, aby zjistily o svých zákaznících ještě více informací. Segmentace zákazníků podle demografie je dělí do skupin dle věku, pohlaví, zaměstnání či příjmu, vzdělání, rasy, náboženství, generace nebo například podle společenské třídy. Tento typ segmentace je oblíbený zejména pro jeho úzkou vazbu na přání a potřeby zákazníků.

Podle Godina (2020) by měla firma při segmentaci používat spíše psychografické charakteristiky nežli demografické. Na rozdíl od Urbánka (2010) píše konkrétněji o diferenciaci dle nazírání na svět. Nazírání světa je podle něj zjednodušená optika, kterou posuzujeme svět. Jedná se o domněnky, ale i předsudky a stereotypy, které používáme nejen při rozhodování. V této souvislosti nám může pomoci vytváření tzv. person neboli modelových zákazníků.

Zásadní podmínkou segmentace trhu podle Koudelky (2005) je homogenita a heterogenita segmentů. Zákazníci uvnitř segmentu jsou si co nejvíce podobní, avšak jednotlivé segmenty se navenek liší.

**Targeting** neboli tržní zacílení je dle Karlička (2018) proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých zákaznických segmentů a výběr jednoho či více z nich. Cílem je tedy vybrat ty nejvhodnější segmenty, na které náš podnik zaměří své marketingové aktivity. Obecně se firmy samozřejmě snaží zaměřovat své aktivity na ty nejziskovější segmenty. Velké ziskové segmenty však přitahují konkurenci, a proto se některým firmám vyplatí zaměřit se na tzv. mikrosegmenty. Tato strategie je pro firmu výhodná, zvláště pokud nemá k dispozici velké množství finančních prostředků na boj s velkými konkurenty. Mikrosegment neboli také mezera na trhu, je velmi úzce vymezenou podkategorií.

Pokud se tedy firma nebude soustředit na všechny segmenty, je nutné vybrat svůj hlavní, ideální cílový trh. Dib (2020) píše, že tomu můžeme použít například index PVP, což je zkratka tří anglických výrazů: *personal fulfillment* (osobní naplnění), *value to Marketplace* (hodnota pro trh) a *profitability* (ziskovost). U každého ze segmentů, které jsme na trhu identifikovali, se podíváme na všechny tři faktory a ohodnotíme je na škále od 0 do 10. Nejprve tedy, jaké je osobní naplnění neboli jak se nám tento segment zákazníků líbí, jak by se nám líbilo obsluhovat tyto zákazníky. Dále se podíváme na to, jak moc si tito zákazníci cení naší práce a především, zdali jsou ochotni za náš produkt zaplatit dostatek peněz. V neposlední řadě musíme zjistit, jak je práce, kterou pro zákazníky děláme, zisková.

Volba ideálního segmentu neznamena, že bychom se nemohli zaměřit i na jiné zákazníky. Avšak nejúčinnější je zaměřit se nejprve na jeden segment, který dokonale ovládneme a poté přejít na další. (Dib, 2020)

Karliček (2018) definuje **positioning** (umístění) jako pojem označující pozici, kterou by měla značka zaujmout v mysli cílové skupiny oproti konkurenčním značkám.

Žádný produkt nebo služba neexistuje sama o sobě, nezávisle na zákazníkovi. Jak píše Sengupta (2005), každý produkt si musí najít místo v zákaznickově vnímání. Toto vnímání produktu je velice subjektivní, ovlivněno zákaznickovými potřebami, hodnotami, zkušenosti a také prostředím, ve kterém žije. Výsledkem positioningu je definování zákaznický orientované hodnotové propozice neboli dobrého důvodu, proč by cílový trh měl výrobek kupovat. Firma by měla komunikovat odlišnosti i podobnosti mezi svou značkou a těmi ostatními.

Dib (2020) zde zdůrazňuje, že důvodem, proč by měli zákazníci kupovat produkty od nás namísto od konkurence je vytvoření jedinečné prodejní nabídky. Je to něco, co odliší podnik od konkurence a donutí zákazníky porovnávat jejich nabídku s tou naší. Pokud totiž

zákazník nemá důvod nabídky jednotlivých podniků porovnávat, zaměří se na cenu. To může způsobovat problémy, jelikož se vždy najde někdo, kdo bude prodávat levněji. Jedinečná nabídka by měla zákazníky oslovit ještě předtím, než uskuteční svůj nákup. Jelikož však dnes je již velmi málo produktů nebo podniků, které by byly opravdu jedinečné, může jedinečnost spočívat například ve způsobu balení produktu, dodání či přímo ve stylu prodeje. Velmi často není to, co zákazníci chtějí, přímo to, co podnik prodává. Obvykle je to spíše efekt toho produktu. Jakmile zjistíme, co zákazníci chtějí a jakého efektu chtějí koupí produktu dosáhnout, musíme tomu přizpůsobit svou konkurenční výhodu.

### 5.3 Marketingový mix

Marketingový mix je dle Jakubíkové (2013) soubor taktických marketingových nástrojů, které firmy používají k dosažení svých cílů. Jednotlivé složky marketingového mixu jsou vzájemně propojeny a my se snažíme hledat jejich ideální proporce. Marketingový mix spolu s volbou tržních segmentů a cílových trhů tvoří marketingovou strategii firmy.

Tyto nástroje, které jsou známé pod názvem „4P“, poprvé definoval Jerry McCarthy ve své knize *Marketing* v roce 1960. Jedná se o *Product, price, place, promotion*, v češtině známé jako produkt, cena, místo (umístění) a propagace (marketingová komunikace). Marketingovému mixu však musí vždy předcházet strategické rozhodnutí, které se týká segmentace, zacílení a umístění (STP). (Kotler a Keller, 2007)

Pokud se podíváme na oblast služeb, zde někteří autoři používají další nástroje, a to *people* (lidé), *packaging* (balíčky služeb), *programming* (tvorba programů) a *partnership* (spolupráce).

Kotler a Keller (2007) však uvádějí, že koncept 4P zahrnuje pouze pohled prodávajícího. Pokud se tedy budeme na marketingový mix dívat z pohledu zákazníka, ze 4P se stane 4C: *consumer value, customer cost, convenience, communication*, které jsou v češtině známé jako hodnota pro zákazníka, výdaje zákazníka, pohodlí a komunikace.

Někteří autoři 4P rozšiřují na 5P nebo i 7P. Podle Jakubíkové (2013) však nejde až tolik o to, kolik by měla firma používat „P“, ale spíše jde o zvolení nejúčinnějšího rámce pro tvorbu marketingové strategie. Co se týče konceptu 4P nebo 4C, doporučuje se pracovat s oběma a vzájemně by se měly doplňovat.

## 5.4 Obsahový marketing

Obsahový marketing lze zařadit do (nejen) online marketingové komunikace, není však v klasické formě, jako například placené online PPC reklamy. Jak píše Černý (2018), investice do obsahového marketingu je především časového rázu a většinou se počáteční investice nevrací ihned. Princip obsahového marketingu je založený na psaní článků na blog, posílání newsletterů, nahrávání videí nebo také na nabídce zajímavých materiálů ke stažení. Přestože s návratností investice musí podnik počítat z dlouhodobého hlediska, pokud se trefí do vkusu zákazníků, může to přinést vysoké tržby.

Černý (2018) uvádí, že obsahový marketing je dnes populární především v digitálním světě a největšími hráči v tomto oboru jsou Google, Facebook a Amazon. Cílem je přilákat a poté i udržet co největší publikum. Obsah ne vždy musí souviset s propagovaným produktem, naopak o to víc může zákazníky přitáhnout. Neznamená to však, že by měl podnik publikovat vše, co ho napadne. Velmi důležitá je kvalita a pravidelnost. První volbou je na začátku tvorby velmi často blog. Podnik však může začít například s videí na YouTube nebo si vystačí i s webovými stránkami.

Jedním ze směrů obsahového marketingu je storytelling. Ten dle Kamenského (2020) staví na tom, že všechny publikované texty, videa nebo grafiky mají formu příběhu. I propagace produktu totiž může mít příběh a často vyvolá u zákazníků větší emoci než pouhý popis. Storytelling vychází z teorie, která tvrdí, že lidé vnímají svět pomocí příběhů. Většina událostí, která se lidem stane, má v jejich vyprávění začátek, konec, zápletku i zvrát. Lidé tak velmi rádi pomocí příběhů předávají informace dál. Na rozdíl od obyčejných informací se čtenář či posluchač do příběhu ponoří a lépe si s autorem vybuduje vztah.

Pokud se dnes podíváme na reklamu v televizi, velmi často má nějaký příběh. Kamenský (2020) popisuje, že lidé se díky příběhu lépe vcítí do situace, se kterou jim naše služba či produkt pomůže. Dobrý příběh také lidé rádi předají dál, nasdílí ho například na Facebooku či vypráví doma a vybudují si tak vztah ke značce. Storytelling je tak poměrně mocným nástrojem, který ovlivňuje způsob, jak se lidé chovají, myslí i cítí. Avšak podniky by se neměly snažit psát příběhy za každou cenu, někde se hodí, někde spíše ne.

## 6 FINANČNÍ PLÁN

Nedílnou součástí podnikatelského plánu je také plán finanční. Jak píše Šafrová Drášilová (2019), jeho cílem je převést všechny dosavadní představy a návrhy do kalkulací a čísel. Kvalitně zpracovaný finanční plán také značí, že podnikatelský záměr je domyšlený do všech důsledků. Jak píše Abrams (2014), čísla ve finančním plánu pouze reflektují rozhodnutí, které podnikatel učinil v předchozích částech plánu.

Finanční plán by měl podle Svobodové a Andery (2017) obsahovat tři oblasti: Přehled výdajů, přehled příjmů a zdroje krytí.

Náklady podniku nejprve musí být identifikovány, poté zjištěna jejich výše a dále je potřeba s nimi pracovat. Na začátku podnikání je podle Šafrové Drášilové (2019) velmi těžké odhalit všechny náklady, avšak podnikatel by se měl snažit jich odhalit co nejvíce s tím, že se během podnikání některé ještě mohou objevit. Čím více jich však podnikatel vezme v úvahu, tím přesnější bude finanční plán. Právě díky tomu, že odhad nákladů je zprvu složitější, je zde vhodné počítat s finanční rezervou.

**Fixní náklady** jsou každý měsíc stejné, ať už je podnik činný, vyrábí či prodává, nebo ne. Jejich výše zároveň nezáleží na počtu prodaných výrobků nebo počtu zákazníků. Fixní náklady však podnik zaplatit musí, ať už se mu daří, nebo nedaří. **Jednorázové fixní náklady** jsou takové náklady, které podnik vynakládá nejčastěji na začátku podnikání, kdy potřebuje podnikatel například vybavit prodejnu. Jednorázové náklady jsou zároveň investicí do podniku, která by se měla vrátit. Pravidelné fixní náklady se naopak každý měsíc (čtvrtletí, rok) opakují a pomáhají financovat běžný provoz podniku. Samozřejmě se stává, že v silnějších měsících může podnik financovat slabší měsíce, ale obecně by tato bilance měla být vyrovnaná. Fixní náklady jsou také zajímavé tím, že čím více podnik vyprodukuje či prodá nebo čím více zákazníků obslouží, tím nižší podíl těchto nákladů bude připadat na jeden produkt. (Šafrová Drášilová, 2019)

Dále Šafrová Drášilová (2019) popisuje **variabilní náklady**, které se mění s každým vyrobeným či prodaným kusem nebo s každým obslouženým zákazníkem. Variabilních nákladů podnik spotřebuje tolik, kolik je potřeba na zajištění požadovaného množství produkce. Z každého prodeje však musí podnik získat minimálně tolik financí, kolik do něj vložil.

Ze zmíněných jednorázových nákladů je dle Svobodové a Andery (2017) vhodné vytvořit zakladatelský rozpočet, ve kterém jsou uvedeny zřizovací výdaje na podnikání, výdaje, jako například pronájem nemovitosti či nákup strojů a zařízení, a provozní výdaje, které jsou nutné pro první, nestabilní období podnikání. Délka tohoto období se liší podle oboru, poptávky či rizika.

Součástí finančního plánu jsou také základní finanční výkazy, a to rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. Tyto výkazy v podstatě shrnují všechny důležité informace, které se týkají majetku, zdrojů krytí, nákladů, výnosů, finančním toku a zisku.

**Rozvaha** eviduje majetek podniku (aktiva) a finance, za které jej pořídíme (pasiva). Musí zde platit, že aktiva a pasiva se sobě rovnají. Svobodová a Andera (2017) upozorňují, že při řízení aktiv a pasiv by podnik měl dbát na dvě základní pravidla bezpečného financování. Prvním je časový soulad mezi aktivy a pasivy. To znamená, že dlouhodobá aktiva by měl podnik krýt dlouhodobých pasiv a naopak. Druhým pravidlem je vyrovnání rizik, což znamená, že vlastní kapitál by měl dosahovat alespoň takové výše, jako kapitál cizí. Toto pravidlo je zásadní především pro investory, jelikož nepoměr mezi vlastním a cizím kapitálem zvyšuje riziko investice (pokud je cizí kapitál výrazně vyšší než kapitál vlastní).

**Výkaz zisku a ztráty** neboli výsledovka slouží především k evidenci nákladů a výnosů, ukazuje však i hospodářský výsledek podniku. Výsledovka má předem stanovenou strukturu a je hlavním podkladem pro hodnocení ziskovosti podniku. (Šafrová Drášilová, 2019) Výkaz zisku a ztráty se sestavuje ke konci daného období a dle Svobodové a Andery (2017) nemusí být zpracován tak detailně, jako například výkaz cash flow.

**Výkaz cash flow** zobrazuje finanční toky v podniku bez ohledu na to, kdy došlo k účetním případům, se kterými jsou svázané. Zároveň také řeší faktický nesoulad mezi náklady a výdaji na jedné straně a mezi výnosy a příjmy na straně druhé. Náklady a výnosy vznikají ve chvíli uskutečnění konkrétní události (např. vydání faktury), zatímco výdaje a příjmy souvisí až s peněžními pohyby (např. proplacení faktury). (Šafrová Drášilová, 2019) Svobodová a Andera (2017) píší, že výkaz cash flow se především první rok sestavuje pro každý měsíc, aby byl vidět detailní postup příjmů i výdajů, případně i sezónnost. Pro další období stačí tento výkaz sestavovat již ke konci roku.

Kromě zmíněných výkazů je velmi důležitá také **analýza bodu zvratu**, která je podle Šafrové Drášilové (2019) nejjednodušším nástrojem analýzy nákladů a ziskovosti podniku. Samotný bod zvratu představuje množství produkce, při kterém budou pokryty variabilní



i fixní náklady a podnik začne tvořit zisk. Díky analýze bodu zvratu by měl být podnik schopen zjistit, zda je za aktuálních podmínek na trhu možné dosáhnout pokrytí celkových nákladů nebo je-li kapacita podniku pro dosažení bodu zvratu dostatečná.

Investoři dle Abrams (2014) chtějí vidět finanční projekci na 3–5 let dopředu, pokud se jedná o zavedený podnik, tak i historické záznamy. Doporučuje se také zpracovat výkazy v prvním roce i po měsících, především u výkazu cash flow.

## 6.1 Financování podniku

Pokud již podnikatel zná všechny náklady i výnosy, musí pro rozjezd svého podnikání získat finance. Ty může čerpat buď z interních nebo z externích zdrojů.

Jak uvádí Šafrová Drášilová (2019), k **interním** zdrojům financování patří zejména vlastní úspory podnikatele. Velmi častým zdrojem financí pro rozjezd podniku je také investice části podnikatelova výdělku, příjem z pronájmu či například výnos z jiného podnikání. K interním zdrojům patří i často využívaná podpora rodiny a přátel. Zde však neriskujeme jen finance, ale i vzájemný vztah.

Nejčastější první volbou **externího** financování je dle Šafrové Drášilové (2019) půjčka či úvěr od banky. Získat podporu banky však není až tak jednoduché. Často musí podnikatel předložit kvalitně zpracovaný podnikatelský plán a nejlépe do podnikání vložit i část vlastních finančních prostředků nebo mít alespoň krátkou účetní historii. Další možnosti jsou obchodní úvěry od dodavatelů, jejichž motivací může být budování dlouhodobého obchodního vztahu. Podnikatel může také využít leasing, nebo například tzv. *business angels*, což jsou individuální investoři s dostatkem finančních prostředků, kteří hledají zajímavé příležitosti, jak je smysluplně zhodnotit. *Business angels* se často specializují na určitou oblast či obor a mohou do podniku kromě peněz také přinést kontakty nebo manažerské zkušenosti. V neposlední řadě je velmi zajímavou možností externího financování také crowdfunding. Existuje několik druhů crowdfundingu, jeho podstatou je však sbírání menších částek od většího množství investorů, a to prostřednictvím specializovaných serverů. Jeho velkou výhodou je to, že mimo jiné je i skvělým zdrojem informací o trhu a ukazuje, zda jsou za nápad potencionální zákazníci ochotni zaplatit. Nevýhodou je zde však riziko odcizení nápadu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO OKOLÍ PODNIKU

### 7.1 PESTE analýza

PESTE analýza je analýza makroprostředí a zaměřuje se na 5 základních faktorů: politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické.

#### 7.1.1 Politicko-legislativní faktory

Politická stabilita státu je v posledních desetiletích narušena změnami politického režimu. Jednou z příčin nestability je mimo jiné nízká aktivní účast veřejnosti na politickém dění. Roste také nedůvěra veřejnosti v politické strany a instituce státní moci celkově, což se vyznačuje především nízkou volební účastí.

Politické faktory, které by mohly mít vliv na otevření nebo provoz espresso baru jsou například volby. Volby do poslanecké sněmovny v roce 2021 nebo volba prezidenta ČR v roce 2023 (Severa, 2019) mohou ovlivnit legislativní faktory, které mohou mít na podnikání vliv. V roce 2018 vláda schválila 75% slevu na jízdném pro děti, studenty a důchodce (Cvejnová, 2018). Tento fakt mohl případně pozitivně ovlivnit návštěvnost Olomouce turisty, kteří spadají do výše uvedených skupin. Slevy na jízdném mohly také způsobit, že studenti, kteří v Olomouci nebydlí, jezdí častěji domů a v Olomouci tak nezůstávají déle, než musí. Návštěvnost kaváren, ale i jiných podniků tak teoreticky mohla klesnout. Díky levnějšímu jízdnému však mohou mít studenti v Olomouci více peněz na útratu. Opětovné zrušení slevy na jízdné by se tak do návštěvnosti a výše útraty v podnicích mohlo promítnout.

Dalším politicko-legislativním faktorem je vývoj sazeb DPH.

OBDOBÍ	ZÁKLADNÍ SAZBA DPH	PRVNÍ SNÍŽENÁ SAZBA DPH	DRUHÁ SNÍŽENÁ SAZBA DPH
01.01.1993–31.12.1994	23 %	5 %	
01.01.1995–30.04.2004	22 %	5 %	
01.05.2004–31.12.2007	19 %	5 %	
01.01.2008–31.12.2009	19 %	9 %	
01.01.2010–31.12.2011	20 %	10 %	
01.01.2012–31.12.2012	20 %	14 %	
01.01.2013–31.12.2014	21 %	15 %	
Od 01.01.2015	21 %	15 %	10 %

Tabulka 1: vývoj sazeb DPH v ČR (vlastní zpracování na základě dat z podnikatel.cz, 2013)

Tabulka výše ukazuje, že sazba DPH se během několika let snižovala, ale od roku 2008 se již dvakrát zvýšila. Pokud by sazba v následujících letech vzrostla, mohlo by to ohrozit chod podniku, jelikož se zvýšením sazby DPH rostou i ceny a domácnosti tak snižují svou spotřebu. Zatím se však zvyšování sazeb nechystá. Od 1.5.2020 však došlo ke změně sazeb DPH, kdy se vybrané položky přesunuly do kategorie druhé snížené sazby daně ve výši 10 %. Položkou, která se týká plánovaného podniku je **stravovací služba a podávání nápojů**. Tyto služby jsou však specificky definovány, a proto se na ně musíme podívat detailněji.

*„O stravovací službu a podávání nápojů se bude jednat za situace, kdy poskytnuté služby doplňují samotnou konzumaci potravin nebo nápojů a zvyšují užitek z jejich konzumace. Za doplňkové služby lze považovat např. služby obsluhy, poskytnutí prostor zvláště určených ke konzumaci včetně nábytku (stoly, židle), poskytnutí umyvateľného nádobí a příborů, poskytnutí toalet případně šaten nebo věšáků, úklid nádobí a prostor využitých zákazníkem*

*(nutno posuzovat rozsah a kombinaci uvedených služeb, tj. není nutné, aby byly naplněny všechny současně).*“ (Fojtík, 2020)

Dle Fojtíka (2020), je podmínka poskytnutí doplňkových služeb je velmi důležitá, jelikož bez ní se jedná o dodání zboží a na tuto kategorii se druhá snížená sazba DPH ve výši 10 % nevztahuje. Pokud tedy prodejce nabízí zákazníkům jídlo připravené v občerstvovacím voze nebo např. ve stánku s občerstvením (jako např. klobásy, hotdogy, hamburgery apod.), které sice bude možné zkonzumovat na místě, avšak bez poskytnutí doplňkových služeb, jedná se o dodání zboží, nikoli o stravovací službu. Také, pokud je zboží primárně určeno k odnesení s sebou (ke konzumaci mimo prostory podniku), pak se opět jedná o dodání zboží a změna sazby se na něj nevztahuje (např. zabalené jídlo, pizza v krabici apod.).

Druhá snížená sazba daně ve výši 10 % se uplatní na podávání nealkoholických nápojů a čepovaného piva. Čepované pivo v nabídce našeho podniku sice nebude, avšak nealkoholické nápoje, včetně kávy, ano. Tato sazba se však uplatní pouze na produkty konzumované v podniku. Pokud si tedy zákazník bude chtít odnést občerstvení s sebou nebo kávu v kelímku, budou produkty podléhat nadále první snížené sazbě ve výši 15 %.

Jelikož bude většina našich produktů určena spíše ke konzumaci s sebou, budou naše produkty podléhat dále 15% sazbě. Zákazník má však možnost nápoj či občerstvení zkonzumovat přímo v podniku, avšak vzhledem k jeho velikosti pouze v omezeném počtu. Plánovaný počet míst ani celý koncept podniku však měnit autorka zatím nebude, o případných změnách by se rozhodla až po určité době provozu. Podnik by totiž musel vzít v úvahu počet zákazníků a navýšení nákladů při změně konceptu, aby se změna vyplatila. Změna sazeb DPH pravděpodobně přinese jisté administrativní a účetní komplikace při rozlišování produktu konzumovaného uvnitř podniku a tzv. „take away“ produktu.

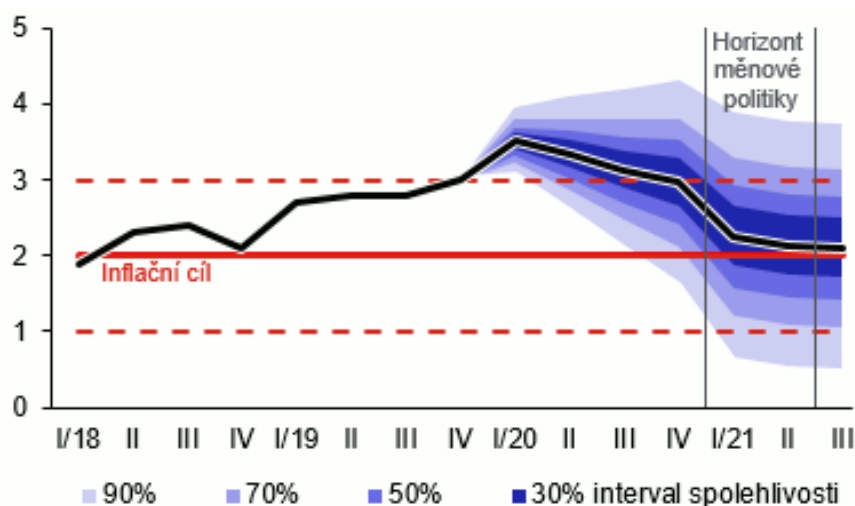
Jelikož musí být podnik v provozu v souladu s legislativou, uvedeme zde několik zákonů, kterými se musíme řídit. Legislativní dokumenty, které jsou pro podnikání v ČR potřebné, jsou zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů. Dále se jedná především o zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, poté o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 563/1991Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů a zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

### 7.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mají dopad na nákupní chování a kupní sílu zákazníků, které vycházejí z hospodářského cyklu. Určení a pochopení těchto faktorů tak může mít vliv na sestavení marketingového mixu nebo stanovení ceny produktů.

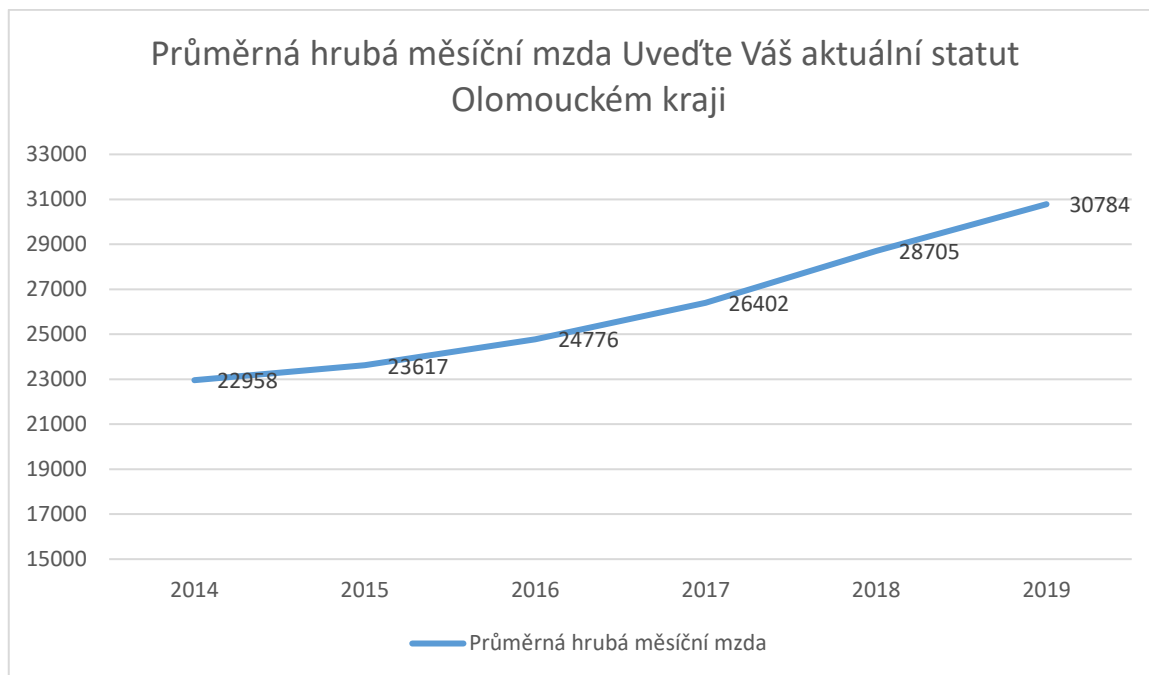
Podle hlavního ekonoma Komerční banky Jana Vejmělka (2020) můžeme očekávat růst ekonomiky kolem 2 %, což je sice zpomalení oproti předchozím dvěma letům, avšak o recesi se zatím nejedná. Ekonomické zpomalení můžeme pozorovat ve slábnoucím mzdovém růstu a skončí také snižování nezaměstnanosti. Pokud jde o nezaměstnanost, nepůjde zatím o žádný dramatický růst.

Inflace se na jaře zvýšila, ale celoročně se bude pohybovat kolem 3 %. V lednu vzrostly spotřebitelské ceny o 1,5 %, což bylo ovlivněno především růstem cen v oblasti potravin, alkoholických i nealkoholických nápojů a tabáku. Dále by však hodnota inflace měla snižovat, což ukazuje i následující tabulka. (Vejmělek, 2020)



Obrázek 1: Vývoj inflace (zdroj: cnb.cz, 2020)

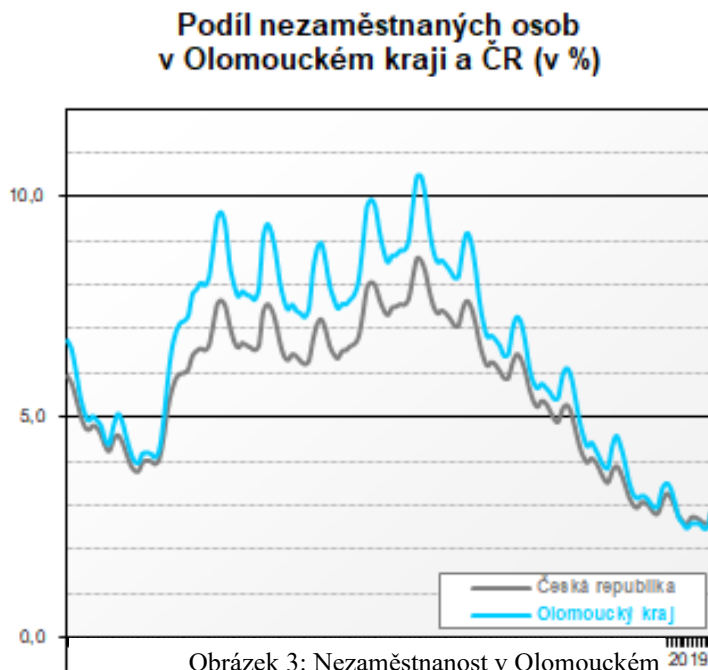
Ve 4. čtvrtletí roku 2019 činila průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji **33 001 Kč**, tato hodnota je uvedena na jednoho zaměstnance za měsíc. Průměrný evidenční počet zaměstnanců byl přibližně 225 900. Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy mezi lety 2014–2019 v Olomouckém kraji ukazuje následující graf. (Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019, 2019)



Obrázek 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji 2014–2019 (zdroj: vlastní zpracování na základě dat z czso.cz)

Z grafu vyplývá, že se průměrná hrubá měsíční mzda zvyšovala, v posledních letech poměrně vysokým tempem. Průměrná mzda celorepublikově vzrostla ve 4. čtvrtletí 2019 o 6,7 %, díky inflaci však reálně o 3,6 %. Za celý rok 2019 pak rostla o 7,1%, reálně o 4,2 % na **34 125 Kč**. (Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020, 2020) Oproti předchozímu roku, kdy byl nárůst průměrných mezd o 7,6 % a po očištění o inflaci 5,3 %, můžeme říct, že tempo růst průměrných mezd je stále vysoké, avšak zpomaluje. Zpomalování růstu bude pozvolné, jelikož nezaměstnanost je stále ještě velmi nízká. (Mzdový růst pokračuje v pozvolném oslabování, 2020)

Nezaměstnanost činila v Olomouckém kraji k 31.12.2019 pouze 2,9 %, což odpovídalo historicky nejnižší hodnotě v kraji a celorepublikovému průměru. Dále by se nezaměstnanost měla zvyšovat pouze mírně, k 29.02.2019 byla nezaměstnanost 3,17 %. (Nezaměstnanost v Olomouckém kraji, 2020)



Obrázek 3: Nezaměstnanost v Olomouckém kraji mezi lety 2007–2019 (zdroj: czso.cz)

### 7.1.3 Sociokulturní faktory

Jedním z faktorů, který může ovlivnit plánované podnikání je demografie. Počet a věková struktura obyvatel v Olomouci je jednou z hlavních demografických charakteristik. Důležitým faktorem je také počet studentů ve městě.



Věková skupina	Počet obyvatel v tomto věku
0–14 let	16 432
15–19 let	3 918
20–24 let	4 254
25–29 let	6 227
30–39 let	15 312
40–49 let	15 425
50–59 let	12 004
60 a více let	26 951
<b>CELKEM</b>	<b>100 523</b>

Tabulka 2: Obyvatelstvo podle věkových skupin v Olomouci k 31.1.2018 (vlastní zpracování na základě dat z czso.cz, 2018)

Pro účely plánovaného podniku bude zajímavá především věková skupina 15–49 let, což je **44 136 lidí** nebo také cca 45 % z celkového počtu obyvatelstva.

Kromě věkové struktury obyvatelstva autorku také zajímá počet studentů, jelikož právě studenti jsou dle dotazníkového šetření (kapitola 10.1) nejpočetnější cílovou skupinou. Podle Českého statistického úřadu (Statistická ročenka Olomouckého kraje, 2019) bylo k roku 2018 v Olomouci **35 048 studentů**. Autorka bere v úvahu studenty středních škol, gymnázií a konzervatoří, studenty vyšších odborných škol a studenty vysokých škol. Mateřské a základní školy do výčtu zahrnuté nebyly, protože děti pod 15 let nejsou cílovou skupinou. Jelikož je Olomouc studentským městem, příliv a odliv studentů má na olomoucké podniky velký vliv. Studenti v některých podnicích utrácejí více peněz než místní a tržby jsou během akademického roku několikanásobné (Mazalová a Augustin, 2013). Na tento fakt je nutné se připravit a přizpůsobit tomu i například první otevření podniku.

Olomouc a celý Olomoucký kraj je také významným turistickým místem. V Olomouci se nachází nejen druhá nejstarší univerzita v České republice, ale také hned po Praze druhá nejvýznamnější městská památková rezervace. (O městě, © 2012) V Olomouckém kraji se

za rok 2019 ubytovalo více než 761 000 turistů, což je o 8,8 % více než v roce 2018. Roste také zájem zahraničních hostů, kterých přijelo téměř 149 000. Okres Olomouc za rok 2018 navštívilo 250 073 turistů a počet přenocování byl 501 576 nocí (Šmoldasová, 2020). Turisté jsou zajisté důležitou součástí města a ani podniky by na ně neměly zapomínat. Především v letních měsících, kdy ve městě nastává odliv studentů, se turisté stávají důležitou skupinou zákazníků.

Dalším faktorem, který může ovlivnit podnikání, je výstavba nových rezidenčních center a obchodních domů v Olomouci. Jednou z lokalit, kde se koná nová zástavba, je okrajová část města Tabulový vrch. Na jaře roku 2020 by zde měla začít výstavba nového Kauflandu, který bude součástí obchodního centra s jedním podzemním a dvěma nadzemními podlažími. Celková zastavěná plocha bude 7 140 m<sup>2</sup>. (Tauberová, 2019) Nový obchodní dům zde vyrostе pravděpodobně z důvodu výstavby bytové rezidence VilaPark Tabulový Vrch, jejíž výstavba začala v roce 2018.

Dalším obchodním centrem je Galerie Šantovka, která je součástí multifunkčního projektu Šantovka. Celý projekt, který má tři fáze; zahrnuje revitalizaci oblasti původního areálu továrny MILO Olomouc a nachází se tak v těsné blízkosti historického centra města. První fází projektu byla výstavba zmiňované Galerie Šantovka, která byla otevřena v říjnu 2013. Druhou fází projektu je nadstandardní bytová zástavba s názvem Šantovka Living, která již probíhá a nachází se v bezprostřední blízkosti obchodního centra (O projektu, © 2017). Poslední fází projektu Šantovka je výstavba samostatně fungujícího objektu, který bude se současnou Galeríí propojen přemostěním přes tramvajovou trať a Mlýnský potok. V areálu Šantovky by dle Tauberové (2018) také měla vyrůst druhá nejvyšší budova v Olomouci předběžně pojmenovaná Šantovka Tower a měla být vysoká 75 metrů. Ta však měla být podle původních odhadů dokončena v roce 2015, avšak výstavba pravděpodobně z důvodu mnoha kontroverzních názorů prozatím nezačala. Nová stavba „Šantovky 2“ měla být původně dokončena na jaře 2020, začátek stavby se však stále posouvá.

Tyto nové projekty pravděpodobně budou mít za následek odliv obyvatel z centra města. Jak píše Poláček (2019), olomoucké jádro již teď podnikatelsky upadá. Spousta festivalů se v dnešní době již koná mimo centrum, nejsou zde žádné obchody známých značek a populární podniky jako Burger King, McDonald's nebo Starbucks také v centru nesídlí. Město má podle něj nevyužitý potenciál, což je škoda. Spousta obchodníků jde raději podnikat do obchodního centra. Právě restaurace McDonald's, která sídlila více než 20 let na Horním náměstí, musela před pěti lety zavřít. Zavření pobočky bylo zejména z důvodu

odlivu klientů. Restaurace McDonald's se však do centra opět vrátí a na začátku června 2020 začaly stavební práce. Restaurace bude sídlit na rohu Riegrovy ulice a ulice 8. května a půjde o první restauraci McDonald's v České republice, která bude v unikátním stylu. (Tauberová, 2020) Tento krok je dobrým znamením v přilákání lidí do centra.

V centru se však během týdne stále pohybují studenti a lidé, kteří zde pracují. Město je stále plné a podniky často nemají volná místa. O víkendech je to sice s návštěvností horší a spousta podniků má zavřeno, avšak ty, které mají otevřeno o zákazníky většinou nouzi nemají.

#### 7.1.4 Technologické faktory

Konkurenceschopnost České republiky v oblasti technického a technologického vývoje se nachází pod evropským průměrem. Nejvíce zaostává v intenzitě inovačních aktivit na podnikové úrovni, v podnikových výdajích na výzkum, ve spolupráci výzkumu s průmyslem a také v řadě aspektů rozvoje a využívání lidských zdrojů. Co se týče Olomouce, zde je poměrně dostatečná vývojová a výzkumná základna, která má potenciál konkurovat regionům, které jsou v čele technologických inovací a pokroku. V Olomouci je také široká nabídka studijních oborů, tykajících se zmiňovaných odvětví a technických záležitostí. (Strategický plán rozvoje města Olomouce, 2017) Tyto potenciální technologické inovace by mohly do města přilákat nové zájemce o studium a navýšit počet studentů.

Pokud si firmy budou chtít udržet své místo na trhu, budou se muset pomalu připravovat na digitální transformaci. Podle Jakobové (2020) bude v roce 2023 asi 52 % globálního HDP poháněno podniky, které budou využívat technologie pro všechny procesy spojené s fungováním firmy. Důležitou technologií pro digitální transformaci firmy bude cloud computing. S pronajatým cloudem, který je samozřejmě online, může podnik outsourcovat rutinní operace, jako například ukládání a zálohu dat nebo aktualizace systému. Je tak vhodný pro menší podniky, jelikož investice do cloudu je nejsou nijak vysoké, a navíc často firmy platí pouze za to, co využívají.

Nejdůležitějším technologickým faktorem je pro plánovaný podnik pravděpodobně rozvoj komunikačních technologií a internetu a to především pro marketing společnosti a komunikaci se zákazníky. Marketing na internetu je pro malé firmy velmi efektivní, pokud se dělá dobře. Náklady na provoz webových stránek a profilů na sociálních sítích jsou minimální a do efektivní reklamy na internetu může dle Janoucha (2010) podnik investovat finance i v řádech tisícikorun. Sociální sítě jsou dnes již dá se říct nezbytným prvkem pro

komunikaci se zákazníky. Zde je nejdůležitější sítě spravovat, reagovat, odpovídat na dotazy a přispívat do diskuzí. V roce 2018 používalo podle výzkumu denně sociální sítě 80 % českých uživatelů internetu, v roce 2019 je to pak 77 %. Tato stagnace se týká především Facebooku, naopak Instagram stále roste. Velmi oblíbený je formát Instagram Stories a také poměrně nový formát Instagram TV (2018), který má v plánu konkurovat YouTube. (AMI Digital Index: Sociální sítě už v Česku nerostou, 2019)

### 7.1.5 Ekologické faktory

Klimatické změny, nadbytek plastů a jiných nebezpečných odpadů, nadměrné čerpání neobnovitelných zdrojů nebo kácení deštných pralesů. To jsou jedny z mnoha globálních ekologických problémů, kterým v dnešní době čelíme.

Závažnou komplikací nejen v Česku se v posledních letech stává úbytek vody, sucho a s ním i odumírání lesů v mnoha oblastech. Přestože tedy lidé většinou hodnotí životní prostředí v České republice jako dobré, globální ekologické problémy a závažné problémy se znečištěním ovzduší i suchem u nás vnímají a mají je na paměti. (Patočka, 2019) Jak píše Tkach (2018), lidé však obecně chtějí, aby za ně dělal změny někdo jiný, jako například Evropská Unie, ČR nebo jednotlivé podniky. Podle statistik by bylo jen 16 % Čechů ochotných platit kvůli životnímu prostředí vyšší daně, 19 % vyšší ceny a 28 % Čechů by bylo ochotno snížit svou ekonomickou úroveň. Z výsledků výzkumu Masarykovy univerzity však i přesto vyplývá, že 80 % obyvatel zajímá příroda a 68 % životní prostředí. Názor na ekologii a aktivity, které jsou s ní spojené se odvíjí především od věku. Obecně platí, že starší generace je k problematice životního prostředí skeptičtější, zatímco pro velkou část mladší generace je ekologie součástí jejich života a berou ji jako samozřejmost.

V poslední době se však situace začíná měnit a Češi na přírodu začínají klást důraz. Konkrétně Olomouc se pravidelně umísťuje na prvních místech v různých soutěžích týkajících se třídění odpadů. V roce 2018 také vznikl systém vratných kelímků „Otoč kelímek“, a to napříč Českou i Slovenskou republikou. Je to systém, který se snaží minimalizovat produkci zbytečného jednorázového odpadu a kromě vratných kelímků zavedl v červnu 2019 i systém vratných misek na jídlo. V Olomouci je konkrétně 24 podniků, kde si může zákazník kelímek za zálohu půjčit, a poté zase vrátit. (otockelimek.cz, 2018) V Olomouci také kromě jiného funguje studentská iniciativa Udržitelný Palacký, která se snaží o posílení společenské odpovědnosti a environmentálně příznivého chování na Univerzitě Palackého v Olomouci. Tato iniciativa často organizuje různé akce, promítání dokumentárních filmů

nebo panelové diskuze, pracuje také na systémových změnách, nyní konkrétně na odpadovém hospodářství univerzity. (udrzitelnypalacky.upol.cz, © 2017)

Ve světě je stále více populární *zero waste* styl aneb život bez odpadu. I v České republice si tento styl začíná získávat stále více příznivců. V podstatě jde o to nevytvářet svou činností žádný odpad a tím zabraňovat plýtvání – plýtvání materiálem, surovinami i energií. (O Zero Waste, 2016) Výše jsme zmínili recyklaci, ta však nestačí. Některé materiály recyklovat opakovaně nelze a některé nelze recyklovat vůbec. Proto je zero waste styl na vzestupu, a i v České republice stále přibývají bezobalové obchody, e-shopy i informativní blogy. V Olomouci je bezobalových obchodů hned několik. Bezobalové nakupování začínají v České republice podporovat i některé supermarkety, jako například Kaufland a Penny Market, které prodávají „nekonečné“ sáčky využitelné opakovaně namísto těch plastových.

Ekologické trendy a faktory tak určitě budou na podnik mít velký vliv. Jelikož bude firma cílit především na olomoucké studenty, musí počítat se zvýšeným zájmem o ekologii. Jelikož hlavními produkty bude káva a jídlo s sebou, podnik se plánuje zapojit do programu s vratnými kelímkami a krabičkami, nebude používat plastové příbory a kelímky a bude klást důraz na lokální a regionální suroviny. Ekologické a odpovědné chování bude v souladu s cíli podniku a s orientací na kvalitu produktů. Autorka věří, že ekologie a zájem o životní prostředí není dnes pouhým trendem, ale nutností.

## **7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Pro účely práce byla zvolena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, jelikož se více soustředí na konkurenci, a to nejen na tu, která již na trhu působí, ale také na tu potenciální, která na trh vstoupit může. Zároveň popisuje bariéry při vstupu na trh, které by měl mít podnik na paměti.

### **7.2.1 Stávající konkurence**

Stávající konkurenci na trhu kaváren v Olomouci autorka rozděluje na přímou, nepřímou a ostatní nepřímou. Jako přímou konkurenci autorka vidí ostatní espresso bary, které jsou v Olomouci aktuálně 4. Mezi nepřímou konkurenci jsou zařazeny kavárny, které jsou však svým konceptem alespoň něčím speciální anebo podobné plánovanému podniku. Patří sem kavárny, které mají v nabídce kávu z konkrétní pražírny z České republiky či zahraničí a nabízejí zákazníkům případně i menší občerstvení. Celkem je do této kategorie zahrnuto 11 kaváren. U přímé a nepřímé konkurence jsou sledovány 3 hlavní kritéria, a to nabídka

výběrové kávy, domácí produkty a také aktivita na sociálních sítích. Plánovaný espresso bar by měl splňovat všechny tři podmínky, proto autorku zajímá, s kolika podniky se bude podnik shodovat.

Mezi ostatní nepřímou konkurenci jsou zahrnuty podniky, jako jsou kavárenské řetězce nebo kavárny v obchodních domech a galeriích. Hlavním specifikem těchto kaváren je především odběr kávy od velkých světových distributorů, kde většinou kvalita a čerstvost nejsou na prvním místě. Tyto kávy jsou také často praženy „univerzálně“, takže chuťový profil nevyklně a káva není ničím zajímavá. Kavárny tohoto typu jsou sice specifické a od plánovaného konceptu velmi vzdálené, avšak firma je musí mezi konkurenci počítat. Tyto kavárny totiž našim potenciálním zákazníkům poskytují alternativní řešení jejich problému. Ostatní nepřímou konkurencí jsou pro nás také podniky s rychlým občerstvením, které jsou v okolí. Ostatní nepřímou konkurencí se nebudeme v analýze podrobněji zbývat a nebudeme u nich hodnotit ani vybraná kritéria.

## PŘÍMÁ KONKURENCE

### **Kikafe**

Kikafe je espresso bar, který má v Olomouci již svou tradici. Je sice umístěn v jedné z postranních uliček olomouckého centra, ale stojí přímo naproti kina Metropol. Velkou výhodou je vlastní pražirna, která se nachází ve stejných prostorách. To espresso baru zajišťuje nejen možnost prodávat svou vlastní kávu, avšak také čerstvost a kvalitu. Kikafe má pravidelně v nabídce několik druhů výběrové i komoditní kávy. Svou kávu zároveň dodává do spousty kaváren nejen v Olomouci. Kromě kávy si zde může zákazník zakoupit kávovou literaturu, bohužel však nenabízí žádné občerstvení. Kikafe také pořádá vlastní kávové kurzy, workshopy a účastní se na většině kávových akcích. Má vlastní e-shop s kávou, ale i kávovým příslušenstvím. Kromě již zmíněného e-shopu a s tím i spojené webové stránky, je aktivní i na Facebooku a Instagramu.

Otevírací doba: po–pá: 8–18; sobota a neděle zavřeno

(Kikafe, © 2020)

### **Traffic Coffee**

Espresso bar Traffic Coffee není umístěn přímo v hlavním centru, ale stále v jeho těsné blízkosti. Nachází se u vchodu do parku, vedle tramvajové zastávky Palackého, kde si své zákazníky najde. Naproti espresso baru je také střední škola, takže velká část zákazníků jsou

studenti. Nemá vlastní pražírnu, tak výběrovou kávu odebírají od různých pražíren z ČR i ze zahraničí. Kromě kávy, kterou připraví zákazníkům do porcelánu nebo s sebou do kelímku, je zde možnost si zakoupit i malé občerstvení. Pravidelně mají v nabídce sušenky, slané i sladké domácí pečivo nebo výběr z několika druhů chlazených nápojů. Traffic Coffee se účastní lokálních kávových festivalů i veřejných akcí. Vlastní webové stránky nemají, jsou však aktivní na Facebooku a Instagramu.

Otvírací doba: po–pá: 7:15–18:15; so: 9:15–16:15; ne zavřeno

(Traffic Coffee, © 2020)

### **Traffic Okno Coffee**

Traffic Okno Coffee je dceřiný podnik espresso baru Traffic Coffee. Okno je na rozdíl od něj situováno přímo v centru města, kde je oblíbeným místem kolemjdoucích studentů. Zvláštností je, že jako jediný podnik neumožňuje zákazníkům vstoupit do prostoru, ale kávu si můžete objednat pouze u „okna“. Tento zdánlivě malý podnik však nabízí stejně jako Traffic Coffee domácí sladké i slané pečivo, zákusky, dorty a také výběrovou kávu. Nemají vlastní webové stránky a nejsou příliš aktivní ani na sociálních sítích. Většinou sdílí příspěvky Traffic Coffee a naopak.

Otevírací doba: po–pá: 9:00–18:15; sobota a neděle zavřeno

(Traffic Okno Coffee, © 2020)

### **Kafé Kodó**

Kafé Kodó je espresso bar v centru města, který má ze všech zmiňovaných v Olomouci nejdelší tradici. Má v prostorách svou vlastní pražírnu, což mu dodává jistou výhodu. Stejně jako v Kikafe si kávu zákazník může nechat uvařit baristou nebo si odnést požadované množství kávových zrněk domů. Kromě kávy si zde můžete zakoupit i kávové příslušenství, ale Kafé Kodó nenabízí žádné občerstvení. Jak sám majitel říká, jsou kavárnou tzv. druhé kávové vlny, nenabízejí tak výběrovou kávu, orientují se spíše na směsi než na jeden druh kávy a způsob pražení je také odlišný. Kafé Kodó má své vlastní webové stránky i e-shop a pravidelně přidává příspěvky i na sociální sítě. Často také pro své zákazníky připravuje speciální akce.

Otvírací doba: po–pá: 9:00–17:00; so: 9:00–12:00; neděle zavřeno

(Kafé Kodó, © 2020)

## NEPŘÍMÁ KONKURENCE

### **Naše Café**

Kavárna, která se nachází na Dolním náměstí je specifická svým konceptem. Naše Café je sociální podnik, který svůj zisk vrací zpět do podniku nebo financuje P-Centrum. P-Centrum pracuje s osobami se závislostmi, především s osobami, které jsou ve stavu doléčování. Jejich hlavním cílem je resocializace těchto osob, a právě ony jsou zaměstnanci Naše Café. Kavárna nabízí kávu z menších pražírén z celé České republiky, pravidelně mají vždy jednu výběrovou kávu a jednu směs. Kromě kávy si zde může zákazník vybrat z celé řady nekávových nápojů, zákusků i slaného občerstvení. Kavárna má dostatečně velké prostory uvnitř a v létě provozuje zahrádku. Se svými zákazníky komunikuje na Facebooku i Instagramu a pravidelně zveřejňuje speciální nabídky či aktuální informace.

Otevírací doba: po–pá: 7:30–19:00; so: 8:30–19:00; ne: 10:00–19:00

(Naše Café, © 2020)

### **Café na cucky**

Café na cucky je kavárna Divadla na cucky. Kavárna i divadlo nově sídlí na Dolním náměstí. Kavárna odebírá kávu z pražské pražírny Rebelbean, klade důraz na životní prostředí a regionální produkty. Kromě kávy nabízí i snídaňové menu, polévky a nechybí ani nabídka alkoholických nápojů. Café na cucky je aktivní na Facebooku i Instagramu, ale na svých webových stránkách pouze odkazuje na sociální síť.

(Café na cucky, © 2020)

Otevírací doba: po–pá: 7:30–20:00; so–ne: 8:30–20:00

### **Coffee Library**

Kavárna Coffee Library se nachází v prostorách Zbrojnice, knihovny Univerzity Palackého. Cílí tak přímo na studenty, kterých zde projde za den nepočítaně. Kávu odebírá z lokálních pražírén, a kromě kávy nabízí velké množství teplých i studených nápojů. Neorientují se však na výběrovou kávu. Co se týče občerstvení, Coffee Library zákazníkům nabízí snídaňové a polední menu, slané i sladké pečivo, ale především vlastní zákusky a dorty. Kavárna disponuje velkými prostory uvnitř, v létě navíc využívá nádvoří Zbrojnice pro svou zahrádku. Kavárna je bez obsluhy, avšak tento styl sedí k rušnému a studentskému prostředí kavárny, jelikož spousta studentů využívá prostory i ke studijním schůzkám se spolužáky. Coffee Library nemá webové stránky, zato je však velmi aktivní na Facebooku i Instagramu.



Otevírací doba: po–pá: 7:00–19:00; so: 9:00–16:00, neděle zavřeno

(Coffee Library, © 2020)

### **Kafe jak lusk**

Kavárna Kafe jak lusk nesídlí přímo na hlavním náměstí, ale kousek dál, u tramvajové zastávky Náměstí Hrdinů. Zákazník si zde může vybrat z domácích zákusků, slaného či sladkého pečiva. Kafe jak lusk kladou důraz na vlastní výrobu a výběrovou kávu nakupují od místních i zahraničních pražírů. Prostory kavárny jsou velké a k sezení využívají mimo židli a sedaček i schody. Kavárna preferuje jednoduchost, a to se odráží jak ve stylu prostoru, tak i v menu. Webové stránky má kavárna v poněkud luxusním stylu, ale přehledné. Je aktivní na Facebooku i Instagramu a sdílí se svými zákazníky novinky i aktuální nabídku.

Otevírací doba: po–pá: 7:00–19:00; so–ne: 10:00–18:00

(Kafe jak lusk, © 2020)

### **Henri Café**

Kavárna Henri Café se nachází přímo v centru města, kde sídlí již 6 let. Kávu odebírá ze své vlastní pražírny. Pražírna sídlí v části Olomouc-Holice (zal. 1991), kde má zároveň i malou kavárnu. Další pobočku má Henri Café i v Praze. V nabídce mají ve většině kávové směsi, ale v roce 2015 mezi ně zařadili i jednodruhové kávy z konkrétní oblasti. Na výběrovou kávu se však nezaměřují. Kavárna je laděna do přírodních materiálů. Kromě kávy má Henri Café v nabídce i kávové či nekávové nápoje a sladké pečivo, především jejich vyhlášený jablečný štrůdl. Webové stránky má kavárna aktualizované a na Facebook pravidelně přidává pozvánky na různé akce. Kavárna má však jeden Facebookový profil pro všechny své pobočky, což může být trochu matoucí.

Otevírací doba: po–pá: 7:30–18:00; so: 8:30–13:30; neděle zavřeno

(Pražírna Henri, ©2010-2020)

### **Café la Fée**

Café la Fée je nepřehlédnutelnou kavárnou ve francouzském stylu v centru města, v ulici Ostružnická. Nabídka je velmi široká, od vyhlášených slaných i sladkých palačinek, přes snídaňové menu a brunche až po domácí zákusky a dorty. Kávu odebírají od výše zmiňované pražírny Kafé Kodó, a to směs arabiky s robustou 80:20. Co se týče nápojů, tak kromě kávy mají v nabídce i limonády, čaje, koktejly, ale i alkoholické nápoje. Na svém Facebookovém

profilu pravidelně přidávají pozvánky na různé speciální akce, mají zde i odkaz na webové stránky, které však bohužel nefungují. Na Instagramu jsou aktivní, avšak hlavním kanálem je pro kavárnu Facebook.

Otevírací doba: po–pá: 8:00–21:00; so: 9:00–21:00; ne: 9:00–19:00

(Café La Fée, © 2020)

### **Trouble Café**

Relativně nová kavárna Trouble Café je umístěna mimo hlavní centrum, na ulici Palackého naproti Magistrátu města Olomouce. Kavárna sídlí v prostorách domu s vysokými stropy, což dodává kavárně vzdušnost. Výběrovou kávu odebírají z ostravské pražírny Coffee Culture, pořádají workshopy, autogramiády a chystají se i na cuppingy. Kromě kávy si zde zákazník může vybrat ze snídaní, zákusků nebo alkoholických či nealkoholických nápojů. Na Facebookové stránce jsou velmi aktivní, často pro zákazníky pořádají různé akce, speciální snídaně či ochutnávky vín. Na Instagramu informují především o aktuální dění v kavárně.

Otevírací doba: po–pá: 7:30–20:00; so: 9:00–19:00; ne: 10:00–20:00

(Trouble Café, © 2020)

### **Sophie's Café**

Sophie's Café v centru Olomouc je kromě kavárny také hotel i krajskou památkou zároveň. Majitelé zde při rekonstrukci zachovali ráz budovy ze 13. století a vznikl tak velmi originální design. V kavárně nabízí výběrovou kávu z pražské pražírny La Bohème, domácí snídaně, brunche a také domácí zákusky i pečivo. Snídaně jsou zde formou bufetu a každý si tak může dát, na co zrovna má chuť. Dbají na používání lokálních a sezónních surovin, takže zde může zákazník najít i olomoucké pivo Chomout nebo tvarůžky. Webové stránky mají přehledné a zákazník zde může najít jak informace o celém konceptu, tak i o kavárně a hotelu. Na Facebooku i Instagramu jsou aktivní a informují zde zákazníky o různých akcích a sezónních nabídkách.

Otevírací doba: po–ne: 07:00–23:00

(Sophie's Café, © 2020)

### **Kavárna Cokolif**

Přestože kavárna sídlí v centru na ulici Pavelčákova, je velmi dobře schovaná v jednom z podloubí. Zákazník si zde může dát snídaní, polévku, jedno z netradičních slaných nebo

sladkých jídel na menu, a to vše spolu s výběrovou kávou především z pražské pražírny Dos Mundos. Zakládají si na čerstvých a lokálních surovinách. Jedinou nevýhodou je snad platba pouze hotovostí. Webové stránky mají přehledné a jednoduché, se zákazníky pravidelně komunikují na Facebooku i Instagramu.

Otevírací doba: po–so: 08:01–19:01; ne: 10:00–18:00

(Kafárna Cokolif, © 2020)

### **Bistrá kráva**

Bistrá kráva je kavárna a zároveň bistro v blízkosti centra Olomouce, kousek od tramvajové zastávky U Dómu. Jejich nabídka obsahuje menu od pondělí do soboty, kde se objevují především raw, veganská a bezlepková jídla. Kávu odebírají z lokální pražírny Kafé Kodó, a kromě toho si zde může zákazník dát lokální mošty, limonády nebo kvalitní sypaný čaj. Na Facebookových stránkách pravidelně přidávají informativní příspěvky a komunikují se svými zákazníky, avšak jejich webové stránky, vytvořené formou blogu, aktualizované již půl roku nejsou. Na Instagramu přidávají pouze příspěvky s fotkami svého denního menu, ale aktivní jsou.

Otevírací doba: po–so: 08:00–19:00; ne: zavřeno

(Bistrá kráva, © 2020)

### **Jazz Fresh Café**

Tato designová kavárna vedle svého mateřského podniku Jazz Tibet Club sídlí naproti kina Metropol. Kladou velký důraz na čerstvost, a to jak u občerstvení a dezertů, tak u kávy. V nabídce mají výběrovou kávu z německé pražírny The Barn a také pravidelně obměňovanou nabídku jednodruhových káv z několika dalších pražíren. Kromě espressa zde zákazníkovi připraví i filtrovanou kávu a kávové speciality. Nechybí zde ani káva s alkoholem, domácí limonády, mléčné koktejly, míchané alkoholické i nealkoholické nápoje nebo například pivo a víno. Se zákazníky komunikují jak na Facebooku, tak na Instagramu. Na webových stránkách najde zákazník všechny důležité informace i jejich nabídku.

Otevírací doba: po–pá: 07:00–20:00; so: 08:00–20:00 ne: 10:00–18:00

(Jazz Fresh Café, © 2020)

## V lese

V neposlední řadě je zde také kavárna V lese, která sídlí na Žerotínově náměstí a má velmi specifický koncept. Kavárna byla vytvořena především pro maminky s dětmi, mezi zákazníky však patří i studenti a lidé, kteří mají rádi dobrou kávu. V prostoru se nachází velký dětský koutek, který je inspirován stejně jako kavárna přírodními prvky a děti se tu mohou zabavit především dřevěnými hračkami České a Slovenské výroby. Vstup je povolen pouze bez bot, nabídnout si však mohou rodiče i děti připravené přezůvky nebo si přinést vlastní. Obsluha je zde velmi vstřícná, především k dětem. V nabídce má podnik výběrovou kávu z pražírny La Bohème Café, regionální piva a domácí dorty, mezi kterými najdeme vždy jeden bez cukru, bez lepku nebo bez laktózy. Webové stránky kavárna nemá, stejně jako profil na Instagramu. Na Facebooku může zákazník najít obecné informace o podniku, avšak poslední příspěvek je více než dva roky starý.

Otevírací doba: po–pá: 09:00–19:00; so–ne: 10:00–19:00

(V lese, © 2020)

## OSTATNÍ NEPŘÍMÁ KONKURENCE

Mezi ostatní nepřímé konkurenty lze zahrnout například Caffè Opera. Tato kavárna, která připomíná spíše restauraci má v Olomouci dvě pobočky, jednu v Galerii Šantovka a jednu na Horním náměstí. Jedna z poboček má dokonce oddělenou část prostoru pro rodiny s dětmi, a tak se od našeho konceptu velmi odlišuje nejen nabídkou kávy, její kvalitou a občerstvením, ale také se soustředí na úplně jinou cílovou skupinu. (O nás, nedatováno)

Dále sem jistě patří řetězce kaváren, jako je Costa Coffee, CrossCafe, McCafé nebo Starbucks. Zahrnout zde patří i kavárna Café Seneca, která sídlí v Galerii Šantovka. Tato kavárna je v případě kávy i dezertů inspirována Itálií a design prostoru zvolila majitelka v prvorepublikovém stylu. Svým konceptem je tak zajímavá, přestože kávu odebírá z velké pražírny Costadoro, jedné z nejúspěšnějších průmyslových společností v severní Itálii. V nabídce má kavárna ještě jeden typ kávy, který pravidelně mění. Jelikož však sídlí v obchodním centru, segment zákazníků bude specifický a odlišný od toho našeho. (Kornetová, 2016)

Do této kategorie můžeme zahrnout i další menší kavárny, které jsou na trhu například již několik let a v nabídce mají stále kávu od velkovýrobců, jako je Segafredo, Illy nebo Lavazza. Takových kaváren je v Olomouci více, avšak zde je nebudeme blíže specifikovat.

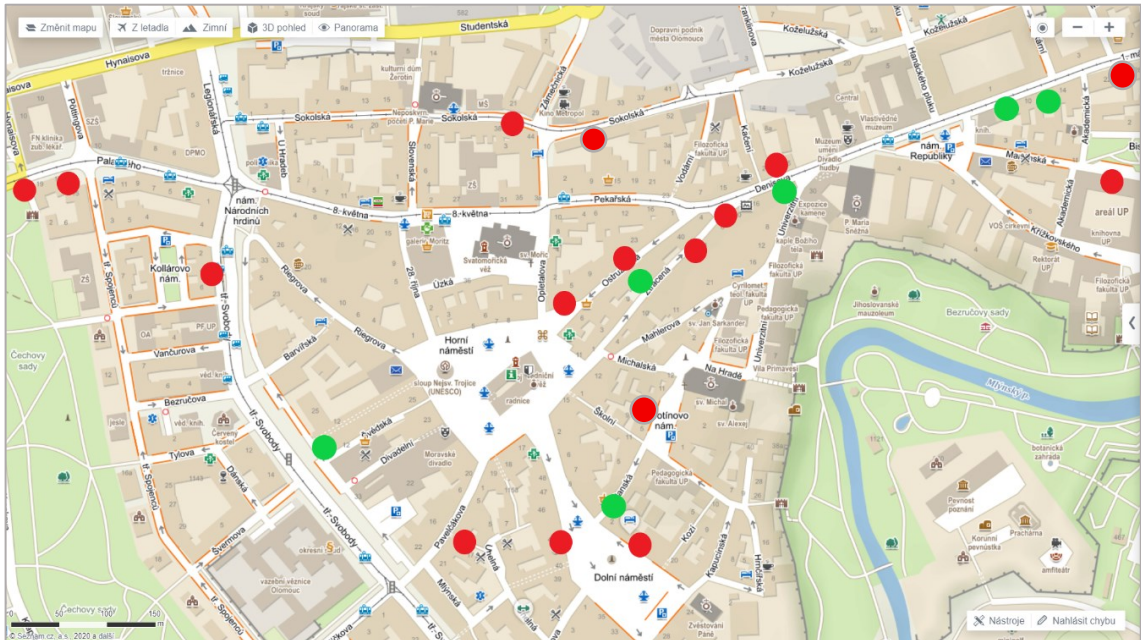
Mezi ostatní nepřímou konkurenci lze zařadit i podniky, které se soustředí na rychlé občerstvení. Náš podnik bude nabízet rychlý oběd nebo svačinu především z kvalitních sezónních surovin, mezi konkurenci však patří i koncepty s nezdravými produkty. Patří sem například podniky jako Špagetárna, Bugr Burger, The Buns, Telepizza, Faency Fries, La Boca Grande nebo Kebab. Je sem možné zde zahrnout i podniky v obchodních domech, jako například Bageterie, McDonald's, Burger King nebo KFC.

	Výběrová káva	Občerstvení	Aktivita na sociálních sítích	splněno
<b>Kikafe</b>	ANO	NE	ANO	
<b>Traffic Coffee</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>Traffic Okno Coffee</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>Kafé Kodó</b>	NE	NE	ANO	
<b>Naše Café</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>Café na cucky</b>	NE	ANO	ANO	
<b>Kafe jak lusk</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>Henri Café</b>	NE	ANO	ANO	
<b>Café la Fée</b>	NE	ANO	ANO	
<b>Trouble Café</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>Sophies Café</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>Kafárna Cokolif</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>Bistrá kráva</b>	NE	ANO	ANO	
<b>Jazz Fresh Café</b>	ANO	ANO	ANO	✓
<b>V lese</b>	ANO	ANO	NE	

Tabulka 3: Přehled největších konkurenčních kaváren (Zdroj: vlastní zpracování)

Z užšího výběru, do kterého bylo zahrnuto 15 kaváren, (4 espresso bary, 11 kaváren) všechna kritéria splnilo pouze 8 podniků (2 espresso bary, 6 kaváren). Hrozba konkurence je v okolí poměrně velká, ale stále není nemožné otevřít zde další podnik, pokud přijde s něčím novým.

Odlišit se od konkurence může podnik právě například atypickou nabídkou občerstvení ve formě bagelů, ekologickou aktivitou a zároveň vysokou kvalitou kávy.



Obrázek 4: Mapa konkurence – červené body kavárny, zelené body občerstvení (zdroj: vlastní zpracování na základě dat z mapy.cz)

## 7.2.2 Potenciální konkurence

Přestože je konkurence na trhu s kavárnami poměrně vysoká, stále se v Olomouci otvírají nové podniky. Příčinou mohou být velké rozdíly mezi kavárnami, ať už v kvalitě kávy, občerstvení nebo prostředí. Některé kavárny jsou tak stále plné a zákazníci často nenaleznou místo k sezení hned v první kavárně, zatímco některé kavárny bohužel zavírají, jelikož se neposouvají kupředu spolu s trendem.

Bariéry vstupu na trh nejsou nijak vysoké. Největší bariérou je pravděpodobně finanční stránka, která se však odvíjí od velikosti prostoru. Ceny za pronájem nebytových prostor jsou zde v centru města poměrně vysoké. Další velkou položkou je kvalitní vybavení jako kávový mlýnek a kávovar. Pokud již v prostoru byla kavárna či jiné gastronomické zařízení, náklady na rekonstrukci prostoru se snižují, v jiném případě se prostor musí přizpůsobit. Finanční náročnost kavárny je však stále menší než u otevření například restaurace, a s menší kavárnou jsou samozřejmě menší náklady.

Další bariérou by mohl být strach z přesycenosti trhu, jelikož na první pohled je trh s kavárnami v Olomouci přesycen. Kaváren „třetí kávové vlny“, které by nabízely výběrovou kávu, je však v Olomouci stále málo. Tyto podniky budou ale pravděpodobně pro zákazníky stále oblíbenější, stejně jako to můžeme vidět například v Praze nebo v Brně.

Bariéry ke vstupu na trh nejsou tedy příliš velké a hrozba konkurentů tu je. Na druhou stranu se podnikatelé přesouvají spíše do nákupních center a jejich okolí. Prostor tak v centru města určitě je a záleží jen na podniku, jestli svým konceptem přiláká zákazníky.

### 7.2.3 Substituty

Substitutem k výběrové kávě, kterou v našem podniku budeme nabízet je pravděpodobně komoditní káva, která zákazníkovi nabídne alternativní řešení jeho problému. Substitutem k espresso bude pravděpodobně filtrovaná káva, kterou zdaleka ne všechny podniky zavedly do nabídky. Pokud si chce zákazník dát v Olomouci pouze kávu, má na výběr opravdu spoustu možností. Klasickým substitutem ke kávě obecně je čaj. Čajoven je v centru Olomouce je 6, avšak čaj si zákazník může dát i téměř v každé kavárně či restauraci.

Dalším substitutem je také například Chai Latte, což je kombinace černého čaje a směsi exotického koření, jako je například kardamom, skořice a hřebíček, doplněná o mléko a cukr. Tento chuťově výrazný nápoj se pije tradičně již po staletí v různých částech světa, především tedy v Indii. Po rozšíření se do západních zemí se stal velmi rychle alternativou ke kávě, to v posledních letech i v České republice. (Chai Latte, nedatováno)

Káva je však celosvětově velmi rozšířeným produktem, a tak není prozatím příliš pravděpodobné, že by zákazníci začali z důvodu navýšení ceny kávy ve velkém její spotřebu nahrazovat čajem.

### 7.2.4 Dodavatelé

Vyjednávací síla dodavatelů velmi ovlivňuje náklady na suroviny a další produkty. Hlavním produktem espresso baru bude káva, a jelikož nebude mít vlastní pražírnu, dodavateli budou různé tuzemské i zahraniční pražírny. Na trhu je v současné době poměrně dostatek pražírny, které nabízejí kávu požadované kvality, a tak je si z čeho vybírat. Zároveň podnik také výpadek jednoho dodavatele velmi neohrozí. Kromě kávy je potřeba najít dodavatele surových bagelů, jelikož prozatím autorka předpokládá, že si bagely nebude podnik vyrábět sám. Tohoto dodavatele budeme hledat v lokálních kruzích, aby se zachovala čerstvost a rychlá dostupnost. Zde autorka předpokládá malý počet potenciálních dodavatelů, kteří by

byli schopni podniku dodávat bagely v požadovaném čase a kvalitě. Vyjednávací síla budoucího dodavatele tak bude velká a celá tato oblast riziková. Základní suroviny pro obložení bagelů bude podnik odebírat z lokálních obchodů, farmářských trhů a zahrádek podle sezóny, případně z klasického obchodu. Pomocné vybavení jako kelímky, ubrousky, papírové sáčky apod. budeme odebírat z velkoobchodu, kde je velmi nízká míra rizika.

Největší riziko autorka vidí v distribuci bagelů. Najít dodavatele, který podniku poskytne kvalitní domácí výrobek v dostupném čase bude těžké. Proto do budoucna bude cílem mimo jiné péct své vlastní bagely a nemuset být závislí na dodavateli a jeho cenách.

### 7.2.5 Zákazníci

Na počátku podnikání je pro podnik důležitý každý zákazník, proto se ztráta každého z nich negativně odrazí na výsledcích. Zákazníků kaváren je však obecně mnoho a podíl jednoho člověka na celkových tržbách je relativně malý. Proto espresso bar do budoucna odchod několika málo zákazníků ke konkurenci neohrozí a situace na trhu z tohoto pohledu není příliš riziková. Situace by byla problémová, pokud by náš podnik z nějakého důvodu navštěvovalo jen několik málo zákazníků. Potom by odchod každého z nich byl pro podnik rizikový.

V rámci práce je provedeno dotazníkové šetření, kde je zjišťováno, co je pro potenciální zákazníky při výběru kavárny a poté přímo v kavárně nejdůležitější. Do dotazníkového šetření se zapojilo 100 respondentů a podrobněji je popsáno v kapitole 10.1 a v příloze (Příloha P I).

Zákazník má také možnost vybrat si z několika substitutů. Může si dát komoditní kávu za nižší cenu v jiném podniku nebo může například navštívit čajovnu. Důležité je, nabídnout zákazníkovi určitou alternativu ke kávě přímo v podniku. Kromě espressa budeme nabízet i filtrovanou kávu, mimo kávové nápoje zařadíme kvalitní čokoládu a základní druhy sypaného čaje. Pokud podnik nabídne zákazníkovi širší sortiment, nebude mít tendenci jít ke konkurenci.

Vyjednávací síla zákazníků je tedy relativně malá, jelikož jsou očekávány vyšší počty lidí s malými objemy nákupů. Budeme se snažit budovat loajalitu a dobré vztahy se zákazníky, aby měli důvod se do podniku vracet. Přestože jejich vyjednávací síla není nijak vysoká, pokud bude zákazníkům častěji chybět určitý produkt nebo například konkrétní „příchuť“



bagelů, může se podnik díky své velikosti a flexibilitě zákazníkům přizpůsobit k jejich spokojenosti.

### 7.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy nyní identifikujeme interní faktory podniku (silné a slabé stránky) a externí faktory podniku (příležitosti a hrozby). Na jedné straně tedy analyzujeme klady a zápory, které může podnik ovlivnit a na druhé straně ukážeme, jaké příležitosti může firma využít a jakých hrozeb je dobré se vyvarovat.

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– výběrová káva</li> <li>– lokalita v centru města</li> <li>– originalita</li> <li>– osobní a přátelská atmosféra</li> <li>– kvalifikovaný personál</li> <li>– sezónní nabídka</li> <li>– nižší počáteční náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pronajatý prostor</li> <li>– jeden dodavatel bagelů</li> <li>– parkování</li> <li>– vysoká konkurence</li> <li>– vyšší cena</li> <li>– menší prostory</li> <li>– žádné zkušenosti s podnikáním</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– vlastní výroba bagelů</li> <li>– podpora společenských a kulturních akcí v centru ze strany města</li> <li>– rozvoj kavárenské kultury</li> <li>– růst zájmu lidí o kvalitní suroviny</li> <li>– otevření další pobočky</li> <li>– otevření vlastní pražírny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zvýšení cen nájemného</li> <li>– sezónní úbytky studentů</li> <li>– vstup nových konkurentů na trh</li> <li>– přístavba nového obchodního komplexu ke Galerii Šantovka</li> <li>– výpadky dodavatele bagelů</li> </ul>

Tabulka 4: SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

## 8 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Podnikatelský plán na založení nového podniku v Olomouci je vytvořen na základě teoretických poznatků v předchozích kapitolách. Namísto názvu podniku je pro tyto účely používán pouze *espresso bar*, jelikož konečný název kavárny ještě není stanoven.

### 8.1 Účel dokumentu

Podnikatelský plán bude sloužit zejména pro ujasnění a ukotvení si podnikatelského nápadu, také však z pro poznání zákaznických segmentů, analýzy konkurence a identifikace příležitostí a hrozeb. Dokument také může následně sloužit jako podklad při žádosti o bankovní úvěr.

### 8.2 Shrnutí

Nový espresso bar, který vznikne v Olomouci, reaguje na nedostatečnou nabídku podniků, které by se zaměřovaly na výběrovou kávu a zároveň na menší, ale zároveň kvalitní občerstvení. Tento koncept se zaměřuje především na odběr produktů „s sebou“, v místě espresso baru však bude pár míst na sezení i stání.

Hlavním produktem podniku bude výběrová káva, která bude připravována na různé způsoby, ať už na bázi *espressa* nebo filtrovaná. Káva bude odebírána z různých českých i zahraničních pražírén, vždy však bude brát zřetel na původ kávy a její zpracování. Dalším produktem bude variace obložených bagelů, což bude unikátní hodnotou podniku. Plánovaný espresso bar bude jedinou specializovanou prodejnou bagelů v Olomouci, což do podniku přitáhne i „nekávové“ zákazníky.

Podnik se zaměří na strategii fokusu, kdy bude zákazníkům nabízet výběrovou kávu spolu s domácími bagely a odlišit se tak od většinové konkurence. Cílovým segmentem zákazníků budou kávoví nadšenci, kteří ocení výběrovou kávu a jsou ochotni za ni zaplatit. Nejpočetnější skupinou zákazníků budou pravděpodobně studenti, které mimo kávu může přilákat i občerstvení.

Finanční plán přehledně objasňuje situaci nákladů a výnosů, ve výkazu cash flow pak příjmovou a výdajovou stránku. Všechny výkazy jsou zpracovány v reálné, optimistické a pesimistické variantě. Vzhledem k velikosti podniku, není jeho otevření příliš kapitálově náročné. Celková potřebná částka k otevření espresso baru a k financování počátečních zásob je 633 738 Kč. V této částce je započítána i 10% finanční rezerva, která pokryje

případné výkyvy v plánech. Podnikatel má k dispozici 300 000 Kč z vlastních zdrojů, pro získání zbylých financí plánuje využít bankovní úvěr. Tento úvěr je plánován na 5 let, avšak pokud bude naplněna reálná varianta finančního plánu, podnik bude schopen splatit úvěr i dříve.

### **8.3 Popis a charakteristika společnosti**

Espresso bar bude provozován na základě živnostenského oprávnění, předmětem bude hostinská činnost, která patří mezi živnosti řemeslné. Hlavní činností bude příprava kávy a kávových nápojů, příprava malého občerstvení a jeho následný prodej přímo zákazníkům. Káva i občerstvení bude určena především ke konzumaci „take away“, avšak zákazník má možnost dostat kávu i do šálku a bagel na talíř. Kromě živnostenského listu na provozování hostinské činnosti si firma zařídí také koncesi na prodej alkoholu. V současné době není v plánu nabízet zákazníkům rozlévaný alkohol, avšak v rámci speciálních a limitovaných akcí se mohou v nabídce objevit kávové nápoje s alkoholem.

Spoluvlastníkem espresso baru bude Michal Bažant, jehož obchodní podíl bude činit 50 %. Jelikož ani jeden ze spoluvlastníků zatím nesplňuje odbornou způsobilost pro provozování živnosti, jeden z nich před začátkem podnikání absolvuje baristický kurz s certifikací MŠMT, kde následně obdrží osvědčení o rekvalifikaci.

Nově vznikající společnost bude tedy založena dvěma společníky. Notářským zápisem bude sepsána společenská smlouva, ve které budou dohodnuty detaily, a následně bude podepsána všemi společníky. Základní kapitál bude 300 000 Kč, přičemž vklad každého společníka bude 150 000 Kč. Dále bude do společnosti vložen osobní automobil v hodnotě 150 000 Kč.

#### **8.3.1 Poslání a vize**

Posláním společnosti je zprostředkovat zákazníkům výjimečný zážitek v podobě výběrové kávy a zároveň edukovat veřejnost o jejím původu, zpracování a kvalitě. Všechny kroky bude firma podnikat v souladu s životním prostředím a zvyšovat tak povědomí o důležitosti ekologie.

Vizí espresso baru je být moderním a zároveň odpovědným podnikem, který bude svým zákazníkům vždy nabízet kvalitní produkty a služby, svým zaměstnancům stabilní práci s možností seberealizace a vzdělávání.

### 8.3.2 Cíle podniku

Hlavním a dlouhodobým cílem podniku je vybudovat si stabilní pozici na trhu a do 5 let otevření další pobočky.

Pro dosažení hlavního cíle je důležité si stanovit několik dalších, dílčích a krátkodobějších cílů:

- 1) Úspěšné zavedení podniku na trh a jeho stabilizace
- 2) Maximalizace tržeb
- 3) Vybudování stabilní základy spokojených zákazníků

Dále má espresso bar za cíl edukovat spotřebitele nejen ve výběru kávy, ale také v její přípravě. Podnik se bude zaměřovat především na charakter kávy a ukáže spotřebitelům, že existují odlišnosti mezi kvalitními a nekvalitními kávovými zrny. Dále bude klást důraz na původ kávových zrn, od pěstování a sklizení až po pražení a následnou přípravu.

**Klíčovými ukazateli**, kterými podnik bude kontrolovat plnění stanovených cílů a plánů, budou především:

- počet zákazníků – minimálně 1 760 zákazníků za měsíc, což vychází z reálné varianty vývoje podniku
- průměrná útrata 1 zákazníka – minimálně 125 Kč na 1 zákazníka
- počet vracejících se zákazníků – to bude podnik zjišťovat pomocí věrnostní aplikace
- počet návštěv na blogu a webových stránkách
- poměr pozitivních a negativních recenzí na Google a Facebookové stránce – podnik bude usilovat o 95% převahu pozitivních reakcí

## 9 LEAN CANVAS

### PROBLÉM

Jeden z hlavních problémů, který zákazníci řeší, je, že v centru města není dostatek podniků, které by nabízely kvalitní kávu. Z provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že kvalita kávy je u velké části dotázaných na prvním místě. Respondenti několikrát zmínili, že kvůli nedostatečné kvalitě kávy navštěvují 2–3 podniky stále dokola a občas se bohužel není kam posadit. Často byla zmíněna i nedostatečná nabídka občerstvení, ať už pestrost nebo originalita.

### EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY

Zákazníci nyní volí alternativu méně kvalitní kávy za cenu volného místa v kavárně a nabídky občerstvení. Namísto kvalitního občerstvení také často z časového hlediska navštěvují „fast foody“.

### ZÁKAZNICKÉ SKUPINY

Zákazníky jsou obecně všichni, kteří v centru města hledají menší, rychlé občerstvení, avšak z domácích a kvalitních surovin. Další skupinou zákazníků jsou všichni, kteří pijí kávu. Pokud tento segment konkretizujeme a zúžíme, bude se podnik soustředit především na zákazníky, kteří vyhledávají výběrovou kávu a jsou ochotni za ni zaplatit. Další zákaznickou skupinou budou lidé hledající v centru města místo, kde se mohou rychle a kvalitně najíst.

### PRVNÍ VLAŠTOVKY

Vzhledem k umístění espresso baru v centru města odhadujeme, že prvotními uživateli budou studenti, kteří se v centru pohybují. Vzhledem k nabízeným produktům také autorka předpokládá, že právě studenti budou nejpočetnější skupinou zákazníků podniku.

### UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY

Plánovaný espresso bar bude jediný v Olomouci, který se soustředí na výběrovou kávu, kávovou kulturu a práci baristy, zároveň však nabízí variaci domácích bagelů, které si zákazník může vzít s sebou. Podnik tak spojuje přednosti espresso baru a menšího rychlého občerstvení s kvalitními surovinami.

### ŘEŠENÍ

Espresso bar se bude soustředit především na kvalitní výběrovou kávu, kterou bude pravidelně obměňovat a odebírat z různých tuzemských i zahraničních pražičen. Zákazník si

zde bude moci dát jak kávu na bázi espressa, tak filtrovanou kávu. Současně bude podnik nabízet menší občerstvení ve formě bagelů, které budou v několika variantách tak, aby bylo vyhověno co největšímu počtu zákazníků. Vznikne tak podnik s výběrovou kávou, klidným prostředím a kvalitním občerstvením.

### CESTY K ZÁKAZNÍKŮM

Vzhledem k tomu, že espresso bar bude kamennou prodejnou, bude komunikace se zákazníky probíhat především právě zde. Osobní komunikace mezi baristou a zákazníkem je jedním z hlavních aspektů espresso baru. Produkty bude podnik propagovat také na sociálních sítích, jako je Facebook nebo Instagram. Komunikace se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí je dnes velmi efektivní a především nízkonákladová. Dalším online kanálem, který bude využíván, jsou webové stránky podniku.

### STRUKTURA NÁKLADŮ

Plánované náklady budou vynakládány na režie, nájemné a mzdy, co se týče fixní složky. Mezi variabilní náklady bude patřit především nákup kávy a surovin na bagely, studené nápoje, ubrousky a další drobné spotřební zboží. Na počátku bude také nutné počítat s jednorázovými náklady na nákup kávovaru či jiného zařízení nebo náklady na rekonstrukci prostoru. Náklady jsou konkrétněji rozebrány v kapitole 11.2.

### TOK PŘÍJMŮ

Příjmy budou plynout především z prodeje kávy. Přestože si podnik nebude kávu sám pražit, marže je na těchto produktech velmi vysoká. Dalším velkým zdrojem příjmů bude i prodej bagelů. Doplňkovým zdrojem příjmů budou studené a sezónní nápoje.

### SROZUMITELNÝ OPIS

V Olomouci existuje espresso bar Traffic Okno Coffee, který nemá sice prostory pro zákazníky uvnitř a nabízí své produkty pouze skrze „okno“, ale nakupuje kávu od různých pražírén. Nabízí také domácí pekařské výrobky, avšak nejčastěji sladké.

### KLÍČOVÉ UKAZATELE

Jedním z nejdůležitějších klíčových ukazatelů budou tržby. Dalšími indikátory budou například počet zákazníků, průměrná útrata zákazníka, počet návštěv na blogu a webových stránkách a poměr pozitivních a negativních recenzí.

### NEFÉROVÁ VÝHODA

Neférovou výhodou je nadšení do kavárenské kultury a osobní a přátelský přístup k zákazníkům. Výhodou, kterou se podnik odlišuje, je variace bagelů, na které se nikdo v Olomouci nezaměřuje.

## 10 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán stanovuje a dokumentuje, jak bude dosaženo strategických cílů, a to prostřednictvím konkrétních marketingových strategických a taktických nástrojů. Jak píše Dib (2020), menší firmy zpravidla vytvářejí kratší či méně formální plány, zatímco velké firmy mají své marketingové plány vysoce strukturované. Marketingový plán mimo jiné rozebírá nejen vztahy firmy se svými zákazníky, ale také vztahy s dodavateli a ostatními zainteresovanými stranami.

### 10.1 Dotazníkové šetření

Pro stanovení nejen správné marketingové strategie, ale i správného nastavení nástrojů marketingového mixu, je provedeno dotazníkové šetření. Hlavním cílem je zjistit, zdali je pro zákazníky kaváren důležitá kvalita kávy, případně co je pro ně při návštěvě kavárny nejdůležitější. Dále jsou zjišťovány zákaznické preference v oblasti výběrové kávy, nabídky kávy a také povědomí o konceptu espresso baru. V neposlední řadě se šetření zajímá také o demografickou strukturu respondentů.

Šetření bylo provedeno technikou online dotazníku, který byl rozeslán do různých skupin na Facebooku a do osobních zpráv. Online forma dotazníku mohla do jisté míry ovlivnit demografickou strukturu, avšak cílem bylo pouze obecné zmapování preferencí a povědomí o kávě. Důležitým bodem byla také poslední otevřená otázka, prostřednictvím které bylo zjišťováno, co respondentům mezi olomouckými kavárnami chybí a mohl být tak lépe řešen jejich problém. **Kompletní výsledky šetření s grafy jsou uvedeny v příloze (Příloha P I).**

Celkem se šetření zúčastnilo 101 respondentů. Na rozlišovací otázku „Navštívujete kavárny v Olomouci?“ odpověděl 1 respondent negativně. Jelikož se naše šetření týkalo především návštěvnosti olomouckých kaváren, tohoto respondenta jsme z dalších otázek vyřadili a ostatní otázky jsou uváděny na 100 respondentů. Výsledky jsou zpracovány v softwaru IBM SPSS Statistics a grafy v MS Excel.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda je pro respondenty (potenciální zákazníci) důležitá kvalita kávy. V dotazníku měli respondenti ohodnotit 10 faktorů dle důležitosti (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležitý). Tyto známky jsou zprůměrovány a z grafu (Obrázek 17: Které z následujících faktorů jsou pro Vás při návštěvě kavárny důležité? (zdroj: vlastní zpracování) je patrné, že nejdůležitějším faktorem při návštěvě kavárny je právě **kvalita kávy**, dále ale také cena, design podniku a doporučení známých. V SPSS byly do



kontingenční tabulky vloženy dvě proměnné – věkové skupiny respondentů a faktor kvality kávy. Na následujícím obrázku je vidět, kolik respondentů z jaké věkové skupiny ohodnotilo faktor kvality kávy známkou 1, 2 nebo 3 (známka 4 ani 5 nebyla zvolena ani jednou).

Count		Crosstab			
		Které z následujících faktorů jsou pro Vás při návštěvě kavárny důležité? [Kvalita kávy]			
		1	2	3	Total
Do jaké věkové skupiny patříte?	17-19 let	1	1	0	2
	20-25let	37	15	14	66
	26-30 let	5	3	9	17
	31-40 let	4	2	1	7
	41 let a více	0	1	1	2
	Do 16 let	4	1	1	6
Total		51	23	26	100

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,788 <sup>a</sup>	10	,299
Likelihood Ratio	12,214	10	,271
N of Valid Cases	100		

a. 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,46.

Obrázek 5: Výsledky z SPSS – kvalita kávy (zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků první tabulky na obrázku (Obrázek 5) je dále zjišťováno, zdali je mezi proměnnými určitý vztah neboli zda důležitost faktoru kvality kávy závisí na věku respondentů. K tomu slouží testování nezávislosti pomocí tzv. Pearsonova Chí-kvadrát testu. Chí-kvadrát test jsme však nemohli provést, jelikož zobrazená situace nesplňuje základní předpoklady:

1. Všechny buňky musí mít minimální očekávanou četnost větší než 2
2. Minimálně 80 % buněk tabulky má očekávanou četnost větší než 5

Ani pokud jsou buňky sloučeny pouze na tabulku 3x3, druhá podmínka není splněna. Z výsledků tak nelze usoudit, zdali je zde spojitost mezi věkem a volbou faktoru kvality kávy.

Podle této tabulky je však možné alespoň konstatovat, že potenciální zákazníci obecně mají zájem o kvalitní kávu a zajímají se o to, co pijí (tomu nasvědčuje i fakt, že žádný z respondentů nezvolil známku 4 ani 5).

Nejméně důležitými byl faktor hudby, nabídky výběrové kávy a lokality. Pro podnik je podstatný právě faktor výběrové kávy. Může to naznačovat, že lidé se o výběrovou kávu příliš nezajímají nebo kavárny tento typ kávy dostatečně nevyzdvihují. Firma tento výsledek může brát jako hrozbu (nedostatečný zájem o výběrovou kávu může podniku přivést méně zákazníků) nebo také jako příležitost (dostatečným vzděláváním okolí v oblasti kávy může podnik zvýšit povědomí o výběrové kávě).

Největší část respondentů byla ve věku mezi 20–25 lety, dále pak 26–30 lety. 69 % respondentů zároveň studuje na VŠ. Z těchto informací může podnik čerpat při identifikaci zákaznických segmentů. Přestože online podoba dotazníku mohla do jisté míry ovlivnit demografické údaje respondentů, je pravděpodobné, že zájem studentů o tuto oblast bude velký.

Uvedte Váš aktuální statut * Do jaké věkové skupiny patříte? Crosstabulation									
Count		Do jaké věkové skupiny patříte?						Total	
		17-19 let	20-25let	26-30 let	31-40 let	41 let a více	Do 16 let		
Uvedte Váš aktuální statut	Student SŠ	2	0	0	0	0	0	6	8
	Student VŠ	0	62	6	1	0	0	0	69
	Pracující	0	3	8	0	5	2	0	18
	Na mateřské dovolené	0	0	3	0	2	0	0	5
Total		2	65	17	1	7	2	6	100

Obrázek 6: Výsledky z SPSS – věkové skupiny respondentů (zdroj: vlastní zpracování)

Na výsledcích šetření nemohlo být provedeno ani testování parametrických hypotéz, jelikož data nesplňují podmínku normálního rozdělení. Normální rozdělení je zjišťováno pomocí Kolmogorova-Smirnova testu, protože šetření obsahuje více než 50 dat. Všechna testovaná data mají p-hodnotu  $\leq 0,05$ .

Nepříznivým výsledkem pro plánovaný koncept je informace, že většina respondentů nezná či nenavštěvuje espresso bary (celkem 79 %). Výběrová káva, která je s espresso barem úzce spojena, se zase objevila na nižších příčkách při výběru důležitých faktorů v kavárně. Nezájem o espresso bary může být zapříčiněn malou a nepestrou nabídkou občerstvení v těchto podnicích, malou kapacitou k sezení nebo také nevědomostí, že navštěvovaný podnik je espresso bar. Nezájem o výběrovou kávu i o espresso bary je pro plánovaný

podnik velká příležitost a bude se snažit tento koncept dostat do povědomí a zájmu okolí. V každém případě je potřeba s touto informací pracovat a počítat se zákaznickovou neznalostí. Respondenti, kteří uvedli, že espresso bary navštěvují, volí tyto podniky především právě kvůli kávě a také kvůli rychlosti obsluhy. Žádný respondent zároveň nezvolil možnost „občerstvení“. To může vyplývat z malé nabídky jídla v espresso barech. (Obrázek 19: Z jakého důvodu navštěvujete espresso bary? (zdroj: vlastní zpracování). Na tyto faktory je důležité se zaměřit a vidět v nich výhodu. Například malou nabídku občerstvení může podnik vzhledem k plánovaným bagelům využít a přivést i zákazníky, kteří espresso bary nevyužívají.

Důležitou informací, která byla ze šetření zjištěna byla průměrná útrata jednoho respondenta během jedné návštěvy kavárny. Nejčastější odpovědí bylo rozmezí 101–150 Kč, což může naznačovat, že si kromě kávy dají i něco navíc. Z tohoto rozmezí je spočítána průměrná útrata 125 Kč a tato částka byla následně použita jako podklad pro odhad tržeb i nákladů a tak i celou finanční analýzu.

Při rozhodování o výběru kavárny, kterou respondenti navštíví, hraje největší roli doporučení známých, dále pak sociální sítě a internet. Podnik by měl tedy dbát především na spokojenost zákazníků, aby byla pozitivní reakce šířena mezi jejich okolí. Důležité také bude sbírat zpětnou vazbu. Sociální sítě jsou dnes nezbytnou součástí podnikání, v kavárenském odvětví především. Proto bude v této oblasti podnik aktivní a sociální sítě budou hlavním kanálem pro komunikaci se zákazníky.

V neposlední řadě byla velmi důležitá poslední, otevřená otázka, ve které mohli respondenti vyjádřit svůj názor na nedostatky v olomouckých kavárnách. Tyto odpovědi mohou pomoci lépe porozumět potřebám potenciálních zákazníků a také přizpůsobit hlavní produkty a nabídku. Nejčastěji zmiňovaným problémem, který respondenti řeší, je malá pestrost nabídky občerstvení, a to jak sladkých, tak i slaných. Zároveň jim tu chybí originalita podniku celkově, ale i originalita nabízených produktů, především občerstvení. Dalším velmi často zmiňovaným nedostatkem je nízká kvalita kávy a nedostatečně kvalifikovaná obsluha. Kvůli nedostatku kvalitní kávy respondenti prý často navštěvují pouze 2–3 podniky stále dokola, jelikož kvalita je u nich na prvním místě a v mnoha podnicích je podle nich podprůměrná. Nejen tyto, ale i další jejich potřeby se bude snažit espresso bar řešit a bude v nich vidět příležitosti.

## 10.2 Marketingová strategie

Jako nejvhodnější strategie podniku je zvolena strategie fokusu. Espresso bar se bude primárně zaměřovat na úzký segment zákazníků, který je definován v procesu segmentace, targetingu a positioningu. Těmto zákazníkům bude podnik nabízet výběrovou kávu a domácí bagely, čímž se odliší od konkurence.

Než bude přistoupeno ke konkrétním marketingovým nástrojům a marketingovému mixu, je nejdříve potřeba vědět, pro jaké zákazníky bude marketing vytvářen. Nejprve je tedy určeno několik skupin zákazníků, které se v této oblasti mohou nacházet. Poté jsou vybrány segmenty, na které se konceptem a nabídkou určitě plánovaný espresso bar soustředit nechce. Nakonec je pomocí indexu PVP určen cílový a nejzajímavější segment zákazníků, který se bude snažit firma nejlépe poznat. Ve fázi positioningu se firma zaměřuje na její konkurenční výhodu a na vnímání značky zákazníkem.

### 10.2.1 Segmentace

Cílení na masový trh není příliš efektivní a malé podniky si to často z finančního hlediska ani dovolit nemohou. Proto jsou níže definovány zákaznické segmenty, které se v oblasti kavárénství mohou objevovat.

Zákazníky budou především lidé, kteří se pohybují v centru města, ať už kvůli práci, studiu nebo za jiným účelem. Geografický prostor není příliš velký, avšak vzhledem k povaze podniku je adekvátní. Zákaznické skupiny by měly být dosti odlišné, aby je podnik od sebe dokázal odlišit a zároveň by si zákazníci v rámci jednoho segmentu měli být podobní, aby mohly být lépe uplatněny marketingové nástroje. Následně jsou popsány základní segmenty, které se v tomto oboru mohou objevit:

**Kávoví nadšenci** – lidé mezi 18 a 50 lety, kteří dokáží poznat dobrou kávu, vyhledávají ji a zároveň se zajímají o kávovou a kavárenskou kulturu. Nevadí jim si za kvalitní kávu připlatit, ocení i práci baristy a vítají originální produkty. V kavárně pijí nejčastěji kávu bez mléka a vyhledávají kávu výběrovou. Pracují či studují, avšak mají dostatek finančních prostředků na návštěvu kavárny i několikrát do týdne. Pravděpodobně si připravují kávu i doma, a to různými alternativními metodami.

**Rodiny s dětmi** – rodiče ve věku 25–45 let s malými dětmi si rádi zajdou do podniku, kde mohou děti odložit a užít si chvíli klidu. Nejčastěji si dají mléčnou kávu a k tomu něco sladkého. V kavárně stráví poměrně dlouho, a proto ocení příjemné a pohodlné prostředí

a vstřícnou obsluhu. Na kvalitě kávy jim tolik nezáleží, vítají spíše nabídku nápojů i pro jejich děti.

**Studenti VŠ** – lidé mezi 19 a 26 lety, kteří studují nejčastěji na Univerzitě Palackého v Olomouci a vyhledávají dva typy míst: Jedním z nich je kavárna, kde mohou strávit i několik hodin studiem nebo čtením knih, a to v klidnějším pohodlném prostředí. K tomu si často dají jeden i více šálků kávy a obvykle i něco menšího k jídlu. Druhým typem podniku, který vyhledávají, je místo, kde dostanou rychle kávu s sebou a menší svačinu, ať už sladkou nebo slanou. Často se zajímají o různé životní styly, ať už výživové (vegetarián, vegan, bezlepková nebo bezlaktózová strava) nebo ekologické (zero waste, omezování plastů). Cena je zajímavá, avšak není pro ně prioritou.

**Studenti SŠ** – tyto lidé nejčastěji spadají do věkové skupiny 15–18 let. Navštěvují kavárny nejčastěji s přáteli, a kromě kávy si také rádi dají nekávové nealkoholické nápoje, jako například čokoládu, koktejl nebo čaj. Ke kávě si často dají něco sladkého či slanečného, ale kvalita nebo původ kávy je nezajímá. Mají rádi stylové, moderní a originální podniky a sociální sítě (Instagram je nejzábavnější pro uživatele ve věku 16 až 24 let (Zemanová, 2019)).

**Turisté** – lidé, kteří nejsou definováni věkem, avšak pokud firma nebude brát v potaz malé děti, spodní hranice bude nastavena na 13 let. Turisté do Olomouce přijíždějí především za historickými památkami, kulturními, společenskými nebo sportovními akcemi. Pravděpodobně nebudou pro kavárnu pravidelným zákazníkem, ale jelikož jsou na výletě, obvykle jim nevádí utratit v podniku více peněz. Láká je jedinečnost a originalita, také se velmi často řídí recenzemi na internetu.

**Pracující v centru** – lidé, kteří pracují v centru často nemají čas na dlouhé vysedávání v kavárně. Proto obvykle preferují kávu i něco malého k jídlu s sebou. Věkové rozmezí této skupiny je 20–50 let a je pro ně typické, že mají svou oblíbenou kavárnu, nejčastěji blízko pracoviště a tam chodí pravidelně. Mají rádi, když je zaměstnanci kavárny již znají a připraví jim jejich kávu rychle a téměř ještě předtím, než si o ni řeknou.

**Senioři** – lidé ve věku 60+ většinou vyhledávají kavárny, kde mohou posedět i delší chvíli. Nezáleží jim ani tak na kvalitě, původu ani druhu kávy, jako na nižší ceně. A pokud ke kávě dostanou něco navíc, například v podobě cukru, kapucínu nebo sušenky, jsou spokojeni. Ocení příjemnou obsluhu a tradiční prostředí kavárny.

### 10.2.2 Targeting

Z výše uvedených sedmi segmentů nejprve byly vyřazeny ty, které pro podnik nejsou ničím zajímavé, a to rodiny s dětmi a seniory. Rodiny ani samotné maminky s dětmi pro firmu nejsou atraktivní skupinou, jelikož v plánovaném prostoru nebude místo na hraní, kde by se mohly děti zabavit, podnik ani vzhledem k velikosti nebude uzpůsoben pro delší návštěvu s kočárkem a rodiče by se tam tak nemuseli cítit tak komfortně jako v jiných kavárnách. Na segment seniorů se nebude firma soustředit, jelikož naše ceny budou pravděpodobně vyšší než to, co jsou ochotni zaplatit. Vzhledem k omezenému prostoru zde také nebude takové soukromí a klid, který by jim návštěvu zpříjemnil.

Zbývajících 5 segmentů by tedy náš podnik mohl zaujmout. Z nich si však firma vybere jeden, který bude cílovým, ideálním segmentem.

#### KÁVOVÍ NADŠENCI

osobní naplnění = 10

hodnota pro trh = 8

ziskovost = 6

**celkem = 24**

#### STUDENTI VŠ

osobní naplnění = 7

hodnota pro trh = 7

ziskovost = 9

**celkem = 23**

#### STUDENTI SŠ

osobní naplnění = 4

hodnota pro trh = 5

ziskovost = 6

**celkem = 15**

#### TURISTÉ

osobní naplnění = 5

hodnota pro trh = 7

ziskovost = 6

**celkem = 18**

#### PRACUJÍCÍ V CENTRU

osobní naplnění = 8

hodnota pro trh = 7

ziskovost = 7

**celkem = 22**

Podle PVP indexu jsou tedy ideálními zákazníky **kávoví nadšenci**. Přestože je u nich ziskovost trochu nižší, je to skupina zákazníků, ke které má autorka nejbližší, a navíc s velmi

vysokou hodnotou pro trh. Studenti VŠ a skupina pracujících v centru však získala také velmi vysoké celkové hodnocení, proto se na ně bude firma zaměřovat sekundárně. Tyto dvě zmíněné skupiny zákazníků budou také pravděpodobně představovat největší objemy nákupů, proto na ně ve své marketingové strategii podnik nezapomene.

Jelikož podnik bude zákazníkům nabízet v podstatě pouze dva produkty – kávu a bagely, nelze zvolit strategii, kdy by firma každému zákaznickému segmentu přiřadila produkt „na míru“. Firma tak bude nabízet jeden produkt (kávu spolu s občerstvením), několika segmentům, avšak ke každému bude promlouvat jiným způsobem a každý okruh zákazníků ocení jiné prvky.

### 10.2.3 Positioning

Základem vnímání značky nebo produktu v mysli zákazníka je otázka, proč by si jej měl člověk koupit zrovna u nás? Důležité je odlišit se od konkurence a vytvořit jedinečnou prodejní nabídku. Vytvoření jedinečného produktu je velmi důležité především v tak konkurenčním prostředí, jako je trh s kavárnami v Olomouci.

Nejprve je však nutné zjistit, co zákazníci opravdu chtějí, a nejjednodušším způsobem je se jich zeptat. Autorka tak realizovala dotazníkové šetření, které je popsáno v kapitole 10.1. Avšak zároveň je známo, že většina lidí neví, co chce, dokud se s tím nesetká. Jak píše Dib (2020) „*Pokud byste se zeptali těch, kteří si kupují drahá auta, co chtějí, obvykle byste získali logické (a nepravdivé nebo napůl pravdivé) odpovědi, jako že je zajímavá kvalita, spolehlivost nebo pohodlí. Ve skutečnosti ale chtějí status.*“ Dib (2020) také zmiňuje, že jedním ze způsobů, jak provádět průzkum toho, co zákazníci opravdu chtějí, je analýza vyhledávacích dotazů pomocí nástroje *Google Ads Keywords Planner* nebo sledovat témata, která se probírají na sociálních sítích či v recenzích. Náš dotazník tedy použijeme spíše pro obecnou představu o tom, co zákazníci vyhledávají nebo co jim v Olomouci chybí.

Jelikož z odpovědí, které respondenti v dotazníku uvedli, vyplývá, že jim nejvíce v Olomouci chybí více kaváren s kvalitnější kávou, větší pestrost a originalita nabídky a kvalifikovanější obsluha, bude se podnik snažit na tyto požadavky reagovat. Podle Diba (2020) však zákazníci dnes chtějí především příběh. Podnik tak bude zákazníky informovat o všech možných pozitivních i negativních událostech, které jsou s produktem a jeho nabídkou spojeny. Zákazníci chtějí vědět, co jim produkt přinese a k tomu je důležitější spíše příběh než logo nebo slogan, jak je podnik nejlepší v oboru.

Plánovaný espresso bar bude jedinečný v tom, že kombinuje výhody espresso baru spolu s menším a domácím občerstvením ve formě bagelů, na které se nikdo v Olomouci nespécializuje. Espresso bar je pro „kávové nadšence“ jakousi podvědomou zárukou dobře připravené výběrové kávy, kterou vyhledávají. Bagely zase dodají podniku originalitu, která by mohla přivést i zákazníky, kteří klasicky espresso bary nenavštěvují. Káva bude však stále hlavním produktem a spolu s kvalifikovanou a zároveň přátelskou obsluhou se bude podnik snažit vytvořit příjemné místo, odkud si zákazník odnese nejen výbornou kávu a domácí bagel, ale i výjimečný zážitek, díky kterému se bude rád vracet.

### 10.3 Marketingový mix

Jak je uvedeno v teoretické části, marketingový mix představuje soubor taktických nástrojů, které firmy používají k dosažení svých cílů. V této podkapitole jsou zmíněny jednak nástroje se zkratkou 4P, které zahrnují spíše pohled podniku, jednak nástroje se zkratkou 4S, které se na problematiku dívají naopak z pohledu zákazníka.

#### 10.3.1 Marketingový mix 4P

##### PRODUKT

Hlavním produktem podniku bude výběrová káva. Základem bude espresso a následně nápoje na jeho bázi (double espresso, espresso macchiato, lungo, cappuccino, cafe latte, flat white). Samozřejmě budou také alternativní metody přípravy kávy neboli káva filtrovaná (french press, aeropress, V60, batch brew). Tyto nápoje budou zaměstnanci připravovat vždy z aktuální nabídky kávy. Jeden typ kávy na espresso, jeden na filtrovanou kávu. Kávu, kterou bude podnik odebírat vždy z českých nebo zahraničních pražírén, se bude také pravidelně obměňovat, aby vyhověla širšímu spektru lidí. Pravidelnou obměnou káv také zákazníkům podnik ukáže, že jsou mezi kávami chuťové rozdíly.

Dalším velmi důležitým produktem bude variace domácích bagelů, které budou obkládány kvalitními a sezónními surovinami. Bagel se proslavil v New Yorku, kam ho však přivezli Židé a pravděpodobně byl „vynalezen“ už v roce 1683. Bagel je také snad jediné pečivo, které se vaří i peče. Základem je chlebové těsto, které je lehce nasládlé, pevné, hutné a příliš nedrobí. (Ulčová, nedatováno). Bagely bude podnik nabízet ve slané i sladké variantě a nebude chybět ani klasické verze, jako je ta s uzeným lososem.

Zákazníkům budou nabízeny také sypané čaje a produkty ze stálé nabídky nealkoholických nápojů, převážně od lokálních malovýrobců, které tímto podnik chce podpořit. Jedná se



například o limonádu Zázračná nebo Projekt Kombucha. Z alkoholických nápojů bude ve stálé nabídce např. olomoucké pivo Chomout nebo UP Ale. Nabídka bude doplněna o sezónní nápoje, v zimě to bude například horká čokoláda nebo irská káva, v létě zase domácí ledové čaje, ovocné limonády, frappé nebo cold brew. Zákazníkům bude k dispozici vždy karafa s vodou zdarma.

#### CENA

Náš podnik se nesnaží o strategii nízkých cen, protože segment zákazníků, na který bude cílit, je zvyklý na vyšší ceny u výběrové kávy. U stanovení prodejních cen bude podnik vycházet z fixních a variabilních nákladů, bude však také přihlíženo k cenám přímé i nepřímé konkurence.

Konkrétně se však cenami jednotlivých produktů autorka v práci nezabývá, jelikož otevření podniku je naplánováno nejdříve na rok 2022 a ceny se tak určitě budou lišit. Ve finančním plánu dále v práci vycházíme z průměrné útraty na jednoho zákazníka a požadované marže.

#### MÍSTO (DISTRIBUCE)

Espresso bar bude umístěn v rušné části města Olomouce, a to v centru, kde je velká koncentrace lidí. Podnik bude mít pouze kamennou prodejnu, komunikace se zákazníkem bude tedy vyžadovat jeho osobní přítomnost. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v olomouckých kavárnách je často problém s nekvalifikovanou nebo neosobní obsluhou, proto se na tento faktor podnik zaměří. Koncept espresso baru je sám o sobě postaven na přímé a osobní komunikaci zákazníka s baristou, který bude jak proškolen v oblasti kávy, tak bude komunikativní a empatický. Obsluha je zvláště v tomto malém prostoru velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníka.

Prostředí espresso baru je také neméně důležitým faktorem, který dotváří celkovou spokojenost zákazníka. Přestože bude prostor omezen, bude zde vytvořeno několik míst k sezení i stání, kde si zákazníci mohou v klidu vypít svou kávu nebo sníst bagel. Několik míst bude i přímo u „baru“, což ještě více podpoří transparentnost a komunikaci s baristou. Espresso bar však bude bez obsluhy, a tak i zákazníci, kteří si budou chtít kávu vypít uvnitř, si ji budou muset objednat u baru.

#### (PROPAGACE) MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Ještě před otevřením podniku bude založen profil na Facebookových stránkách a profil na Instagramu. Zároveň výloha místa, kde bude podnik sídlit, bude vylepena tak, aby nebylo

vidět dovnitř, a umístíme zde pouze odkaz na sociální síť. Bude tak v lidech podpořena přirozená zvědavost. Mezitím zde bude probíhat rekonstrukce. Na sociálních sítích budou pravidelně zveřejňovány příspěvky s postupem příprav. Autorka zvažovala formu reklamy v časopise, jako například ve studentském časopise Studenta, avšak rapidně by to navýšilo náklady a propagace na sociálních sítích je často velmi účinná a nízkonákladová. Pomocí sociálních sítí tak bude podnik utvářet jeho „příběh“, je zde také příležitost se zaměřit na oblast storytellingu a obsahového marketingu obecně.

Z dotazníkového šetření, kde jsme se v jedné otázce respondentů ptali, na základě čeho se rozhodují o výběru kavárny (viz Obrázek 18) 49 % respondentů odpovědělo, že při výběru kavárny dají na doporučení známých, proto se bude podnik spoléhat především na *word of mouth* marketing (WOM). Ryu a Park (2020) definují WOM marketing jako mechanismus výměny informací, ve kterém spolu spotřebitelé sdílejí informace a zkušenosti o produktech, firmách a službách. Mosley (2018) píše, že *word of mouth* marketing je akce podniknutá společnostmi, která se snaží motivovat spotřebitele ke spontánnímu mluvení o jejich produktech nebo značce. Je velmi důležité, aby byla tato akce provedena právě spotřebitelem, jelikož do tvrzení vkládají svou subjektivitu a věrohodnost. V dnešním digitálním světě musí vytváření hodnotné značky předcházet budování důvěry. Tato důvěra je čím dál více vytvářena prostřednictvím interakcí mezi lidmi, ne mezi firmou a člověkem. WOM dnes nejčastěji začíná u ambasadorek značek, influencerů a skutečných uživatelů produktu, kteří mají dále reálný dopad na ostatní spotřebitele. Aby WOM marketing fungoval, musíme dbát v první řadě na spokojenost zákazníka. Jelikož se negativní reakce a zkušenosti pamatují mnohem lépe, je nutné jim předcházet. Dalším krokem bude tedy vytváření zajímavého obsahu na Facebooku i Instagramu, k čemuž připojíme i blog o kávě. Tento blog má v plánu autorka spustit již v tomto roce, aby se dostala do povědomí lidí. Blog bude veden především o kávě, její přípravě i jejím pěstování, také zde ale autorka chce publikovat osobní návštěvy kaváren a později i rozhovory s kavárníky a baristy.

Pro zvýšení povědomí o značce je důležité vybudovat online komunitu, jelikož podle zahraničních průzkumů 90 % spotřebitelů při hledání místního podniku použije internet a 33 % z nich to udělá každý den. Na následujícím obrázku (Obrázek 7) můžeme vidět věkovou strukturu (zahraničních) spotřebitelů, kteří čtou online recenze na podnik předtím, než jej navštíví. (Murphy, 2019)



Obrázek 7: Kolik lidí čte online recenze na místní podnik. (zdroj: Murphy, 2019)

Výsledky průzkumu Bright Local (Murphy, 2019) také vyplynulo několik dalších klíčových informací:

- 32 % spotřebitelů po přečtení pozitivní recenze navštíví webové stránky podniku, 28 % lidí si přečte další recenze k ověření
- 91 % spotřebitelů tvrdí, že pozitivní recenze zvyšuje pravděpodobnost, že podnik navštíví
- 76 % spotřebitelů věří online recenzím více než přátelům a rodině
- pro 84 % spotřebitelů není recenze starší 3 měsíce již relevantní

Pozitivním recenzím na sociálních sítích a internetu samozřejmě musí předcházet spokojený zákazník. Své zákazníky by však měl podnik k recenzím pobízet, a to už jak osobně, tak na webových stránkách. Na sociálních sítích bude podnik také se zákazníky pravidelně komunikovat, přidávat aktuální informace a pozvánky na různé speciální akce.

Pro posílení dlouhodobé spolupráce se zákazníky budou vytvořeny věrnostní kartičky a to v papírové i v elektronické podobě. Vzhledem k ekologické stránce věci bude firma podporovat spíše využití těch elektronických, a to prostřednictvím aplikace a QR kódu, který bude mít každý uživatel originální. Registrace do věrnostního programu bude podmíněna

pouze jménem a základními údaji, což však umožní podniku budovat zákaznickou databázi a lépe tak nastavovat a případně měnit marketingové nástroje. Za každou desátou kávu nebo bagel dostane zákazník jednu kávu či bagel zdarma. Navíc bude zavedena akce „bagel měsíce“, kdy zákazníci budou moci na sociálních sítích navrhnout svůj bagel s ingrediencemi podle jejich představ. Návrh s nejvyšším počtem „lajků“ podnik zrealizuje a bagel pojmenuje dle jeho návrháře. Tak bude podpořena aktivita zákazníků a navíc bude možné zjistit, jaké variace bagelů mají zákazníci nejradši.

Zákazníci si v espresso baru také mohou koupit znovupoužitelné kelímky na kávu či krabičku na bagel s podnikovým logem. Nejen, že s jejich používáním získají slevu na produkty, ale kelímek či krabička s logem bude posilovat loajalitu zákazníka ke značce a budou mít důvod se do kavárny vrátit (pravděpodobně nepůjdou s „naším“ kelímek do jiné kavárny).

### 10.3.2 Marketingový mix 4C

#### HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA

Zákazník, který jde navštívit espresso bar, nechce pouze kávu. Chce si odnést jistý zážitek, uvolnění nebo i novou zkušenost. Nejde tu také vždy o pití kávy jako takové, ale často jde o společenské setkání s přáteli nebo i každodenní rituál. Vytvořením tohoto espresso baru se jim tento zážitek či zkušenost bude autorka snažit zprostředkovat.

Ideální cílová skupina, kterou jsou kávoví nadšenci, má ráda kvalitní výběrovou kávu, která má vždy specifický chuťový profil. Tento zákazník také očekává, že se o dané kávě něco dozví (například metodu zpracování kávy nebo styl pražení). Zjednodušeně, pokud naši kávu budeme dělat dobře, barista zákazníkovi sdělí všechny informace, o které stojí, a zákazník se dozví vše, co chtěl, zvyšuje se tak hodnota našeho produktu a zákazník bude spokojen.

Studenti většinou očekávají dobrou kávu, kterou si mohou vzít s sebou, například na přednášku či do knihovny. K tomu si zde mohou dát domácí bagel, který může sloužit jako lehčí oběd. Důležité je trefit se jim do chuti, což můžeme zajistit variací několika druhů. Zároveň se mladí lidé, a studenti na Univerzitě Palackého obzvlášť, dnes velmi zajímají o životní prostředí a ekologii. Pokud tedy bude podnik používat papírové kelímky i obaly na bagely s sebou, kovová či bambusová brčka nebo bude podporovat vlastní obaly zákazníků, dostane se do povědomí těchto lidí mnohem snáze. Za vlastní obal dostane zákazník slevu

na produkt. Bude tak mít pocit, že při svém nákupu nejen ušetřil, ale především udělal něco pro životní prostředí.

Pracující lidé v centru se obvykle rádi po cestě do práce zastaví pro svou oblíbenou kávu. Zde platí často již zmiňovaný ranní „rituál“. Mimo kávy si zde mohou dát při polední pauze lehčí oběd či svačinu. Autorka předpokládá, že právě lidé pracující v centru by mohli být pravidelnými zákazníky espresso baru, pokud si získá jejich důvěru. Pravidelné a věrné zákazníky by si podnik rád udržoval, proto jim bude nabídnuta věrnostní kartička v papírové nebo spíše elektronické podobě ve formě QR kódu.

### VÝDAJE ZÁKAZNÍKA

Výdaje zákazníka zahrnují především cenu, za kterou produkty v kavárně zakoupí. Při kalkulaci ceny bude vycházeno z podnikových nákladů a přihlédne se i k cenám konkurence. Díky dotazníkovému šetření autorka může odhadnout, kolik průměrně respondenti v kavárně utratí, což bude také bráno v potaz. Jelikož se podnik nesoustředí na strategii nejnižších nákladů, zákazníci jej s největší pravděpodobností nebudou vyhledávat kvůli nízké ceně a cena nebude hrát v rozhodování tu největší roli. Pravděpodobně se totiž od přímých konkurentů espresso bar v ceně rapidně lišit nebude.

Zákazník se však do podniku musí také nějak dopravit. Pokud nebydlí v centru, nejde si pro kávu po cestě do práce nebo do školy, pravděpodobně přijel MHD či autem. Ceny lístků na MHD nejsou v Olomouci nijak vysoké, avšak téměř všude je placené parkování. Zákazníků, kteří by však přijeli do centra jen kvůli návštěvě plánovaného podniku, nebude mnoho, a tak si k ceně parkovacího lístku pravděpodobně nebudou přičítat i cenu našich produktů.

Dalším výdajem zákazníka, který bychom zde mohli zmínit, je čas. Na sociálních sítích i webových stránkách zákazník nalezne přehledné a jasné informace, které mu pomohou se rychle rozhodovat. Nabídka espresso baru bude zveřejněna na firemní Facebookové i webové stránce tak, aby se k ní mohl každý rychle dostat, sezónní a limitovanou nabídku bude podnik pravidelně aktualizovat a dá o ní zákazníkům včas vědět. Na firemních stránkách mohou zákazníci také najít, jak se do kavárny dostat, což jim ušetří čas s hledáním na mapách.

### POHODLÍ

Espresso bar bude mít prozatím pouze jednu kamennou prodejnu, kde si zákazník může produkty zakoupit. Jelikož bude podnik umístěn v centru, kam je dostupnost městskou

hromadnou dopravou velmi dobrá, má zákazník několik možností, jak se do kavárny dopravit. Jedinou nevýhodou je snad parkování, které je v této oblasti poměrně obtížné. Jak bylo zmíněno v předešlém bodě, všechny informace o nabídce i aktuálních a sezónních produktech budou zveřejněny na sociálních sítích i webových stránkách, zákazník se tak může o všem pohodlně informovat přímo z mobilního telefonu či počítače.

Kromě kamenné prodejny se bude podnik účastnit různých kávových i food festivalů a trhů, kde bude mít zákazník možnost si naše produkty zakoupit, a to nejen kávu a bagely, ale i například již zmiňované znovupoužitelné kelímky či limitované edice dalších produktů (placky, plátěné tašky).

## KOMUNIKACE

Komunikace mezi zákazníkem a podnikem bude probíhat především osobně, přímo v espresso baru. Neméně důležitá však bude i komunikace na sociálních sítích, jako je Facebook a Instagram. Kromě sociálních sítí bude také vytvořena webová stránka, kde zákazníci najdou všechny potřebné informace rychle a přehledně. Na těchto stránkách také naleznou odkaz na firemní blog, kde bude autorka především pravidelně psát články a vytvářet kvalitní obsah, který zákazníky zaujme.

Na firemním Facebookovém profilu zákazníci naleznou aktuální nabídku i pozvánky na různé akce. Také zde mohou zanechat recenzi nebo zpětnou vazbu. Kromě toho zde bude probíhat soutěž o „bagel měsíce“, která byla popsána výše. Zákazníci také samozřejmě mohou využít chat, kde budou zaměstnanci pravidelně odpovídat na všechny dotazy.

Na firemním Instagramovém profilu budeme sdílet především fotky produktů či fotky ze „zákulisí“ podniku, které zákazníky mohou zajímat. Klíčový je především kvalitní obsah, což neplatí jen u Instagramu. Jelikož však na rozdíl od Facebooku popularita Instagramu stále roste, zaměří se na něj podnik trochu podrobněji. Firemní profil podniku umožňuje vytvářet Instagramové reklamy, což však někteří nedoporučují, jelikož tak přichází firma o možnost podrobnějšího cílení, a co se týče reklam, je mnohem efektivnější nástroj Facebook Ads Manager. (Bauer, 2019) Podle Sochůrkové (Frascona Sochůrková, 2018) také platí několik základních pravidel, jak zvýšit úspěšnost firemního Instagramu. Kromě například plánování času pro přidání nového příspěvku a využívání pokročilejších analytických nástrojů, je klíčové udržování aktivního profilu. Firma by měla publikovat příspěvky pravidelně alespoň jednou denně. Důležitá je také interakce s ostatními uživateli, a to nejen pro udržování vztahů se zákazníky a fanoušky, ale také z hlediska Instagramového

algoritmu. Dalším důležitým bodem je využívat stále populárnější Instagram Stories, které jsou efektivním způsobem, jak potenciálním followerům a fanouškům sdělovat aktuální informace.

## 11 FINANČNÍ PLÁN

V této kapitole se autorka zabývá finanční stránkou záměru. Podnik bude financován částečně z vlastních zdrojů a částečně pomocí bankovního úvěru. Z vlastních rezerv má autorka k dispozici 300 000 Kč.

V prvním kroku je vytvořena **zahajovací rozvaha**, která bude sestavena ke dni vzniku společnosti. Datum otevření podniku ještě není stanoveno, avšak pro naše účely budeme předpokládat otevření 1. 9. 2022. Před otevřením však autorka musí nejprve obstarat prostory, nakoupit vybavení a vyřídit ostatní záležitosti s podnikáním spojené. Proto bude společnost (s. r. o.) založena 6 měsíců před otevřením espresso baru, a to k 1. 3. 2022.

Zahajovací rozvaha poskytuje informace o aktivech a pasivech společnosti ke dni jejího vzniku. Základní kapitál bude tvořen vklady společníků, a to ve výši 300 000 Kč. Vklady budou splaceny ke dni vzniku společnosti v plné výši. Dále bude ke dni vzniku společnosti do podniku vložen osobní automobil v hodnotě 150 000 Kč. Banka, která se jeví jako vhodná pro uložení základního kapitálu, je Moneta Money Bank, která nabízí vedení podnikatelského účtu zcela zdarma (Srovnání podnikatelských účtů, © 2020).

<b>ZAHAJOVACÍ ROZVAHA K 1.3. 2022</b>			
<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>	
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>150 000 Kč</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>450 000 Kč</b>
Automobil	150 000 Kč	ZK	450 000 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	<b>300 000 Kč</b>		
Krátkodobý finanční majetek	300 000 Kč		
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>450 000 Kč</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>450 000 Kč</b>

Tabulka 5: Zahajovací rozvaha k 1. 3. 2022 (zdroj: vlastní zpracování)



## 11.1 Přehled předpokládaných tržeb

Při zpracování předpokládaných tržeb bude autorka vycházet z dotazníkového šetření (kapitola 10.1), kde se respondentů ptala mimo jiné na jejich průměrnou útratu v kavárně. Téměř polovina z nich (45 %) vybrala rozmezí 101–150 Kč. Z tohoto je vypočítána průměrná částka 125 Kč, což v dalších výpočtech představuje útratu jednoho zákazníka.

Při odhadu tržeb byla vytvořena reálná, optimistická a pesimistická varianta. Jednotlivé varianty se liší podle počtu zákazníků, kteří podnik za den navštíví. Měsíčně autorka předpokládá průměrně 22 otevřených dní.

<b>REÁLNÁ VARIANTA</b>	
<b>Počet zákazníků / den</b>	80
<b>Průměrná útrata na 1 zákazníka</b>	125 Kč
<b>Tržba / den</b>	10 000 Kč
<b>Tržba / měsíc</b>	220 000 Kč
<b>Tržba / rok</b>	<b>2 640 000 Kč</b>

Tabulka 6: Předpokládané tržby – reálná varianta (zdroj: vlastní zpracování)

<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>	
<b>Počet zákazníků / den</b>	120
<b>Průměrná útrata na 1 zákazníka</b>	125 Kč
<b>Tržba / den</b>	15 000 Kč
<b>Tržba / měsíc</b>	330 000 Kč
<b>Tržba / rok</b>	<b>3 960 000 Kč</b>

Tabulka 7: Předpokládané tržby – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA</b>	
<b>Počet zákazníků / den</b>	40
<b>Průměrná útrata na 1 zákazníka</b>	125 Kč
<b>Tržba / den</b>	5 000 Kč
<b>Tržba / měsíc</b>	110 000 Kč
<b>Tržba / rok</b>	<b>1 320 000 Kč</b>

Tabulka 8: Předpokládané tržby – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

## 11.2 Přehled předpokládaných nákladů

Nejprve jsou zde uvedeny náklady, které podnik potřebuje pro samotné zřízení podnikání a s ním i spojené formality.

<b>Společenská smlouva</b>	5 000 Kč
<b>Výpis z rejstříku trestů</b>	300 Kč
<b>Živnostenské oprávnění</b>	1 000 Kč
<b>Založení s. r. o.</b>	2 700 Kč
<b>Poplatky u banky</b>	3 000 Kč
<b>CELKEM</b>	12 000 Kč

Tabulka 9: Zřizovací náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Dále jsou uvedeny **jednorázové náklady na pořízení vybavení**, které jsou nezbytně nutné pro zahájení provozu, jako je vybavení espresso baru nebo případná rekonstrukce. Vzhledem k tomu, že prozatím nejsou potvrzeny žádné konkrétní prostory, náklady na rekonstrukci jsou odhadnuty a mohou se lišit. Dle odhadů však autorka nepředpokládá, že by náklady na rekonstrukci prostoru překročily uvedenou částku a pokud ano, bude tomu přizpůsobeno

i případné navýšení úvěru od bankovní instituce. Uvedené ceny zařízení a nábytku jsou orientační, autorka vycházela z aktuální nabídky různých internetových obchodů, jejichž ceny se mohou před otevřením podniku změnit. Dlouhodobým hmotným majetkem je zde kávovar, který je zařazen do odpisové skupiny 2 a bude odepisován 5 let. Dále se v odpisech objeví i rekonstrukce prostoru v podobě technického zhodnocení, které je zařazeno do 5. odpisové skupiny a bude tak odepisováno 30 let.

<b>Kávovar</b>	100 000 Kč
<b>Příslušenství ke kávovaru</b>	5 000 Kč
<b>Mlýnek na kávu (espresso)</b>	20 000 Kč
<b>Mlýnek na kávu (filtr)</b>	15 000 Kč
<b>Konvičky na mléko</b>	1 500 Kč
<b>Chladicí vitrína</b>	20 000 Kč
<b>Lednice + mrazák</b>	10 000 Kč
<b>Myčka</b>	15 000 Kč
<b>Mixér</b>	2 000 Kč
<b>Filtrace vody</b>	5 000 Kč
<b>Vybavení na filtrovanou kávu</b>	10 400 Kč
<b>Nádobí</b>	9 400 Kč
<b>Stoly a židle</b>	8 000 Kč
<b>Osvětlení</b>	1 300 Kč
<b>Polic, regály a pulty</b>	8 500 Kč
<b>Dekorace</b>	5 000 Kč
<b>Kancelářský nábytek</b>	3 000 Kč
<b>Tvorba webových stránek</b>	15 000 Kč
<b>Rekonstrukce prostoru</b>	50 000 Kč
<b>Poplatek RK</b>	15 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>319 100 Kč</b>

Tabulka 10: Náklady na vybavení prostoru (zdroj: vlastní zpracování)

V další tabulce jsou uvedeny **provozní náklady**, které bude muset podnik na svůj provoz vynaložit pravidelně každý měsíc.

Při stanovení cen pronájmu se autorka řídila aktuální nabídkou realitních kanceláří, které pronajímají komerční prostory v centru Olomouce. Měsíční nájemné je tak vyčísleno na 15 000 Kč a energie na 6 000 Kč. Vzhledem k tomu, že 1. rok bude podnik otevřený až od září, musí tomu být přizpůsobeny i výpočty. Dle odhadů zaberou přípravy a případná rekonstrukce prostoru 3 měsíce. Pronajaté prostory tedy musí mít firma k dispozici již 3 měsíce před otevřením a celou tuto dobu musí platit nájemné i energie (celkem tedy za 7 měsíců). Autorka předpokládá, že se výkonová spotřeba nebude během let měnit

<b>VÝKONNOVÁ SPOTŘEBA</b>					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Pronájem</b>	105 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč	180 000 Kč
<b>Energie</b>	42 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč	72 000 Kč
<b>Celkem</b>	147 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč

Tabulka 11: Výkonová spotřeba (zdroj: vlastní zpracování)

Do mzdových nákladů je zahrnuta odměna jednatelům (majitelům), kteří budou v espresso baru zároveň zaměstnání. Těm bude v prvních dvou letech vyplácena hrubá měsíční mzda 16 000 Kč. Avšak vzhledem k tomu, že v 1. roce bude podnik v provozu pouze 4 měsíce, bude celková mzda za tento rok pokráčena. Před otevřením podniku budou oba jednatelé zaměstnání v jiné firmě. Ve 3. roce se předpokládá zvýšení mzdy majitelům na 24 000 Kč a najmutí jednoho brigádníka na dohodu o pracovní činnosti. Brigádník v podniku odpracuje průměrně 90 hodin/měsíc a bude mu vyplácena mzda 150 Kč/h.

<b>MZDOVÉ NÁKLADY</b>					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Majitelka</b>	64 000 Kč	192 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč
<b>Majitel</b>	64 000 Kč	192 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč	288 000 Kč
<b>Brigádník</b>	-	-	162 000 Kč	162 000 Kč	162 000 Kč
<b>Hrubá mzda celkem</b>	128 000 Kč	384 000 Kč	738 000 Kč	738 000 Kč	738 000 Kč
<b>SP a ZP (podnik)</b>	43 264 Kč	129 792 Kč	249 444 Kč	249 444 Kč	249 444 Kč
<b>Mzdové náklady celkem</b>	<b>171 264 Kč</b>	<b>513 792 Kč</b>	<b>987 444Kč</b>	<b>987 444 Kč</b>	<b>987 444 Kč</b>

Tabulka 12: Mzdové náklady (zdroj: vlastní zpracování)

**Ostatní provozní náklady** zahrnují položky uvedené v následující tabulce. Náklady na provoz automobilu představují jak pohonné hmoty, tak i různé drobné opravy, pojištění a běžnou údržbu. Náklady na opravu a udržování zahrnují např. rozbité příslušenství nebo nádobí, výměnu žárovek a další běžné opravy v podniku. Položka spotřební materiál obsahuje položky, jako jsou ubrousky, kelímky, míchátko, brčka atd.

Jak je již zmíněno výše, 1. rok je specifický. Vzhledem k otevření podniku v září 2022 jsou náklady potřeba opět pokrýt. Některé náklady, jako např. účet za telefon a internet či provoz auta však musí podnik vynaložit ještě před otevřením podniku, naopak např. účetnictví si do té doby budeme provádět sami. Jelikož předpokládáme získání prostor 3 měsíce před otevřením, bude část nákladů tedy počítána již od června. 1. rok je **podrobněji rozepsán v příloze (Příloha P III)**, následující tabulka zobrazuje ostatní provozní náklady v pětiletém horizontu.

<b>OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY</b>					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Účetnictví	20 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Telefon a internet	7 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Pojištění	10 500 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč	18 000 Kč
Náklady na provoz auta	35 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Čistící a hyg. prostředky	2 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Náklady na opravy a udržování	4 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Pokladní software	5 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč
Spotřební materiál	11 200 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>97 500 Kč</b>	<b>225 000 Kč</b>	<b>225 000 Kč</b>	<b>225 000 Kč</b>	<b>225 000 Kč</b>

Tabulka 13: Ostatní provozní náklady (zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na prodané zboží vycházejí z předpokládané průměrné útraty 125 Kč na jednoho zákazníka a požadované marže. V příloze (Příloha P II) je podrobněji vypočítána marže u nejprodávanějších produktů a jejich průměrná marže je tedy 77,8 %. Některé produkty, jako např. káva nebo domácí limonády mají marži velmi vysokou, avšak například na chlazených nakupovaných nápojích nebo alkoholu je marže velmi malá. Proto bude autorka počítat s průměrnou marží 65 %. Zbytek (tedy 35 %) jsou naše náklady. Vzhledem k velikosti podniku bude zboží od různých dodavatelů nakupováno dle potřeby, hotově a bude rovnou spotřebováno. Zde je opět vytvořena reálná, optimistická a pesimistická varianta:

NÁKLADY NA ZBOŽÍ	VARIANTA		
	Reálná	Optimistická	Pesimistická
Tržby / měsíc	220 000 Kč	330 000 Kč	110 000 Kč
Náklady / měsíc (35 %)	77 000 Kč	115 500 Kč	38 500 Kč
<b>Náklady / rok</b>	<b>924 000 Kč</b>	<b>1 386 000 Kč</b>	<b>462 000 Kč</b>

Tabulka 14: Předpokládané náklady na zboží (zdroj: vlastní zpracování)

### 11.3 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli „výsledovka“ je pro lepší přehled sestavena opět pro reálnou, optimistickou i pesimistickou variantu.

1. rok (2022) bude rokem otevření, a jelikož bude podnik otevírat v září 2022, bude tento rok ve výsledovce zkrácený. Některé náklady počítáme již od 1. 6. 2022, kdy začne firma připravovat prostory, a některé až s otevřením. Rozdělení těchto nákladů je uvedeno v předchozí kapitole. Stejně tak i tržby jsou počítány v 1. roce pouze za 4 měsíce (září–prosinec). Silniční daň jsme vyčíslili na 3 000 Kč ročně, avšak v 1. roce zaplatíme daň pouze za 7 měsíců.

Ve 2. roce autorka počítá s plnou výší nákladů i výnosů za celých 12 měsíců.

Od 3. roku autorka počítá s každoročním navýšením prodejů o 10 %, tzn. navýšení tržeb a zároveň i nákladů na prodané zboží. Dále je v tomto roce **navýšena odměna** majitelům na 24 000 Kč a navíc přijat jeden brigádník. Brigádník v espresso baru odpracuje průměrně 90 hodin/měsíc s mzdou 150 Kč/h. Nové rozložení mezd je znázorněno v tabulce (Tabulka 15).

MZDY VE 3. ROCE	Hrubá mzda	SP a ZP (podnik)	Celkem
<b>Majitelka</b>	24 000 Kč	8 112 Kč	32 112 Kč
<b>Majitel</b>	24 000 Kč	8 112 Kč	32 112 Kč
<b>Brigádník</b>	13 500 Kč	4 563 Kč	20 070 Kč
<b>Celkem / měsíc</b>	61 500 Kč	20 787 Kč	<b>82 287 Kč</b>
<b>Celkem / rok</b>	<b>987 444 Kč</b>		

Tabulka 15: Mzdové náklady ve 3. roce (zdroj: vlastní zpracování)

**Jednorázové náklady** jsou počítány jako náklady na vybavení prostoru a na zřízení společnosti. Od těchto nákladů však musíme odečíst kávovar a rekonstrukci, což je technické zhodnocení pronajatého prostoru. Výpočet jednorázových nákladů je naznačen v tabulce (Tabulka 16) a jejich celková částka je tedy 181 100 Kč. Ve výsledovce se objevují pouze v 1. roce.

Ve výsledovce prozatím nejsou uvažovány výplaty dividend ani další investice do podnikání.

<b>JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY</b>	
<b>Náklady na vybavení prostoru</b>	319 100 Kč
<b>Zřizovací náklady</b>	12 000 Kč
<b>- Kávovar</b>	- 100 000 Kč
<b>- Rekonstrukce</b>	- 50 000 Kč
<b>Jednorázové náklady celkem</b>	<b>181 100 Kč</b>

Tabulka 16: Jednorázové náklady (zdroj: vlastní zpracování)



<b>ODPISY (kávovar + automobil)</b>			
<b>ROK</b>	<b>SAZBA V %</b>	<b>ODPIS</b>	<b>ZŮSTATKOVÁ CENA</b>
<b>2022</b>	11	27 500 Kč	222 500 Kč
<b>2023</b>	22,25	55 625 Kč	166 875 Kč
<b>2024</b>	22,25	55 625 Kč	111 250 Kč
<b>2025</b>	22,25	55 625 Kč	55 625 Kč
<b>2026</b>	22,25	55 625 Kč	0 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>250 000 Kč</b>	
<b>ODPISY (rekonstrukce)</b>			
<b>2022</b>	1,4	700 Kč	49 300 Kč
<b>2023</b>	3,4	1 700 Kč	47 600 Kč
<b>2024</b>	3,4	1 700 Kč	45 900 Kč
<b>2025</b>	3,4	1 700 Kč	44 200 Kč
<b>2026</b>	3,4	1 700 Kč	42 500 Kč
<b>CELKEM</b>		<b>7 500 Kč</b>	

Tabulka 17: Odpisy (zdroj: vlastní zpracování)

V následujících tabulkách je nejprve uvedena reálná varianta výkazu zisku a ztráty, dále pak celkový přehled výsledku hospodaření (před zdaněním) během 5 let ve všech variantách. **Optimistická a pesimistická varianta je podrobněji rozepsána v příloze (Příloha P IV).**

REÁLNÁ VARIANTA	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Tržby za prodej zboží</b>	880 000 Kč	2 640 000 Kč	2 904 000 Kč	3 194 400 Kč	3 513 840 Kč
<b>Výkonová spotřeba</b>	147 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč
<b>Náklady na prodané zboží</b>	308 000 Kč	924 000 Kč	1 016 400 Kč	1 118 040 Kč	1 229 844 Kč
<b>Osobní náklady</b>	171 264 Kč	513 792 Kč	987 444 Kč	987 444 Kč	987 444 Kč
<b>Odpisy</b>	28 200 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč
<b>Ostatní provozní náklady</b>	97 500 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč
<b>Jednorázové náklady</b>	181 100 Kč	-	-	-	-
<b>Silniční daň</b>	1 750 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
<b>PROVOZNÍ VH</b>	- 54 814 Kč	664 883 Kč	362 831 Kč	551 591 Kč	759 227 Kč
<b>Úroky z úvěru</b>	7 295 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč
<b>FINANČNÍ VH</b>	- 7 295 Kč	- 14 591 Kč	- 14 591 Kč	- 14 591 Kč	- 14 591 Kč
<b>VH PŘED ZDANĚNÍM</b>	- 62 109 Kč	650 292 Kč	348 240 Kč	537 000 Kč	744 636 Kč
<b>Daň 19 %</b>	- Kč	123 556 Kč	66 166 Kč	102 030 Kč	141 481 Kč
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	- 62 109 Kč	526 737 Kč	282 075 Kč	434 970 Kč	603 155 Kč

Tabulka 18: Výkaz zisku a ztráty – reálná varianta (zdroj: vlastní zpracování)

VH PŘED ZDANĚNÍM – PŘEHLED VARIANT					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Reálná varianta	- 62 109 Kč	650 292 Kč	348 240 Kč	537 000 Kč	744 636 Kč
Optimistická varianta	223 891 Kč	1 508 292 Kč	1 292 040 Kč	1 575 180 Kč	1 886 634 Kč
Pesimistická varianta	- 348 109 Kč	- 207 708 Kč	- 595 560 Kč	- 501 180 Kč	- 397 362 Kč

Tabulka 19: Výkaz zisku a ztráty – přehled (zdroj: vlastní zpracování)

Jak vyplývá z tabulek, v reálné variantě dosahuje podnik zisku (před zdaněním) již ve 2. roce, a to 650 292 Kč. Ve 3. roce se zisk snižuje, což je zapříčiněno zvýšením mezd a zaměstnáním brigádníka. V optimistické variantě podnik dosahuje zisku již v prvním roce, a to i přes počáteční jednorázové náklady. Ve 2. roce je odhadovaný zisk 1 508 292 Kč a v 5. roce dokonce 1 886 634 Kč. Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty ukazuje, že během 5 let je podnik stále ve ztrátě, která se sice snižuje, ale velmi pomalu. Pokud by podnik nezvýšil mzdy ani nenajal brigádníka, dosahoval by zisku až v 5. roce, a to 76 290 Kč. Dalšími kroky, jak ztrátě předejít, by mohlo být případné zvýšení počtu zákazníků například změnou marketingové komunikace.

#### 11.4 Cash flow

Výkaz cash flow neboli výkaz o peněžních tocích sleduje vývoj finanční situace v podniku. Tento výkaz srovnává příjmy s jejich výdaji za určité období a také dokládá skutečnost, že zisk a peníze v podniku nejsou to samé. (Růčková, 2019)

Pro sestavení výkazu autorka zvolila nepřímou metodu, kdy se upravuje výsledek hospodaření po odečtení daně z příjmu 19 %. Cash flow jsme opět sestavili pro variantu reálnou, optimistickou i pesimistickou. Výkaz cash flow v prvním roce je podrobněji rozepsán v **příloze (Příloha P V)** a je pro kontrolu sestaven přímou metodou.

Splátka úvěru je zde uvedena bez úroků (ty jsou součástí výsledovky) a měl by být splacen v červnu 6. roku. Mzdy v posledním měsíci se v cash flow přičítají, jelikož mzdy za prosinec jsou sice v prosincových nákladech, vyplaceny budou však až v lednu následujícího roku.

Naopak mzdy za prosinec minulého roku jsou ve výkazu odečítány, jelikož se ve sledovaném roce staly výdaji, ale ne náklady.

V následujících tabulkách je opět nejprve uvedena reálná varianta CF, dále pak celkový přehled konečných stavů peněžních prostředků během 5 let ve všech variantách. **Optimistická a pesimistická varianta jsou podrobněji zobrazeny v příloze (Příloha P V).**

Počáteční stav	300 000 Kč	473 907 Kč	1 111 524 Kč	1 486 561 Kč	2 010 886 Kč
<b>Reálná varianta</b>					
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>VH po zdanění</b>	- 62 109 Kč	526 737 Kč	282 075 Kč	434 970 Kč	603 155 Kč
<b>+ odpisy</b>	28 200 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč
<b>+ bankovní úvěr</b>	350 000 Kč	-	-	-	-
<b>- splátka úvěru</b>	35 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč
<b>+ mzdy v posledním měsíci</b>	42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč
<b>- mzdy za prosinec minulého roku</b>		42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč
<b>- výdaje na pořízení DM</b>	150 000 Kč	-	-	-	-
<b>+ nezaplacená daň</b>	-	123 556 Kč	66 166 Kč	102 030 Kč	141 481 Kč
<b>CASH FLOW</b>	173 907 Kč	637 617 Kč	375 036 Kč	524 325 Kč	731 961 Kč
<b>Konečný stav</b>	473 907 Kč	1 111 524 Kč	1 486 561 Kč	2 010 886 Kč	2 742 847 Kč

Tabulka 20: Cash Flow – reálná varianta (zdroj: vlastní zpracování)

	CASH FLOW (KS) – PŘEHLED VARIANT				
	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Reálná varianta	473 907 Kč	1 111 524 Kč	1 486 561 Kč	2 010 886 Kč	2 742 847 Kč
Optimistická varianta	759 907 Kč	2 255 524 Kč	3 574 361 Kč	5 136 866 Kč	7 010 825 Kč
Pesimistická varianta	187 907 Kč	- 32 476 Kč	- 601 240 Kč	- 1 115 094 Kč	-1 525 131 Kč

Tabulka 21: Cash flow (KS) - přehled

Na výše uvedených tabulkách je vidět, že především v reálné a optimistické variantě má podnik dostatek peněžních prostředků pro chod podniku i pro případné další investice. V takovém případě může firma například uvažovat o novém kávovaru nebo dalším vybavení (např. výrobek ledu). Podnik tyto peníze také může investovat do vzdělání nebo do účasti na kávových festivalech.

## 11.5 Rozvaha

Stejně jako ostatní výkazy, je i rozvaha sestavena pro všechny 3 varianty. Reálná varianta je zobrazena v následující tabulce (Tabulka 22), **ostatní varianty jsou uvedeny v příloze (Příloha P VI).**

Jelikož se podnik bude nakupovat zboží několikrát do měsíce a rovnou do spotřeby, nejsou v rozvaze evidovány žádné zásoby. Nejsou zde evidovány ani žádné pohledávky, jelikož podnik bude prodávat zboží zákazníkům přímo za hotové. Krátkodobé závazky v rozvaze představují závazky za zaměstnanci v prosinci každého roku.

<b>ROZVAHA</b>					
<b>REÁLNÁ VARIANTA</b>	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>AKTIVA</b>	<b>745 707 Kč</b>	<b>1 325 999 Kč</b>	<b>1 643 711 Kč</b>	<b>2 110 711 Kč</b>	<b>2 785 347 Kč</b>
Dlouhodobý majetek	271 800 Kč	214 475 Kč	157 150 Kč	99 825 Kč	42 500 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	271 800 Kč	214 475 Kč	157 150 Kč	99 825 Kč	42 500 Kč
Oběžný majetek	473 907 Kč	1 111 524 Kč	1 486 561 Kč	2 010 886 Kč	2 742 847 Kč
Zásoby	-	-	-	-	-
Pohledávky	-	-	-	-	-
Peněžní prostředky	473 907 Kč	1 111 524 Kč	1 486 561 Kč	2 010 886 Kč	2 742 847 Kč
<b>PASIVA</b>	<b>745 707 Kč</b>	<b>1 325 999 Kč</b>	<b>1 643 711 Kč</b>	<b>2 110 711 Kč</b>	<b>2 785 347 Kč</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>387 891 Kč</b>	<b>1 038 183 Kč</b>	<b>1 386 424 Kč</b>	<b>1 923 424 Kč</b>	<b>2 668 060 Kč</b>
Základní kapitál	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč
VH minulých let	-	- 62 109 Kč	588 183 Kč	936 424 Kč	1 473 424 Kč
VH běžného období	- 62 109 Kč	650 292 Kč	348 240 Kč	537 000 Kč	744 636 Kč
<b>Cizí kapitál</b>	<b>357 816 Kč</b>	<b>287 816 Kč</b>	<b>257 287 Kč</b>	<b>187 287 Kč</b>	<b>117 287 Kč</b>
Dlouhodobé závazky	315 000 Kč	245 000 Kč	175 000 Kč	105 000 Kč	35 000 Kč
Krátkodobé závazky	42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč

Tabulka 22: Rozvaha – reálná varianta (zdroj: vlastní zpracování)

V pesimistické variantě rozvahy se podnik ve 3. roce dostává do záporných čísel. Záporné hodnoty (především vlastního kapitálu) tak naznačují, že firma generuje ztráty a nezvyšuje svou účetní hodnotu.

## 11.6 Financování podniku

Část financí je nutno vynaložit ještě před otevřením podniku, některé až s jeho provozem. Celkem tedy autorka počítá s financováním 3 měsíců, kdy bude probíhat rekonstrukce a vybavování podniku a jednoho měsíce provozu, kdy se musí nakoupit zboží a další prostředky do začátku. Ostatní provozní náklady, které budou vynaloženy první tři měsíce před otevřením, budou pouze telefon, internet, pojištění a provoz auta.

	<b>zavřeno</b>	<b>zavřeno</b>	<b>zavřeno</b>	<b>otevřeno</b>
<b>Náklady na prodané zboží</b>	-	-	-	77 000 Kč
<b>Výkonová spotřeba</b>	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč
<b>Mzdové náklady</b>	-	-	-	42 816 Kč
<b>Ostatní provozní náklady</b>	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	18 750 Kč
<b>Jednorázové náklady</b>	331 100 Kč			-
<b>CELKEM</b>				<b>576 166 Kč</b>

Tabulka 23: Finance potřebné k otevření podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Do začátku podnikání je tedy potřeba částka 576 166 Kč. K tomu je připočítána navíc i rezerva 10 %, která je nutná vzhledem k odhadovaným částkám. Celková potřebná částka je tedy **633 783 Kč**. Jak je zmíněno na začátku kapitoly, částku **300 000 Kč** má autorka k dispozici z vlastních zdrojů. Zbylých 333 783 Kč, které zaokrouhlíme na **350 000 Kč**, si plánuje firma půjčit od banky.

Pokud bude firma předpokládat úvěr na 5 let s úrokem 5,9 %, tak dle kalkulačky úvěrů od Monety bude měsíční splátka 7 049 Kč, z toho měsíční úrok 1 216 Kč. Celkem tedy zaplatíme 422 953 Kč. (Kalkulačka podnikatelského úvěru Expres Business, © 2020) Tento úrok je následně zanesen do výkazu zisku a ztráty, kde v 1. roce počítáme se splácením úvěru od 7. měsíce, celkem tedy za 6 měsíců (červenec–prosinec). Se splátkou úvěru 5 833 Kč (bez úroků) je počítáno ve výkazu cash flow.

## 11.7 Bod zvratu

Analýza bodu zvratu podniku ukazuje, kdy se celkové náklady rovnají tržbám, a podnik tak bude dosahovat nulového zisku. Od tohoto bodu podnik dále dosahuje zisku. Z předchozích výkazů víme, že podnik zisku během let dosáhne (dle variant).

$$BZ = \frac{F}{P-vc} \quad BZ = \frac{990\,792}{125-43,75} = 12\,194 \text{ zákazníků / rok}$$

F...roční fixní náklady

P...jedna průměrná útrata zákazníka

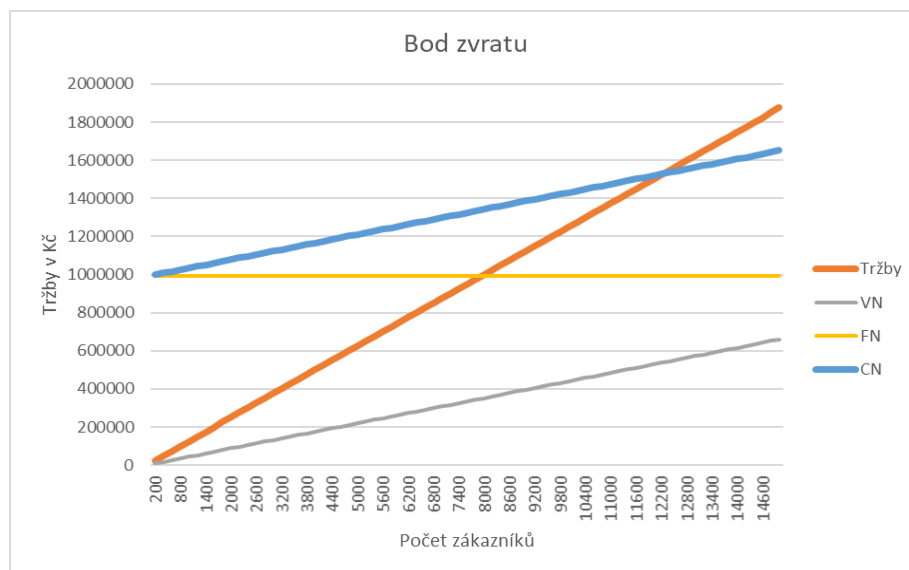
vc...variabilní náklady na jednu průměrnou útratu<sup>2</sup>

Bodu zvratu dosáhne podnik při počtu 12 194 zákazníků a tržbě **1 524 250 Kč**. Pokud bude firma uvažovat v reálné variantě tržbu 220 000 Kč / měsíc, dosáhne bodu zvratu v dubnu 2023. V optimistické variantě, tzn. při tržbách 330 000 Kč / měsíc dosáhne firma bodu zvratu již v únoru 2023. V pesimistické variantě a tržbách 110 000 Kč / měsíc bodu zvratu firma dosáhne až v listopadu 2023.

---

<sup>2</sup> Pokud je naše marže na jedné útratě 65 %, 35 % jsou náklady na jednu útratu ( $vc = 125 \cdot 0,35$ )





Obrázek 8: Bod zvratu (zdroj: vlastní zpracování)

## 11.8 Zhodnocení finančního plánu

K hodnocení celkové efektivity podnikání můžeme použít několik ukazatelů rentability. Tyto ukazatele by měly obecně v čase růst a z důvodu velkého množství záporných čísel v pesimistické variantě je uvádíme pouze v souvislosti s variantou reálnou a optimistickou.

Podle Scholleové (2008) je klíčovým měřítkem rentabilita aktiv (ROA). Tento ukazatel poměruje čistý zisk podniku s celkovými aktivy bez ohledu na to, zda byly financovány z vlastního nebo z cizího kapitálu. Podobně se lze dívat i na rentabilitu investic (ROI). Ukazatel ROI odráží celkovou výnosnost investovaného dlouhodobého kapitálu, který byl vložen do majetku podniku. (Knápková et al., 2017) Tímto dlouhodobým kapitálem je kávovar (100 000 Kč) rekonstrukce (50 000 Kč) a automobil (150 000 Kč) v celkové hodnotě 300 000 Kč.

<b>ROA = EAT / celková aktiva</b>				
<b>REÁLNÁ VARIANTA</b>				
1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
-41%	40%	17%	21%	22%
<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>				
-2%	49%	28%	24%	22%

Tabulka 24: ROA (zdroj: vlastní zpracování)

ROA v obou variantách roste, což podniku ukazuje pozitivní tendenci využívání aktiv. Ve 3. roce sice poklesla, avšak v dalším období zase roste.

<b>ROI = EAT / dlouhodobý kapitál</b>				
<b>REÁLNÁ VARIANTA</b>				
1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
-102%	176%	94%	145%	201%
<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>				
-6%	407%	349%	425%	509%

Tabulka 25: ROI (zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce (Tabulka 25) lze vidět, že vložená investice se podniku vrátí v obou variantách již ve 2. roce. Tyto investice však mohou mít i nepřímý pozitivní efekt, například na vyšší spokojenost zaměstnanců.

Z výkazu cash flow a rozvahy také plyne, že podnik má velké množství nevyužitých peněžních prostředků. To lze ověřit pomocí ukazatelů likvidity. Vzhledem k absenci zásob a pohledávek ukazatel hotovostní likvidity neboli likvidity I. stupně.

<b>hotovostní likvidita = peněžní prostředky / krátkodobé závazky</b>				
<b>REÁLNÁ VARIANTA</b>				
1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
11,07	25,96	18,07	24,44	33,33
<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>				
1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
17,75	52,68	43,44	62,43	85,20

Tabulka 26: Hotovostní likvidita (zdroj: vlastní zpracování)

Dle Knápkové (2017) by měl tento ukazatel nabývat hodnot v rozmezí 0,2–0,5. Vysoké hodnoty hotovostní likvidity přinášení ztráty ušlých příležitostí a jsou pro podnik vysoce neefektivní. Ve finanční analýze však není zohledněno vyplácení případných podílů na zisku společníkům či vytváření rezervních fondů. Z výkazu zisku a ztráty v reálné i optimistické variantě je patrné, že podnik vygeneroval dostatečnou výši zisku, aby mohla být část rozdělena mezi společníky a část použita pro další investice do podniku. Nadbytečné finanční prostředky může podnik použít například na dřívější splacení úvěru, vzdělávání pracovníků nebo pro plánované otevření další pobočky. Ve výkazech jsou však zahrnuty pouze nezbytné položky, aby měl podnik lepší přehled o situaci a budoucích možnostech, které využijeme dle aktuální potřeby.

Pesimistická varianta téměř u žádného z výkazů nevypadá pro náš podnik velice dobře. Proto musíme sledovat počet zákazníků a výši průměrných tržeb.

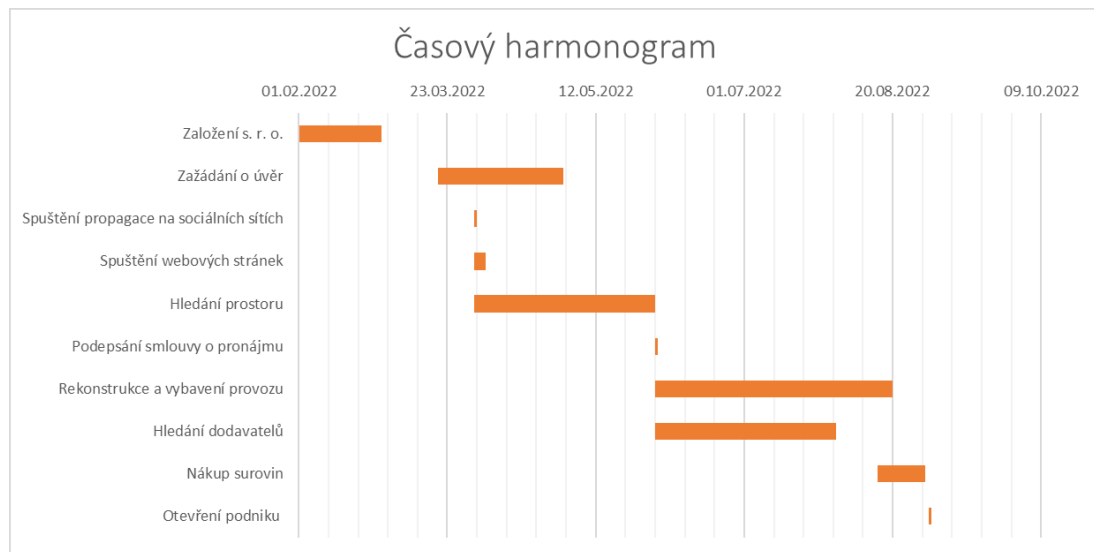
## 12 ČASOVÁ ANALÝZA

Otevření podniku se odvíjí zejména od nalezení vhodných prostor pro podnikání. Dát o sobě vědět zákazníkům však musí podnik ještě dříve. Se zákazníky bude firma komunikovat přes sociální sítě, proto skrze ně budou vedeny i téměř všechny marketingové aktivity.

Plánované otevření je tedy stanoveno na 1. 9. 2022. Toto datum je vybráno proto, že v září začíná většinou škola a pomalu se vrací i do Olomouce. Od tohoto data se také bude odvíjet všechno ostatní plánování. Autorka předpokládá, že na rekonstrukci a úpravy prostoru bude potřebovat 3 měsíce. Prostor by tedy měl být k dispozici nejpozději 1. 6. 2022. Před tímto datem by měla firma mít již schválený úvěr od banky. Pokud totiž banka úvěr neschválí, musel by podnik hledat finance z jiných zdrojů a to by mohlo oddálit rekonstrukci i otevření. Jistotu úvěru bude tak lepší mít do 1. 5. 2022, peníze z úvěru však může mít firma k dispozici i později. Založení s. r. o. je naplánováno přibližně na 1. 3. 2022. Toto datum je vybráno především z důvodu, že případné nákupy vybavení, žádosti o úvěr i shánění prostoru by měla realizovat oficiální společnost. Také je potřeba čas na zápis do obchodního rejstříku i ohlášení živnosti.

Zákazníky by podnik měl o své existenci informovat ještě dříve. Jak je zmíněno v kapitole 10.3.1, během tohoto roku bude spuštěn blog o kávě, prostřednictvím kterého bude autorka s okolím sdílet její kávové zážitky a snažit se okolí i kávově vzdělávat. Především se tak dostane do povědomí nejen jejího okolí, ale také baristů a majitelů kaváren, což může přinést cenné kontakty. V roce 2022 by prostřednictvím tohoto blogu i sociálních sítí, které s ním budou spojené, chtěla dát autorka okolí vědět o plánované kavárně a nechat je nahlédnout do celého procesu. Před otevřením také budou spuštěny webové stránky, kde bude budoucí podnik informovat především o nabídce a novinkách, ale také zde bude odkaz na blog.

Jak vyplývá z následujícího grafu, příprava celého projektu až do otevření bude trvat asi 7 měsíců. Časový harmonogram je orientační, ale pomůže autorce ujasnit si všechny milníky, kterých je potřeba dosáhnout a splnit. Vizualizace časového plánu pomocí Ganttova diagramu také umožní lépe si časovou osu představit.



Obrázek 9: Ganttův diagram (zdroj: vlastní zpracování)

### 13 ANALÝZA RIZIK

Správně identifikovat rizika je velmi důležitou součástí každého projektu i podnikání. Rizika, která mohou nastat, může podnik zmírnit, eliminovat nebo jim úplně předejít. Důležité je včas je poznat a umět se na ně připravit. Podle Kozubíkové (2017) je vědomé přijetí rizika předpokladem pro úspěšné podnikání. Rozhodování v podniku je totiž vždy spojeno s určitou mírou rizika.

Některá rizika jsou obecného charakteru a jsou velmi podobná ve všech sférách podnikání, některá jsou specifická. Analýza rizik v této kapitole vychází především ze SWOT analýzy.

#### ZVÝŠENÍ CEN NÁJEMNÉHO

Zvýšení cen nájemného je jedno z rizik, které podnik ovlivnit nemůže. Vyšší cenu nájemného může firma buď akceptovat a přizpůsobit tomu finanční a nákladovou strukturu, nebo si může najít jiné prostory. Druhou volbu je však nutné zvážit z hlediska nákladů na hledání a získání nového pronájmu i z hlediska nové lokality a případně i nových zákaznických segmentů.

#### SEZÓNŇÍ ÚBYTKY STUDENTŮ

Studenti budou pravděpodobně nejpočetnějším segmentem zákazníků podniku. Během letních prázdnin, kdy neprobíhá výuka je však úbytek více než 20 000 studentů znatelný. Na tyto měsíce si může podnik vytvořit finanční rezervu z předchozích měsíců a prázdninový provoz „dotovat“. Během letních prázdnin je však v Olomouci více turistů, takže se nabízí mírná změna marketingové komunikace a cílení více na tento segment.

#### VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ NA TRH

Vstup nového konkurenta na trh je pro podnik vždy hrozbou. V tomto odvětví a navíc v kavárenském městě, jako je Olomouc, je poměrně velká pravděpodobnost otevření nové kavárny. Podnik tak na tento faktor musí být připraven a snažit se budovat loajalitu zákazníků a jejich stálou základnu. Konkurenci je však potřeba neustále sledovat a pružně reagovat na jejich nabídku a akce.

#### PŘÍSTAVBA NOVÉHO OBCHODNÍHO KOMPLEXU KE GALERII ŠANTOVKA

Již nyní se lidé začínají z centra města stahovat spíše k obchodnímu centru, kde je více obchodů i spousta zábavního vyžití. Při času stráveném nakupováním si lidé často rádi dají kávu přímo na místě. Kavárny v obchodních centrech jsou však specifické právě velkým

počtem zákazníků a obvykle nižší kvalitou kávy či méně zkušeným personálem. Náš hlavní segment zákazníků, kterým jsou kávoví nadšenci, však kavárny v obchodních centrech především kvůli atmosféře nevyhledávají. Nelze zde také očekávat kávu z lokální pražírny a málokdy se v těchto podnicích setkáme s domácími produkty. Šantovka je také poměrně mimo hlavní trasu studentů, proto přístavba další části komplexu pro podnik není nepřijatelným rizikem, které by se nedalo řešit. Nová přístavba pravděpodobně přiláká nejvíce zákazníků v prvním období po otevření především kvůli zvědavosti. V našem případě spoléháme na kvalitu kávy a obsluhy, mimo jiné také na originalitu podniku. Dále může firma spolupracovat s ostatními gastronomickými podniky v centru města a společně se snažit do míst přilákat více lidí společnými akcemi.

#### VÝPADEK DODAVATELE BAGELŮ

Jelikož bude podnik nabízet domácí čerstvé bagely, které bude odebírat od lokálního pekaře či pekařky, je nutné mít k dispozici toto pečivo každý den. V Olomouci je několik malých pekáren, avšak žádná nemá v nabídce bagely. Bude tak nutné buď najít individuálního malovýrobce, který bude podniku dodávat bagely na zakázku nebo se domluvit s malopekárnou. Vzhledem k tomu, že dodavatelů této suroviny bude málo, bude muset podnik hledat i jiné rezervní alternativy. Cílem do budoucna je, se v této oblasti osamostatnit pokud o bagely bude ze strany zákazníků opravdu zájem, bude si podnik péct bagely sám.

#### NEZÁJEM ZÁKAZNÍKŮ

Kavárenský „boom“ je stále jakýmsi společenským trendem, který může opadnout. Stejně jako druhou kavárenskou vlnu vystřídala třetí, může na trh přijít potenciální „čtvrtá“ kavárenská vlna s úplně jiným produktem a hodnotami. Lidé také mohou úplně změnit životní styl a změnit svůj zájem o kávu. Důležité zde je stále sledovat trendy v oboru a snažit se na ně reagovat a vzdělávat se. Pokud by však nastala jistá změna celkového zájmu o kávu, museli bychom změnit koncept a zaměřit se na něco jiného.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření podnikatelského plánu, na základě kterého bude možné otevřít nový espresso bar v Olomouci. V rámci práce byl také sestaven marketingový a finanční plán. V marketingovém plánu byly definovány zákaznické segmenty, na které by se podnik měl zaměřit, dále také marketingová strategie a marketingový mix. Ve finančním plánu byla zobrazena reálná, optimistická a pesimistická varianta základních účetních výkazů, jako je výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz cash flow. Tyto výkazy byly následně vypracovány v pětiletém horizontu a je tak odhadnut i budoucí vývoj podniku.

V časové analýze je pomocí Ganttova diagramu zobrazen harmonogram založení společnosti i plánování marketingových aktivit. Riziková analýza zobrazuje možné komplikace, které mohou podnik postihnout a jejich případné řešení či prevenci.

Na základě tohoto podnikatelského plánu, především však také finančního plánu a vypracovaných výkazů, mohu usoudit, že podnikatelský záměr je v praxi realizovatelný. Reálná i optimistická varianta plánu ukazuje, že podnik má velkou šanci na trhu uspět a v dalších letech je tu i šance na otevření další pobočky nebo pražírny. Pesimistická varianta průběhu bohužel pro můj záměr vypadá neblaze. Podnik však bude mít prostředky jak některá rizika eliminovat či mírnit a bude se tak pesimistické variantě snažit předejít. Podnikání je vždy spojeno s určitou mírou rizika. Tento koncept byl zvolen mimo jiné také z důvodu své nízkonákladovosti, případný neúspěch by tak nebyl likvidační.

Podnikatelský plán je možné během podnikání přepracovat a upravovat jej dle aktuální situace. Po úpravách a doplněním konkrétních informací o podniku také může sloužit jako podklad pro bankovní úvěr, který bude pravděpodobně významnou součástí financování podniku.

Věřím, že plánovaný espresso bar bude prosperovat a stane se součástí olomoucké kavářenské kultury. Spolu s tím také bude prostředkem seberealizace v mnoha oblastech, které mě baví a zajímají.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda, 2014. *Successful business plan: America's best-selling business plan guide!* 6th edition. Palo Alto, California: PlanningShop. ISBN 9781933895468.

AMI Digital Index: Sociální sítě už v Česku nerostou, 2019. *Mediaguru.cz* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2019/06/ami-digital-index-socialni-site-uz-v-cesku-nerostou>.

BAUER, Daniel, 2019. Firemní profil na Instagramu. Jak a proč ho používat? *Socials.cz* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://www.socials.cz/cs/blog/firemni-profil-na-instagramu-jak-a-proc-ho-pouzivat-21>.

BENEŠ, Jaroslav, 2012. *Slovník moderního manažera: základní pojmy z managementu a marketingu*. Cheb: HB Print. ISBN 978-80-87252-01-7.

BĚLOHLÁVEK, F a kol., 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.

Bistrá kráva. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/bistrakrava>.

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

Café La Fée. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cafelafeeolomouc>.

Café na cuky. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cafenacucky.olomouc>.

CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc, 2019. *Výroční zpráva*. [online].

CARITAS – Vyšší odborná škola sociální, Olomouc. Dostupné z: <http://www.caritasvos.cz/cz/ke-stazeni/vyrocnizpravy>.

Coffee Library. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Coffee-Library-464707550354620>.

Co je potřeba si ujasnit, než začnete podnikat, 2011. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Nez-zacnete-podnikat/co-je-potreba-si-ujasniti-nez-zacnete-podnikat.html>.

Co je to První, Druhá a Třetí kávová vlna, 2017. In: *Lazenskakava.cz* [online]. 5. 6. 2017 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.lazenskakava.cz/co-je-to-prvni-druha-a-treti-kavova-vlna>.

COLWELL, Ken, 2019. *Starting a business quickstart guide: the simplified beginner's guide to launching a successful small business, turning your vision into reality and achieving your entrepreneurial dream*. Albany, NY: ClydeBank Business. ISBN 978-1-945051-82-1.

CVEJNOVÁ, Veronika, 2018. Sleva 75 % na jízdném od září 2018. Koho se týká. *Duofinance.cz* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.duofinance.cz/zakovske-studentske-slevy-jizdne-zari-2018>.

ČERNÝ, Jan, 2018. Vše, co byste měli vědět o obsahovém marketingu. *Blueghost.cz* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.blueghost.cz/clanek/obsahovy-marketing>.

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 ze dne 15. listopadu 1991 o živnostenském podnikání. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2020 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p6-1>.

ČESKO, 2012a. Zákon č. 89/2012 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 33, s. 1026–1365 [cit. 2020-03-02]. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=89/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

ČESKO, 2012b. Zákon č. 90/2012 ze dne 25. ledna 2012 o obchodních korporacích. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 34, s. 1370–1482 [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=90/2012&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy).

Chai Latte, nedatováno. *Coffeesource.eu* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.coffeesource.eu/obchod/vse-pro-kavu/nekava/chai-latte.html>.

DIB, Allan, 2020. *Marketingový plán na jednu stránku: nejrychlejší cesta k penězům*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2591-3.

EASTO, Jessica a Andreas WILLHOFF, 2018. *Manuál pro milovníka kávy: jak si doma připravit tu nejlepší craft kávu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0640-0.

FOJTÍK, Jiří, 2020. *Informace GFŘ ke změnám sazeb DPH od 1. 5. 2020*. Praha: Generální finanční ředitelství.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.

FRASCONA SOCHŮRKOVÁ, Martina, 2018. 6 tipů na úspěšnější firemní Instagram. *Newsfeed.cz* [online]. [cit. 2020-03-27]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/6-tipu-na-uspesnejsi-firemni-instagram>.

GODIN, Seth, 2020. *Tohle je marketing: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2567-8.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0447-1.

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

JAKUBOVÁ, Veronika, 2020. Jaký bude rok 2020 v IT? Nové technologie i hrozby. *Master.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.master.cz/blog/it-trendy-v-roce-2020>.

JANOUC, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.

Jazz Fresh Café. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/jazzfreshcafe>.

Kafe jak lusk. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/KAFEJAKLUSK>.

Kafé Kodó. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/kafekodo>.

Kalkulačka podnikatelského úvěru Expres Business, © 2020. *Moneta.cz* [online]. [cit. 2020-05-28]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/kalkulacky/kalkulacka-expres-uver-nejzajisteny>.

KAMENSKÝ, Libor, 2020. Pronikněte do tajů storytellingu a pište šťastně až do smrti. *Obsahova-agentura.cz* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.obsahova-agentura.cz/blog/nechte-sve-copy-vypravet-pribehy>.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu. 2.*, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-802-4758-695.

Kikafe. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/kikafe.cz>

KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORNETOVÁ, Petra, 2016. ROZHOVOR: Café Seneca je moje dítě, říká Eva Sklenářová. *Olomoucka.drbna.cz* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://olomoucka.drbna.cz/drbna/zivot-a-styl/2603-rozhovor-cafe-seneca-je-moje-dite-rika-eva-sklenarova.html>.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6657-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management. 12.* vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management. 14.* vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4741-505.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management. 15.* vyd. Boston: Pearson Education. ISBN 978-0-13-385646-0.

KOTLER, Philip, 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0518-0.

KOUDELKA, Jan, 2005. *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1976-2.

LEITÃO, João Carlos Correia, 2019. *Open innovation business modeling: gamification and design thinking applications*. Cham: Springer. ISBN 9783319912813.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks. ISBN: 978-80-265-0506-8.

MAZALOVÁ, Blanka a Marek AUGUSTIN, 2013. Olomouc je město, kde poznáte konec prázdnin. Akademický rok tu rozjíždí 24 tisíc studentů. *irozhlas.cz* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/regiony/olomouc-je-mesto-kde-poznate-konec-prazdnin-akademicky-rok-tu-rozjizdi-24-tisic-studentu\\_201309231735\\_maugustin](https://www.irozhlas.cz/regiony/olomouc-je-mesto-kde-poznate-konec-prazdnin-akademicky-rok-tu-rozjizdi-24-tisic-studentu_201309231735_maugustin).

MOSLEY, Megan, 2018. Why is Word of Mouth Marketing so Incredibly Important? *Referralrock.com* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://referralrock.com/blog/word-of-mouth-marketing>.

MURPHY, Rosie, 2019. Local Consumer Review Survey. *Brightlocal.com* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey>.

Mzdový růst pokračuje v pozvolném oslabování, 2020. *Fxstreet.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.fxstreet.cz/zpravodajstvi-109240.html>.

Naše Café. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/NaseCafeOlomouc>.

Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 12. 2019, 2020. *Czso.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/nezamestnanost-v-olomouckem-kraji-k-31-12-2019>.

NĚMEC, Robert, 2005. Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Robertnemec.com* [online]. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor>.

Odpovědné chování je tržně výhodné, *Business Leaders Forum* [online]. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/proc-byt-odpovednou-firmou>.

ONDŘEJ, Jan a kol., 2019. Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty). 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-80-7598-337-4.

*Otockelimek.cz* [online], 2018. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [otockelimek.cz](https://otockelimek.cz).

O městě, ©2012. *Olomouc.eu* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.olomouc.eu/o-meste>.

O nás, nedatováno. *Opera-caffe.cz* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: <https://www.opera-caffe.cz/o-nas>.

O projektu, © 2017. *Santovkaliving.cz* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <http://www.santovkaliving.cz/o-projektu>.

O Zero Waste, 2016. *Bezpopelnice.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://bezpopelnice.cz/o-odpadcich/zero-waste>.

PATOČKA, Josef, 2019. Lidé přehlížejí ekologické problémy. Soudí, že stav životního prostředí je dobrý. *Denikreferendum.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://denikreferendum.cz/clanek/28964-lide-prehlizeji-ekologicke-problemy-soudi-ze-stav-zivotniho-prostredi-je-dobry>.

PILÍK, Michal, 2013. *Internet and its influence on consumer buying behaviour in the Czech Republic*. Praha: Linde Praha. Monografie (Linde). ISBN 978-807-2019-366.

POLÁČEK, Michal, 2019. Vítězí nákupní centra a střed Olomouce skomírá, varuje majitel známého baru. *Idnes.cz* [online]. [cit. 2020-03-19]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/olomouc/zpravy/olomouc-centrum-stred-mesta-vylidnovani-obchodnici-krize-nakupni-centra-rozhovor-zdenek-kortis.A191026\\_510560\\_olomouc-zpravy\\_stk](https://www.idnes.cz/olomouc/zpravy/olomouc-centrum-stred-mesta-vylidnovani-obchodnici-krize-nakupni-centra-rozhovor-zdenek-kortis.A191026_510560_olomouc-zpravy_stk).

Pozos-Brewer, Rose. 2015. *Coffee shops: Exploring Urban Sociability and Social Class in the Intersection of Public and Private Space*. B.A. Thesis, Swarthmore College.

Pražírna Henri, © 2010-2020. *Henri.cz* [online]. [cit. 2020-06-07]. Dostupné z: <http://www.henri.cz/prazirna>.

Prognóza ČNB z února 2020, 2020. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza>.

Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2020, 2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy>.

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019, 2019. *Czso.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>.

RYU, Sann a JungKun PARK, 2020. The effects of benefit-driven commitment on usage of social media for shopping and positive word-of-mouth. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. 55 [cit. 2020-03-26]. ISSN 09696989. Dostupné z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S096969891931330X>.

- SENGUPTA, Subroto, 2005. *Brand Positioning: Strategies for Competitive Advantage*. 2. vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing. ISBN 0-07-058159-2.
- SEVERA, Daniel, 2019. Jaké volby nás čekají do roku 2030: Volno bude jen v roce 2027. *Seznamzpravy.cz* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/kdy-budou-volby-76043>.
- Sgo.cz* [online], ©2019. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.sgo.cz>.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4724-249.
- Sophie's Café. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/SophiesCafeOlomouc>.
- Srovnání podnikatelských účtů, © 2020. *Moneta.cz* [online]. [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/ucty-a-karty/zivnostnici-a-firmy>.
- SRPOVÁ, Jitka a kol., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN: 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck. ISBN: 978-80-7179-926-9.
- Statistická ročenka Olomouckého kraje: Vzdělávání, 2019. *czso.cz* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/20-vzdelavani-ue8gks0vhu>.
- Strategický plán rozvoje města Olomouce, 2017. *Menimeolomouc.eu* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://menimeolomouc.eu/strategickyplan>.
- STRÁNSKÝ, David, 2018. Výběrová káva. In: *Barist.cz* [online]. 11. 3. 2018 [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://barist.cz/vyberova-kava>.
- Střední zdravotnická škola a vyšší odborná škola zdravotnická Emanuela Pöttinga Olomouc, 2019. *Výroční zpráva*. [online]. Střední zdravotnická škola a vyšší odborná škola zdravotnická Emanuela Pöttinga, Olomouc. Dostupné z: <https://www.epol.cz/o-skole/dokumenty>.
- Studium, 2019. *Oaol.cz* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.oaol.cz/cs/content/studium>.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠMOLDASOVÁ, Kristýna, 2020. Turisté v roce 2019: Loni Olomoucký kraj navštívil rekordní počet turistů. *Hanackyvecernik.cz* [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.hanackyvecernik.cz/zpravy/kraj/loni-olomoucky-kraj-navstivil-rekordni-pocet-turistu>.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-7120-284.

TAUBEROVÁ, Daniela, 2018. Šantovka se rozroste na druhý břeh, přibude obchodník Galerie 2. *Olomoucky.denik.cz* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: [https://olomoucky.denik.cz/zpravy\\_region/olomouc-obchodni-centrum-santovka-galerie-2-20180102.html](https://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/olomouc-obchodni-centrum-santovka-galerie-2-20180102.html).

TAUBEROVÁ, Daniela, 2019. Nový Kaufland už si v Olomouci chystá plac. Takto mizí bývalé haly Mila. *Olomoucky.denik.cz* [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/regiony/mcdonald-s-mekac-olomouc-namesti-hrdinu-2020.html>.

TAUBEROVÁ, Daniela, 2020. McDonald's se vrací do centra Olomouce. Už chystá pobočku. *Olomoucky.denik.cz* [online]. [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: [https://olomoucky.denik.cz/zpravy\\_region/novy-kaufland-uz-si-v-olomouci-chysta-plac-takto-mizi-byvale-haly-mila-20191204.html](https://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/novy-kaufland-uz-si-v-olomouci-chysta-plac-takto-mizi-byvale-haly-mila-20191204.html).

TESAŘOVÁ, Sára, 2018. *Třetí kávová vlna v Praze: etnografický výzkum dvou espresso barů*. Praha. Bakalářská práce. Univerzita Karlova.

TKACH, Maria, 2018. Češi mají přírodu rádi, ale nehnou pro ni ani prstem. *Eurozpravy.cz* [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://eurozpravy.cz/domaci/ekologie-a-zemedelstvi/230055-cesi-maji-prirodu-radi-ale-nehnou-pro-ni-ani-prstem>.

Traffic Coffee. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/trafficoffeeol>.

Traffic Okno Coffee. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/trafficoknocoffee>.



Trouble Café. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/troublecafecz>.

*Udrzitelnypalacky.upol.cz* [online], © 2017. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z:

[udrzitelnypalacky.upol.cz](http://udrzitelnypalacky.upol.cz).

ULČOVÁ, Kamila, nedatováno. Upečte si doma bagel - krále snídaní nejen v New Yorku. *Fresh.iprima.cz* [online]. [cit. 2020-03-25]. Dostupné z: <https://fresh.iprima.cz/upecte-si-doma-bagel-krale-snidani-nejen-v-new-yorku>.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. ISBN 978-80-87197-17-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEJMĚLEK, Jan, 2020. Ekonomická prognóza Komerční banky: Inflace cení tesáky. *Kb.cz* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-media/tiskove-zpravy-2020/komercni-banka%E2%80%99s-economic-forecast-inflation-bari>.

VESELÁ, Petra, 2018. *Velká kniha o kávě*. Praha: Smart Press. ISBN 978-80-88244-05-9.

V lese. In: *Facebook* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z:

<https://www.facebook.com/kavarnavlese>.

What Are The 3 Waves of Coffee, 2016. *Perfectdailygrind.com* [online]. [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.perfectdailygrind.com/2016/01/what-are-the-waves-of-specialty-coffee-third-wave>.

Základní informace, 2018. *upol.cz* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z:

<https://www.upol.cz/univerzita/zakladni-informace>.

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Olomouckého kraje, 2018. *czso.cz* [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-olomouckeho-kraje-2017>.

ZEMANOVÁ, Milada, 2019. Důležité statistiky sociálních sítí pro rok 2019. *Focus-age.cz* [online]. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: [https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019\\_\\_s288x14670.html](https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019__s288x14670.html).

Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát, 2013. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat>.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Vývoj inflace .....	45
Obrázek 2: Průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji 2014–2019 .....	46
Obrázek 3: Nezaměstnanost v Olomouckém kraji mezi lety 2007–2019.....	47
Obrázek 4: Mapa konkurence – červené body kavárny, zelené body občerstvení .....	61
Obrázek 5: Výsledky z SPSS – kvalita kávy .....	72
Obrázek 6: Výsledky z SPSS – věkové skupiny respondentů .....	73
Obrázek 7: Kolik lidí čte online recenze na místní podnik.....	82
Obrázek 8: Bod zvratu .....	104
Obrázek 9: Ganttův diagram.....	108
Obrázek 10: Pijete kávu? .....	126
Obrázek 11: Navštívíte kavárny v Olomouci? .....	126
Obrázek 12: Jaké je Vaše pohlaví: .....	126
Obrázek 13: V kavárně si nejčastěji dám...? .....	127
Obrázek 14: Kolik průměrně utratíte během jedné návštěvy kavárny? .....	127
Obrázek 15: Jakou kávu pijete nejčastěji? .....	127
Obrázek 16: Znáte pojem výběrová káva? .....	128
Obrázek 17: Které z faktorů jsou pro Vás při návštěvě kavárny důležité? .....	128
Obrázek 18: Navštívíte espresso bary? .....	129
Obrázek 19: Z jakého důvodu navštívíte espresso bary? .....	129
Obrázek 20: Který faktor Vás nejvíce ovlivňuje při výběru kavárny? .....	129
Obrázek 21: Do jaké věkové skupiny patříte? .....	130
Obrázek 23: Uveďte Váš aktuální statut .....	130
Obrázek 23: Co Vám v olomouckých kavárnách chybí? .....	130

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: vývoj sazeb DPH v ČR.....	43
Tabulka 2: Obyvatelstvo podle věkových skupin v Olomouci k 31.1.2018 .....	48
Tabulka 3: Přehled největších konkurenčních kaváren .....	60
Tabulka 4: SWOT analýza .....	64
Tabulka 5: Zahajovací rozvaha k 1. 3. 2022.....	87
Tabulka 6: Předpokládané tržby – reálná varianta.....	88
Tabulka 7: Předpokládané tržby – optimistická varianta.....	88
Tabulka 8: Předpokládané tržby – pesimistická varianta .....	89
Tabulka 9: Zřizovací náklady .....	89
Tabulka 10: Náklady na vybavení prostoru.....	90
Tabulka 11: Výkonová spotřeba .....	91
Tabulka 12: Mzdové náklady .....	92
Tabulka 13: Ostatní provozní náklady.....	93
Tabulka 14: Předpokládané náklady na zboží .....	94
Tabulka 15: Mzdové náklady ve 3. roce .....	94
Tabulka 16: Jednorázové náklady .....	95
Tabulka 17: Odpisy (zdroj: vlastní zpracování) .....	96
Tabulka 18: Výkaz zisku a ztráty – reálná varianta .....	97
Tabulka 19: Výkaz zisku a ztráty – přehled .....	98
Tabulka 20: Cash Flow – reálná varianta .....	99
Tabulka 21: Cash flow (KS) - přehled.....	100
Tabulka 22: Rozvaha – reálná varianta .....	101
Tabulka 23: Finance potřebné k otevření podniku .....	102
Tabulka 24: ROA .....	104
Tabulka 25: ROI .....	105
Tabulka 26: Hotovostní likvidita .....	105
Tabulka 27: Výpočet průměrné marže na nejprodávanějších produktech .....	132
Tabulka 28: Ostatní provozní náklady za 1. rok .....	133
Tabulka 29: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta.....	134
Tabulka 30: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta.....	135
Tabulka 31: Měsíční cash flow v 1. roce – reálná varianta .....	136
Tabulka 32: Měsíční cash flow v 1. roce – optimistická varianta .....	137

---

Tabulka 33: Měsíční cash flow v 1. roce – pesimistická varianta .....	138
Tabulka 34: Cash Flow – optimistická varianta .....	139
Tabulka 35: Cash Flow – pesimistická varianta .....	140
Tabulka 36: Rozvaha – optimistická varianta .....	141
Tabulka 37: Rozvaha – pesimistická varianta .....	142

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

PŘÍLOHA P II: MARŽE NA NEJPRODÁVANĚJŠÍCH PRODUKTECH

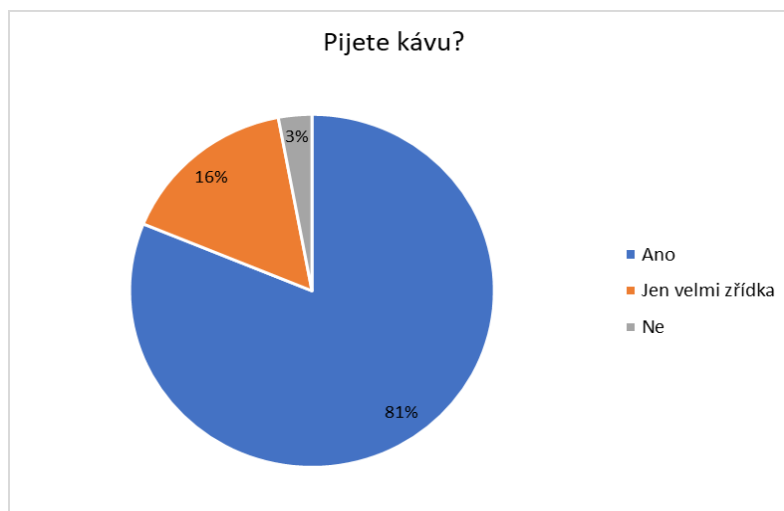
PŘÍLOHA P III: OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY V 1. ROCE

PŘÍLOHA P IV: VARIANTY VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

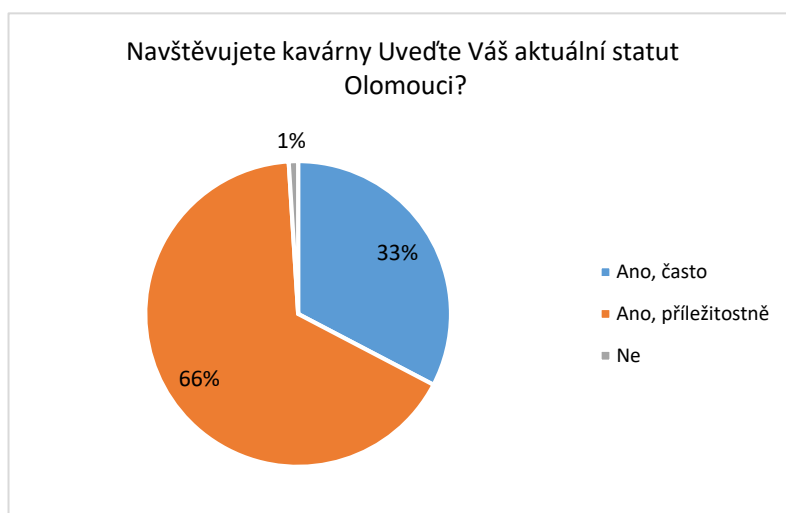
PŘÍLOHA P V: VARIANTY CASH FLOW

PŘÍLOHA P VI: VARIANTY ROZVAHY

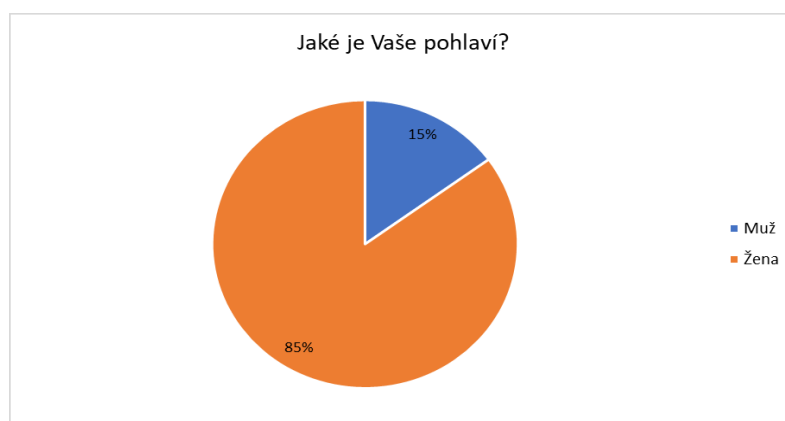
## PŘÍLOHA P I: VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



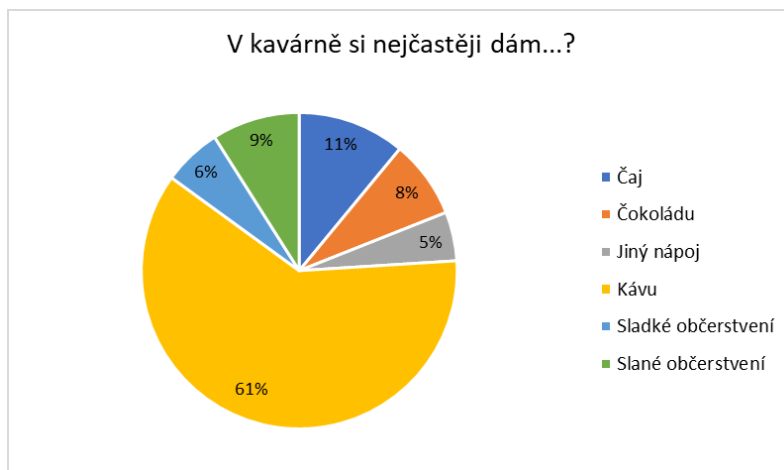
Obrázek 12: Pijete kávu? (zdroj: vlastní zpracování)



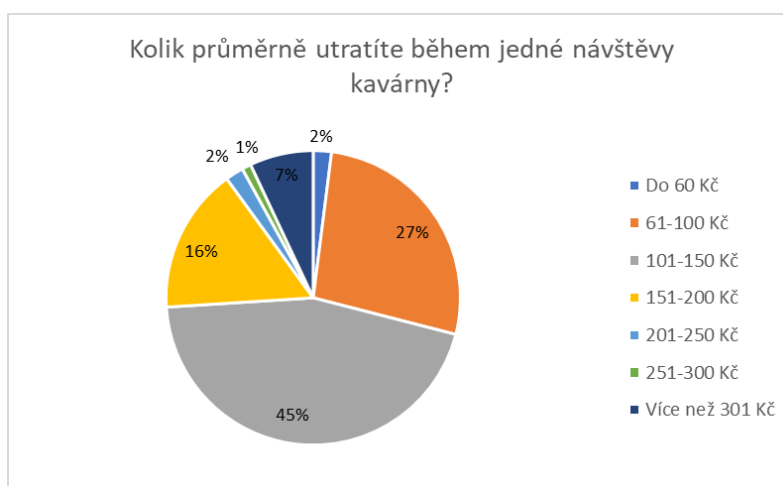
Obrázek 11: Navštěvujete kavárny v Olomouci? (zdroj: vlastní zpracování)



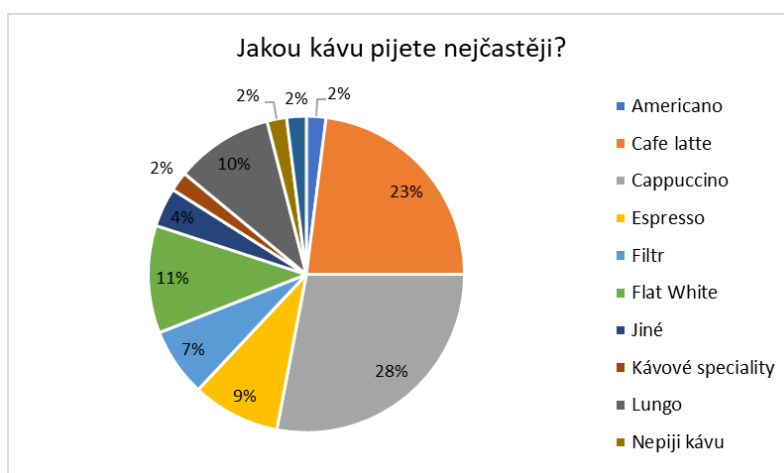
Obrázek 10: Jaké je Vaše pohlaví: (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 15: V kavárně si nejčastěji dám...? (zdroj: vlastní zpracování)

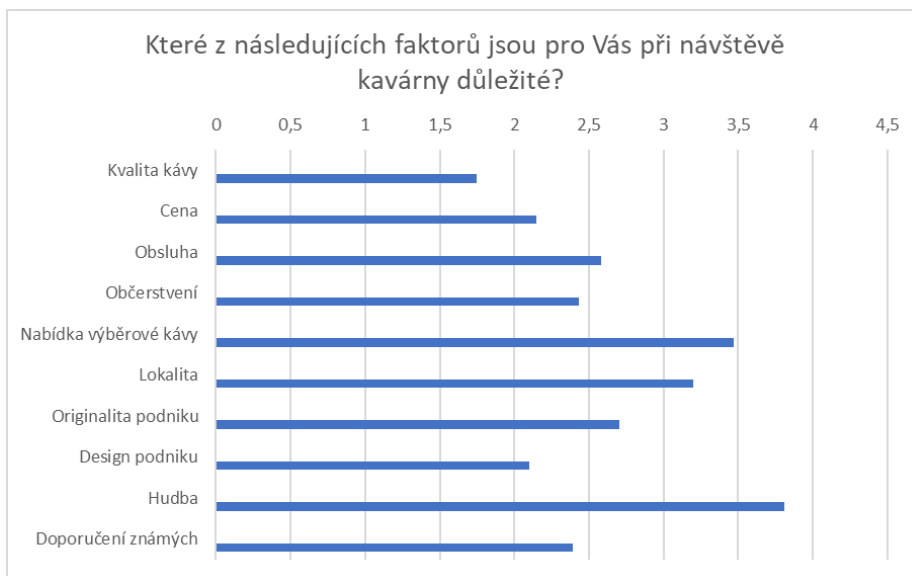


Obrázek 14: Kolik průměrně utratíte během jedné návštěvy kavárny? (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 13: Jakou kávu pijete nejčastěji? (zdroj: vlastní zpracování)

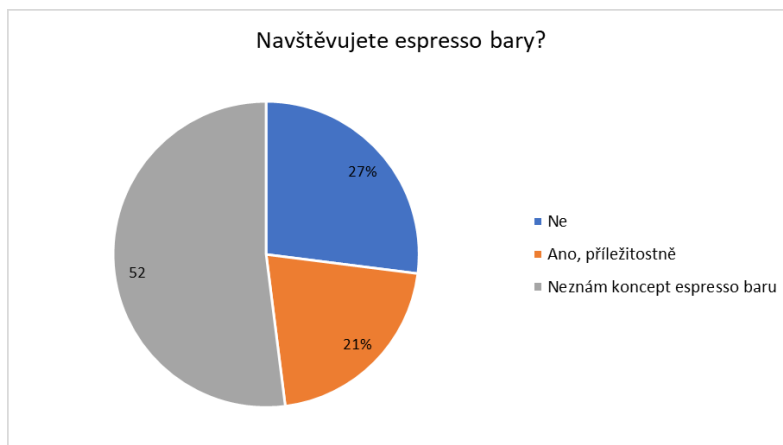




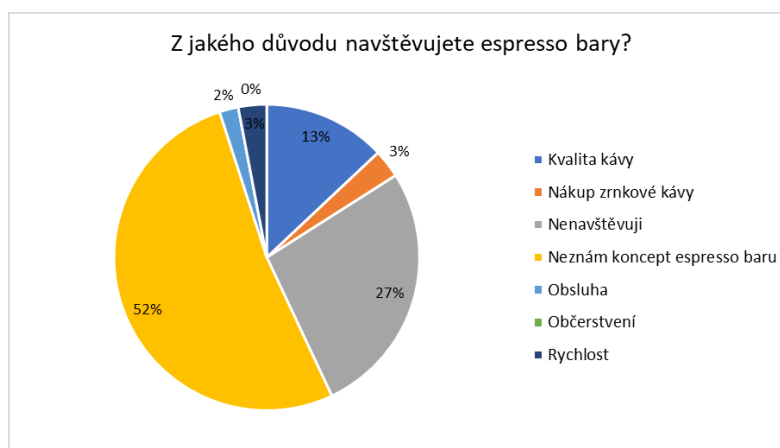
Obrázek 17: Které z následujících faktorů jsou pro Vás při návštěvě kavárny důležité? (zdroj: vlastní zpracování)



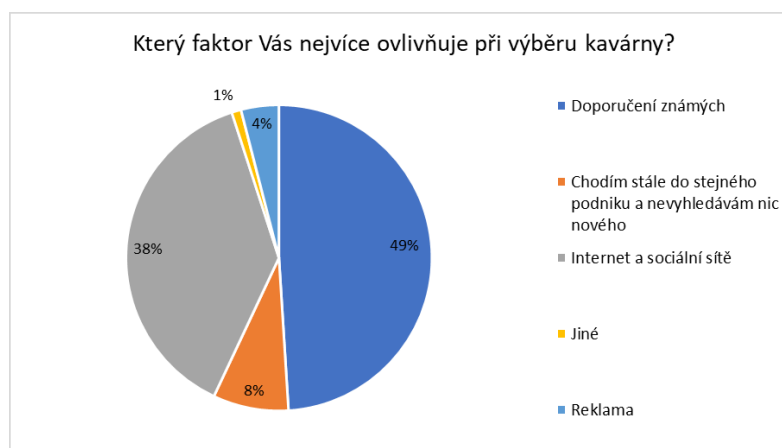
Obrázek 16: Znáte pojem výběrová káva? (zdroj: vlastní zpracování)



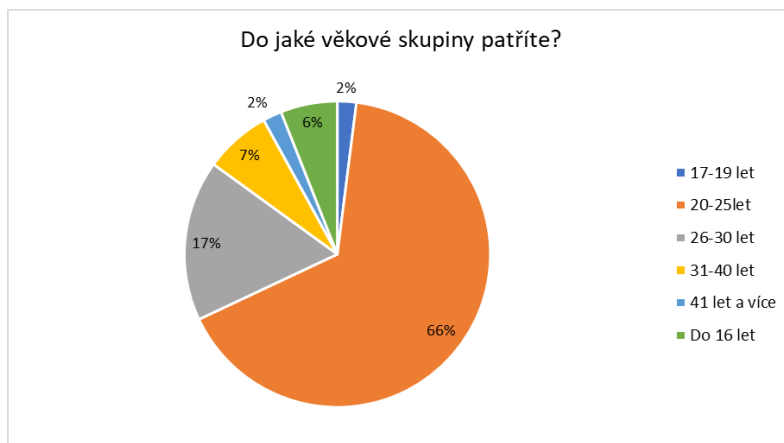
Obrázek 20: Navštěvujete espresso bary? (zdroj: vlastní zpracování)



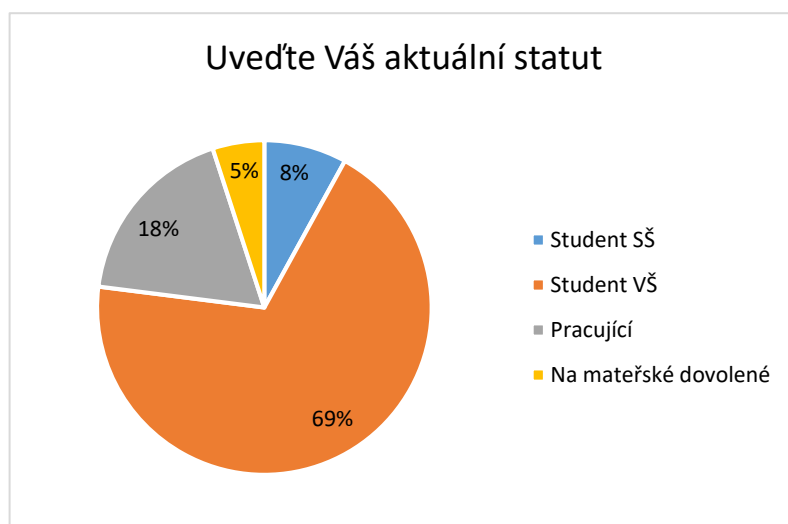
Obrázek 19: Z jakého důvodu navštěvujete espresso bary? (zdroj: vlastní zpracování)



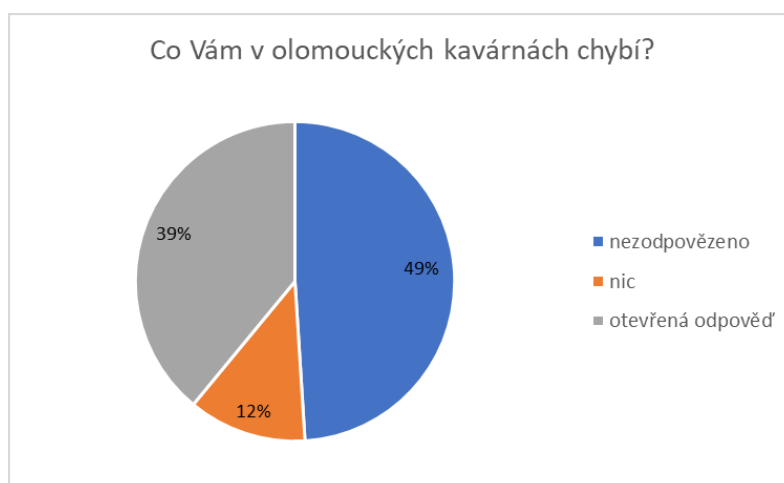
Obrázek 18: Který faktor Vás nejvíce ovlivňuje při výběru kavárny? (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 23: Do jaké věkové skupiny patříte? (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 22: Uveďte Váš aktuální statut (zdroj: vlastní zpracování)



Obrázek 21: Co Vám v olomouckých kavárnách chybí? (zdroj: vlastní zpracování)

## **PŘÍLOHA P II: MARŽE NA NEJPRODÁVANĚJŠÍCH PRODUKTECH**

V této příloze si uvedeme dle odhadu 3 nejprodávanější produkty našeho podniku, a to cappuccino, filtrovanou kávu a bagel. U těchto produktů si vypočítáme jejich marži, která nám v kapitole 11.2 pomohla stanovit náklady na prodané zboží.

Cenu nakupované kávy jsme převzali z nabídky pražírny Lázeňská káva, avšak nepočítáme zde s žádnou slevou, která by případně byla dojednána až při uzavření spolupráce. U cappuccina počítáme s částkou 3 Kč za spotřebu mléka (včetně rezervy).

Na jedno cappuccino potřebujeme 10 g kávy a 120 ml mléka, což nás vyjde na 9,20 Kč. Na jednu filtrovanou kávu spotřebujeme 18 g kávy, což nás vyjde na 11,16 Kč. Nákupní cenu jednoho bagelu odhadujeme na 15 Kč. Tenhle odhad byl stanoven na základě ceny bagelu ve specializované pekárně. My však pro naše účely budeme bagely odebírat od lokálního malovýrobce, kterého jsme prozatím nenašli, a tak nemůžeme počítat s žádnou větší slevou. Průměrnou cenu surovin na obložení jednoho bagelu jsme vyčíslili 15 Kč. Celkem je tedy odhadovaná nákupní cena 1 bagelu 30 Kč.

MARŽE		Množství kávy	Kč	Ks
<b>cappuccino</b>		1 000 g	620 Kč	
	Mléko	120 ml	3 Kč	
		10 g	9,20 Kč	1
	Prodejní cena		55 Kč	1
	<b>Marže</b>		<b>83,27 %</b>	
<b>filtrovaná káva</b>		1 000 g	620 Kč	
		18 g	11,16 Kč	1
	Prodejní cena		69 Kč	1
	<b>Marže</b>		<b>83,83 %</b>	
<b>bagel</b>	bagel		15 Kč	
	suroviny		15 Kč	
	celkem		30 Kč	1
	Prodejní cena		89 Kč	1
	<b>Marže</b>		<b>66,29 %</b>	
<b>Průměrná marže</b>			<b>77,8 %</b>	

Tabulka 27: Výpočet průměrné marže na nejprodávanějších produktech (zdroj: vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P III: OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY V 1. ROCE

<b>OSTATNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY – 1. ROK</b>					
	červen	červenec	srpen	září–prosinec	Celkem
Účetnictví	-	-	-	20 000 Kč	20 000 Kč
Telefon a internet	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	4 000 Kč	7 000 Kč
Pojištění	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	6 000 Kč	10 500 Kč
Náklady na provoz auta	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	20 000 Kč	35 000 Kč
Čistící a hyg. prostředky	-	-	-	2 000 Kč	2 000 Kč
Náklady na opravy a udržování	-	-	-	4 000 Kč	4 000 Kč
Pokladní software	-	-	-	5 000 Kč	5 000 Kč
Spotřební materiál	-	-	-	14 000 Kč	14 000 Kč
<b>CELKEM / 1. ROK</b>					<b>97 500 Kč</b>

Tabulka 28: Ostatní provozní náklady za 1. rok (zdroj: vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P IV: VARIANTY VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY

OPTIMISTICKÁ VARIANTA	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>Tržby za prodej zboží</b>	1 320 000 Kč	3 960 000 Kč	4 356 000 Kč	4 791 600 Kč	5 270 760 Kč
<b>Výkonová spotřeba</b>	147 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč
<b>Náklady na prodané zboží</b>	462 000 Kč	1 386 000 Kč	1 524 600 Kč	1 677 060 Kč	1 844 766 Kč
<b>Osobní náklady</b>	171 264 Kč	513 792 Kč	987 444 Kč	987 444 Kč	987 444 Kč
<b>Odpisy</b>	28 200 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč
<b>Ostatní provozní náklady</b>	97 500 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč
<b>Jednorázové náklady</b>	181 100 Kč	-	-	-	-
<b>Silniční daň</b>	1 750 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
<b>PROVOZNÍ VH</b>	231 186 Kč	1 522 883 Kč	1 306 631 Kč	1 589 771 Kč	1 901 225 Kč
<b>Úroky z úvěru</b>	7 295 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč
<b>FINANČNÍ VH</b>	- 7 295 Kč	- 14 591 Kč	- 14 591 Kč	- 14 591 Kč	- 14 591 Kč
<b>VH PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>223 891 Kč</b>	<b>1 508 292 Kč</b>	<b>1 292 040 Kč</b>	<b>1 575 180 Kč</b>	<b>1 886 634 Kč</b>
<b>Daň 19 %</b>	42 539 Kč	286 576 Kč	245 488 Kč	299 284 Kč	358 461 Kč
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	<b>181 351 Kč</b>	<b>1 221 717 Kč</b>	<b>1 046 553 Kč</b>	<b>1 275 896 Kč</b>	<b>1 528 174 Kč</b>

Tabulka 29: Výkaz zisku a ztráty – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA</b>	<b>1. rok</b>	<b>2. rok</b>	<b>3. rok</b>	<b>4. rok</b>	<b>5. rok</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	440 000 Kč	1 320 000 Kč	1 452 000 Kč	1 597 200 Kč	1 756 920 Kč
<b>Výkonová spotřeba</b>	147 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč	252 000 Kč
<b>Náklady na prodané zboží</b>	154 000 Kč	462 000 Kč	508 200 Kč	559 020 Kč	614 922 Kč
<b>Osobní náklady</b>	171 264 Kč	513 792 Kč	987 444 Kč	987 444 Kč	987 444 Kč
<b>Odpisy</b>	28 200 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč
<b>Ostatní provozní náklady</b>	97 500 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč	225 000 Kč
<b>Jednorázové náklady</b>	181 100 Kč	-	-	-	-
<b>Silniční daň</b>	1 750 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
<b>PROVOZNÍ VH</b>	- 340 814 Kč	- 193 117 Kč	- 580 969 Kč	- 486 589 Kč	-382 771 Kč
<b>Úroky z úvěru</b>	7 295 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč	14 591 Kč
<b>FINANČNÍ VH</b>	- 7 295 Kč	- 14 591 Kč	- 14 591 Kč	-1 4 591 Kč	- 14 591 Kč
<b>VH PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>- 348 109 Kč</b>	<b>- 207 708 Kč</b>	<b>- 595 560 Kč</b>	<b>- 501 180 Kč</b>	<b>- 397 362 Kč</b>
<b>Daň 19 %</b>	-	-	-	-	-
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	<b>- 348 109 Kč</b>	<b>- 207 708 Kč</b>	<b>- 595 560 Kč</b>	<b>- 501 180 Kč</b>	<b>- 397 362 Kč</b>

Tabulka 30: Výkaz zisku a ztráty – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)



## PŘÍLOHA P V: VARIANTY CASH FLOW

Přehled variant výkazu CF v 1. roce podnikání:

Reálná varianta	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
<b>Počáteční stav</b>	300 000 Kč	521 500 Kč	285 951 Kč	219 302 Kč	315 502 Kč	368 887 Kč	422 272 Kč
<b>+ zaplacené tržby</b>	-	-	-	220 000 Kč	220 000 Kč	220 000 Kč	220 000 Kč
<b>+ úvěr</b>	350 000 Kč	-	-	-	-	-	-
<b>- nakoupené zboží</b>	-	-	-	77 000 Kč	77 000 Kč	77 000 Kč	77 000 Kč
<b>- nájemné, energie</b>	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč
<b>- vybavení</b>	100 000 Kč	200 000 Kč	31 100 Kč	-	-	-	-
<b>- osobní náklady</b>	-	-	-	-	42 816 Kč	42 816 Kč	42 816 Kč
<b>- ostatní provozní výdaje</b>	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč
<b>- splacení úvěru</b>	-	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč
<b>- zaplacený úrok z úvěru</b>	-	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč
<b>- silniční daň</b>	-	-	-	-	-	-	1 750 Kč
<b>CASH FLOW</b>	221 500 Kč	- 235 549 Kč	- 66 649 Kč	96 201 Kč	53 385 Kč	53 385 Kč	51 635 Kč
<b>Konečný stav</b>	<b>521 500 Kč</b>	<b>285 951 Kč</b>	<b>219 302 Kč</b>	<b>315 502 Kč</b>	<b>368 887 Kč</b>	<b>422 272 Kč</b>	<b>473 907 Kč</b>

Tabulka 31: Měsíční cash flow v 1. roce – reálná varianta (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Optimistická varianta</b>	<b>červen</b>	<b>červenec</b>	<b>srpen</b>	<b>září</b>	<b>říjen</b>	<b>listopad</b>	<b>prosinec</b>
<b>Počáteční stav</b>	300 000 Kč	521 500 Kč	285 951 Kč	219 302 Kč	387 002 Kč	511 887 Kč	636 772 Kč
<b>+ zaplacené tržby</b>	-	-	-	330 000 Kč	330 000 Kč	330 000 Kč	330 000 Kč
<b>+ úvěr</b>	350 000 Kč	-	-	-	-	-	-
<b>- nakoupené zboží</b>	-	-	-	115 500 Kč	115 500 Kč	115 500 Kč	115 500 Kč
<b>- nájemné, energie</b>	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč
<b>- vybavení</b>	100 000 Kč	200 000 Kč	31 100 Kč	-	-	-	-
<b>- osobní náklady</b>	-	-	-	-	42 816 Kč	42 816 Kč	42 816 Kč
<b>- ostatní provozní výdaje</b>	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč
<b>- splacení úvěru</b>	-	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč
<b>- úrok z úvěru</b>	-	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč
<b>- silniční daň</b>	-	-	-	-	-	-	1 750 Kč
<b>CASH FLOW</b>	221 500 Kč	- 235 549 Kč	- 66 649 Kč	167 701 Kč	124 885 Kč	124 885 Kč	123 135 Kč
<b>Konečný stav</b>	<b>521 500 Kč</b>	<b>285 951 Kč</b>	<b>219 302 Kč</b>	<b>387 002 Kč</b>	<b>511 887 Kč</b>	<b>636 772 Kč</b>	<b>759 907 Kč</b>

Tabulka 32: Měsíční cash flow v 1. roce – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Pesimistická varianta</b>	<b>červen</b>	<b>červenec</b>	<b>srpen</b>	<b>září</b>	<b>říjen</b>	<b>listopad</b>	<b>prosinec</b>
<b>Počáteční stav</b>	300 000 Kč	521 500 Kč	285 951 Kč	219 302 Kč	244 002 Kč	225 887 Kč	207 772 Kč
<b>+ zaplacené tržby</b>	-	-	-	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč	110 000 Kč
<b>+ úvěr</b>	350 000 Kč	-	-	-	-	-	-
<b>- nakoupené zboží</b>	-	-	-	38 500 Kč	38 500 Kč	38 500 Kč	38 500 Kč
<b>- nájemné, energie</b>	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč	21 000 Kč
<b>- vybavení</b>	100 000 Kč	200 000 Kč	31 100 Kč	-	-	-	-
<b>- osobní náklady</b>	-	-	-	-	42 816 Kč	42 816 Kč	42 816 Kč
<b>- ostatní provozní výdaje</b>	7 500 Kč	7 500 Kč	7 500 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč	18 750 Kč
<b>- splacení úvěru</b>	-	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč	5 833 Kč
<b>- zaplacený úrok z úvěru</b>	-	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč	1 216 Kč
<b>- silniční daň</b>	-	-	-	-	-	-	1 750 Kč
<b>CASH FLOW</b>	221 500 Kč	- 235 549 Kč	- 66 649 Kč	24 701 Kč	- 18 115 Kč	- 18 115 Kč	- 19 865 Kč
<b>Konečný stav</b>	<b>521 500 Kč</b>	<b>285 951 Kč</b>	<b>219 302 Kč</b>	<b>244 002 Kč</b>	<b>225 887 Kč</b>	<b>207 772 Kč</b>	<b>187 907 Kč</b>

Tabulka 33: Měsíční cash flow v 1. roce – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

Přehled ročních výkazů CF – optimistická a pesimistická varianta:

<b>Počáteční stav</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>759 907 Kč</b>	<b>2 255 524 Kč</b>	<b>3 574 361 Kč</b>	<b>5 136 866 Kč</b>
<b>Optimistická varianta</b>	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>VH po zdanění</b>	181 351 Kč	1 221 717 Kč	1 046 553 Kč	1 275 896 Kč	1 528 174 Kč
<b>+ odpisy</b>	28 200 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč
<b>+ bankovní úvěr</b>	350 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
<b>- splátka úvěru</b>	35 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč
<b>+ mzdy v posledním měsíci</b>	42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč
<b>- mzdy za prosinec minulého roku</b>		42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč
<b>- výdaje na pořízení DM</b>	150 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
<b>+ nezaplacená daň</b>	42 539 Kč	286 576 Kč	245 488 Kč	299 284 Kč	358 461 Kč
<b>CASH FLOW</b>	459 907 Kč	1 495 617 Kč	1 318 836 Kč	1 562 505 Kč	1 873 959 Kč
<b>Konečný stav</b>	<b>759 907 Kč</b>	<b>2 255 524 Kč</b>	<b>3 574 361 Kč</b>	<b>5 136 866 Kč</b>	<b>7 010 825 Kč</b>

Tabulka 34: Cash Flow – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

<b>Počáteční stav</b>	<b>300 000 Kč</b>	<b>187 907 Kč</b>	<b>- 32 476 Kč</b>	<b>- 601 240 Kč</b>	<b>-1 115 094 Kč</b>
<b>Pesimistická varianta</b>	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>VH po zdanění</b>	- 348 109 Kč	- 207 708 Kč	- 595 560 Kč	- 501 180 Kč	- 397 362 Kč
<b>+ odpisy</b>	28 200 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč	57 325 Kč
<b>+ bankovní úvěr</b>	350 000 Kč	-	-	-	-
<b>- splátka úvěru</b>	35 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč
<b>+ mzdy v posledním měsíci</b>	42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč
<b>- mzdy za prosinec minulého roku</b>		42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč
<b>- výdaje na pořízení DM</b>	150 000 Kč	-	-	-	-
<b>+ nezaplacená daň</b>	-	-	-	-	-
<b>CASH FLOW</b>	- 112 093 Kč	- 220 383 Kč	- 568 764 Kč	- 513 855 Kč	- 410 037 Kč
<b>Konečný stav</b>	187 907 Kč	- 32 476 Kč	- 601 240 Kč	- 1 115 094 Kč	-1 525 131 Kč

Tabulka 35: Cash Flow – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P VI: VARIANTY ROZVAHY

<b>ROZVAHA</b>					
<b>OPTIMISTICKÁ VARIANTA</b>	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>AKTIVA</b>	<b>1 031 707 Kč</b>	<b>2 469 999 Kč</b>	<b>3 731 511 Kč</b>	<b>5 236 691 Kč</b>	<b>7 053 325 Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	271 800 Kč	214 475 Kč	157 150 Kč	99 825 Kč	42 500 Kč
Dlouhodobý hmotný majetek	271 800 Kč	214 475 Kč	157 150 Kč	99 825 Kč	42 500 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	759 907 Kč	2 255 524 Kč	3 574 361 Kč	5 136 866 Kč	7 010 825 Kč
Zásoby	-	-	-	-	-
Pohledávky	-	-	-	-	-
Peněžní prostředky	759 907 Kč	2 255 524 Kč	3 574 361 Kč	5 136 866 Kč	7 010 825 Kč
<b>PASIVA</b>	<b>1 031 707 Kč</b>	<b>2 469 999 Kč</b>	<b>3 731 511 Kč</b>	<b>5 236 691 Kč</b>	<b>7 053 325 Kč</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>673 891 Kč</b>	<b>2 182 183 Kč</b>	<b>3 474 224 Kč</b>	<b>5 049 404 Kč</b>	<b>6 936 038 Kč</b>
Základní kapitál	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč
VH minulých let	-	223 891 Kč	1 732 183 Kč	3 024 224 Kč	4 599 404 Kč
VH běžného období	223 891 Kč	1 508 292 Kč	1 292 040 Kč	1 575 180 Kč	1 886 634 Kč
<b>Cizí kapitál</b>	<b>357 816 Kč</b>	<b>287 816 Kč</b>	<b>257 287 Kč</b>	<b>187 287 Kč</b>	<b>117 287 Kč</b>
Dlouhodobé závazky	315 000 Kč	245 000 Kč	175 000 Kč	105 000 Kč	35 000 Kč
Krátkodobé závazky	42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč

Tabulka 36: Rozvaha – optimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)

<b>ROZVAHA</b>					
<b>PESIMISTICKÁ VARIANTA</b>	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
<b>AKTIVA</b>	<b>459 707 Kč</b>	<b>181 999 Kč</b>	<b>- 444 090 Kč</b>	<b>- 1 015 269 Kč</b>	<b>- 1 482 631 Kč</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>271 800 Kč</b>	<b>214 475 Kč</b>	<b>157 150 Kč</b>	<b>99 825 Kč</b>	<b>42 500 Kč</b>
Dlouhodobý hmotný majetek	271 800 Kč	214 475 Kč	157 150 Kč	99 825 Kč	42 500 Kč
<b>Oběžný majetek</b>	<b>187 907 Kč</b>	<b>- 32 476 Kč</b>	<b>- 601 240 Kč</b>	<b>- 1 115 094 Kč</b>	<b>- 1 525 131 Kč</b>
Zásoby	-	-	-	-	-
Pohledávky	-	-	-	-	-
Peněžní prostředky	187 907 Kč	- 32 476 Kč	- 601 240 Kč	- 1 115 094 Kč	- 1 525 131 Kč
<b>PASIVA</b>	<b>459 707 Kč</b>	<b>181 999 Kč</b>	<b>- 444 090 Kč</b>	<b>- 1 015 269 Kč</b>	<b>- 1 482 631 Kč</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>101 891 Kč</b>	<b>- 105 817 Kč</b>	<b>- 701 377 Kč</b>	<b>- 1 202 556 Kč</b>	<b>- 1 599 918 Kč</b>
Základní kapitál	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč	450 000 Kč
VH minulých let	-	- 348 109 Kč	- 555 817 Kč	- 1 151 377 Kč	- 1 652 556 Kč
VH běžného období	- 348 109 Kč	- 207 708 Kč	- 595 560 Kč	- 501 180 Kč	- 397 362 Kč
<b>Cizí kapitál</b>	<b>357 816 Kč</b>	<b>287 816 Kč</b>	<b>257 287 Kč</b>	<b>187 287 Kč</b>	<b>117 287 Kč</b>
Dlouhodobé závazky	315 000 Kč	245 000 Kč	175 000 Kč	105 000 Kč	35 000 Kč
Krátkodobé závazky	42 816 Kč	42 816 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč	82 287 Kč

Tabulka 37: Rozvaha – pesimistická varianta (zdroj: vlastní zpracování)