

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podnikatelský projekt

Valeriia Bilova

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Valeriia Bilova

Hospodářská politika a správa

Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem práce je navrhnout podnikatelský projekt pro vybranou firmu.

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

podnikatelský projekt, analýza prostředí, podnikatelská příležitost, technicko-ekonomická studie, finanční plán, riziko

Doporučené zdroje informací

BLACKWELL, E. Podnikatelský plán. Praha: Readers International, 1993. ISBN 80-901454-1-8.

FOTR, J., SOUČEK, I. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3293-0.

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

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

SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOBODOVÁ, Ivana, ANDERA, Michal. Od nápadu k podnikatelskému plánu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Janu Humlovi za cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za pomoc a podporu během celého studia.

Podnikatelský projekt

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zpracována na téma "podnikatelský projekt". Cílem práce bylo vypracovat podnikatelský projekt pro podnik, konkrétně kavárnu. Dílčím cílem této práce bylo vyhodnotit možnosti realizace daného podnikatelského plánu za podmínek pandemie Covid-19 a vládních opatření, která přetrvávají již od března 2020. Dalším dílčím cílem bylo stanovit předpokládaný zisk budoucí činnosti.

V první části práce je provedeno literární rešerše. V praktické části je sestaven podnikatelský projekt pro založení vlastní kavárny. Dále bude provedena analýza PESTLE, konkurenční analýza, Porterova analýza pěti sil, SWOT analýza. V práci bude též přestaven marketingový mix kavárny. Analýza konkurentů bude provedena na základě stanovených kritérií: cena nabízených produktů – především cena kávy, nabídka doplňkového sortimentu v kavárně, reference zákazníků a hodnocení na portálech.

Hlavním zjištěním práce je to, že v současné době není vhodné si zakládat kavárnu v centru Prahy zaměřenou především na turisty, protože doba není příznivá k vývoji cestovního ruchu. Navíc, podle vytvořeného finančního plánu se ukázalo, že výsledek hospodaření dle optimistické varianty je motivující, dle realistické varianty je poměrně nízký, ale dle pesimistické varianty je záporný.

Klíčová slova: bod zvratu, finanční plán, kavárna, marketingový plán, pandemická opatření, PESTLE analýza, podnikatelský projekt, rozpočet.

Business plan

Abstract

This bachelor thesis is elaborated on the topic of "business project". The aim of the thesis was to develop a business project for a company, namely a cafe. The partial goal of this work was to evaluate the possibilities of implementing the business plan under the conditions of the Covid-19 pandemic and government measures that have persisted since March 2020. Another partial goal was to determine the expected profit of future activities.

In the first part of the work, a literature search is performed. In the practical part, a business project is set up to establish a cafe. Furthermore, PESTLE analysis, competitive analysis, Porter's analysis of five forces, SWOT analysis are performed.

The analysis of competitors is performed on the basis of set criteria: the price of the offered products - especially the price of coffee, the offer of additional assortment in the café, customer references and evaluations on the portals.

The main finding of the work is that at present it is not appropriate to establish a cafe in the centre of Prague focused primarily on tourists, because the time is not favourable for the development of tourism. In addition, according to the created financial plan, it turned out that the economic result according to the optimistic variant is motivating, according to the realistic variant it is relatively low, but according to the pessimistic variant it is negative.

Keywords: breakeven point, budget, business project, cafe, financial plan, marketing plan, pandemic measures, PESTLE analysis.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Definice podnikatelského projektu	13
3.2 Obsah podnikatelského projektu	13
3.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku	19
3.4 Finanční plán pro založení podniku	24
3.4.1 Náklady podniku.....	26
3.4.2 Bod zvratu.....	26
3.5 Marketingový mix.....	27
3.5.1 Produkt.....	28
3.5.2 Cena a cenová strategie.....	29
3.5.3 Propagace.....	30
3.5.4 Místo	31
4 Vlastní práce.....	33
4.1 Analýza prostředí v oblasti vedení kavárny v České republice	34
4.1.1 PESTLE analýza	34
4.1.2 Analýza konkurenčního prostředí.....	40
4.1.3 Porterova analýza pěti sil.....	45
4.1.4 Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb	48
4.2 Marketingový mix.....	50
4.2.1 Cena a cenová strategie.....	50
4.2.2 Propagace.....	52
4.2.3 Místo	53
4.3 Finanční plán.....	55
4.3.1 Odhad nákladů	55
4.3.2 Odhad výnosů	57
4.3.3 Tržby	60
4.3.4 Jednotkové (variabilní) náklady.....	61
4.3.5 Výpočet zisku	62
4.3.6 Výpočet bodu zvratu	63
5 Výsledky a diskuse	64
6 Závěr.....	65

7 Seznam použitých zdrojů	66
8 Přílohy	71
Příloha 1 – Stanovení jednotkových nákladů na produkty v kavárně	71

Seznam obrázků

Obrázek 1 Bod zvratu	27
Obrázek 2 Marketingový mix 4 P	27
Obrázek 3 Marketingový mix 7P	28
Obrázek 4 Vývoj HDP	36
Obrázek 5 Míra nezaměstnanosti v ČR	37
Obrázek 6 Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze v 1. čtvrtletí 2020	37
Obrázek 7 Růst spotřeby kávy v ČR od roku 2009 (kg)	38
Obrázek 8 Vývoj ceny kávy v ČR od roku 2009 (kg)	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání cenu za kávu v konkurenčních podnicích	42
Tabulka 2 Doporučené speciality v konkurenčních kavárnách	43
Tabulka 3 Reference zákazníků na portálu Tripadvisor.com	44
Tabulka 4 Váhy pěti sil Portera	48
Tabulka 5 Ceník nápojů	51
Tabulka 6 Cena surovin	52
Tabulka 7 Náklady na reklamu a marketing, včetně počátečních investic	54
Tabulka 8 Fixní náklady	55
Tabulka 9 Mzdové náklady	56
Tabulka 10 Sezónnost ve vytížení kapacity kavárny U Kubíka v centru Prahy – optimistická varianta	58
Tabulka 11 Sezónnost ve vytížení kapacity kavárny – měsíční	59
Tabulka 12 Sezónnost ve vytížení kapacity kavárny	60
Tabulka 13 Průměrný odhad tržeb – tři varianty	61
Tabulka 14 Průměrný odhad variabilních nákladů	62
Tabulka 15 Vypočet zisku	62

1 Úvod

Podnikání je prostorem pro realizaci kreativních nápadů člověka. Postup při realizaci a organizaci těchto nápadů představuje velmi důležitou složku pro vytvoření kvalitního podnikatelského záměru a následně i realizaci samotného podnikání. Tento proces vyžaduje, aby člověk byl kreativní, aktivní, vytrvalý, společenský, odpovědný, pracovitý, sebevědomý a ambiciózní.

Pro otevření vlastního podniku je velmi důležité sestavit si propracovaný podnikatelský plán. Díky podnikatelskému plánu člověk může realizovat svůj nápad a rozvíjet byznys, aby fungoval dobře a přinášel zisky. Mnoho zajímavých nápadů se nerealizuje z důvodu nesprávného plánování nebo jeho absence. Pokud podnikatelský plán je připravován pro investora, o to víc musí být propracovaný a podávat investorovi informace o budoucím fungování podniku a možnosti získat dividenda nebo podíl na zisku.

Pro bakalářskou práci jsem si zvolila téma Podnikatelský projekt. Konkrétně budu rozpracovávat podnikatelský plán pro kavárnu. Vedení kavárny má mnoho nuancí, které podnikatel musí vědět před založením podniku.

Protože káva je hlavním produktem prodávaným v kavárně, je nutno věnovat zvláštní pozornost farmám, kde se káva pěstuje a taky její pražení. Značka kávy, kterou zamýšlím nabízet zákazníkům v nově otevřené kavárně, je Specialty. Dle odborných hodnocení této značky se jedná o kvalitní kávu. Také v podniku budou nabízeny dezerty a další nápoje. Proto je velmi důležité zmínit všechny aspekty otevření tohoto podniku, aby byl úspěšný v budoucnosti.

Ve dnešní době lidé konzumují kávu a kávové nápoje jako způsob povzbudit se nebo pochutnat si na oblíbeném nápoji a odpočinout si v prostředí příjemné a útulné kavárny. Hlavním záměrem je udělat takovou kavárnu, kde lidé budou spokojeni s prostředím, nabídkou a kvalitou poskytovaných služeb.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vypracovat podnikatelský projekt pro podnik, konkrétně kavárnu.

Dílním cílem této práce je vyhodnotit možnosti realizace daného podnikatelského plánu za podmínek pandemie Covid-19 a vládních opatření, která přetrvávají již od března 2020 a ještě nějakou dobu budou přetrvávat.

Dalším dílním cílem bude stanovit předpokládaný zisk budoucí činnosti.

2.2 Metodika

Teoretická část obsahuje vymezení pojmů a teoretických východisek z odborných zdrojů informací, jako knihy a články, kompilaci názorů autorů, kteří se danou problematikou zabývali. V této části bude představena struktura podnikatelského projektu, jeho význam při zahájení podnikání, požadavky pro jeho sestavení a správná prezentace projektu investorům. V teoretické části budou uvedeny definice pojmů jako podnikatelský plán, finanční plán a jeho součásti, marketingový mix. Pro zpracování teoretických východisek v práci budou použity odborné zdroje a monografie českých a zahraničních autorů, zejména Hanzelkové a Keřkovského (2017): „*Strategické řízení: teorie pro praxi*“, Vochozky a Mulače (2012): „*Finanční řízení*“, Srpové (2011): „*Podnikatelský plán a strategie*“ a dalších autorů.

V praktické části je sestaven podnikatelský projekt pro založení vlastní kavárny. Dále bude provedena analýza PESTLE. Tato analýza bude provedena za účelem zjištění, zda současné vnější faktory jsou příznivé pro založení a rozvoj podnikatelského projektu – kavárny. Zkoumat se budou politické, ekonomické, sociálně – demografické, technicko-technologické, právní a ekologické faktory, které mohou ovlivnit fungování a činnost kavárny. Bude soustředěna pozornost na aktuální situaci a zejména ekonomické prostředí v kontextu pandemických opatření.

Dále bude provedena Porterova analýza pěti sil. Budou analyzovány pět faktorů: hrozba stávajících konkurentů, síla nových konkurentů, bariéry vstupu do odvětví, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů. Síla /hrozba

každého faktoru bude vyhodnocena dle stupnice od 1 do 10, kde 1 – žádná hrozba / síla, 5 – průměrná hrozba / síla, 10 – největší hrozba / síla.

Dále je v práci provedena SWOT analýza zamyšleného projektu. V rámci této analýzy budou zjištěny silné a slabé stránky podnikatelského projektu – kavárny, ale také příležitosti a hrozby.

Dále bude provedeno porovnání zamyšleného projektu s konkurenčními podniky. Toto porovnání bude provedeno na základě stanovených kritérií: cena nabízených produktů – především cena kávy, nabídka doplňkového sortimentu v kavárně, reference zákazníků a hodnocení na portálech. Jako konkurenční podniky budou vybrány kavárny v blízkosti Staroměstského náměstí s nabídkou nápojů a doplňkového sortimentu.

Dále bude vytvořen finanční plán pro realizaci podnikatelského záměru, stanovení výnosů a nákladů v kavárně. Bude vypočítán bod zvratu a také doba návratnosti investice do kavárny. Po provedení této analýzy bude možné zjistit, jaký bude finanční výsledek činnosti za vymezených předpokladů. Při stanovení nákladů budou stanoveny náklady fixní, mzdové náklady na zaměstnance a také jednicové náklady. Při zpracování plánu výnosů bude uvažováno o sezónnosti služeb v kavárně a počtu míst k sezení nebo také počtu objednávek kávy s sebou. Protože nelze s jistotou předpovědět počet návštěvníků, budou stanoveny tři varianty: optimistická, realistická a pesimistická. Výnosy, náklady a výsledek hospodaření bude spočítán pro každou z těchto variant.

Výsledkem práce bude diskuze a odpověď na otázku, zda za určených předpokladů (lokace kavárny v centru Prahy, nabídka nápojů a doplňkového zboží, zejména zákusků a sendvičů) založení kavárny je zajímavým podnikatelským projektem z finančního hlediska či nikoliv.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice podnikatelského projektu

Na samém začátku podnikání musí být jistý podnikatelský záměr, který bude vymezovat předmět činnosti uvažovaného podniku, a hlavně bude odpovídat na otázku: „Co?“. To tedy znamená, že by měl definovat, jaké bude podnik vyrábět výrobky, případně jaké bude poskytovat služby. Z tohoto důvodu, než dojde k založení podniku, mělo by dojít k vytvoření podnikatelského projektu, který dá jeho zadavateli komplexní zhodnocení uvažovaného záměru. Dojde tedy k posouzení podnikatelského záměru hned z několika pohledů. Posuzuje se reálnost a proveditelnost zamýšleného projektu a dále jeho finanční efektivnost. Smyslem podnikatelského projektu je, aby pro realizátory představoval jasnou odpověď na otázku, zda je vhodné podnik zakládat. Pakliže dojde zadavatel k tomu, že se rozhodne tento podnikatelský projekt realizovat, pak by mu měl dát jistý návod, podle kterého bude postupováno ve fázi podnikatelského záměru (Synek, Kislingerová, 2015).

Podnikatelský projekt, který je také často označován, jako business plan, či dokonce podnikatelský projekt, je dokumentem, který popisuje základní existenci společnosti, její strategii, cíle společnosti, včetně cesty, jak bude těchto cílů dosaženo. Dále nám podnikatelský projekt objasňuje podnikatelský záměr ve vztahu k obchodnímu prostředí, ve vztahu ke konkurenci, ale stejně tak i ve vztahu k finančním prostředkům, které jsou nezbytné k samotné realizaci tohoto podnikatelského projektu (Palatková, 2013).

Mezi další definice podnikatelského projektu, lze jistě zařadit i definici Srpové (2011), která definuje podnikatelský projekt, jako písemný dokument, popisující veškeré podstatné vnější i vnitřní okolnosti, které souvisejí s podnikatelským záměrem. Jedná se o formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti včetně dosažitelnosti. Nesmí chybět ani celkové shrnutí jednotlivých kroků, které povedou k dosažení těchto stanovených cílů.

3.2 Obsah podnikatelského projektu

Rozsah podnikatelského projektu o značné míry závisí na formě a náročnosti podnikatelského záměru. Velice důležitým faktorem je současně i fáze, ve které se

společnost nachází, pro niž se bude podnikatelský projekt vytvářet. Rozdílný projekt bude sestavován pro společnost, která bude nově začínající. Zde je vhodnější sestavit podnikatelský projekt více dopodrobna, než je tomu u společnosti, která je již zaběhnutá. Zpracování podnikatelského projektu, by mělo být vždy vytvářeno v logické návaznosti a stejně tak musí být jasně formulovány podnikatelské cíle. Nedílnou součástí každého podnikatelského projektu je, získat stanovisko od někoho, kdo podnikatelský projekt četl (Palatková, 2013).

Stupeň podrobnosti některých vybraných částí podnikatelského projektu bude v mnohých případech záležet zejména na tom, pro koho je tento podnikatelský projekt primárně určen. Může se jednat o podnikatelský projekt určený výhradně pro podnikatele nebo naopak pro investory či banku. Z tohoto plyne, že také pořadí jednotlivých částí projektu se může lišit, případně se jednotlivé jeho části mohou vzájemně překrývat. Jako příklad lze uvést cenovou politiku, která se objeví jednak v rámci popisu produktu, ale stejně tak i v kapitole, která bude věnována marketingové strategii společnosti. v konečném důsledku ovšem podnikatelské projekty obsahují shodné prvky, které se odlišují jenom samotným pořadím a stupni rozpracovanosti (Srpková, 2011).

S ohledem na skutečnost, že obsah podnikatelského projektu není striktně dán, tak si představíme následující podnikatelský projekt (Vochozka, Mulač, 2012):

- titulní list, obsah;
- úvod, účel a pozice dokumentu;
- shrnutí;
- popis podnikatelské příležitosti;
- cíle společnosti a vlastníků;
- potenciální trh;
- analýza konkurence;
- marketingová a obchodní strategie;
- realizační a projektový plán;
- finanční plán;
- hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;

- přílohy.

Titulní list, obsah

Na titulním listu dochází k představení samotné společnosti. jeho součástí je obchodní název společnosti, včetně formy podnikání. Nesmí chybět název podnikatelského projektu, kdo jej vypracoval, sídlo společnosti, kontakty na společnost, ale i logo, pokud nějaké firma vlastní. Jako doporučující se označuje uvedení prohlášení, kde jeho autor sděluje, že veškeré uvedené informace v podnikatelském projektu jsou důvěrné a jsou součástí obchodního tajemství, čímž dojde k zamezení jakéhokoliv kopírování, rozmnožování atd. Obsah by měl být krátký, přičemž by se měl omezit na jednu až jednu a půl strany (Šafrová, Drážilová, 2019).

Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod se řadí na začátek podnikatelského projektu z důvodu, aby se předcházelo případným nedorozuměním mezi autorem a čtenářem tohoto projektu, ohledně účelu předloženého podnikatelského projektu, rozsahu, podrobností atd. Z tohoto důvodu se doporučuje v samém úvodu podnikatelského projektu uvést, komu je tento projekt určen. V případě pozice dokumentu lze např. uvést, že se jedná o verzi 1.1, kde nejsou konkrétní tři kapitoly rozpracovány do detailu, a to z důvodu, že se na nich i nadále pracuje, včetně termínu jejich dokončení. Tímto způsobem předcházíme případnému nedorozumění, kdy se bude snažit čtenář dohledat případné chybějící informace, které souvisejí s rozpracovanými kapitolami. Z tohoto důvodu je potřeba v samém úvodu informovat čtenáře, zda se jedná o kompletní podnikatelský projekt, případně jeho rozpracovanou verzi (BusinessInfo.cz, 2012).

Shrnutí

Jedná se o zhuštěný popis toho, s čím se bude mít možnost seznámit na dalších stránkách v podrobnějším zpracování. Shrnutí by mělo být vždy napsáno takovou formou, aby vzbudilo ve čtenáři zvědavost, která ho nutí si přečíst zbývající část projektu

a současně, aby se zabýval podrobnostmi. Hrubou osnovu shrnutí mohou představovat následující body (Svobodová, Andera, 2017):

- jaké produkty budeme poskytovat;
- čím se naše produkty liší od konkurence, a proto jsou lepší, jaká je jejich konkurenční výhoda;
- jaká bude kapitálová náročnost, jakou bude mít podnik potřebu cizích zdrojů, jak dlouho bude potřebovat financovat, schopnosti splácet atd.

Celkový rozsah shrnutí bude vždy záviset na jeho charakteru podnikatelského záměru, včetně celkové výše potřebného kapitálu. Ačkoliv se shrnutí umísťuje na začátek podnikatelského projektu, tak jej zpracováváme až na jeho konci, kdy už máme celkový podnikatelský projekt kompletní.

Popis podnikatelské příležitosti

V tomto případě se může např. jednat o nalezení mezer na trhu, kdy může dojít k nalezení nového technologického principu. Smyslem je, aby došlo k přesvědčení čtenáře o tom, že v současné době nastal nejvhodnější okamžik pro realizaci podnikatelského projektu společnosti. Stejně jako je potřeba přesvědčit čitatele, že naše společnost je ta nejvhodnější pro realizaci. Nesmí chybět sdělení, kdo náš výrobek nebo službu potřebuje, jak bude dosaženo tržeb a zisků. V rámci popisu podnikatelské příležitosti je nezbytné se zaměřit zejména na samotný popis produktu či služby, jaká je konkurenční výhoda produktu a v neposlední řadě, jaký plyne užitek produktu pro zákazníka.

Cíle společnosti a vlastníků

V této části podnikatelského projektu se snaží autor přesvědčit, že se společnost nachází v takové fázi, kdy je schopna úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. Investoři, ale i banky se mnohdy domnívají, že o samotném úspěchu, případně neúspěchu rozhoduje zejména vedení společnosti. Dalším významným hlediskem jsou produkty, technologie nebo trhy, které mají významný vliv, ovšem o úspěšné realizaci podnikatelského záměru rozhodují zejména podnikatelské a odborné zkušenosti

managementu společnosti. Z tohoto důvodu potenciální investoři kladou velký důraz na vedení a zaměstnance společnosti, proto je pro společnost nesmírně důležité disponovat schopnými zaměstnanci, kteří mohou realizovat podnikatelský plán (Srpková, 2011).

Potenciální trh

Aby se mohl stát podnikatelský plán úspěšný, pak musí společnost expandovat na takový trh, který bude mít zájem o naše produkty, případně jejich inovace. Úspěšné zavedení nových produktů předpokládá trh s velkým růstovým potenciálem a odpovídající velikostí. Z tohoto důvodu jsou pro potenciální investory velice důležité informace o potenciálních trzích včetně možnostech uplatnění na nich. Z důvodu, že je potřeba prokázat existenci potenciálního trhu pro společnost, pak se vychází z údajů, jako jsou velikost trhu, překážky vstupu na nový trh, zákazníci atd. V podnikatelském plánu by tedy neměly chybět informace o celkovém trhu a cílovém trhu (BusinessInfo.cz, 2012).

Analýza konkurence

V první fázi je nezbytné si označit společnosti, které představují pro nás konkurenci. Mezi tyto se řadí i ty společnosti, které působí na shodných cílových trzích a prodávají ty samé či podobné produkty. Kromě těchto firem mohou ještě existovat i další, které v současné době nepředstavují konkurenci, ale do budoucna tomu může být jinak. Pakliže je na trhu velké množství konkurentů, tak je velmi těžké časově, ale i finančně všechny prozkoumat. Toto za jistých okolností nemá ani smysl, proto je nezbytné si rozdělit konkurenty do dvou kategorií, na hlavní a vedlejší. Do kategorie hlavních konkurentů se řadí ty společnosti, které na daném trhu hrají významnou roli a budou ji hrát i nadále. U konkurentů musíme také zhodnotit jejich přednosti a nedostatky. Na základě provedeného srovnání konkurenčních společností dle stanovených kritérií dostaneme konkurenční výhody jednotlivých firem (Polách, 2012).

Marketingová a obchodní strategie

Z důvodu, že marketing a obchod mají významný vliv na budoucí úspěch společnosti, pak je třeba přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu, že disponujeme dobrou marketingovou a obchodní strategií. Marketingová strategie se zaměřuje na výběr cílového

trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. Rozhodující pro správné zvolení trhu je segmentace trhu. Abychom zvolili správný cílový trh, musíme se rozhodnout, jakou pozici chceme na trhu zaujmout ve vybraných segmentech. Dále bude následovat rozhodnutí o marketingovém mixu, který bere v potaz vybraný tržní segment a zvolenou tržní pozici (Jakubíková, 2013).

Realizační a projektový plán

V případě sestavování podnikatelského plánu je vždy velice důležitý časový harmonogram veškerých činností včetně jejich dodavatelského zajištění. Jedná se o realizační projektový plán. V prvním kroku je nezbytné určit všechny důležité kroky a aktivity, jež budou v souvislosti s realizací podnikatelského projektu podniknuty, cíle, kterých má být dosaženo, důležité jsou také termíny, jež musí být plněny. Musí se detailně rozplánovat veškeré aktivity, aby bylo zřejmé, kdy jaké činnosti musí začít, jak dlouho mohou trvat, případně, kdy se musí dokončit (Srpová, 2020).

Finanční plán

Tento plán převádí předcházející části podnikatelského plánu do číselné podoby. Finanční plán představuje reálnost podnikatelského záměru z ekonomického pohledu. Výstupy jsou tvořeny hlavně plánem nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisků a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, vypočtený bod zvratu, hodnocení investice z pohledu efektivnosti atd. (Růčková, 2019).

Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu

Poslední část podnikatelského plánu by měla prokazovat, že žadatel zná silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského projektu. K tomuto je nejvhodnější využít SWOT analýzu, která se zabývá odhalováním silných a slabých stránek společnosti, příležitostmi a případnými hrozbami pro společnost (Svobodová, Andera, 2017).

Poslední část tvoří analýza případných rizik, které mohou mít negativní dopady na chod společnosti. Analýza rizik dává dva pohledy na podnikatelský plán společnosti.

Jednak nastíní pravděpodobnost rizikové situace, ale současně i slouží k přípravě opatření, která bude nezbytné realizovat, pakliže by riziková situace opravdu nastala. Analýzou rizik můžeme dospět k vytvoření preventivních opatření a minimalizaci konkrétních významných rizik. V daném případě můžeme dělit rizika na vnitřní a vnější, ale také ovlivnitelná a neovlivnitelná, dále ekonomická, tržní, finanční, politická atd. V případě, kdy jsou identifikována rizika, tak by mělo dojít k navržení preventivních opatření, která budou sloužit ke snížení vybraných významných rizik (Srpková, 2011).

Přílohy

Poslední část podnikatelského projektu tvoří případné přílohy, kdy k těm nejčastějším se řadí následující (Srpková, 2011):

- životopisy klíčových osobností;
- výpis z obchodního rejstříku;
- analýza trhu;
- podklady z finanční oblasti, jako jsou rozvaha, výkaz zisků a ztrát;
- technické výkresy;
- důležité smlouvy a další.

Může se ovšem jednat i o další dokumenty, vždy je to dáno tím, pro koho je podnikatelský plán vypracován a jaké požadavky jsou na tento plán kladeny (Srpková, 2011).

3.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku

Analýza prostředí firmy by měla být prováděna průběžně, protože jejím výsledkem je získání informací, na základě kterých se vyhodnocuje aktuální situace kolem podniku. Tato analýza zpravidla zahrnuje zkoumání tří složek:

- vnějšího prostředí (někdy bývá označováno za makroprostředí);

- bezprostředního okolí čili také mikroprostředí;
- vnitřního prostředí organizace.

Analýza vnějšího prostředí je proces, kterým vývojáři strategického plánu řídí vnější faktory ve vztahu k organizaci, aby určili příležitosti a hrozby pro firmu. Analýza vnějšího prostředí zahrnuje zkoumání ekonomického vlivu, právního regulování a řízení politických procesů, přírodního prostředí a zdrojů, sociální a kulturní složky společnosti, jakož i vědecko-technického a technologického rozvoje společnosti, infrastruktury apod. (Vašítková, 2014, s. 58-59).

Analýza vnějšího prostředí pomáhá získat důležité výsledky. Například poskytuje organizaci časovou kapacitu pro předvídání její schopností, umožňuje vytvořit plán jednání při nepředvídaných okolnostech, vyvinout systém včasného varování v případě možných hrozeb a určit čas na vývoj strategií, které mohou přeměnit předchozí hrozby v jakékoliv ziskové příležitosti. Keřkovský a Hanzelková (2017, s. 41) uvádějí, že „*analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat*“.

Jak popisuje Zuzák (2016, s. 30) ve vnějším prostředí podniku neustále dochází k významným změnám, které prudce zasahují do činnosti podnikatelských subjektů. Vzhledem k tomu, že podnik funguje jako otevřený systém, musí na každou externí změnu reagovat, a to buď pro úspěšné fungování na trhu nebo minimálně přežití na pozadí konkurence.

Pro analýzu vnějšího prostředí firmy se obvykle používá PEST či **PESTLE analýza**. Jedná se o analýzu, která identifikuje faktory ovlivňující podnik, aby ten byl na určité potenciální změny připraven. Sedláčková (2006, s. 16) popisuje, že PEST analýza se dělí do čtyř základních skupin, a to:

- politické a legislativní faktory (zákony, ochrana spotřebitelů, daňová politika, protekcionismus, politická stabilita);
- ekonomické faktory (trendy HDP, hospodářské cykly, kupní síla, úroková míra, nezaměstnanost, průměrná mzda, inflace);

- sociální a demografické faktory (demografický vývoj populace, změna životního stylu, vzdělání, přístup k práci a volnému času);
- technologické faktory (podpora výzkumu a vývoje, rychlost zastarávání, nové objemy).

Rozšířená PESTLE analýza pak mimo výše uvedené faktory zahrnuje faktory ekologické (například kapacita přírodních zdrojů a klimatické podmínky či aspekty týkající se ochrany životního prostředí).

Mikroprostředí firmy je analyzováno na základě zkoumání takových faktorů jako kupující, dodavatelé, konkurenti a trh. Zákazníci by měli být analyzováni na základě jejich geografické polohy, demografických a sociálně-psychologických charakteristik, jakož i postoje k produktu. Faktory, které určují obchodní sílu kupujících pak jsou informovanost, objem zakázek, stupeň vzájemné závislosti prodávajícího a kupujícího, existence náhradních produktů (substitutů), náklady pro kupujícího v případě přechodu k jinému prodejci, cenová citlivost apod.

Při hodnocení dodavatelů se doporučuje zkoumat cenu dodaného zboží, záruku kvality, časový harmonogram dodávek, dochvilnost a závaznost plnění podmínek dodavatelem. Spolu s tím konkurenční síla dodavatelů závisí na následujících faktorech: úroveň specializace dodavatele, náklady na přilákání dalších zákazníků, stupeň specializace kupujícího při získávání určitých zdrojů, koncentrace dodavatele při práci s konkrétními zákazníky a význam pro poskytovatele objemu tržeb. Při analýze konkurence by se primárně měly odhalovat jejich slabé a silné stránky (Kotler, 2007, s. 568).

Zpravidla se mikroprostředí firmy zkoumá v rámci **Porterova modelu pěti sil**, který zkoumá základ konkurence v odvětví. Jeho cílem je „*umožnit jasně pochopit cíle, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny*“ (Srpková, 2011, s. 131).

Rozpoznání, vyrovnání se a reagování na tyto síly je podmínkou pro úspěšnost firmy na trhu. Pět konkurenčních sil Porterovy analýzy vyplývá z rivality mezi konkurenčními firmami, hrozby substitučních výrobků, hrozby vstupu nových konkurentů

na trh, vyjednávací pozice dodavatelů a vyjednávací pozice kupujících (Srpková, 2011, s. 131-132).

Podle Jakubíkové (2012, s. 133) jelikož mikroprostředí firmy zahrnuje dodavatele, obchodníky, zákazníky, konkurenci, marketingové firmy a veřejnost, je možné věnovat pozornost **benchmarkingu**. Jde o proces porovnání základních aspektů firmy s jejími největšími konkurenty či s těmi firmami, které jsou považovány za nejlepší firmy v oboru (Srpková, 2011, s. 132).

Do vnitřního prostředí firmy obvykle patří zdroje firmy a její schopnosti využívat disponibilní zdroje. Analýza vnitřního prostředí odhaluje možnosti a potenciál, na který může firma v konkurenčním boji při plnění svých cílů spoléhat. Vnitřní prostředí je analyzováno v následujících směrech (Jakubíková, 2013, s. 109):

- personální zdroje firmy, potenciál zaměstnanců, jejich kvalifikace, zájmy atd.;
- organizace řízení;
- výroba, včetně organizačních, provozních a technických vlastností a vědeckého výzkumu a vývoje;
- finance firmy;
- marketing;
- organizační kultura.

Pro analyzování vnitřních zdrojů se často používá metoda **VRIO**, která zkoumá zdroje firmy (fyzické, lidské, finanční a nehmotné) podle takových kritérií jako hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost a schopnost organizační struktury těchto zdrojů využít. Cílem analýzy vnitřního prostředí pak je „porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy“ (například vedením firmy nebo externím odborníkem) (Jakubíková, 2013, s. 111).

Součástí analýzy vnitřních zdrojů také je marketingová činnost firmy a konkrétně **marketingový mix** čili také 4P, kterým se rozumí „*souhrn vnitřních činitelů podniku (soubor nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitelů*“. Těmito nástroji jsou produkt, cena, distribuce a komunikace. Při jejich vzájemném kombinování a harmonizaci

mohou efektivně plnit svou roli a funkce, tedy přinášet synergetický efekt (Zamazalová, 2009, s. 39).

Produkt (*Product*) je to, co společnost nabízí spotřebiteli výměnou za peníze. Kvalitní produkt vždy splňuje přání kupujícího a při jeho vyvinutí se obvykle bere v úvahu jméno, logo, funkce (jedinečné vlastnosti produktu), kvalita produktu z pohledu spotřebitele, vzhled, sortiment a dodatečné služby. Na ceně (*Price*) závisí zisk podniku. Je určena cenou zboží, hodnotou podobných výrobků u konkurence, hodnotou zboží pro spotřebitele a požadovaným ziskem. V rámci marketingové koncepci cenová složka zahrnuje následující aspekty: cenová strategie, maloobchodní cena, tvorba cen přes různé prodejní kanály, dávkové ceny (speciální prodejní ceny pro dvě a více zboží současně), slevy podle ročních období a propagační akce. Je třeba také brát v úvahu místo prodeje (*Place*), protože je nutné, aby se zboží nacházelo na správném místě (aby ho potenciální kupující viděl) a ve správném čase (když ho kupující potřebuje). Pro správný výběr místa je zapotřebí zvážit následující body (Vašítková, 2014):

- trh, kde se zboží bude prodávat;
- kanály, přes které se bude prodávat;
- podmínky prodeje (slevy a bonusy pro prodejce);
- organizace prodejního řetězce (seznam prodejců);
- rozmístění zboží (sortiment, požadavky na umístění v obchodu);
- zásoby (doba použitelnosti, úroveň zásob).

Poslední složka marketingového mixu, tedy propagace (*Promotion*), zahrnuje propagační aktivity, které pomáhají upozornit publikum na produkt. Pro vytvoření u potenciálního zákazníka potřeby koupit zboží se používá řada nástrojů marketingové komunikace, včetně reklamy, PR, direct-marketing, podpora prodeje, sponzorství apod. V propagaci se odrážejí taková marketingová rozhodnutí jako propagační strategie, rozpočet a podíl reklamních dopadů (například, reklamní aktivita konkurentů při propagaci produktu stejné kategorie), loajalita a rozpoznatelnost značky mezi cílovou skupinou, účast firmy na speciálních akcích, PR strategie, mediální strategie a promo akce (Kotler, 2007, s. 70-71).

Pro celkové vyhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí firmy se využívá takzvaná **SWOT analýza**, tedy analýza silných a slabých stránek organizace, jakož i příležitostí a hrozeb pocházejících z prostředí. Cílem SWOT analýzy je „*identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí*“ (Jakubíková, 2012, s. 103).

Nejprve se v rámci SWOT analýzy zkoumají faktory přicházející z vnějšího prostředí firmy, tedy příležitosti a hrozby (OT). To znamená, že se zkoumají faktory makroprostředí a mikroprostředí. Následně se provádí analýza SW, tedy analýza vnitřního prostředí firmy (Jakubíková, 2012, s. 103). Jak podotýká Sedláčková (2006, s. 91) aplikace SWOT analýzy musí směřovat k identifikování, nalezení a posouzení vlivů jakož i k prognózování vývojových trendů faktorů vnějšího okolí, vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

3.4 Finanční plán pro založení podniku

Plánování v podnikání hraje jednu z hlavních rolí a je důležité zejména v otázkách ekonomické účinnosti. Finanční plán je komplexním plánem fungování a rozvoje podniku v hodnotovém (peněžním) vyjádření, který předpokládá efektivitu a finanční výsledky výrobní, investiční a finanční činnosti firmy (Srpková, 2011, s. 28).

Šiman (2010, s. 49) popisuje, že proces zahájení podnikání doprovází vypracování zakladatelského rozpočtu, protože výdaje podniku v tomto období velmi převyšují příjmy, čímž se může zvýšit podnikatelské riziko. Účelem zakladatelského rozpočtu tedy je vypočítat potřebnou výši kapitálu pro založení podniku a zahájení podnikání, dále také stanovit strukturu kapitálu a ověřit reálnost zajištění kapitálu. Přitom základními principy zpracování zakladatelského rozpočtu je určit a kvantifikovat výdaje a příjmy, uvažovat příjmy v minimální hodnotě, zatímco výdaje v hodnotě maximální a zpracovat variantní verze plánu peněžních toků.

Pro založení podniku začínající firmy potřebují prostředky na pořízení dlouhodobého majetku, na pořízeného oběžného majetku a na zahájení podnikatelské činnosti. Zejména financování provozních nákladů do doby, než podnik obdrží první tržby. Výstupem finančního plánování jsou plán nákladů, plán výnosů, plán peněžních toků,

plánovaný výkaz zisku a ztráty, finanční analýza, plánovaná rozvaha, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivity investic a také plán financování (Srbová, 2011, s. 28).

Veber (2012, s. 156) uvádí, že finanční plánování se orientuje na finanční cíle organizace, které by měly vyplývat ze strategických záměrů firmy. Základní součástí finančního plánování je roční finanční plán, jež by měl obsahovat stranu potřeb financování podnikatelské činnosti a stranu zdrojů. Struktura finančního plánu pak sestává z plánu investic a z plánování výnosů a nákladů, které vyplývají z provozní činnosti firmy.

Příprava jakéhokoli finančního plánu zahrnuje 5 fází, kterými jsou:

1. analýza retrospektivních a průmyslových dat;
2. identifikace hlavních ukazatelů a stanovení jejich cílových hodnot;
3. plánování příjmů a výdajů ze všech činností;
4. prognóza příjmů a výdajů v hotovosti;
5. posouzení dopadu výsledků plánování na kapitálovou strukturu a ziskovost podniku.

Vzhledem k tomu, že finanční plán se vypracovává pro založení podniku, analýza retrospektivních dat by měla být nahrazena průmyslovou statistikou a analýzou výročních zpráv konkurentů. Tím pádem v první fázi lze získat představu o stavu podniku v současné době na pozadí jiných konkurentů, která dovolí porozumět hlavním cílům finančního plánu a definovat ukazatele, o které podnik usiluje do budoucna (Knápková, 2017, s. 48).

Kombinace stanovených cílů se volí pro každý podnik individuálně. Přičemž ani neexistují záruky, že v plánech různých období budou naprosto všechny ukazatele stejné. Nicméně, jsou takové hodnoty, které nelze nechat bez pozornosti při finančním plánování. Jimi jsou velikost příjmů, objem prodeje, úroveň ziskovosti činnosti, majetku a kapitálu, náklady na výrobky, doba obratu zásob, pohledávky, závazky a likvidita. Zároveň s tím pro základní výpočetní ukazatelů existují regulační hodnoty. Ale při porovnávání s nimi je vždy nutné vzít v úvahu jak specifika průmyslu a konkrétní aktivity, tak i vývojovou fázi společnosti. Ve třetí fázi se podrobněji odráží dynamika zvýšení tržeb a příjmů, popřípadě možných změn, zatímco poslední fáze pomáhá pochopit, jaký výsledek přinese realizace scénáře výše uvedených bodů (Knápková, 2017, s. 49).

3.4.1 Náklady podniku

Náklady podniku představují vyjádření spotřebovaných výrobních faktorů čili vstupů do výroby a představují jeden z nejdůležitějších ukazatelů hospodárnosti. Nákladové členění je následující:

- **Fixní náklady** – náklady, které se v rámci dané kapacity nemění s objemem výroby (odpisy strojů, nájemné atd.);
- **Variabilní náklady** – jedná se o náklady, které se mění s objemem výroby.

Každá společnost v souvislosti s hodnocením efektivnosti jednotlivé výroby a jejího celkového ekonomického vlivu na firmu, musí mimo vlastních nákladů také zjišťovat výnosy. Do oblasti výnosů se řadí tržby za jednotlivé výrobky či služby a tvoří nejpodstatnější součást výnosů společnosti. Dále se můžeme setkávat s finančními výnosy, které pocházejí z prodeje cenných papírů, kurzové zisky, úroky z vkladů, dividendy atd. V neposlední řadě se můžeme setkat s mimořádnými výnosy, které se objevují ojediněle, jako náhrada škody, manko (Poláčková, 2010).

3.4.2 Bod zvratu

Bod zvratu představuje takové množství, kdy objem produkce prodaný při určité ceně a vyrobený za určitých nákladů se vyrovná, resp. bude dosaženo jisté výše zisku. Jedná se tedy o situaci, kdy se tržby rovnají nákladům ($T = CN$).

Celkové fixní náklady se podělí rozdílem ceny a variabilních nákladů na jednotku produkce. Výsledkem bude objem produkce, při kterém bude dosaženo nulového zisku.

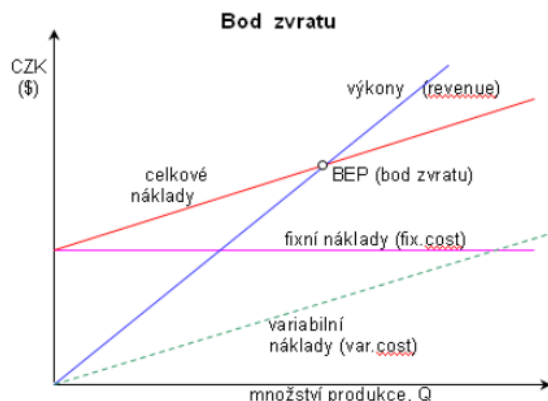
$$Q = FN / (p - vn)$$

Celkové náklady jsou souhrnem fixních a variabilních nákladů. Bod, ve kterém se protnou přímky nákladů, a výnosů označujeme za bod zvratu. Jejich vertikální rozdíl představuje dosahovaný zisk po danou úroveň produkce.

V případě výpočtu Bodu zvratu se využívá těchto proměnných, jak je uvedeno na následujícím grafickém vyobrazení výpočtu:

- **P** = cena produktu
- **Q** = množství prodaných produktů
- **FN** = fixní náklady
- **VN** = variabilní náklady (Synek, 2015).

Obrázek 1 Bod zvratu



Zdroj: Synek, 2015

3.5 Marketingový mix

Dle Zamazalové (2009) „marketingový mix je souhrnem vnitřních činitelů podniku (souborem nástrojů), které umožňují ovlivňovat chování spotřebitele“. Klasický marketingový mix je tvořen tzv. 4 P, což tvoří cena, produkt, propagace a místo. V současnosti se ovšem marketingový mix neustále rozšiřuje o další části, jako jsou Packaging (balení), Positioning (umístění), People (lidé), ale také Politics (politika) (The economics times, 2019).

Na níže přiloženém obrázku vidíme klasické vyobrazení marketingového mixu tzv. 4P.

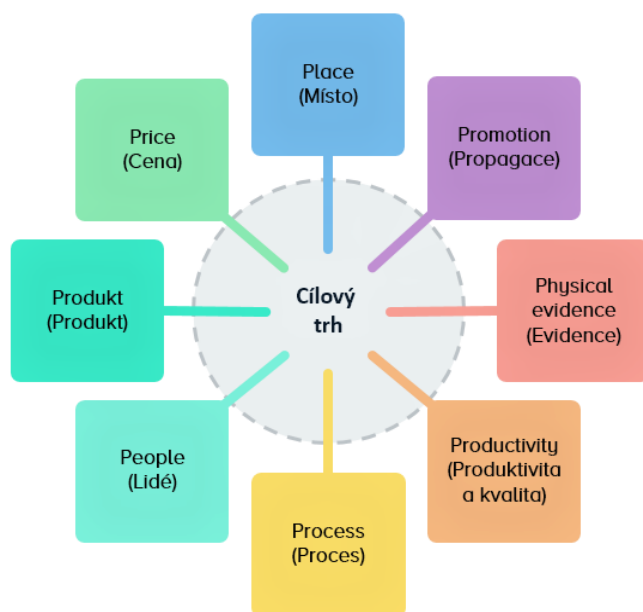
Obrázek 2 Marketingový mix 4 P



Zdroj: Marketingový mix, 2018

Následně si také představíme rozšířenou verzi marketingového mixu, která se v současné době využívá mnohem častěji, než je tomu v případě klasického marketingového mixu 4P.

Obrázek 3 Marketingový mix 7P



Zdroj: Marketingový mix, 2018

3.5.1 Produkt

Produkt má zásadní roli při vytvoření marketingové strategie. Prostřednictvím definování funkcí a výhod produktu jsou určeny a následně i odsouhlaseny ostatní prvky marketingového mixu. Produkt tvoří portfolio produktů společnosti. v rámci této kombinace jsou produktové řady, které jsou úzce propojeny se skupinami produktů. Mohou nabízet stejnou výhodu, případně mají společné vlastnosti. Produktová řada je tvořena produktovými položkami, jež jsou samostatnými jednotkami s jedinečným vzhledem, funkcemi či cenovými body. Každá položka produktu je tvořena třemi hlavními prvky, na které je nezbytné se zaměřovat. Jedná se o značku, obal a související služby (Luenendonk, 2020).

Produktem se myslí zboží, služby, osoby, místa, myšlenky, ale také třeba zkušenosti. Produkt je tvořen třemi vrstvami, přičemž první představuje jádro produktu, druhou vrstvu tvoří skutečná podstata produktu a třetí vrstva je tvořena rozšířeným

výrobkem. Konkurenční boj se odehrává zejména na úrovni druhé a třetí vrstvy, kdy se jedná o hlavní jádro vlivu na zákazníky. Každá společnost si musí definovat produktovou politiku, což v praxi znamená následující (Eckhardtová, 2014):

- definice užitku produktu pro zákazníka.
- minimum, které může zákazník od produktu očekávat.
- definice vlastností produktu (obsah, postup zpracování, možnosti vyhotovení, kvalita).
- stanovení jednoznačného stylu, značky, image.
- představení doplňkových výhod, které může produkt nabídnout.
- společnost, resp. její zaměstnanci by produkt měli vnímat očima zákazníka.

3.5.2 Cena a cenová strategie

Cena představuje částku, kterou musí zákazníci zaplatit výměnou za produkt nebo službu. Z tohoto důvodu se stanovení ceny jeví, jako poměrně složité. Pro začínající společnosti jako zamýšlená kavárna je důležité vytvořit dojem výhodné ceny, což většinou nastává tím, že společnost stanoví cenu nižší, než je tomu v případě konkurence. Cenová strategie by měla představovat postavení produktu společnosti na trhu, přičemž výsledná cena by měla pokrývat náklady na položku, fixní náklady a přinášet čistý zisk. V případě nízkých cen, dochází k brždění růstu společnosti. Nejdůležitější tedy je, aby byla zvolena taková cenová strategie, která bude založena na samotném produktu, konkurenčním prostředí, poptávce zákazníků atd. (Acutt, 2019).

Cílem každé společnosti bez ohledu na to, zda se jedná o začínající nebo již zavedenou společnost na trhu, je maximalizace zisku. Na základě tohoto by měla společnost zvolit vhodnou cenovou strategii, avšak pokud žádná z metod neslibuje dostatečný zisk, pak je dobré zvážit několik hledisek:

- volba strategie tržních segmentů – zda je správně zvolena cílová skupina;
- produkt a distribuce – možnosti inovace, kvalita, optimalizace nákladů;
- současná marketingová komunikace – nedostatečné odlišení od konkurence, systematická a dlouhodobě konzistentní marketingová komunikace (Eckhardtová, 2014).

Stanovení správné ceny je velice důležité, neboť již bylo zjištěno, že pouhé 1 % zlepšení ceny zvyšuje celkový zisk o 6 %. Toto má mnohem větší vliv, než pokud docházelo ke snížení variabilních nákladů o 1 % nebo snížení fixních nákladů o 1 %. Cena výrazným způsobem ovlivňuje marketing, kdy cenová strategie určuje marketingový rozpočet. Cena produktu určuje, jakou marži daný produkt vyprodukuje, jejíž část je možné použít na marketing. Za předpokladu, že společnost má vysoké marže, může společnost investovat více peněz na uvedení produktu na trh a naopak. Pakliže má společnost nižší cenu než v případě konkurence, pak se zvyšuje šance, že zákazníci zvolí daný produkt. Je tedy na každém podniku, zda zvolí cestu nižší ceny, a tedy možnosti větší prodejnosti nebo naopak vyšší ceny a více peněz na marketing (Van Niekerk, 2018).

3.5.3 Propagace

Propagace je ta část marketingového mixu prostřednictvím, které informuje společnost potenciální zákazníky o tom, co prodává. Důležité je, aby potenciální zákazník pochopil, co produkt nebo služba představuje, jak se používá, proč by si jej měl zákazník koupit. Musí být vhodně navozen dojem u spotřebitele, že tento produkt potřebuje, k uspokojení jeho potřeb. Efektivní propagace obsahuje jasnou zprávu. Propagační metoda, kterou společnost zvolí za účelem předání své zprávy koncovému zákazníkovi, může obsahovat i několik marketingových kanálů (Acutt, 2018).

Propagace může být jednak přímá, která směřuje přímo na konkrétního zákazníka, běžně navazuje na nepřímou propagaci. Do oblasti přímé propagace se řadí oslovení konkrétního zákazníka formou dopisu, letáku, telefonního hovoru, emailu atd. Naproti tomu nepřímou propagací se chápe plošná, která směřuje na cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Do této oblasti se řadí propagační akce, letáky, katalogy, prospeky, webové prezentace, inzerce.

Propagací se rozumí cílené oslovení kupujícího s určitým sdělením. Jedná se o jistou formu komunikace mezi prodávajícím a kupujícím za účelem ovlivnění prodeje výrobků a služeb a dále nákupního chování zákazníka. K tomuto slouží tzv. komunikační mix (Marketingmix, 2018):

- reklama – placená neosobní forma komunikace s cílem informovat a ovlivnit nákupní chování spotřebitele.

- podpora prodeje – nepřímý nástroj komunikace, snaha o podporu prodeje různými podněty, jako jsou reklamní dárky, vzorky, ochutnávky, kupony atd.
- public relations – cílem je získání podpory a porozumění lidí ze společnosti, kteří mohou ovlivnit dosažení cílů společnosti, příznivá publicita, dobré jméno atd.
- přímý marketing – přímá marketingová komunikace mezi zadavateli a adresáty, prováděna skrze email, telemarketing, kupony atd.
- osobní prodej – přímá komunikace, která působí přímo na kupujícího, efektivnější než jiné nástroje propagace.
- event. marketing – zážitkový marketing, snaha zprostředkovat cílové skupině emocionální zážitek spojený s firemní značkou, zvyšuje oblíbenost značky.
- sponzoring – založen na principu služby a protisloužby, sponzor poskytuje určitý obnos, za něj dostává protisloužbu, která směřuje k dosažení marketingových cílů.
- on-line komunikace – cílení na zákazníka prostřednictvím internetu.

3.5.4 Místo

Distribucí produktu se rozumí způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi, jak si jej může zakoupit, ale také možnosti přepravy. Z tohoto důvodu je samotná distribuce výrobku na správné místo nezbytnou součástí marketingového řízení. Úkolem je efektivně zajistit, aby se produkt dostal ke svému spotřebiteli. Součástí jsou také veškeré prostředky spojené s dopravou mezi místem výroby a místem spotřeby. Proto je velice důležité zvolit vhodnou formu prodeje, analýza chování zákazníka v prodejně. Volba správné lokality je zásadní, neboť nelze z pohledu krátkodobého časového horizontu změnit (Marketingmix, 2018).

Možnosti distribučních cest jsou v marketingovém mixu dvě. Jednak přímá distribuce, která je patrná v průmyslových trzích a nepřímá distribuce, která se nachází na spotřebitelských trzích.

Přímý prodej – jedná se o prodej přímo koncovým zákazníkům. Veškeré činnosti s tím spojené si firma zajišťuje sama (obchodování, logistiku, marketing, obsluhu atd.).

Výhoda spočívá v přímém kontaktu se zákazníkem. Na druhou stranu nevýhodou je časová náročnost.

Nepřímý prodej – mezi společností a zákazníkem se nachází mezičlánek, který představuje maloobchod, velkoobchod, zprostředkovatel atd. Hlavním cílem těchto subjektů je dopravení produktu cílovým skupinám, nákup a skladování, manipulace s produktem. Utváření ceny nebo vyjednávání o ceně, jakož i servis, záruka, komunikace se zákazníkem atd. (Eckhardtová, 2014).

4 Vlastní práce

Dále je představen podnikatelský záměr založení kavárny, plán realizace včetně využití dalších podpůrných mechanismů, které by měly být nápomocny ke zjištění, jak může být kavárna úspěšná, případně, jak předcházet možným rizikům.

Kavárna „U Kubíka“ by měla být otevřena v hlavním městě Praze v blízkosti Staroměstského náměstí. Lokalita byla zvolena s ohledem na její atraktivnost lokality pro turisty, ale také z důvodu, že se jedná o místo, které má svůj Genius Loci, stejně jako domy, ve kterých by byla kavárna otevřena. Mělo by se jednat o středně velkou nekuřáckou kavárnu do 20 míst s bezbariérovým přístupem, toaletami. Z důvodu současné koronavirové situace bude také kavárna vybavena dezinfekčními prostředky pro klienty. Kavárna bude doplněna o prostory určenými pro děti. Kavárna bude nabízet prostory k pořádání společenských akcí, oslav, přednášek, ale i dalších aktivit.

Kavárna se bude zaměřovat zejména na nabídku kvalitní kávy, kávových produktů, stejně jako vybrané druhy sypaného čaje. Současně budou v kavárně nabízeny sladké a slané pokrmy českého původu, ale také nealkoholické nápoje, kam se dnes řadí velmi často vyhledávané domácí limonády. Nebude chybět ani nabídka některých alkoholických nápojů, jako jsou kvalitní česká, ale i zahraniční vína. V rámci kavárny mohou návštěvníci využít i doplňkových služeb, jako jsou Coffe to GO, připojení k WI-FI, ale také bude možnost zapůjčení denního tisku, časopisů, ale také knih, neboť součástí kavárny bude i malá knihovna.

Kavárna bude disponovat nejmodernějšími prostředky k výrobě kávy, kdy důležitou součástí podniku budou její zaměstnanci, kteří budou mít dostatečné odborné znalosti v oblasti přípravy a servírování kávy. Dalším požadavkem na zaměstnance bude znalost cizího jazyka, která je v centru Prahy nebytností, jelikož se zde soustředí velké množství zahraniční klientely.

4.1 Analýza prostředí v oblasti vedení kavárny v České republice

4.1.1 PESTLE analýza

Politické a legislativní prostředí

Politická situace v České republice je do značné míry ovlivněna nadcházejícími volbami do krajů, ale také virovou epidemií koronaviru, která zasáhla celý svět a Českou republiku nevyjímaje. Přes tuto situaci musí každý, kdo se rozhodne pro založení kavárny, případně jiného zařízení pohostinského typu splňovat celou řadu legislativních norem, nařízení, zákonů, kdy se jedná o následující:

- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který má na starosti úpravu vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, který definuje účetní jednotky, určuje povinnosti při vedení účetnictví;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, vymezuje za jakých podmínek a kdy musí podnikatel podávat daňové přiznání;
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví včetně jeho novely č. 274/2003 Sb.;
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích;
- nařízení Evropského parlamentu a Rada (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin;
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných;
- Usnesení vlády č. 194/2020 v souladu s čl. 5 a 6 ústavního zákona č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky.

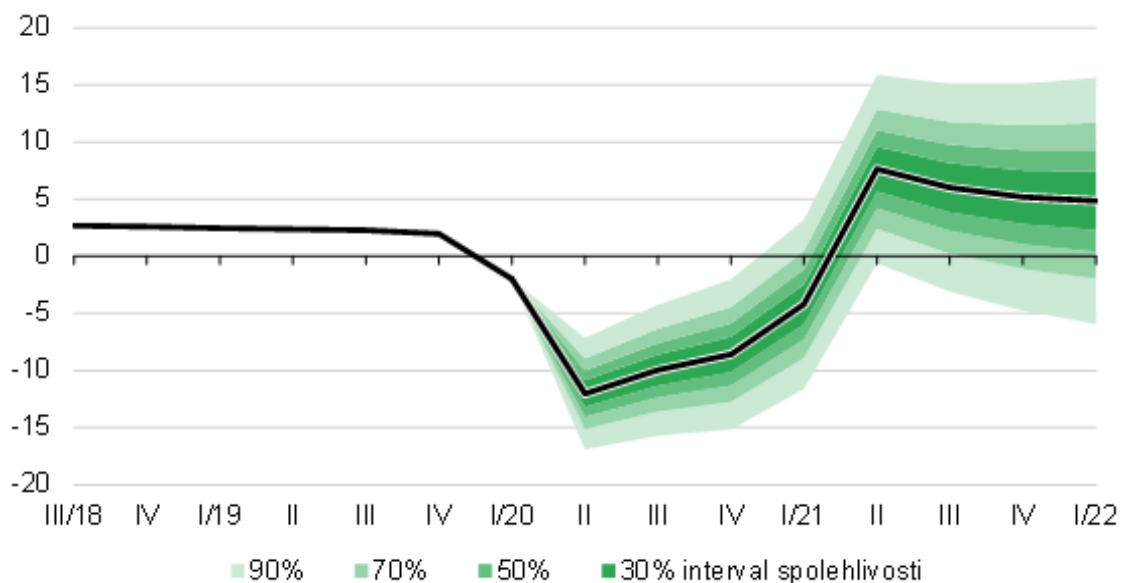
Ekonomické prostředí ČR

Současná ekonomická situace v České republice je poznamenána koronavirovou pandemií, jak již bylo zmíněno. Z tohoto důvodu dochází k enormnímu nárůstu zadluženosti České republiky, které je do značné míry spojeno s nejrůznějšími programy na podporu občanů České republiky, ale hlavně také ekonomiky a podnikatelského prostředí. Podnikatelé se v současné době mohou např. zapojit do programu COVID-Nájemné, který je pomocí pro podnikatele, kteří musí hradit nájemné i v době, kdy jejich provozovny musely být uzavřeny na základě rozhodnutí Vlády ČR. Dále bylo zavedeno odložení podání daňového přiznání až do 18. srpna 2020, možnost prominutí hrazení sociálního pojištění za období červen až srpen 2020 (AMSP ČR, 2020).

Aktuální situací byl výrazným způsobem zasažen cestovní ruch, kde došlo k výrazným propadům v příjmech. Podle některých odhadů opatření spojená s pandemií koronaviru nejvíce zasáhnou hlavní město Prahu ze všech regionů České republiky. Současnou situací je ovlivněna celá řada pracovních míst vázaných na cestovní ruch. Přičemž v roce 2019 domácí a zahraniční turisté utratili v cestovním ruchu 300 miliard korun. Podle předběžných odhadů, pakliže by se povedlo rozpochybovat ekonomiku, tak může cestovní ruch přijít až o 142 miliard korun a dále hrozí, že až 80 tisíc pracovních míst v cestovním ruchu bude zrušeno.

Podle aktuálních údajů Českého statistického úřadu ve druhém čtvrtletí 2020 došlo k celkovému poklesu hostů v hromadných zařízeních meziročně o 82,9 %. Propad návštěvnosti v dubnu dosáhl 98,9 %, v květnu 94,1 %, přičemž červnové poklesy by měly být 60,8 % hostů (ČSÚ, 2020).

Obrázek 4 Vývoj HDP



Zdroj: ČNB, 2020

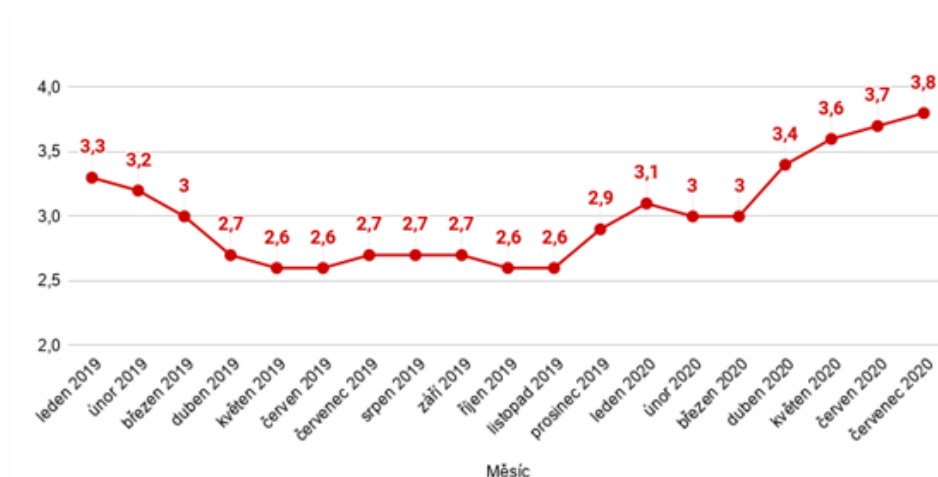
Na výše uvedeném grafu (Obrázek č. 4) můžeme sledovat, jakým způsobem se vyvíjí HDP v ČR v průběhu koronavirové pandemie. Stejně tak máme možnost sledovat predikci ČNB, jakým způsobem se bude HDP vyvíjet v dalším období. Podle údajů zveřejněných v srpnu 2020 ČNB by mělo HDP v ČR být – 8,2 %. Další vývoj lze očekávat v roce 2021 na 3,5 % a v roce 2022 na 4,0 %. Musíme ovšem mít neustále na paměti, že vše se bude odvíjet od celkové situace v oblasti epidemie koronaviru. Situace se mění každým dnem a i dnes vidíme, že ačkoliv mnohé země začaly v opatřeních polevovat, tak jsou státy, které musí znovu začít zavádět ochranná opatření. Každý provozovatel tedy musí neustále sledovat veškerá nařízení vlády ČR.

Sociální prostředí

Za jeden z nejdůležitějších ukazatelů v sociálním prostředí je považována míra nezaměstnanosti, která byla v České republice na velmi nízkých hodnotách. Za současné situace dochází ke zvyšování míry nezaměstnanosti, jak je patrné na níže přiloženém grafickém vyobrazení. Avšak jak upozorňuje celá řada ekonomů, tak za současnou i nadále nízkou míru nezaměstnanosti vděčí spousta zaměstnanců vládnímu programu Antivirus, který slouží k ochraně pracovních míst. Mnozí se domnívají, že se jedná o umělé udržování pracovních pozic, jak poznamenal i bývalý prezident ČR Václav Klaus. Podle odhadů

Ministerstva financí České republiky by měla nezaměstnanost dosáhnout svého vrcholu začátkem příštího roku 2021, kdy lze předpokládat nárůst na hodnoty mezi 5–6 %. (Ekonomický deník, 2020)

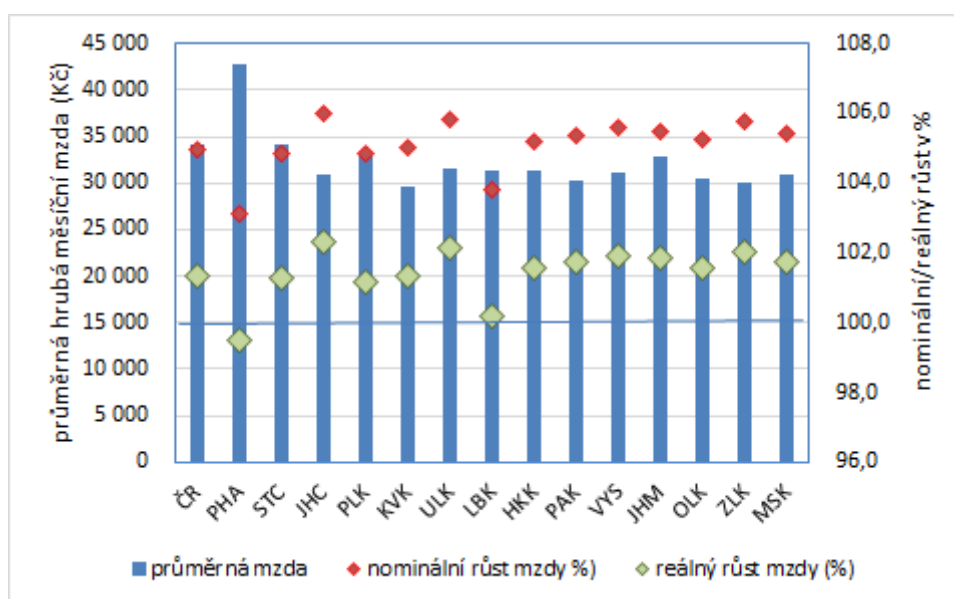
Obrázek 5 Míra nezaměstnanosti v ČR



Zdroj: iDNES.cz, 2020

K tomu, aby se kavárna mohla stát úspěšnou, tak potřebuje mít dostatečnou návštěvnost. Hlavní město Praha skýtá pro podnikatelskou sféru ideální podmínky, které jsou splněny zejména vysokou návštěvností turistů z České republiky, ale zejména i zahraničí. Dále je toto způsobeno i tím, že v Praze jsou mnohem vyšší mzdy, než je tomu v případě jiných oblastí republiky.

Obrázek 6 Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze v 1. čtvrtletí 2020

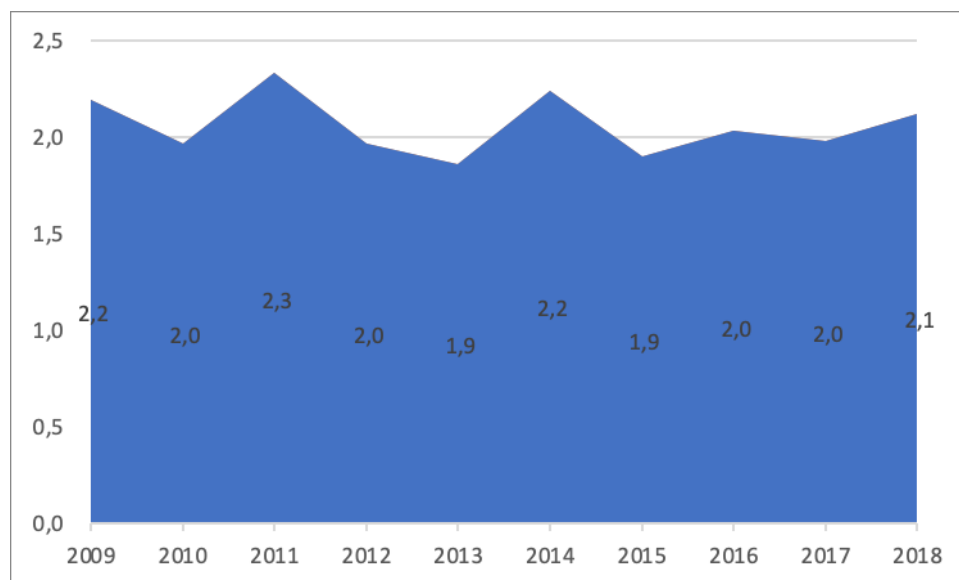


Zdroj: ČSÚ, 2020

Jak můžeme sledovat na výše přiloženém grafu, tak v prvním čtvrtletí roku 2020 dosáhla průměrná hrubá mzda zaměstnanců hlavního města 42 760 Kč. Jedná se o dlouhodobě nejvyšší průměrnou mzdu v České republice, neboť druhé nejvyšší mzdy jsou ve Středočeském kraji, kde byla průměrná mzda 34 224 Kč. Nejnižších mezd naopak dosahují ve Zlínském 30 139 Kč, respektive Karlovarském kraji 29 687 Kč.

V České republice spotřeba kávy neustále roste, přičemž velikost trhu v ČR dosahuje až 30 miliard korun (ČSÚ, 2020). Český národ nelze považovat za kávový národ, jako je tomu v případě jiných národů, ale dle výsledků Českého statistického úřadu spotřebovali Češi v průměru 2 kilogramy kávy na hlavu, což představuje o 6,8 % více, než v roce 2018. velkou oblibu v České republice také zaznamenává tzv. COFFE TO GO. V souvislosti s pandemií koronaviru ze strany spotřebitelů nedošlo k poklesu poptávky po kávě, ačkoliv došlo ke zvýšení ceny této komodity. Pro oblasti jako jsou kavárny, bary a restaurace měla pandemie významný dopad, neboť muselo dojít k uzavření těchto zařízení, a tedy nemohli spotřebitelé navštěvovat svoje oblíbené kavárny. Z tohoto důvodu si lidé začali nakupovat kávu na domácí spotřebu. Vývoj spotřeby kávy v České republice lze sledovat na Obrázku č. 7.

Obrázek 7 Růst spotřeby kávy v ČR od roku 2009 (kg)



Zdroj: ČSÚ, 2020.

Z obrázku 7 je vidět, že vývoj spotřeby kávy na jednoho spotřebitele je kolísavý až do roku 2017, ale v letech 2017 a 2018 tento vývoj je pozitivní. Český statistický úřad

neuvádí údaje o vývoji spotřeby kávy v roce 2019 a 2020, ale Mall.cz – jeden z největších českých internetových obchodů uvádí, že spotřeba kávy rostla i v posledních letech, přičemž v důsledku pandemických opatření si lidé kávu dopřávají více doma. Velkou oblibu získala z Čechů takzvaná Fairtrade káva, tedy značky, které při pěstování a výrobě kávy mají šetrný přístup k přírodě, lidským zdrojům a jsou ekologicky nezávadné. (Mall.cz, 2020)

Obliba kávy u Čechů neustále roste, kdy muži dávají víc přednost turecké kávě a espresso, naopak v případě žen se jedná o kávu s mlékem, jako je káva latte, macchiato, cappuccino nebo instantní káva (Popelková, 2019).

Vývoj růstu cen kávy lze sledovat na níže přiloženém grafickém vyobrazení – Obrázek 8. (Kurzy.cz, 2021). Analýza je provedena od roku 2010 do začátku roku 2021. Je uvedena cena kávy na komoditních burzách. Je vidět, že cena kávy má klesající trend od roku 2012, s růstovým výkyvem v roce 2014. V posledních letech cena za jeden kilogram kávy spíše klesá, i když na začátku 2021 je sledován pozitivní růstový trend.

Obrázek 8 Vývoj ceny kávy v ČR od roku 2009 (kg)



Zdroj: Kurzy.cz, 2021

Technologické prostředí

V současné době, bez ohledu na epidemii koronaviru je pro každou kavárnu velmi důležitá kvalita poskytovaných služeb včetně produktů, aby se kavárna stala

konkurenceschopnou. Zákazníci požadují kvalitnější služby, proto i kavárny jsou nuceny do investice v oblasti nových technologií. Tyto investice však představují významnou finanční zátěž pro každý podnik.

Z tohoto důvodu kavárny musí být vybaveny kvalitními přístroji na přípravu kávy. Například, profesionální baristé doporučují kávovary italských výrobců jako Nuova (Simonelli). Cena za jeden kávovar se třemi pákami, tedy vhodný pro kavárnu, se pohybuje od 100 do 150 tis. Kč bez DPH. (Gastromania.cz, 2021).

Dále technologie na prezentaci kávy včetně kavárny. V současné době je žádoucí využívání sociálních sítí k prezentaci kavárny, ale také dostatečné webové stránky. Nesmí chybět ani bezdrátové připojení na internet WI-FI. Nezbytností zejména v době epidemie koronaviru se staly platební terminály na bezhotovostní platební styk, který byl Vládou ČR doporučován, před klasickou platbou v hotovosti. Z důvodu, že kavárny měly možnost nabízet své produkty prostřednictvím okénkového prodeje, tak bezdotykové platby byly preferovány.

4.1.2 Analýza konkurenčního prostředí

Vzhledem k tomu, že zamýšlena kavárna „U Kubíka“ bude situována v centru Prahy, nedaleko Staroměstského náměstí, je nutno přihlížet mimo jiné k konkurenčním kavárnám, které se nacházejí v bezprostřední blízkosti se zamýšlenou kavárnou. Proto nejdříve představíme konkurenční podniky, které mohou být pro zamýšlenou kavárnu konkurenční. Především se jedná o síťové kavárny jsou Starbucks, protože tato síť je dobře známa ve světě a je oblíbená mezi turisty a místními obyvateli. Díle za konkurenční lze považovat kavárny s velmi příjemným prostředím a krásným interiérem jako kavárny Mozart a Cathedral Cafe&Lounge. Dalším kritériem výběru a analýzy konkurenčního podniku byly reference a povědomí zákazníků o kavárně, proto byly zvoleny též Cafe Café a kavárna Itálie.

Z menších kavárenských podniků nebyly zvoleny žádné, protože v případě zamýšleného podnikatelského plánu bylo rozhodnuto orientovat se na nejlepší kavárny – konkurenty v dané lokaci.

V současné době ovšem také spousta kaváren je i nadále uzavřena, ačkoliv již mohou podle nařízení vlády ČR opětovně provozovat svoji živnost, tak zůstali i nadále

zavřené. Toto je jedna z mála věcí, která naznačuje, že situace je nelehká pro podnikatelské prostředí, a tedy samotné otevření kavárny je potřeba dobře zvážit.

Pro analýzu konkurentů byly zvoleny následující kritéria:

- cena nabízených produktů – především cena kávy,
- nabídka doplňkového sortimentu v kavárně,
- reference zákazníků a hodnocení na portálech.

Dále lze představit jednotlivé zvolené konkurenční kavárny.

Starbucks – jedná se o velmi populární podnik kavárenského typu, kde je široká nabídka nápojů zejména z kávy. V rámci Staroměstského náměstí má Starbucks umístěny hned dvě provozovny, které lze radit spíše do kategorie menších kaváren. Starbucks je zaměřen převážně na Coffe-to-Go a tedy návštěvníci zde netráví příliš času a spíše zde zakoupí svůj nápoj a odcházejí. Starbucks je znám nabídkou kvalitní kávy, která se ovšem řadí do kategorie dražších, proto je více vyhledávaná ze strany zahraničních turistů. Provozovny Starbucks se vyznačují jednotným interiérem, který je pro návštěvníka příjemný a mají zde také v nabídce mimo nejrůznějších typů kávy, také čaje a další doplňkový prodej spočívající v dortech, sendvičích atd. Nesmí chybět ani bezdrátové připojení k internetu.

Café Mozart – jedná se o stylově zařízenou kavárnu zasazenou do stylu Wolfganga Amadea Mozarta, která je situována na Staroměstském náměstí s výhledem na Orloj, což představuje velký benefit pro tuto kavárnu. Na druhou stranu vchod do kavárny je pro mnoho zákazníků skrytý, neboť se nachází v podloubí, kde turisté příliš neprochází z důvodu, že tam mají jednotlivé restaurace vlastní zázemí. V nabídce kavárny se nachází velké množství dortů včetně zmrzlinových pohárů a dále široká nabídka kávy. Je zde také možnost objednávky klasických pokrmů nabízených v jídelním lístku. Ačkoliv je kavárna stylově zařízena a posezení zde představuje jistý druh zážitku, tak se jedná o podnik vyšší cenové kategorie. Svým osobitým stylem nepředstavuje významnou konkurenci pro naši zamýšlenou kavárnu, neboť se bude odlišovat svým interiérem, ale také cenami za nabízené produkty.

Cathedral Cafe lounge & Restaurant – jedná se o kombinaci kavárny a restaurace s originálním interiérem a zahrádkou. V nabídce najdeme snídaňové menu, širokou nabídku nápojů z kávy, ale také velkou nabídku vín. Kavárna je umístěna nedaleko Staroměstského náměstí, v poklidné části staré Prahy. Kavárna má v nabídce možnost pronájmu prostor, uspořádání svateb, firemních večírků, případně oslav. Kavárna je doplněna o příjemné posezení na vytvořené zahrádce.

Velká část kavárenských zařízení je kombinována s restauračním zařízením. Umístěním na Staroměstském náměstí, případně v jeho blízkosti představují významnou konkurenci pro naši kavárnu. Na druhou stranu je zde také patrné, že některé kavárny po skončení koronavirové epidemie již opět neotevřely. Tím se nepatrně snížila konkurence. Kavárny, které se nacházejí na Staroměstském náměstí a jeho blízkosti jsou ve většině případů vzájemně odlišné svým prostředím, ovšem nabídky jsou velmi často podobné.

Dále představíme porovnání vybraných konkurenčních podniků dle stanovených kritérií:

Cena

V tabulce č. 1 je porovnání cen za vybrané nápoje ve všech analyzovaných kavárnách. Například, v restauračním zařízení v centru Prahy se cena kávy pohybuje od 50 do 70 Kč za šálek (jedná se o šálek kávy Lungo nebo Cappuccino).

V kavárnách, které nepatří do mezinárodních kavárenských sítí, cena za šálek kávy (Lungo, Cappuccino) se pohybuje v rozmezí od 50 do 100 Kč, podle přídavek sirupů nebo sezónní nabídky. Pro porovnání lze uvést nabídku konkurenčních podniků v okolí (uváděné ceny jsou převzaty z webových stránek v říjnu 2020).

Tabulka 1 Porovnání cenu za kávu v konkurenčních podnicích

Název zařízení	Preso malé	Lungo / Americáno	Cappucino / Latté
Cafe Italia	45 Kč	55 Kč	70 Kč
Café Mozart	65 Kč	75 Kč	85 Kč
Starbucks	55 Kč	65 Kč	75–100 Kč
Café-café	49 Kč	54 Kč	65 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že ceny v kavárnách jsou více méně stejné, až na kavárnu Mozart, kde ceny jsou vyšší o 10–15 %. To znamená, že je možné v kavárně nabízet kávové nápoje přibližně za cenu, která je nabízena v kavárně Itálie a Café-café. Vzhledem k tomu, že ceny jsou poměrně stejné, rozdíl ceny o 5 až 10 Kč nebude hrát významnou roli pro zákazníka, ale může mít velký vliv na tržby a potažmo i na zisk v kavárně.

Doplňkový sortiment

Je to též významné kritérium, protože někteří zákazníci vybírají kavárnu podle toho, zda v ní je možné ochutnat nějaký zákusek nebo dát si svačinu. Mnozí lidé si volí místo posezení kvůli právě doplňkovému sortimentu (například, poměrně dobrým konkurenčním produktem je nabídka vlastně vyrobeného domácího pečiva nebo také „zdravých“ dortů s menším obsahem cukru apod.).

Při analýze konkurenčního podniku je vhodné uvést, že každý z nich nabízí některé lahůdky a dobrot, které jsou vyhledávány mezi zákazníky těchto kaváren. Tuto informaci je možné získat na portálu Tripadvisor.com. Dále je uvedena tabulka č. 2, ve které jsou uvedeny nejoblíbenější zákusky nebo pokrmy nabízené v konkurenčních kavárnách.

Tabulka 2 Doporučené speciality v konkurenčních kavárnách

Kavárna	Specialita
Café Itálie	Pannacota, italské Tiramisu
Starbucks	Banánový chléb, Skořicové roky v polévě, Mrkvový dort, sendviče.
Mozart	Plnohodnotné snídaně, různé variace, zákusky vlastní výroby.
Cathedral Café&Lounge	Plnohodnotná snídaně, včetně dia variantů, domácí nápoje a zákusky, pečivo vlastní výroby.
Café Café	Snídaně základní, zákusky, vlastní pekárna

Zdroj: Webové stránky jednotlivých kaváren

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejmenší výběr doplňkového sortimentu ke kávě nabízí kavárna Itálie. Ze zákusků nabízí pouze dva, i když se na stránkách uvádí, že

kavárna nabízí další denní zákusky, ale nikde na portálech s referencemi od zákazníků nebyly o nich zmínky.

Nejlepší z hlediska nabídky jsou poslední dva konkurenční podniky – Mozart a Cathedral. Nabízí nejenom zákusky vlastní výroby, ale též pečivo a plnohodnotné snídaně, které jsou v současné době (před pandemií) velmi žádané ze strany hostů, jak vyplývá z hodnocení klientů kaváren v různých portálech typu Restu.cz a Tripadvisor.com. Výroba vlastních zákusků a pečiva a příprava snídaní však vytváří dodatečný tlak na personální obsazení a hygienické požadavky. Je ale třeba o této strategii rozvoje kavárny uvažovat do budoucna, protože rozšířená nabídka vytváří dodatečné příležitosti.

Reference zákazníků

V současné době, kdy internet je součástí našeho života, je vhodné analyzovat nejenom určité atributy kaváren, ale i to, jaké reference mají tyto kavárny na různých hodnoticích portálech. Čím lepší jsou reference, včetně slovních hodnocení zákazníků, tím více potenciální zákazník chce navštívit dané kavářenské zařízení.

Pro porovnání kavářenských zařízení bylo zvoleno hodnocení zákazníků na portálu Tripadvisor.com. Škála pro hodnocení je od 1 do 5, přičemž 1 je „nejhorší“, 5 je „nejlepší“.

Tabulka 3 Reference zákazníků na portálu Tripadvisor.com

Název kavárny	Počet referencí	Průměrná reference
Mozart	702	4,0
Cathedral Cafe & Lounge	339	4,5
Starbucks Staroměstské nám.	189	4,0
Café Café	1272	4,5
Itália	533	3,0

Zdroj: Tripadvisor.com, 2021

Z uvedené tabulky č. 3 vyplývá, že nejlepší hodnocení mají kavárny Café-Café a Cathedral Cafe&Lounge. Nejhorší hodnocení má kavárna Italia. Ostatní kavárny mají hodnocení 4,0, což odpovídá též nadprůměrné spokojenosti zákazníků s nabídkou kavárny.

4.1.3 Porterova analýza pěti sil

Pomocí Porterovy analýzy lze analyzovat pět konkurenčních sil, kterými jsou: hrozba stávajících konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, bariéry vstupu do odvětví a hrozba substitutů. Pro každé kritérium bude přiřazována váha kritéria od 1 do 10, kde 1 je nejnižší hrozba / význam, 10 – nejvyšší hrozba / význam.

Hrozba stávajících konkurentů

Kavárna umístěná v blízkosti Staroměstského náměstí musí počítat s tím, že se jedná o velmi silné konkurenční prostředí, neboť se jedná o žádanou lokalitu, kde se soustředí velké množství turistů. Z tohoto důvodu se zde nachází větší množství malých kaváren, ale také větší kavárenský řetězec, jako je např. Starbucks, který má dvě své pobočky v těsné blízkosti. Na druhou stranu, s ohledem na počet návštěvníků této lokality, lze předpokládat i přes vyšší konkurenční prostředí, že může nová kavárna být něčím novým, pakliže přijde s lepší, případně zajímavější nabídkou. V současné době nelze plně hodnotit sílu stávajících konkurentů, protože v České republice byla uzavřena restaurační a kavárenská zařízení, a to opakovaně z důvodů vládních opatření pro zamezení šíření Covid-19. Nelze proto s jistotou předpokládat, zda a která zařízení zůstanou v provozu i po odvolání krizového stavu a opatření. Lze předpokládat, že kompenzace podnikatelům nedokážou plně pokrýt ztráty, které mají podnikatele ve sféře pohostinství, a proto mnozí z trhu odejdou, tedy stávající kavárny budou zavřeny.

Sílu stávajících konkurentů lze hodnotit jako slabou. Proto tomuto kritériu lze přiřadit váhu 3 z 10.

Síla nových konkurentů – bariéry vstupu do odvětví

Mezi zásadní omezení, která pro novou kavárnu mohou bránit vstupu do odvětví je finanční náročnost na zahájení provozu. Při zahájení provozu bude vysoká finanční zátěž pro majitele kavárny, se kterou musí počítat a je nezbytné zvážit, zda za současné situace není vhodné zahájení provozu kavárny odložit, neboť Praha v současné době postrádá takové počty turistů, jako tomu bývalo v období před vypuknutím pandemie.

Ačkoliv oblast Staroměstského náměstí představuje místo, kde se nachází větší množství kaváren, tak i přesto je zde neustále prostor pro nově vznikající kavárnu, neboť obliba kávy v Česku neustále roste a lidé mají zase potřebu opět začít navštěvovat kavářská zařízení až odezní plošná opatření.

Nicméně, nelze s jistotou předpokládat, že po odvolání krizového stavu v České republice se podnikání vrátí do stejných objemů jako před pandemií. Hranice s ostatními státy ještě nějakou dobu zůstanou pod kontrolou, což jistě odradí turisty od cestování. To znamená, že noví konkurenti se budou řídit spíše pesimistickými očekáváními a spíše si zvolí jiné místo pro otevření kavárny než Staroměstské náměstí. Například, takové místo, které nebude závislé na turistech. Jedná se o nové riziko, o které všichni podnikatele musí uvažovat. Proto lze v tomto ohledu hodnotit sílu nových konkurentů a bariér vstupu do odvětví jako středně významnou. Proto ji lze přiřadit váhu 5 z 10.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelem v případě dané kavárny jsou právě jednotliví zákazníci, kteří si přijdou sednout na kávu nebo koupí si kávu s sebou. V tomto případě kavárny na Staroměstském náměstí a v kontextu konkurence v okolí lze konstatovat, že vyjednávací síla odběratelů je vysoká, zejména protože mají volbu z mnoha restauračních a kavářských zařízení. To znamená, že možnost volby zvyšuje jejich požadavky a vyjednávací sílu. Ta se neprojevuje v individuálních požadavcích každého zákazníka, ale v celkové poptávce po službách, kterou manažer kavárny má neustále sledovat a reagovat na konkurenční nabídku a měnit se poptávku zákazníků.

Gastronomické podniky v Praze a nejen ty, byly donuceny snížit ceny nabízených produktů a služeb, aby přilákali zákazníky zpět do svých podniků. Z tohoto důvodu je potřeba počítat s tím, že pokud bude kavárna otevřena v současné době, tak není možné nastavit příliš vysoké ceny za nabízenou kávu. Turisté zejména ti zahraniční jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za kávu, ale s ohledem na fakt, že do Prahy nyní míří převážně česká klientela, tak musí dojít k úpravě cen.

Vyjednávací sílu odběratelů lze hodnotit váhou 8 z 10, protože je to jedna ze sil, které velmi zásadně ovlivňují konkurenceschopnost a chod podniku.

Vyjednávací síla dodavatelů

V případě dodavatelů se budeme setkávat s těmi, kteří nám budou dodávat stále, ale také s těmi, kteří nám budou dodávat občasně. Do kategorie stálých dodavatelů se budou řadit Ti, kteří nám budou dodávat nápoje, kávu, poskytovatele internetu, servis kávovarů atd. Bude se také jednat o dodavatele moučníků, neboť lze předpokládat, že kavárna bude mít stálé dodavatele těchto produktů. Mezi jednorázové dodavatele se budou řadit zejména Ti, kteří nám před zahájením provozu budou poskytovat služby se zařízením, vybudováním zázemí.

V případě kavárenského zařízení lze hodnotit sílu dodavatelů jako středně významnou. Dodavatele kávy, kteří jsou největšími dodavateli v současné době, mají různou cenovou nabídku kávy, a také mezi těmito dodavateli je velká konkurence. Proto dodavatele drží cenu kávy na přiměřené úrovni. Podle předběžných průzkumů, s těmito dodavateli je možnost smlouvání ceny podle objemu odběru kávy. Dodavateli nebudou z České republiky, nýbrž z jiných zemí, ve kterých se káva pěstuje. Většinou se jedná o rozvojové třetí země, kde producenti kávy jsou ochotní se domlouvat na vzájemné prospěšné a dlouhodobé spolupráce.

Co se týče ostatních dodavatelů, v podmínkách pandemie obraty těchto dodavatelů (kteří dodávají kavárnám a restauracím) se výrazně snížily. Proto lze očekávat poměrně dobrou možnost vyjednávání.

Vyjednávací sílu dodavatelů lze hodnotit jako průměrnou, lze přiřadit váhu 5 z 10.

Hrozba substitutů

Co se týká substitutů, tak v případě kávy se jedná o velice nepravděpodobný jev, neboť je to natolik specifický nápoj, že jej ani nelze žádným jednoduchým způsobem nahradit. Zákazníci sice mohou přecházet na čaj, ovšem lze předpokládat, že kavárna má ve své nabídce i čaj a tuto nabídku má možnost kdykoliv rozšířit. Káva i čaj se řadí mezi velmi oblíbené a vyhledávané nápoje, proto lze předpokládat, že nenastane taková situace, která by vedla k tomu, že by zákazníci přestali tyto nápoje vyhledávat. Je sice pravdou, že zákazníci občas mají potřebu vyzkoušet něco nového, jako je např. Matcha čaj nebo Chai latte a další možné modifikace, které by mohly představovat náhradu kávy nebo čaj, ale ve

většině případů se jedná o tak malou klientelu, která setrvá u těchto druhů nápojů, že se toho kavárny nemusí příliš obávat.

To znamená, že v případě kavárny nabízející různé druhy horkých nápojů, lze zhodnotit hrozbu substitutů jako podprůměrnou, tj. přiřadit váhu 3 z 10.

Na základě provedení výše uvedené analýzy pěti sil Portera lze uvést následující tabulku:

Tabulka 4 Váhy pěti sil Portera

Konkurenční síla	Váha
Hrozba stávajících konkurentů	3 (30 %)
Síla nových konkurentů – bariéry vstupu do odvětví	5 (50 %)
Vyjednávací síla odběratelů	8 (80 %)
Vyjednávací síla dodavatelů	5 (50 %)
Hrozba substitutů	3 (30 %)
	4,8 (48 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedené tabulky je patrné, že průměrná váha všech konkurenčních sil je 0,48 neboli 48 %. Riziko konkurenčních sil lze hodnotit jako průměrné.

4.1.4 Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

V této kapitole vycházíme z analýzy SWOT, která hodnotí silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o zamýšlený podnikatelský plán, nelze s jistotou hodnotit slabé a silné stránky v rámci analýzy, proto zde uvedeme pouze přehled očekávaných slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb pro podnik.

Silné stránky – silnou stránkou kavárny, která je umístěna v samotném centru staré Prahy je jistě její lokalita, která skýtá pro celou řadu turistů vyhledávané místo. Dále můžeme do silných stránek jistě zařadit i příjemné prostředí, které je spojeno s historickou částí Prahy a také prostory, ve kterých bude kavárna umístěna, neboť se jedná o starší

zástavbu, takže interiér kavárny je doplněn o klenby. Jedná se o nekuřáckou kavárnu, což je také velkou výhodou. Zaměstnanci představují kvalifikovaný personál, takže je nezbytností zkušený barista. Kavárna bude mít širokou nabídku kvalitních produktů včetně poskytovaných služeb.

Slabé stránky – počáteční náklady na zahájení provozu kavárny včetně vyšších nákladů na nájemné, které v centru hlavního města jsou. Dále zvyšující se náklady spojené s koronavirovou pandemií, která je v České republice, což spočívá ve vyšších nákladech na ochranné a dezinfekční prostředky. Nedostatečné zkušenosti začínajícího podnikatele v oblasti provozu kavárny. Nastavení nižších cen, aby kavárna měla možnost proniknout do konkurenčního prostředí a získala tak svoji klientelu. V současné době také menší návštěvnost ze strany zahraničních klientů, kteří byli ochotni utracet vyšší částky, než v případě Českých turistů.

Příležitosti – rostoucí zájem ze strany českých občanů o kávu, neboť v ČR neustále roste spotřeba kávy. Spotřebitelé vyhledávají kvalitní praženou kávu, kdy s ohledem na širokou nabídku kávy je možné neustále doplňovat nabídku kávových nápojů. Stejně tak je možnost rozšiřovat nabídku dalších nápojů mimo kávu. Lze také doplňovat nabízený sortiment doplňkového zboží, desertů atd. Za předpokladu, že by opět nastala situace z počátku roku 2020, kdy muselo dojít k uzavření mnohých provozoven, tak se nabízí jedna z možností, jak neuzavřít kavárnu, kdy bude v provozu výdejové okénko. V kavárně je možné také pořádát nejrůznější akce spojené s degustací kávy.

Hrozby – z pohledu hrozeb je pro každou kavárnu i tu naši největší přítěží rostoucí konkurence, která je v oblasti Staroměstského náměstí poměrně vysoká. S lokalitou také souvisí možnost neustálého růstu nákladů na provoz kavárny, kdy největší zátěž představuje nájemné a platy zaměstnanců. Stejně tak i neustálý růst ceny kávy, která představuje hlavní produkt, který je nabízen zákazníkům, avšak zde lze předpokládat, že zákazníci si na kvalitní kávu vždycky finance najdou. Výrazně horší je teď situace kolem koronavirové pandemie, která postihla i Českou republiku a představuje významnou hrozbu, neboť jak již bylo uvedeno, tak z počátku roku 2020 byly nuceny všechny podniky a obchody včetně kaváren uzavřít své provozovny. Tato situace by pro začínající kavárnu představovala největší ohrožení její existence.

4.2 Marketingový mix

Z výše uvedeného lze shrnout, že kavárna bude mít ve své nabídce širokou nabídku kávy, kávových výrobků, sladké a slané produkty. Nabídka sladkých a slaných produktů se bude měnit každý den, ale současně bude koncipována dle ročního období a také na základě poptávky ze strany návštěvníků. Kavárna bude návštěvníkům nabízet kvalitní připojení k internetu, stejně jako denní tisk, knihy, ale třeba i dekové hry, které mají v současné době velkou oblibu.

V případě kavárny se jedná o možnosti získání užitku z pití kávy nebo jiných horkých nápojů přímo v centru města s krásným výhledem na ulice Starého města. Nebo také možnost se potkat s přáteli u šálku kávy v příjemném prostředí. Nejde tak pouze o produkt jako káva, ale také o služby a emoce, které jsou s těmito službami spojeny. Jedná se též o kvalitu kávy, doplňkové služby a příjemnou atmosféru v kavárně.

Kavárna bude mít jednotný firemní styl. Veškeré reklamní materiály budou obsahovat název a logo značky. Interiér kavárny bude vytvořen ve stylu firemních barev. V kavárně budou nabízeny svačiny a zákusky, protože ke kávě zákazník si je obvykle objednává. Dále bude nabízen zdarma internet pro zákazníky, aby se mohli připojit a v pohodlí kavárny pracovat.

Před vytvořením nabídky produktu v kavárně se bude zaměřeno na odhalování potřeb cílové klientely. Bude zkoumáno, jakou kávu obvykle pijí, co si ke kávě objednáávají a proč chodí do kavárny. Podle těchto odpovědí bude vytvořen interiér kavárny a nabídka nápojů a snacků.

4.2.1 Cena a cenová strategie

Cenová strategie nastavená v kavárně, bude do značné míry ovlivněna také současnou situací okolo pandemie. Při vstupu na kavárenský trh nebude zcela jednoduché získat nové zákazníky, neboť v aktuální chvíli v centru hlavního města chybí turisté, kteří představují významnou kupní sílu. V takovém případě je rozhodující okamžik vstupu na trh. Snahou kavárny bude sice snižování nákladů, avšak nikoliv na úkor kvality či dokonce zákazníků. Ceny se budou odvíjet také od nabídky produktů, které místní výrobci poskytnou kavárně, a také za jakou cenu. V případě tzv. Coffee-to-go mají zákazníci si kávu odnést ve vlastním hrnku, čímž získají slevu na svoji kávu. V prvopočátcích mohou

být využity speciální cenové nabídky, které mají přispět k získání stálé klientely, po zavedení kavárny je nezbytné se soustředit na rostoucí zisk, aby docházelo k pokrytí nákladů a snižování finančního zatížení plynoucího z možného úvěru.

V zamýšlené kavárně cena a nabídka nápojů byla stanovena následovně:

Tabulka 5 Ceník nápojů

Menu	
	<u>Káva</u>
Espresso	49 Kč
Espresso Lungo	49 Kč
Espresso Macchiato	59 Kč
Americano	49 Kč
Cappuccino	65 Kč
Latte Macchiato (klasik, vanilka, skořice)	69 Kč
	<u>Čaj</u>
Zelený čaj sypaný dle nabídky	59 Kč
Zelený čaj mátový	59 Kč
Černý čaj sypaný	59 Kč
Černý čaj s mlékem	65 Kč
Zázvorový čaj	65 Kč
Matcha tea	65 Kč
Bylinkový čaj	65 Kč
	<u>Horká čokoláda</u>
Hořká čokoláda	70 Kč
Bílá čokoláda	70 Kč
Mléčná čokoláda	70 Kč
Čokoláda s příchutí vanilky	70 Kč
Čokoláda s příchutí vlašského ořechu	70 Kč
Čokoláda se šlehačkou	70 Kč
	<u>Ostatní nápoje</u>
Mléčný koktejl (jahoda, banán, malina, borůvka)	60 Kč
Domácí limonáda (máta, jahoda, citron)	60 Kč
	<u>Ostatní nabídka</u>
Muffin dle nabídky	35 Kč
Domácí dezerty dle nabídky	50 Kč
Dorty dle nabídky	60 Kč
Toast se šunkou a sýrem	40 Kč
Míchaná vajíčka se šunkou	45 Kč
Obložený talíř salám, sýr, zelenina	80 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby bylo možné vypočítat celkové jednotkové náklady, je vytvořena tabulka s cenou za jednotlivé suroviny:

Tabulka 6 Cena surovin

Cena produktů / surovin
Káva
<ul style="list-style-type: none">• Lavazza café espresso zrnková káva - hmotnost balení 1 kg, cena 385 Kč• Barista espresso zrnková káva – hmotnost balení 1 kg, cena 499 Kč
Porce kávy
<ul style="list-style-type: none">• Café espresso 1 porce á 7 g• Café Americano 1 porce á 7 g• Cappuccino 1 porce á 20 g• Latté Machiato 1 porce á 7 g – horké mléko, mléčná pěna 1/3¹
Čaj
<ul style="list-style-type: none">• Zelený sypaný čaj PI LO CHUN – hmotnost balení 1 kg, cena 808 Kč• Černý sypaný čaj ROYAL EARL GREY – hmotnost balení 1 kg, cena 928 Kč• Matcha – hmotnost balení 40 g, cena 304 Kč• Bylinkový čaj Kouzelný nápoj života – hmotnost balení 1 kg, cena 823 Kč²
Čokoláda
<ul style="list-style-type: none">• Hořká čokoláda – hmotnost balení 1 kg, cena 190 Kč• Mléčná čokoláda – hmotnost balení 1 kg, cena 168 Kč• Bílá čokoláda – hmotnost balení 1 kg, cena 170 Kč³

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Propagace

V případě kavárny je vhodné inzerovat služby jak v místě lokace kavárny, tak prostřednictvím online nástrojů, například, sociálních sítí, vyhledávačů apod.

- Pro zamyšlenou kavárnu je vhodné organizovat akce nebo soutěže v podobě:
 - „Věrnostní program pro milovníky kávy. Kup si pět šáleků, šestý dostaneš zdarma“ – tato akce je zacílena pro zvýšení loajality spotřebitelů a zvýšení pravidelnosti jejich návštěv.
 - „Vyhráj snídane pro dva“ – soutěž v sociálních sítích, kdy každý návštěvník bude při návštěvě kavárny označovat kavárnu v sociální síti Instagram a na základě svého označení bude soutěžit o snídane pro dvě osoby.

¹ Příprava kávy. *Svět kávy* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: http://www.svetkavy.cz/info_priprava_kavy.php

² ČAJE DLE DRUHU. *Manu Tea* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.manutea.cz/bylinny-caj-x2v10033>

³ Kakaové produkty. *Svět plodů* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: <https://www.svetplodu.cz/kakaove-produkty-vareni-nevareni/>

Pro zamyšlenou kavárnu na začátku jejího fungování není vhodné pořádat větší akce zaměřené na budování vztahů s veřejností. Proto Public Relations nebude v současné době využíván.

Pokud se v kavárně podaří realizovat program loajality, bude možné zavádět e-mailing nebo jiné způsoby přímého prodeje. Nicméně, pro kavárnu jako místo pro odpočinek nebo osobní schůzky tento způsob propagace jako přímý marketing nepřipadá jako vhodný. Proto pro první rok fungování tento způsob propagace nebude využíván.

Osobní prodej v zamyšlené kavárně bude možný přímo v kavárně, tedy mezi prodávacem (baristou) a klientem. Je samozřejmostí, že personál kavárny musí být vstřícný a nápomocný pro klienta.

Pro kavárnu a první rok jejího fungování je vhodné organizovat v kavárně malé eventy, například literární kroužek nebo workshopy pro ženy. Případně je možné organizovat události, které jsou spojeny se svátky (zdobení Vánočních věnců, malování nebo keramiku). Tak lidé budou spojovat kavárnu nejenom s výbornou kávou, ale též s příjemnými zážitky.

Sponsoring nebude použit v kavárně, protože se nejeví jako vhodný způsob propagace.

V zamyšlené kavárně se budou používat všechny moderní možnosti online propagace a reklamy, včetně reklamních online bannerů, propagace na sociálních sítích.

V současné době se nabízí široké spektrum možností, jak lze propagovat kavárnu včetně její nabídky. Jednou z nejběžnějších možností jsou sociální sítě, které nabízejí v podstatě bezplatnou propagaci, která je však závislá na počtu sledujících zákazníků. Další velmi častou možností jsou zákaznické karty, které mají určité benefity v podobě slev na nabízené produkty. Kavárna chce nabízet každý den čerstvé produkty, což je povede k tomu, že vždy hodinu před uzavřením provozu budou sladké a slané výrobky nabízeny s výraznou slevou. Kavárna své prostory bude nabízet k pořádání společenských a kulturních akcí, které mohou představovat taktéž výrazný propagační prvek.

4.2.3 Místo

Kavárna bude klientům podávat své výrobky a nápoje přímo ve svých prostorách. Zákazníci si mohou svoji kávu, čaj a další výrobky odnést sebou, ačkoliv je preferovaná

přímá konzumace v rámci kavárny, neboť tím se zvyšuje možnost další útraty. Stejně tak je větší možnost vytvořit objednávku přímo na přání zákazníka, případně mu doporučit nějakou novinku ze svého nabízeného sortimentu. Kavárna taktéž naváže spolupráci s rozvážkovou službou typu WOLT, Dámejdlo.cz nebo Uber Eats, aby si zákazník mohl objednat svoji kávu a jinou nabídku kavárny přímo z pohodlí své kanceláře či domova.

Co se týče interiéru, který je poměrně důležitý pro kavárnu a pro zákazníky, tento bude vytvořen po konzultaci s designerem interiérů. Kavárna bude mít moderní interiér s dobrým osvětlením. Zároveň v kavárně budou rohy s utlumeným osvětlením pro ty zákazníky, kteří si chtějí přečíst knihu a odpočinout si.

Pro první rok fungování od otevření kavárny budou následující náklady na marketing:

Tabulka 7 Náklady na reklamu a marketing, včetně počátečních investic

Náklad	Částka za měsíc	Částka za rok
Webové stránky vytvoření a správa	Pro první měsíc – 20 000 Kč, dále 2 tis. Kč za správu	42 000 Kč
Marketing v sociálních sítích (profily Instagram, Facebook)	Za správu sociálních sítí – 6 000 Kč za měsíc	72 000 Kč
Targeting (placená reklama v sociálních sítích)	4 000 Kč za měsíc	48 000 Kč
Bannery a reklama v lokalitě kavárny	Vytvoření bannerů – 12 000 Kč Umístění bannerů na ulici – 4 000 Kč / měsíc	60 000 Kč
Vytvoření reklamních materiálů a letáků	20 000 Kč	20 000 Kč
Celkem s počátečními náklady na reklamu		242 000 Kč
Celkem bez počátečních nákladů na reklamu		190 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Do nákladů na marketing byly zahrnuty též náklady počáteční, bez kterých tato kavárna nemůže začít s propagací ani v off-line prostředí, ani v online. Těmi jsou: vytvoření webových stránek, výroba reklamních bannerů a letáků.

4.3 Finanční plán

Dále se zaměříme na vytvoření finančního plánu pro zamýšlenou kavárnu. Pro výpočet bodu zvratu, ziskovosti apod. byly použity jednotkové náklady, které jsou uvedeny v příloze č. 1 této práce.

4.3.1 Odhad nákladů

Významnou část fixních nákladů budou pro kavárnu představovat režijní náklady (elektrina, voda, nájemné, internetové připojení, úhrada koncesionářských poplatků za hudbu atd.). Významnou součástí fixních nákladů je nájemné, protože kavárna bude v dlouhodobém pronájmu. Toto nájemné je stanoveno na 50 tis. Kč za měsíc, průměrné náklady na služby jsou 8 000 Kč. Vzhledem k tomu, že se uvažuje o pronájem prostorů, které se uvolnily po kavárně, která ukončila provoz během pandemie, náklady na elektřinu a vodu jsou objektivní k rozsahu a povaze činnosti a lze je považovat na reálné, nikoliv pouze zálohy.

Tabulka 8 Fixní náklady

Fixní náklady	Částka za měsíc	Částka za rok
Nájemné	50 000 Kč	600 000 Kč
Vodné, stočné, teplo, odpady	5 000 Kč	60 000 Kč
Elektrina	3 000 Kč	36 000 Kč
Mobilní data, telefon, internet	3 000 Kč	36 000 Kč
Koncesionářské poplatky	135 Kč	1 620 Kč
Dezinfekce, hyg. potřeby	1 500 Kč	18 000 Kč
Parkovací místo v modré zóně	1 000 Kč	12 000 Kč
Celkem	63 635 Kč	763 620 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále je potřeba představit mzdové náklady. Celkem kromě samotného majitele a provozovatele kavárny v kavárně bude zaměstnáno tři zaměstnanci na plný úvazek a jeden zaměstnanec jako brigádník.

- První zaměstnanec je barista, je odpovědný za přípravu horkých nápojů a servírování kávy. Jeho mzda za měsíc je 40 000 Kč hrubého.
- Druhým zaměstnancem je prodavačka / servírka nebo číšník, která bude jednak přijímat objednávky, ale také obsluhovat zákazníky u stolů. Mzda je stanovena na 30 tis. hrubého.
- Třetím zaměstnancem je servírka / číšník, který bude zajišťovat obsluhování hostů, úklid ze stolů, donášet hostům jejich objednávky ke stolům a zajišťovat drobný úklid na baru. Bude též asistovat prodavačce a baristovi v případě velkého provozu. Mzda je stanovena na 30 tis. hrubého.
- Zaměstnancem na DPP (brigádu) je pomocník / uklízeč/ka. Je nutno dodržovat pravidelnou čistotu v kavárně během provozu a také provádět úklid před otevřením kavárny. Tento zaměstnanec bude pracovat v kavárně cca 5 hodin denně, 5 dní v týdnu vždy po dobu největšího provozu – v ranních hodinách. Odměna za hodinu práce je 150 Kč.

Dále je uvedena tabulka s výpočtem mzdových nákladů:

Tabulka 9 Mzdové náklady

Zaměstnanec	Hrubá mzda	Čistá mzda	Celkové náklady zaměstnavatele
Barista	40 000 Kč	31 920 Kč	53 520 Kč
Prodavač / číšník	30 000 Kč	24 520 Kč	40 140 Kč
Číšník / servírka	30 000 Kč	24 520 Kč	40 140 Kč
Brigádník	15 000 Kč	13 350 Kč	20 070 Kč
Celkem za měsíc	115 000 Kč		153 840 Kč
Celkem za rok	1 380 000 Kč		1 846 080 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování s použitím Mzdové kalkulačky, 2021

Další výraznou položkou budou variabilní náklady, které se budou týkat zejména nákupu surovin nezbytných k přípravě pokrmů a nápojů. V tomto případě je předpoklad požadování slev od potenciálních dodavatelů v případě častějších odběrů zboží. Vyčíslení variabilních nákladů je založeno na stanovených jednotkových nákladech u kávy a jiných nápojů. V případě ostatního doplňkového sortimentu k ceně produktu je stanovena přírážka (viz příloha 1 této práce).

4.3.2 Odhad výnosů

Pro výpočet budoucího zisku a obratu je nutno stanovit předpoklad výnosů v kavárně. Pro výpočet výnosů je nutno uvést odhad budoucího prodeje kávových a jiných horkých nápojů a doplňkového sortimentu. Dále je též nutno vycházet z počtu míst k sezení.

Provozování kavárny také předpokládá určitou sezonnost. Jednak poptávku po nápojích ovlivňuje roční období (lidé více konzumují kávu a horké nápoje a navštěvují kavárny na podzim nebo v zimě, v létě volí spíše studené nápoje).

Celková plocha prostorů pro kavárnu je 120 m², z nichž 80 m² je prostor pro sezení pro klienty. V období pandemie je nutno počítat též s tím, že mezi jednotlivými stoly musí být odstup. Předpokládáme celkový počet míst k sezení 25 (5–10 stolů s dostatečnými odstupy pro 4 a 2 lidí na každý stůl).

Dále lze předpokládat, že otevírací doba kavárny je od 8:00 do 16:00. Ráno si zákazníci budou kupovat kávu do práce nebo chodit na snídani, během dne budou přicházet na schůzky a posezení s přáteli.

Dále lze předpokládat, že posezení u jednoho stolu bude trvat přibližně jednu hodinu. Jsou i ti, kteří si kávu odnesou s sebou. Pak celková kapacita míst k sezení je následující:

$$25 \text{ (míst k sezení)} \times 8 \text{ (hodin)} = 200 \text{ zákazníků za den}$$

$$200 \times 30 = 6\,000 \text{ zákazníků za měsíc}$$

$$6\,000 \times 12 = 72\,000 \text{ zákazníků za rok}$$

Jedná se o maximální kapacitu. Nicméně, nelze očekávat, že kavárna bude plná pořád, od okamžiku svého otevření do okamžiku zavírací hodiny.

Dále lze předpokládat, že budou zákazníci, kteří si budou přát kávu (popřípadě jiný nápoj) odnést s sebou. Nesedí uvnitř, neblokuje místa jiným zákazníkům a nevyžadují dodatečné obsluhy zaměstnanců. Navíc při využití celé kapacity je možné počítat s tím, že odnášení kávy s sebou rozšiřuje současnou kapacitu. Předpokládáme, že odnášet si s sebou kávu budou lidé zhruba ve stejném počtu, jako bude i počet „sedících“ návštěvníků za den.

V tabulce č. 10 je uvedena celková kapacita a její obsazenost podle sezóny a podle různých očekávání: optimistického, realistického a pesimistického. Dále tyto výpočty jsou použity pro výpočet různých variant výnosů, nákladů a zisků.

Optimistická varianta:

Tabulka 10 Sezónnost ve vytížení kapacity kavárny U Kubíka v centru Prahy – optimistická varianta

Měsíc	Obsazenost kapacity míst k sezení (%)	Využití kapacity (osoby za měsíc)	Využití kapacity „odnášení kávy s sebou“ (osoby)	Celkem zákazníků
Leden	80 %	4 800	4 800	9 600
Únor	80 %	4 800	4 800	9 600
Březen	80 %	4 800	4 800	9 600
Duben	70 %	4 200	4 200	8 400
Květen	70 %	4 200	4 200	8 400
Červen	70 %	4 200	4 200	8 400
Červenec	70 %	4 200	4 200	8 400
Srpen	70 %	4 200	4 200	8 400
Září	70 %	4 200	4 200	8 400
Říjen	80 %	4 800	4 800	9 600
Listopad	80 %	4 800	4 800	9 600
Prosinec	80 %	4 800	4 800	9 600
Celkem za rok	-	54 000	54 000	108 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je vidět, že pokud stanovíme sezónnost a zároveň optimistická očekávání, za rok kavárna obslouží („uvnitř“ a „venku“) až 108 000 osob.

Dále je vhodné představit další variantu předpokladu výnosů: realistickou. Ta vychází z předpokladu, že v průměru za měsíc v kavárně bude obsazenost 50 %, přičemž v měsíce zimní bude obsazenost o 10% vyšší. V tabulce 11 je znázorněn odhad.

V realistické variantě (Tab. 11) předpokládáme, že celkový počet návštěvníků za rok je 39 600 osob, a stejný počet zákazníků si odnese kávu s sebou. Celkem tedy za rok v kavárně bude 79 200 návštěv.

Realistická varianta:

Tabulka 11 Sezónnost ve vytížení kapacity kavárny – měsíční

Měsíc	Obsazenost kapacity míst k sezení (%)	Využití kapacity (osoby / měsíc)	Využití kapacity „odnášení kávy s sebou“ (osoby)	Celkem zákazníků
Leden	60 %	3 600	3 600	7 200
Únor	60 %	3 600	3 600	7 200
Březen	60 %	3 600	3 600	7 200
Duben	50 %	3 000	3 000	6 000
Květen	50 %	3 000	3 000	6 000
Červen	50 %	3 000	3 000	6 000
Červenec	50 %	3 000	3 000	6 000
Srpen	50 %	3 000	3 000	6 000
Září	50 %	3 000	3 000	6 000
Říjen	60 %	3 600	3 600	7 200
Listopad	60 %	3 600	3 600	7 200
Prosinec	60 %	3 600	3 600	7 200
Celkem za rok	-	39 600	39 600	79 200

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále lze představit pesimistickou variantu. Vychází z předpokladu, že v kavárně bude obsazenost nižší než průměrná, ale v letních měsících bude o 10 % vyšší.

Pesimistická varianta:

Tabulka 12 Sezónnost ve využití kapacity kavárny

Měsíc	Obsazenost kapacity míst k sezení (%)	Využití kapacity (osoby / měsíc)	Využití kapacity „odnášení kávy s sebou (osoby)	Celkem zákazníků
Leden	40 %	2 400	2 400	4 800
Únor	40 %	2 400	2 400	4 800
Březen	40 %	2 400	2 400	4 800
Duben	30 %	1 800	1 800	3 600
Květen	30 %	1 800	1 800	3 600
Červen	30 %	1 800	1 800	3 600
Červenec	30 %	1 800	1 800	3 600
Srpen	30 %	1 800	1 800	3 600
Září	30 %	1 800	1 800	3 600
Říjen	40 %	2 400	2 400	4 800
Listopad	40 %	2 400	2 400	4 800
Prosinec	40 %	2 400	2 400	4 800
Celkem za rok	-	25 200	25 200	50 400

Zdroj: Vlastní zpracování

Při pesimistické variantě se jedná o 25 200 zákazníků za rok, a také o stejný počet zákazníků, kteří si odnesou nákup v kavárně s sebou. Jedná se o průměrné využití kapacity z 32,5 %, tedy skutečně o pesimistickou variantu.

4.3.3 Tržby

S přihlédnutím k optimistické, realistické a pesimistické variantě lze spočítat obrat v kavárně „U Kubíka“. Počítáme s tím, že každý zákazník koupí nápoj, ale nelze s jistotou stanovit, jaké nápoje budou nejméně poptávány. Dále je také vhodné předpokládat, že ke kávě nebo čaji zákazníci obvykle kupují doplňkový sortiment – zákusek nebo jinou sladkost, popřípadě toast nebo sendviče. Proto stanovíme částku průměrné útraty, kterou je 100 Kč (jeden nápoj + jeden doplňkový sortiment, např. zákusek).

Spočítáme si tedy očekávané průměrné tržby (měsíční a roční):

Tabulka 13 Průměrný odhad tržeb – tři varianty

Měsíc	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Leden	480 000	360 000	240 000
Únor	480 000	360 000	240 000
Březen	480 000	360 000	240 000
Duben	420 000	300 000	180 000
Květen	420 000	300 000	180 000
Červen	420 000	300 000	180 000
Červenec	420 000	300 000	180 000
Srpen	420 000	300 000	180 000
Září	420 000	300 000	180 000
Říjen	480 000	360 000	240 000
Listopad	480 000	360 000	240 000
Prosinec	480 000	360 000	240 000
Celkem za rok	5 400 000	3 960 000	2 520 000

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.4 Jednotkové (variabilní) náklady

Na základě těchto výnosů lze stanovit variabilní náklady s použitím jednotkových nákladů. Vzhledem k tomu, že při výpočtu tržeb se přihlíželo k průměrné útratě jednoho zákazníka ve výši 100 Kč, pak při výpočtu jednotkových nákladů lze stanovit částku 22 Kč (jako kombinaci kávy a domácího zákusku nebo kávy a muffinu). Celkové jednotkové náklady (bez zohlednění energie, vody a mezd – tyto náklady jsou součástí fixních nákladů) jsou následující:

Tabulka 14 Průměrný odhad variabilních nákladů

Měsíc	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Leden	105 600	79 200	52 800
Únor	105 600	79 200	52 800
Březen	105 600	79 200	52 800
Duben	92 400	66 000	39 600
Květen	92 400	66 000	39 600
Červen	92 400	66 000	39 600
Červenec	92 400	66 000	39 600
Srpen	92 400	66 000	39 600
Září	92 400	66 000	39 600
Říjen	105 600	79 200	52 800
Listopad	105 600	79 200	52 800
Prosinec	105 600	79 200	52 800
Celkem za rok	1 188 000	871 200	554 400

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.5 Výpočet zisku

Dále je nutno spočítat celkový zisk s přihlédnutím k vypočítaným fixním, mzdovým, variabilní nákladům a tržbám pro tři varianty:

Tabulka 15 Výpočet zisku

	Optimistická (Kč)	Realistická (Kč)	Pesimistická (Kč)
Celkové tržby	5 400 000	3 960 000	2 520 000
Celkové variabilní náklady	1 188 000	871 200	554 400
Celkové fixní náklady	763 620	763 620	763 620
Celkové mzdové náklady	1 846 080	1 846 080	1 846 080
Zisk před zdaněním	1 602 300	479 100	- 644 100
Zisk po zdanění (19 %) / rok	1 297 863	388 071	0

Zdroj: vlastní zpracování

Po výpočtu zisku je nutno konstatovat, že není ohromující a motivující začít toto podnikání ihned. Pouze v optimistické variantě výše čistého zisku dosahuje zajímavé pro podnikatele hodnoty – skoro 1 300 000 Kč za rok, což je cca 108 300 Kč za měsíc.

Nicméně, je nutno uvést, že jakmile obrat společnosti dosáhne 1 mil. Kč, bude muset automaticky přihlásit se k DPH (21 %), tudíž, zvyšovat cenu produktů, aby podnik byl rentabilní.

Na tomto místě je potřeby zamyslet si, zda tuto kavárnu otevírat, protože zřejmě existují jiné možnosti investic, které by předpokládaly větší zisk než zamýšlená kavárna.

4.3.6 Výpočet bodu zvratu

Pro zamýšlenou kavárnu je stanoven bod zvratu, který ukáže, kolik zákazníků by mělo navštívit kavárnu během roku, aby kavárna vydělala na pokrytí svých nákladů.

Vypočítáme následujícím způsobem:

$$BZ = 2\,609\,700 / (100 - 22) = 33\,458 \text{ zákazníků za rok}$$

Pro pokrytí všech fixních a variabilních nákladů kavárna musí obsloužit 33 458 zákazníků za rok, tj. 2 788 zákazníků za měsíc.

5 Výsledky a diskuse

Po zhodnocení výsledků a výstupu podnikatelského plánu na otevření kavárny v centru Prahy je možné vyvodit některé závěry.

Prvním závěrem je to, že období 2020 a 2021 není vhodné pro otevření gastronomického podniku ani kavárny. V České republice přetrvávají pandemická opatření spojená s šířením epidemie Covid-19. Bohužel ani prognóza vývoje této epidemie nejsou pozitivní, dokud nebude provedeno masivní očkování v celém státě. A protože hlavními zákazníky kavárny v centru Prahy jsou především turisté z jiných států, očekávání jsou ryze pesimistická, alespoň pro rok 2021. Nelze optimisticky očekávat, že cestovní ruch se vrátí na úroveň před pandemií v brzké době.

Navíc, kavárny a restaurace jsou zavřeny z důvodu pandemických opatření, a není zcela jasné, kdy tato opatření pominou a gastronomický a pohostinský průmysl se vrátí na původní úroveň.

Dalším zjištěním je to, že v okolí Prahy 1 a konkrétně Staroměstského náměstí je poměrně mnoho konkurenčních podniků, ze kterých některé podniky mají velmi dobré hodnocení na různých turistických portálech, mají krásný interiér a exteriér, a bude poměrně složité otevřít kavárnu, která bude rovnocenným konkurentem zavedeným podnikům.

Výsledky finančního plánu sestaveného pro kavárnu ukázaly, že kladného výsledku hospodaření kavárna bude dosahovat pouze v optimistické a realistické variantě. Přitom výsledek po zdanění při realistické variantě je pouze 388 tisíc korun českých, což v přepočtu na jeden měsíc činí 32,3 tisíc korun. Tento výsledek může být uspokojivý pro začínajícího podnikatele, avšak není příliš motivující, protože pro daného podnikatele mohou existovat alternativní způsoby příjmu a dosažení stejného nebo dokonce vyššího měsíčního příjmu.

Dalším závěrem provedené analýzy je to, že kavárna předpokládá poměrně vysoké náklady na zaměstnance a na nájem. Tyto náklady jsou hlavním finančním břemenem daného podnikání, ale není možné je snížit. Naopak, v případě rozšíření nabídky nebo otevírací doby kavárny budou náklady na personál růst, což zvýší požadavek na finanční zdroje a může mít negativní vliv na celkový výsledek hospodaření.

6 Závěr

Tato bakalářská práce je zpracována na téma „Podnikatelský projekt“. Zamýšleným podnikatelským projektem je otevření kavárny v centru Prahy, konkrétně v blízkosti Staroměstského náměstí. Je to lokalita, která je vyhledávána turisty, ale zároveň v centru města se lidé rádi scházejí na osobní nebo pracovní schůzky. Zamýšlená kavárna nabídne hostům možnost klidného povídání u šálku dobré kávy.

Cílem práce bylo vypracovat podnikatelský projekt pro podnik, konkrétně kavárnu. Dílčím cílem této práce bylo vyhodnotit možnosti realizace daného podnikatelského plánu za podmínek pandemie Covid-19 a vládních opatření, která přetrvávají již od března 2020. Dalším dílčím cílem bylo stanovit předpokládaný zisk budoucí činnosti.

Nejdřív byl vymezen pojmový aparát, definovány všechny teoretické předpoklady pro provedení analýzy v analytické části práce. Dále byl představen koncept kavárny, vyhodnoceny faktory vnějšího prostředí v České republice, včetně daňových a ekonomických podmínek a také přetrvávajících vládních opatření proti šíření Covid – 19. Byla provedena analýza konkurentů na základě stanovených kritérií. Bylo zjištěno, že někteří konkurenční, například kavárna Café Mozart, Cathedral Cafe lounge & Restaurant mají velmi silné postavení, včetně přiměřených cen na kávu a doplňkový sortiment. Mají dobré hodnocení od návštěvníků, které je uvedeno na různých portálech.

Pro danou kavárnu byl vytvořen marketingový mix, včetně stanovení cen na jednotlivé produkty v nabídce, způsobu propagace a místa. Dále byl vytvořen finanční plán, včetně stanovení jednotkových nákladů, odhadu výnosů a celkových nákladů. Finanční plán obsahuje optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu. Výsledky optimistické varianty jsou slibné – v prvním roce kavárna by mohla mít čistý zisk po zdanění ve výši 1 297 863 Kč za rok, realistická varianta - 388 071 Kč za rok, pesimistická varianta - - 644 tisíc Kč za rok. Pro zhodnocení všech výsledků provedených analýz v daném podnikatelském plánu lze vyvodit jedno doporučení – nezačínat s otevřením kavárny v roce 2021, přehodnotit koncepci kavárny a například, zvolit si jiné místo pro založení kavárny, kde obraty nebudou záviset na turistickém ruchu a také nájemné bude nižší než v centru Prahy.

7 Seznam použitých zdrojů

- ACUTT, Mark, 2018. *Marketing Mix – Promotion (Promotional Strategy)* [online]. UK [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://marketingmix.co.uk/promotion/>
- ACUTT, Mark, 2019. *Marketing Mix – Price (Pricing Strategy)*. *Marketing mix* [online]. UK [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://marketingmix.co.uk/price/>
- AMSP ČR, 2020. JAK PŘIPRAVIT FIRMU NA KORONAVIR – PREVENTIVNÍ DOPORUČENÍ AMSP ČR. Asociace malých a středních podniků a živnostníků [online]. Praha [cit. 2020-08-26]. Dostupné z: <https://amsp.cz/jak-pripravit-firmu-na-koronavir-preventivni-doporuceni-amsp-cr-2/>
- BUSINESSINFO.CZ, 2012. Podnikatelský plán a strategie. [online]. Praha [cit. 2020-06-27]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/podnikatelsky-plan-a-strategie/>
- ČNB, 2020. Hrubý domácí produkt. Česká národní banka [online]. Praha [cit. 2020-08-26]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/prognoza-cnb-archiv/Prognoza-CNB-z-unora-2020>
- ČSOB, 2018. Finanční plán dá vašemu podnikání správný směr. *Průvodce podnikáním* [online]. Praha [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/financni-plan-da-vasemu-podnikani-spravny-smer/?bid1=ps-SME-DSA-2508-Google>
- ČSÚ, 2020. Cestovní ruch - 2. čtvrtletí 2020 Očekávaný propad návštěvnosti se potvrdil. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2020-08-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cristovni-ruch-2-ctvrtleti-2020>
- ČSÚ, 2020. Průměrná hrubá měsíční mzda v Praze v 1. čtvrtletí 2020. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-praze-v-1-ctvrtleti-2020>
- ECKHARDTOVÁ, Jana, 2014. Marketingový mix ve znamení distribučních cest. *Malá marketingová* [online]. Praha [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-distribuce/>

- ECKHARDTOVÁ, Jana, 2014. Marketingový mix, první dvě „Pě“. *Malá marketingová* [online]. Praha [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-produkt-cena/>
- EKONOMICKÝ DENÍK, 2020. Makroekonomická predikce České republiky. [online]. [citace 2020-11-09]. Dostupné z: https://ekonomickydenik.cz/wp-content/uploads/2020/09/makropre_2020q3.pdf
- GSTROMANIA.CZ, 2020. Profesionální kávovary. [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.gstromania.cz/profesionalni-kavovary.html>
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- IDEACLUB, 2018. Bod zvratu – co je to a jak se počítá? *Ideclub* [online]. Praha [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: <https://ideclub.cz/slovník-pojmu/fixni-naklady>
- IDNES.CZ, 2020. Nezaměstnaných přibýlo. Velký nárůst se teprve čeká, přijde na podzim. *Idnes.cz* [online]. Praha [cit. 2020-08-26]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/nezamestnanost-urady-prace-koronavirus-brigady-sezonni-prace.A200805_100349_ekonomika_rts
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, REMEŠ, Daniel a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KRIZOVY-MANAGER.CZ, 2018. Marketingový Mix 4p. [online]. 2018 [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <http://www.krizovy-manager.cz/2018/06/10/marketingovy-mix/>

- KUBEŠ, Slavomír, 2018. Spotřeba kávy v Česku roste, trh má hodnotu 30 miliard. *TYDEN.cz* [online]. Praha [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/spotreba-kavy-v-cesku-roste-trh-ma-hodnotu-30-miliard_473780.html
- LUENENDONK, Martin, 2020. Marketing Mix | Product in Four P's. *Cleverism.com* [online]. USA [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.cleverism.com/product-four-ps-marketing-mix/>
- Mall.cz. *5 kávových trendů, které musíte ochutnat v roce 2020*. [online]. [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://blog.mall.cz/lifestyle/5-kavovych-trendu-ktere-musite-ochutnat-v-roce-2020-1249.html>
- MARKETING-MIX.CZ, 2018. Marketingový mix – Distribuce. *Marketingový mix* [online]. Praha [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/159-marketingovy-mix-distribuce-a.html>
- Marketingový mix - Propagace. *Marketingový mix* [online]. Praha, 2018 [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>
- PALATKOVÁ, Monika, 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3751-5.
- PATRIA.cz, 2020. Ceny kávy rostou poté, co ji lidé začali pít doma. *PATRIA.cz* [online]. Praha [cit. 2020-08-27]. Dostupné z: <https://www.patria.cz/zpravodajstvi/4386458/ceny-kavy-rostou-pote-co-ji-lide-zacali-pit-doma.html>
- POLÁČKOVÁ, Jana, 2010 *Metodika kalkulací nákladů a výnosů v zemědělství* [online]. Praha [cit. 2020-11-13]. Dostupné z: http://cmszp.cz/content/uploads/2016/04/2010-Metodika_kalkulaci-nakladu-a-vynosu-v-zemedelstvi.pdf. Ústav zemědělské ekonomiky a informací.
- POLÁCH, Jiří, 2012. *Reálné a finanční investice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004360.
- POPELKOVÁ, Marie, 2019. Češi ročně vypijí kávu za 6,5 miliardy korun. Muži pijí turka nebo espresso, ženy kávu s mlékem. *InStory.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-01-12].

Dostupné z: <https://styl.instory.cz/3143-cesi-rocne-vypiji-kavu-za-6-5-miliardy-korun-muzi-piji-turka-nebo-espresso-zeny-kavu-s-mlekem.html>

- RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 9788027122530.
- SVOBODOVÁ, Ivana, ANDERA, Michal, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 9788027121823.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. ISBN 978-80-7400-117-8.
- THE ECONOMICS TIMES, 2019. Definition of 'Marketing Mix'. *The Economics Times* [online]. [cit. 2020-11-11]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>
- VAN NIEKERK, B, 2018. Price: The Most Important P in the Marketing Mix. *Price points* [online]. [cit. 2020-11-12]. Dostupné z: <https://www.omniaretail.com/blog/price-the-most-important-p-in-the-marketing-mix>
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.
- VOCHOZKA, Marek, MULAČ, Petr, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
- ZUZÁK, Roman, 2012. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-82-0.

8 Přílohy

Příloha 1 – Stanovení jednotkových nákladů na produkty v kavárně

Menu	Cena prodejní v Kč	Jednotkové náklady v Kč
Káva		
Espresso	49	3,695
Espresso Lungo	49	4,493
Espresso Macchiato	59	4,493
Americano	49	3,695
Cappuccino	65	10,98
Latte Macchiato (klasik, vanilka, skořice)	69	6,493
Čaj		
Zelený čaj sypaný dle nabídky	59	5,04
Zelený čaj mátový	59	5,04
Černý čaj sypaný	59	7,496
Černý čaj s mlékem	65	8,496
Zázvorový čaj	65	8,5
Matcha tea	65	1,608
Bylinkový čaj	65	6,761
Horká čokoláda		
Hořká čokoláda	70	9,5
Bílá čokoláda	70	9,5
Mléčná čokoláda	70	9,5
Čokoláda s příchutí vanilky	70	9,5
Čokoláda s příchutí vlašského ořechu	70	9,5
Čokoláda se šlehačkou	70	9,5
Ostatní nápoje		
Mléčný koktejl (jahoda, banán, malina, borůvka)	60	7,5
Domácí limonáda (máta, jahoda, citron)	69	8
Ostatní nabídka		
Muffin dle nabídky	35	11
Domácí dezerty dle nabídky	50	15,6
Dorty dle nabídky	60	16
Toast se šunkou a sýrem	40	10,5
Míchaná vejíčka se šunkou	45	8
Obložený talíř salám, sýr, zelenina	80	20

Zdroj: vlastní zpracování