



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## PODNIKATELSKÝ PLÁN NA ZALOŽENÍ KAVÁRNY

THE BUSINESS PLAN FOR CREATING OF CAFE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVLÍNA VAŠÍČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. VOJTĚCH KORÁB, Dr., MBA

BRNO 2011

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Vašíčková Pavlína, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Podnikatelský plán na založení kavárny**

v anglickém jazyce:

**The Business Plan for Creating of Cafe**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Praha, Computer Press, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

MALACH, A., a kol.: Jak podnikat po vstupu do EU, Praha, Grada Publishing, 2005, 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: Základy podnikání. Praha, Grada Publishing, 2010, 427s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Praha, Grada Publishing, 2005, 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.03.2011

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá podnikatelským plánem na založení kavárny. Jejím posláním je na základě marketingového výzkumu a analýzy trhu navrhnout malý podnik, který by zaplnil mezeru na trhu v konkrétní lokalitě a představoval by jak efektivní investici pro investora, tak přínos pro obyvatele ze spádové oblasti.

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the business plan for the establishment of a café. Its aim is based on marketing research and market analysis to design a small firm that could fill a gap in the market at a particular location and present it as an effective investment for the investor and beneficial for the residents of the area.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikání, podnikatelský plán, analýza, marketingový výzkum, hodnocení efektivnosti

## **KEY WORDS**

Business, business plan, analysis, marketing research, efficiency rating

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

VAŠÍČKOVÁ, P. Podnikatelský plán na založení kavárny. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 115 s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI PRÁCE**

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

V Brně dne 16.5.2011

.....

Pavčina Vašičková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi, MBA za odborné vedení a cenné rady při tvorbě této práce. Za podnětné rady a informace děkuji Ing. Krškovi. V neposlední řadě děkuji své rodině za jejich podporu a pomoc během celé doby mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>2. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>14</b>
2.1. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU .....	14
2.2. ANALÝZA TRHU .....	16
2.2.1. <i>SWOT analýza</i> .....	16
2.2.2. <i>SLEPT</i> .....	17
2.2.3. <i>Porterův model konkurenčních sil</i> .....	17
2.3. MARKETINGOVÁ STRATEGIE.....	18
2.3.1. <i>Segmentace trhu</i> .....	18
2.3.2. <i>Marketingový mix</i> .....	19
2.4. UMÍSTĚNÍ JEDNOTKY .....	20
2.5. LIDSKÉ ZDROJE .....	22
2.6. PLÁN REALIZACE .....	23
2.7. FINANČNÍ ANALÝZA A HODNOCENÍ .....	25
2.8. VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ.....	27
2.9. ANALÝZA RIZIK .....	31
<b>3. ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
3.1. STANOVENÍ CÍLOVÉHO TRHU .....	32
3.2. SEGMENTACE CÍLOVÉHO TRHU .....	32
3.2.1. <i>Geografické kritérium</i> .....	33
3.2.2. <i>Demografické kritérium</i> .....	34
3.2.3. <i>Psychologické kritérium</i> .....	34
3.3. ANALÝZA KONKURENCE .....	35
3.4. SLEPT ANALÝZA.....	36
3.4.1. <i>Sociální</i> .....	36
3.4.2. <i>Legislativa</i> .....	40
3.4.3. <i>Ekonomická oblast</i> .....	45
3.4.4. <i>Politická oblast</i> .....	46
3.4.5. <i>Technologický vývoj</i> .....	47
3.5. PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	48
3.5.1. <i>Riziko vstupu potenciálních konkurentů</i> .....	48
3.5.2. <i>Rivalita mezi stávajícími konkurenty</i> .....	49
3.5.3. <i>Smluvní síla odběratelů včetně marketingového průzkumu</i> .....	49
3.5.4. <i>Smluvní síla dodavatelů</i> .....	56
3.5.5. <i>Hrozba substitučních výrobků</i> .....	57
<b>4. NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>59</b>
4.1. SILNÉ STRÁNKY .....	60
4.2. SLABÉ STRÁNKY .....	62
4.3. PŘÍLEŽITOSTI .....	63
4.4. HROZBY.....	64
<b>5. NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>66</b>



5.1.	POPIS JEDNOTKY .....	66
5.2.	KONKURENČNÍ VÝHODY .....	67
5.3.	VOLBA PRÁVNÍ FORMY A VSTUP NA TRH .....	68
5.4.	ORGANIZAČNÍ PLÁN .....	69
5.4.1.	<i>Personalistika</i> .....	69
5.4.2.	<i>Logistika</i> .....	72
5.4.3.	<i>Dodavatelé</i> .....	73
5.5.	MARKETINGOVÝ PLÁN .....	74
5.5.1.	<i>Produkt</i> .....	74
5.5.2.	<i>Cenová politika</i> .....	76
5.5.3.	<i>Distribuce</i> .....	77
5.5.4.	<i>Propagace</i> .....	77
5.6.	VYBAVENÍ KAVÁRNY .....	78
5.7.	FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU .....	80
5.7.1.	<i>Náklady potřebné k založení podniku</i> .....	80
5.7.2.	<i>Celkové náklady nutné pro zřízení kavárny</i> .....	81
5.7.3.	<i>Mzdy</i> .....	81
5.7.4.	<i>Provozní náklady kavárny</i> .....	82
5.7.5.	<i>Předpokládané tržby</i> .....	84
5.7.6.	<i>Finanční plán</i> .....	87
5.8.	INVESTIČNÍ HODNOCENÍ PROJEKTU .....	88
5.8.1.	<i>ČSH</i> .....	88
5.8.2.	<i>Doba návratnosti</i> .....	89
5.8.3.	<i>Vnitřní výnosové procento</i> .....	90
5.8.4.	<i>Ekonomická přidaná hodnota</i> .....	91
5.9.	HODNOCENÍ RIZIK .....	92
5.10.	HARMONOGRAM IMPLEMENTACE .....	94
5.10.1.	<i>Příprava</i> .....	94
5.10.2.	<i>Testování</i> .....	97
5.10.3.	<i>Finální implementace</i> .....	97
<b>6.</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>98</b>
<b>7.</b>	<b>INFORMAČNÍ ZDROJE .....</b>	<b>101</b>
7.1.	ODBORNÉ PUBLIKACE .....	101
7.2.	ELEKTRONICKÉ ZDROJE .....	101
7.3.	LEGISLATIVNÍ ZDROJE.....	103
7.4.	AKADEMICKÉ PRÁCE.....	103
7.5.	ODBORNÉ ČASOPISY .....	103
<b>8.</b>	<b>SEZNAMY .....</b>	<b>104</b>
8.1.	SEZNAM TABULEK .....	104
8.2.	SEZNAM GRAFŮ .....	104
8.3.	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	105
8.4.	SEZNAM SCHÉMAT .....	105
8.5.	SEZNAM VZORCŮ .....	105
8.6.	SEZNAM PŘÍLOH.....	105
<b>9.</b>	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>106</b>

## ÚVOD

Jako téma diplomové práce jsem zvolila založení nového podniku a to jak z důvodu uplatnění nabytých znalostí za dobu studia na Fakultě podnikatelské VUT, tak praktického využití výstupu této práce, kterým by měl být podnikatelský plán založení konkrétního podniku v obci Popovice, včetně teoretického podkladu pro vypracování analýz použitých v práci, analýzy okolí podniku, nastínění samotného chodu podniku včetně ceníku služeb a produktů, odhadu tržeb a nákladů a zhodnocení celkové finanční efektivnosti projektu.

Konkrétně se bude jednat o nový podnik s charakterem kavárny, tedy z oboru pohostinství a stravování. Impulsem pro výběr tohoto předmětu podnikání bylo zjištění mezery na trhu v místě, kde by byla kavárna realizována, a vytvoření možnosti vlastní seberealizace a pracovní příležitosti po ukončení studia na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Založením kavárny v Popovicích by se otevřela možnost přivýdělku pro studenty a maminky na mateřské dovolené z okolí. Ti by tuto příležitost uvítali vzhledem k situaci na trhu práce.

Diplomová práce je rozdělena celkem do 9 kapitol. V první kapitole „Vymezení problému a cíl práce“ stanovím cíle mé diplomové práce, kterých budu chtít vypracováním tohoto dokumentu dosáhnout, nastíním současnou problematiku malých a středních podniků a budu se věnovat tématu kávy a kaváren jako takových. V následující kapitole nazvané „Teoretická část“ se budu zabývat teoretickým pozadím vypracování podnikatelského plánu. To znamená, že teoreticky představím jednotlivé analýzy, které jsou prakticky provedené v mé práci, a uvedu teoretické poznatky, kterých je třeba pro vypracování zadaného výstupu mé práce. Ve třetí části s názvem „Analytická část“ analyzuji okolí zakládaného podniku a uvedu výsledky marketingového výzkumu. Na základě této části práce vypracuji závěry v kapitole „Nejdůležitější závěry z analytické části“. Samotnému založení podniku se budu věnovat v kapitole „Návrhová část“, kde uvedu postup při založení tohoto podniku, návrh pro jeho organizační, marketingový a finanční plán, který na konci této kapitoly zhodnotím nástroji teoreticky představenými v předešlé části diplomové práce. Podnikatelský plán uzavřu částí „Hodnocení rizik“, kde jak název napovídá, zhodnotím

možná rizika založení zmíněného podniku a navrhnu harmonogram implementace projektu. V „Závěru“ zhodnotím dosažení stanovených cílů. V diplomové práci jsou také uvedeny informační zdroje, seznamy tabulek a grafů a několik příloh, kterými jsou podklady pro vypracování přehledů v návrhové části a čtenáři umožní přiblížit moji konkrétní představu o fungování kavárny. Přílohou je např. ceník produktů a služeb nabízených podnikem, podrobný cenový rozpis vybavení kavárny, přehled odpisů, předpokládaná rozvaha a výkaz zisků a ztrát pro první tři roky provozu kavárny vycházející jak z výsledků marketingového průzkumu tak předpokládaného vývoje tržeb a nákladů.

## 1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE

Konkrétním záměrem této práce je vypracování podnikatelského plánu na založení kavárny, která znamená pro většinu z nás místo odpočinku, posezení a příležitost k rozmanitým diskusím. Právě v kavárnách hledali mnozí umělci inspiraci, jako např. Ludwig van Beethoven. Rodily se zde velké myšlenky jak z oblasti politické, tak veřejné. (26) V dnešní době můžeme navštívit kavárny literární, poetické, hudební, kino-kavárny, moderní internetové kavárny, v jiných, sloužících současně jako galerie, můžeme shlédnout sbírku umění. (27) Kavárna je místem pro setkání jak s obchodními klienty, tak s dlouholetými přáteli. Návštěva kavárny by měla být příležitostí pro potěšení ducha, ale i k uspokojení chuťových buněk.

Do kavárny neodmyslitelně patří samozřejmě káva. Pěstování kávovníku pochází z Arabského poloostrova, konkrétně z Jemenu, kde se prvně objevily kávovníkové plantáže a příprava kávy zde byla časem dovedena k dokonalosti.(21) Před prvními kavárnami, které vznikly v Mecce, tzv. „*kaveh kanes*“, byla káva podávána pouze v lékárnách jako lék. Prapůvodní kavárny sloužily k náboženským účelům a teprve později se staly společenskou záležitostí. (26) Příprava kávy a její popíjení není v české kultuře obřadem, jak je tomu v některých kulturách. Což je asi škoda. Jsem přesvědčena, že jen tak si člověk může kávu správně vychutnat, podobně jako je tomu při degustaci vína. Káva není jen „droga“, ale je také lékem. Možnost dopřát si výjimečné posezení v kávou provoněné kavárně, působí blahodárně na tělo i duši navozením uvolněné a relaxační nálady. Je ideálním místem pro konverzaci, čtení nebo tiché rozjímání.

Tyto myšlenky mě přivedly k nápadu založit vlastní kavárnu, která nebude pouze místem relaxace a setkávání obyvatel obce, ale měla by sloužit také jako možnost občerstvení a zpestření vycházek rodin s dětmi, seniorů, výletníků a sportovců, jejichž častá trasa vede právě kolem zamýšlené kavárny. Toto místo by mělo sloužit i jako určitý typ společenského centra pro maminky na mateřské dovolené, které se nemají kde scházet. U lahodného šálku kávy se tak mohou „rozptýlit od plen a dudlíků“, zejména za špatného nebo chladného počasí. Kavárna je také zamýšlena jako „meeting point“ pro obyvatele obce všech věkových kategorií, který v Popovicích také chybí.

Kavárna bude poskytovat nejen sortiment teplých a chlazených nápojů, zákusků a studených jídel, ale také např. služby ve formě zprostředkování teplých jídel na objednávku, doručení objednaného zboží až domů, dětský koutek, rozdělený pro batolata a větší děti, včetně krátkodobého hlídání dětí od 3 let věku, dětské programy (např. výuka cizího jazyka pro nejmenší i jejich maminky), kojící a přebalovací pult atd. Zejména hlídání dětí je službou, která by maminkám měla velmi pomoci v současné době přeplněných mateřských škol.

### ***Cíl práce***

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit podnikatelský záměr založení podniku, který bude spadat do kategorie malých a středních podniků (dále jen MSP), protože právě MSP mají ve světové ekonomice své nezastupitelné místo, ačkoliv na území České republiky v průběhu mnohaletého období centrálně plánovaného hospodářství téměř neexistovaly. Přejít k tržnímu hospodářství představoval vytvoření prostoru pro MSP, které sehrály velkou roli při restrukturalizaci ekonomiky a snižování počtu pracovních míst v bývalých státních podnicích. Nově zakládané MSP znamenaly pracovní příležitosti a snižování narůstající nezaměstnanosti. V současné době tvoří více jak 99% všech podniků, vytvářejí přes 65% HDP EU a přispívají více jak dvoutřetinovým podílem k celkové nezaměstnanosti. Jsou zdrojem dynamiky a působí na velké podniky podněcováním k inovacím a efektivnosti. (39) Z hlavního cíle mé práce vycházejí následující dílčí cíle:

- ✓ Stanovení cílového trhu.
- ✓ Segmentování cílového trhu.
- ✓ Analýza konkurence a konkurenčního prostředí v okolí budoucího podniku.
- ✓ Analýza sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického okolí.
- ✓ Provedení analýzy SWOT.
- ✓ Návrh organizačního, marketingového a finančního plánu podniku.
- ✓ Vymezení sortimentu a jeho zajištění příslušnými dodavateli.
- ✓ Provedení finanční analýzy, zahrnující predikci hospodářského výsledku a investiční hodnocení projektu.

## **2. TEORETICKÁ ČÁST**

Důležitým předpokladem úspěšného rozvoje a prosperity společnosti je příprava a realizace podnikatelských plánů. Podnikatelský plán představuje pro zakladatele firmy ústřední řídicí dokument, popisující všechny klíčové externí i interní vlivy, související se založením i chodem společnosti, který slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce. Je prostředkem k dohodnutí se na přesných cílech, strategiích a opatřeních. Také je nástrojem pro srovnání plánu a skutečnosti v průběhu i po zrealizování projektu. (13) Úkolem podnikatelského plánu je mimo jiné přesvědčit případné investory o výhodnosti investice do daného projektu.

Existuje několik druhů plánů. Obsahem diplomové práce bude podnikatelský plán založení nového podniku, který může obsahovat různé dílčí plány. Ty mohou existovat jako jeho součást, ale i samostatně. V mém podnikatelském plánu bude zahrnut marketingový, organizační a finanční plán.

### **2.1. STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU**

Podnikatelský plán může mít různou strukturu, každý by však měl obsahovat následující základní části (2):

#### ***Analýza trhu***

Analýza trhu se skládá z analýzy konkurenčního prostředí analyzující všechny významné konkurenty, analýzy odvětví z hlediska vývojových trendů a výsledků z minulosti, přírodních faktorů, politické situace a mimo jiné také legislativních podmínek. V této kapitole se provádí segmentace trhu, na jejímž základě se dále analyzují zákazníci.

#### ***Popis podniku***

V popisu podniku by měla být obsažena informace o velikosti podniku, jeho lokaci, sortimentu, organizaci, doložitelná data o jeho založení, různých úspěších, o strategii podniku a cílech společnosti včetně způsobu, jak jich chce dosáhnout.

### ***Obchodní plán***

Obchodní plán informuje o zboží a službách, které podnik poskytuje, skladovacích prostorách apod.

### ***Marketingový plán***

Marketingový plán představuje způsob distribuce zboží a služeb, jejich oceňování a propagaci.

### ***Organizační plán***

Organizační plán vypovídá o formě vlastnictví podniku, o managementu společnosti a obchodních podílů. Také obsahuje informace o klíčových pracovnících.

### ***Hodnocení rizik***

Zde se definují největší možná rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence nebo slabých stránek podniku. Pro tato rizika je potřeba připravit alternativní strategie za účelem jejich eliminace.

### ***Finanční plán***

Tento plán se zabývá předpokladem příjmů a výdajů včetně očekávaných výnosů a nákladů, vývojem cash-flow v příštích 3 letech, odhadovanými účetními výkazy. Finanční plán vyčísluje potřebné objemy investic a zhodnocuje, na kolik je projekt jako celek ekonomicky reálný.

### ***Přílohy***

Tato část je určena pro informativní materiály neuvedené v samotném textu podnikatelského plánu, na které jsou však v samotném obsahu plánu odkazy.

V následujících kapitolách jsou popsány metody, které použijí pro vytvoření svého podnikatelského plánu.

## 2.2. ANALÝZA TRHU

Analýza trhu je v podstatě analýza okolí podniku, tedy vnější analýza. Z pozice vznikajícího podniku je velice důležité poznat externí faktory, abychom mohli využít příznivých faktorů a eliminovat vlivy, které pro náš podnik představují rizika, případně ohrožení (např. technický pokrok likvidující konkurenceschopnost našich stávajících produktů). (3) Těmito faktory je i konkurence, proto je důležité odhalit její silné i slabé stránky a možnosti, jak by mohla ovlivnit náš úspěch na trhu. K tomu můžeme využít následujících manažerských analytických nástrojů – analýza SWOT, SLEPT a Porterův model konkurenčních sil.

### 2.2.1. SWOT ANALÝZA

Tato analýza je v principu sestavení pozitivních a negativních stránek realizace projektu, které se zvažují např. při rozhodování o vložení investičních prostředků do dané akce. Mezi výhody této analýzy patří zejména možné rychlé vypracování a její relativní jednoduchost, tudíž není nijak finančně ani časově náročná. Na druhou stranu může být tato analýza poněkud zkreslená, pokud se na ní podílí pouze omezený tým, který nereprezentuje spektrum napříč celou firemní organizační strukturou, protože management firmy může podcenit slabé a přecenit silné stránky společnosti. (20)

Tuto analýzu může společnost využít pro dosažení konkurenční výhody v případě, že bude minimalizovat své slabé stránky a naopak podporovat silné stránky, využívat příležitosti a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám, které sumarizovala díky SWOT analýze. (7)

Při posuzování úspěšnosti společnosti nebo projektu se bere v této studii v potaz významnost faktorů z pohledu (6):

#### **Interního rozboru současného stavu společnosti nebo projektu:**

- ✓ **Strengths** (*Silné stránky*) – schopnosti, dovednosti, zdroje, zvýhodňující společnost vzhledem k trhu a konkurenci. Nejlepšími jsou ty, které lze stěží kopírovat a které budou dlouhodobě přinášet zisk.
- ✓ **Weaknesses** (*slabé stránky*) – určité omezení nebo nedostatky, která brání plnému efektivnímu výkonu.



### **Rozboru dějů v okolí podniku a tím možného budoucího stavu:**

- ✓ **Opportunities (Příležitosti)** – vyplývají nejvíce ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů. Společnost je nachází zejména tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami.
- ✓ **Threats (Hrozby)** – nepříznivá situace v podnikovém okolí, která znamená překážky pro činnost společnosti.

Nad interními faktory (silné a slabé stránky) má společnost určitou kontrolu a může je svými zákroky ovlivňovat, ovšem na externí vlivy (příležitosti a hrozby) může pouze reagovat. (3)

#### **2.2.2. SLEPT**

Aby mohla společnost flexibilně reagovat, musí analyzovat změny v okolí. K tomuto účelu slouží metoda SLEPT, která umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt v následujících oblastech:

- ✓ **Sociální** – trh práce, demografické ukazatele, krajové zvyklosti
- ✓ **Legislativní** – zákony, činnost soudů
- ✓ **Ekonomické** – makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, státní podpora, restrikce vývozu a dovozu
- ✓ **Politické** – hodnocení politické stability, politické trendy a postoje k podnikání
- ✓ **Technologické** – technologické trendy, obecná technologická úroveň, rychlost morálního zastarání, výše výdajů na výzkum a vývoj, podpora vlády v oblasti výzkumu (3)

#### **2.2.3. PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL**

Pokud mluvíme o konkurenci, je zřejmě nasnadě si definovat, kdo je vlastně konkurent. Jsou to podniky, které prodávají našim cílovým zákazníkům stejné nebo podobné produkty. Tyto firmy můžeme nazvat skutečnými konkurenty. Kromě toho však mohou existovat i potenciální konkurenti, kteří nekonkurují dnes, ale mohou konkurovat zítra, pokud kupříkladu rozšíříme prodejní sortiment. Lze tedy konkurenty rozdělit na hlavní, kteří nás nejvíce ohrožují svou významností na cílovém trhu, a vedlejší. (13) Ve zmíněném rozdělení nám může pomoci využití Porterova modelu konkurenčních sil.

Tento model znázorňuje konkurenční tlaky na trhu. Základními silami, které působí na stav konkurence, jsou:

- ✓ **Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh a jaké pro něj existují bariéry vstupu?
- ✓ **Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – je mezi současnými konkurenty silný konkurenční boj a je někdo dominantním konkurentem?
- ✓ **Smluvní síla odběratelů** – jak silná je pozice odběratelů a zda mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?
- ✓ **Smluvní síla dodavatelů** – jak silná je pozice dodavatelů a zda se jedná o monopolní dodavatele a jaký je jejich počet?
- ✓ **Hrozba substitučních výrobků** – jak snadno mohou být naše produkty a služby substituovány? (36)

### **2.3. MARKETINGOVÁ STRATEGIE**

Marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce podnik dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, aby prostřednictvím marketingových činností dosáhla konkurenční výhody a splnila nadřazené obchodní cíle podniku. (5)

Základem marketingové strategie je určit, kdo je náš potenciální zákazník a jak ho získáme pro nákup v dané společnosti. Tím se vydefiniuje cílový trh jako podmnožina celkového trhu, kde se nachází taková skupina zákazníků, kteří:

- ✓ budou mít z nákupu našeho zboží a služby značný užitek,
- ✓ budou mít k nám snadný přístup,
- ✓ budou ochotni nám za daný produkt zaplatit. (13)

#### **2.3.1. SEGMENTACE TRHU**

Cílem segmentace trhu je lépe vystihnout a uspokojit potřeby významných skupin zákazníků. Jinými slovy by měly být vytvořeny účinné marketingové mixy s různými parametry typů cenových politik, způsobů distribuce, prodeje produktů a jejich marketingové podpory.

Segmentace by měla být však efektivní, nemělo by tedy docházet k přílišné fragmentaci dostupného trhu a chaotickým nekonzistentním obchodním a marketingovým aktivitám. Segmenty by tedy měly být dostatečně velké s dostatečně diferencovanými parametry „P“.(3)

Dle Fotra (4) můžeme trh segmentovat následujícími kritérii:

- ✓ **geografické** – trh je rozdělen na menší nebo větší územní celky, jako jsou obce, regiony, státy apod. Na základě tohoto členění a posouzení dostupnosti jednotlivých tržních segmentů se následně management společnosti rozhoduje, které místo nebo teritorium bude obsluhováno.
- ✓ **demografické** – zákazníci jsou zařazováni do jednotlivých skupin dle věku, pohlaví, příjmové kategorie a vzdělání. Hlavním důvodem pro tento způsob dělení trhu jsou podstatné rozdíly v postojích, názorech a potřebách jednotlivých demografických skupin.
- ✓ **psychologické** – trh je rozčleňován dle příslušnosti zákazníků do určitých společenských tříd, které se vyznačují určitým životním stylem.

### 2.3.2. **MARKETINGOVÝ MIX**

Marketingový mix, neboli analýza 4P, je jedním z nástrojů pro vnitřní analýzu podniku. Základními složkami marketingového mixu, který vychází z marketingové strategie, jsou:

- ✓ *výrobek,*
- ✓ *cena,*
- ✓ *podpora prodeje,*
- ✓ *distribuce.*

U **výrobního sortimentu** nebo služeb je potřeba zvážit, zda je vhodné se soustředit na úzký sortiment, případně pouze na jeden výrobek nebo na více odlišných produktů. Je tedy nutné si vyjasnit šíři a hloubku sortimentu, specifikovat návrh výrobků, způsob balení, servis a jiné poprodejní služby včetně např. záručních podmínek.

Je nutné, aby se v *prodejních cenách* odrazila výše nákladů na jednotku produkce, cenová politika rozhodujících konkurentů, cenová elasticita, slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu, dealerské odměny, rabat, státní politika a také cenová regulace, pokud se v daném oboru vyskytuje. Nemělo by se opomenout sledovat reakci konkurence s možnými substituty.

Technickoekonomická studie by měla specifikovat formy *podpory prodeje* pro dosažení očekávané výše prodeje a s tím spojené náklady nejen při vstupu produktu na trh, ale také pro udržení jeho pozice na trhu.

Posledním prvkem marketingového mixu jsou *distribuční kanály*, které reprezentují maloobchody, velkoobchody a přímá distribuce zákazníkům. S volbou distribučního kanálu souvisí logistické aspekty distribuce, což jsou dodací podmínky, způsoby a prostředky přepravy, řízení zásob aj. (41)

## **2.4. UMÍSTĚNÍ JEDNOTKY**

Při rozhodování o nejvhodnějším umístění jednotky je nutné brát v potaz jak ekonomické, tak i neekonomické faktory.

Při minimalizaci ekonomických nákladů hraje ve volbě umístění významnou roli charakter podnikání. Pro rozhodování se použije souhrn dopravních, výrobních a distribučních nákladů. V případě projektů náročných na suroviny a materiál je vhodné umístění poblíž zdroje surovin vzhledem k vysokým dopravním nákladům, které by bylo jinak potřeba vynaložit. Na druhou stranu u tržně orientovaných projektů je umístění nejvhodnější v blízkosti center spotřeby vzhledem k možným vysokým nákladům na distribuci finálního výrobku.

Jak již bylo předesláno, nesmíme zapomínat na neekonomické aspekty, hrající roli ve vhodném rozhodnutí o umístění jednotky. Jsou to hlediska jako je infrastruktura (doprava, zdroje energie), finanční a daňové podmínky, klimatické podmínky a dopady

projektu na životní prostředí (42), což je v poslední době velice důležitý faktor, na nějž se klade stále větší důraz.

Zákon o živnostenském podnikání v §17 definuje, že jednotka, tedy provozovna, je prostor, v němž se provozuje živnostenská činnost. Tento prostor musí být zvenčí viditelně označen obchodní firmou, názvem nebo jménem a příjmením podnikatele a jeho identifikačním číslem, pokud mu bylo přiděleno. Pokud se v provozovně poskytují služby nebo prodává zboží, musí být uvedeno také:

- ✓ jméno a příjmení osoby odpovědné za provoz,
- ✓ provozní doba určená pro spotřebitele.(38)

## 2.5. LIDSKÉ ZDROJE

Každý podnik potřebuje pro své fungování pracovní síly, které mají odpovídající kvalifikaci a zkušenosti pro zabezpečování konkrétní pracovní funkce. Kvalitativní i kvantitativní požadavky na jednotlivé pozice je nutné posoudit předem společně s plánem zaškolování, posouzení disponibility pracovní síly a jejího patřičného ohodnocení. S tím souvisí posouzení výše nákladů vynaložených na lidské zdroje, které si může společnost v dané fázi života dovolit.

Při plánování pracovních sil a posuzování možností jejich získání je třeba věnovat pozornost zejména následujícím faktorům:

- ✓ poptávka a nabídka pracovníků ve zvolené oblasti umístění výrobní jednotky,
- ✓ legislativní podmínky z oblasti pracovních vztahů,
- ✓ počet pracovních dní v roce. (4)

Při uvažování o potřebě pracovní síly a zvážení výše uvedených faktorů by si společnost měla položit otázku, zda by nebylo vhodné některé služby outsourcovat místo toho, aby pro zabezpečení těchto služeb zaměstnávala pracovní sílu vlastní. Tímto krokem se mohou ušetřit nemalé náklady a může se udržet nebo dokonce zlepšit kvalita produktu poskytovaného zákazníkům.

Lidské zdroje můžeme do firmy získat buď prostřednictvím trhu práce nebo na doporučení některé důvěryhodné osoby, případně na základě našich vlastních zkušeností. Zpravidla jsou pracovníci, získaní na doporučení, efektivnější pracovní silou, ale ne vždy je to nejšťastnější řešení, obzvláště v případech rodinných příslušníků nebo blízkých přátel (3), kdy do pracovního vztahu zasahuje osobní život.

## 2.6. PLÁN REALIZACE

Samotná příprava a realizace projektu se dělí dle *Fotra (40)* do několika fází, které na sebe navazují:

- ✓ *předinvestiční,*
- ✓ *investiční,*
- ✓ *provozní fáze.*

***Předinvestiční fáze*** v sobě zahrnuje:

- ✓ *identifikaci podnikatelských příležitostí,* která spočívá v neustálém sledování a vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí,
- ✓ *předběžnou technickoekonomickou studii,* jako podklad k rozhodnutí v případě nadějnosti a značné efektivnosti projektu bude zpracována detailnější studie nebo se v opačném případě od projektu upustí,
- ✓ *technickoekonomickou studii (feasibility study),* která by měla poskytnout veškeré podklady potřebné pro investiční rozhodnutí. Účelem zahrnutí této fáze do podnikatelského plánu je detailní rozpracování technických, ekonomických, finančních a manažerských aspektů při respektování variantních cest a způsobů dosažení základních cílů.

***Investiční fáze*** představuje vlastní realizaci projektu, jejíž úspěšnost závisí na zpracování kvalitního plánu a účinném řízení realizace. To znamená, že musí být zabezpečeno, aby veškeré klíčové aktivity proběhly včas a v žádoucí kvalitě tak, aby nebyla ohrožena celková realizace projektu v daném termínu.

***Provozní fáze*** se týká uvedení projektu do provozu a celkové jeho strategie.

Takovýto plán realizace umožňuje např. upřesnit investiční náklady projektu a sladit návaznost jednotlivých akcí tak, aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám. Čas je kritickým faktorem zejména v investiční fázi na rozdíl od fáze předinvestiční, kde je rozhodující kvalita a spolehlivost analýz, protože na základě zhodnocení technickoekonomické studie se rozhoduje, zda bude nebo nebude projekt realizován, případně se hledají jiné varianty plánu, které by byly přijatelnější. Kvůli významnosti této části

plánu se budu na následujících stránkách věnovat právě technickoekonomické studii, jejímž obsahem je dle *Fotra (4)* zejména:

- ✓ analýza trhu,
- ✓ marketingová strategie,
- ✓ umístění výrobní jednotky,
- ✓ lidské zdroje,
- ✓ organizace a řízení,
- ✓ finanční analýza a hodnocení,
- ✓ plán realizace,
- ✓ analýza rizik.

V průběhu realizace projektu by měly být jeho výsledky pravidelně kontrolovány a vyhodnocovány za účelem zjištění, zda se neodchylují od stanovených cílů. Jde zejména o měsíční kontroly hotovostních toků, zásob, jakosti, tržeb, nákladů a pohledávek. Dále je třeba sledovat změny vnějších a také vnitřních podmínek, aby mohl být plán případně flexibilně pozměněn s tím, že cíle stanovené v podnikatelském plánu by se v maximální míře zachovaly.(3)

Plán realizace akce musí být kvalitní a velice dobře propracovaný, protože na něm závisí úspěšnost celého projektu. Proto by měl dle (4) především stanovit:

- ✓ jednotlivé úkoly, které je třeba splnit,
- ✓ harmonogram realizace,
- ✓ zodpovědné osoby za realizaci dílčích činností,
- ✓ dílčí rozpočty pro jednotlivé části,
- ✓ výsledky jednotlivých aktivit projektu,
- ✓ vztahy a závislosti mezi činnostmi,
- ✓ kritické aktivity projektu, kterým je třeba při realizaci věnovat zvláštní pozornost.



## 2.7. FINANČNÍ ANALÝZA A HODNOCENÍ

Finanční analýza a hodnocení poskytují základní informace pro posuzování výhodnosti jednotlivých variant projektu při rozhodování o jejich realizaci, proto se jedná o velice důležitou a neopomenutelnou součást podnikatelského plánu. Jsou to nástroje jak pro investiční rozhodování, tedy do čeho se bude investovat, tak pro finanční rozhodování, tedy určení finančních zdrojů. Nástroje jsou zahrnuty ve finančním plánu projektu, který ověřuje reálnost podnikatelského záměru a případnému investorovi názorně představuje možnou výnosnost daného projektu. (4)

### *Účetní výkazy*

Aby bylo možné cokoliv rozhodovat, je nutné shromáždit data, z kterých se mohou dále vyvozovat důležité skutečnosti. Převážnou většinu údajů pro potřeby finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví, které je hlavním zdrojem dat. (5) Základní účetní výkazy jsou následující:

- ✓ *rozvaha,*
- ✓ *výkaz zisků a ztrát,*
- ✓ *cash-flow.*

### Rozvaha

Rozvaha je statický pohled na aktiva a pasiva, tedy stav majetku a zdrojů v podniku v peněžním vyjádření v určitém časovém okamžiku, který se nejčastěji stanovuje na poslední den účetního období. (5) Aktiva a pasiva jsou ve vzájemné bilanční rovnosti.

### Výkaz zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát konkretizuje, které náklady a výnosy za jednotlivé činnosti se podílely na výsledku hospodaření v daném účetním období. Je sestavován na základě akruálního principu. Transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, jehož se časově i věcně týkají, tedy ne dle toho, zda došlo k fyzickému příjmu nebo výdaji. Tzv. „výsledovka“, tedy výkaz zisků a ztrát, je sestavován stupňovitě, což znamená, že výnosy i náklady se dělí na:

- ✓ *provozní,*
- ✓ *finanční,*

- ✓ *mimořádné.*(5)

### Cash-flow

Cashflow je přehled o příjmech a výdajích v daném účetním období a vytváří se z toho důvodu, že ne všechny výdaje jsou spojeny s náklady a příjmy s výnosy. Vytváří se tedy pro lepší přehled o skutečné finanční situaci společnosti. Sleduje se obvykle jako finanční tok v provozní, investiční a finanční oblasti.(3)

### **Zakladatelský rozpočet**

Důvodem sestavování zakladatelského rozpočtu je specifikace a kvantifikace finančních prostředků, které jsou potřebné k zahájení podnikání (12), tedy vypracování reálného rozpočtu výdajů pro realizaci podnikatelského záměru a zabezpečení financování ještě před zahájením projektu. Tato část finančního plánu je krokem k minimalizaci rizika neúspěchu akce již v počátku, ovšem nezajišťuje naprostý úspěch. Při sestavování rozpočtu by se mělo dle zdroje (3) zaměřit na určení:

- ✓ *„předpokládaného objemu prodeje a z toho odvozených tržeb, výnosů, nákladů a zisku,*
- ✓ *velikosti dlouhodobého majetku nutného k zabezpečení předpokládaného objemu prodeje,*
- ✓ *velikosti a struktury oběžného majetku potřebného k zabezpečení plynulosti výroby,*
- ✓ *objemu potřebných zdrojů financování,*
- ✓ *očekávaných příjmů a výdajů, tj. peněžních toků,*
- ✓ *výnosnosti z podnikání, které se realizací záměru dosáhne.“<sup>1</sup>*

Tímto zakladatelským rozpočtem se kvantifikují celkové výdaje, které je nutné na projekt vynaložit s vyčíslením výnosů, kterých by bylo možné dosáhnout. Srovnání potenciální a požadované výnosnosti daného projektu, která by měla vycházet ze situace na finančním trhu, je základním krokem v rozhodování, zda je výhodné projekt realizovat či nikoliv. (3)

---

<sup>1</sup> KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří ; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 138 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

## 2.8. VYHODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI INVESTIČNÍCH PROJEKTŮ

Celková efektivnost investičních projektů se musí posuzovat dle jejich přispění k hlavnímu cíli podnikání a tedy k maximalizaci tržní hodnoty podniku. Pro vyhodnocení efektivnosti zmíněných projektů existuje několik metod, které se dle přihlížení k faktoru času dělí na:

- ✓ *Statické* - jsou použitelné pro předběžné posouzení projektů nebo investic s krátkou dobou životnosti, protože nerespektují faktor času.
- ✓ *Dynamické* – berou v úvahu jeden ze základních principů finančního řízení, což je právě faktor času. (7)

### ***Časová hodnota peněz ve finančním rozhodování podniku***

Při finančním rozhodování, ať už při rozhodování o investicích nebo při kalkulaci výhodnosti jednotlivých forem financování dlouhodobého majetku nebo oceňování podniku, je důležité mít na zřeteli faktor času. Platí totiž, že 1 Kč, kterou přijmeme dnes, má větší hodnotu, než 1 Kč, kterou přijmeme v budoucnosti a to z toho důvodu, že dnes přijaté finance můžeme vhodně uložit a zhodnotit. Za několik let se jejich hodnota navýší a bude převyšovat sumu, která by byla k dispozici až za několik let. To je důvod, proč mají větší hodnotu současné příjmy než příjmy budoucí. Určování současné hodnoty se nazývá diskontování a řídí se dle následujícího vzorce (Vzorec 1):

$$SH = \frac{BH_t}{(1 + i)^n}$$

**Vzorec 1: Diskontování**

, kde: SH - současná hodnota;

i - míra výnosnosti;

BH<sub>t</sub> - budoucí hodnota při určité míře výnosnosti i.(14)

### ***Doba návratnosti investičního projektu***

Tato doba vyjadřuje, za jak dlouho se splatí kapitálové výdaje spojené s variantou investičního projektu ze zisku po zdanění. Tuto dobu můžeme počítat dle kumulativního součtu předpokládaných příjmů za jednotlivé roky očekávané životnosti investice dle vzorce (Vzorec 2):

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} (Z_t + O_t) = \sum_{t=1}^{DN} CF_t$$

**Vzorec 2: Doba návratnosti**

, kde: DN - doba návratnosti v letech;

$Z_t$  - roční zisk po zdanění z investice v Kč;

KV - kapitálové výdaje v Kč;

$O_t$  - odpisy v Kč;

$CF_t$  - kumulativní součet předpokládaných výdajů v Kč.(10)

### ***Čistá současná hodnota***

Pokud hovoříme o době návratnosti, je nutné si uvědomit, že v průběhu doby se mění hodnota kapitálových příjmů a výdajů. Pokud se investiční výstavba realizuje několik let, je nutné částky diskontovat a nalézt tzv. čistou současnou hodnotu, která se vypočítá dle vzorce (Vzorec 3):

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$

**Vzorec 3: Čistá současná hodnota**

, kde: ČSH - čistá současná hodnota v Kč;

$P_t$  - příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč;

KV - kapitálové výdaje v Kč;

$CF_t$  - kumulativní součet předpokládaných výdajů v Kč

N - doba životnosti investice;

t - jednotlivé roky životnosti investice;

i - diskontní sazba investičního projektu. (10)

Ukazatel čisté současné hodnoty vyjadřuje efekt, který získáme nad rámec naší požadované výnosnosti, tedy hodnotu zvyšující tržní hodnotu podniku.

### ***Vnitřní výnosové procento***

Vnitřní výnosové procento (dále jen IRR), neboli vnitřní míra výnosnosti diskontovaného peněžního toku, je míra projektu, při které se současná hodnota předpokládaných peněžních příjmů z investice rovná současné hodnotě kapitálových výdajů, které byly vynaloženy na investici. Z toho vyplývá, že při takové míře se současná hodnota rovná nule, tedy:

$$\check{C}SH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = 0$$

IRR se vypočítá konkrétně takto:

$$IRR = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \times (i_v - i_n)$$

#### **Vzorec 4: IRR**

, kde:  $i_v$  - vyšší hodnota diskontní míry

$i_n$  - nižší hodnota diskontní míry

$\check{C}SH_v$  - čistá současná hodnota při vyšší diskontní míře (záporná)

$\check{C}SH_n$  - čistá současná hodnota při nižší diskontní míře (kladná)

Dle této metody je projekt vhodný k realizaci, pokud IRR, které je určeno v procentech, dosahuje vyššího výnosu než je požadovaná minimální výnosnost investice. To se určí porovnáním kvantifikované IRR s požadovanou mírou výnosnosti. Při rozhodování mezi několika projekty je výhodnější varianta s vyšší hodnotou IRR. (10)

### ***Ekonomická přidaná hodnota***

Projekt je výhodný tehdy, pokud ekonomická přidaná hodnota (dále jen EVA) dosahuje vyšší výnosnosti investovaného kapitálu, než byly náklady spojené s jeho užitím v projektu. EVA se určí následovně dle *Režňákové (9)*:

$$EVA = EBIT * (1 - t) - C * WACC$$

**Vzorec 5: EVA**

Do předchozího vzorce (Vzorec 5) dosazujeme dlouhodobě investovaný kapitál C, který je dán vztahem:

$$C = \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál} \\ + \text{krátkodobý cizí kapitál nebo dlouhodobý majetek} \\ + \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec 6: Dlouhodobý investovaný kapitál**

a průměrné náklady na kapitál, které získáme dle vzorce (Vzorec 7):

$$WACC = r_d (1 - t) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C}$$

**Vzorec 7: Průměrné náklady na kapitál**

,kde:  $r_d$  - cena cizích zdrojů,

T - daňová sazba,

D - cizí zdroje,

C - dlouhodobě investovaný kapitál,

E - vlastní kapitál,

$r_e$  - cena vlastních zdrojů (požadovaná výnosnost z investice). (7)

Náklady vlastního kapitálu dostaneme ze vzorce (Vzorec 8):

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

**Vzorec 8: Náklady vlastního kapitálu**

, kde:  $r_f$  - bezriziková úroková míra (vychází z míry státních dluhopisů emitovaných s nejdelší dobou splatnosti),

$\beta$  - citlivost výnosové míry,

$(r_m - r_f)$  - očekávaná prémie za riziko. (9)

Za úspěšný je považován projekt, jehož  $EVA > 0$ .

## 2.9. ANALÝZA RIZIK

Neopomenutelnou a neoddelitelnou součástí podnikání je riziko, které je spojeno jak s nadějí na dosažení velmi dobrých hospodářských výsledků tak také s nebezpečím podnikatelského neúspěchu, který může znamenat i vysoké ztráty, případně úpadek společnosti. Proto je třeba věnovat rizikové stránce projektů zakládajících podniků nebo projektům velkého rozsahu u již stávajících společností zvýšenou pozornost.(4) Součástí každého podnikatelského záměru by tedy měla být analýza rizik, aby se předešlo možným negativním důsledkům možného vývoje určitých rizikových faktorů. Z toho plyne, že čím je vypracována pečlivější analýza rizik, tím lepší a bezpečnější je plánování, což může být změřeno kupříkladu kvalitou výsledného plánu a jeho použitelností. Rizika se musí nejen hodnotit ale následně také řídit, tedy určovat, jak by podnik měl reagovat v případě zvyšování určitého rizikového faktoru, aby jeho vývoj úspěšně zvládl.(3)

Dle *Korába (3)* existují v podstatě 4 klíčové kroky řízení rizika:

- ✓ **Identifikace rizikových faktorů** – důsledné promýšlení toho, z jakých důvodů a příčin se náš záměr může odchýlit od našich plánů. Množina možných rizik je obrovská, např. obchodní podvody, nedobytné pohledávky, nepoctivost zaměstnanců, konkurence dřívějších pracovníků.
- ✓ **Kvantifikace rizik** – číselné vyjádření rizik, což znamená např. odhadnout, jak je pravděpodobné, že se vyskytne nechtěný faktor a odvodit možné důsledky.
- ✓ **Plánování krizových scénářů** – příprava strategií, plánů, postupů, politik a procedur podniku v případě nežádoucího negativního vývoje rizikového faktoru jako vývoj některých tržních faktorů nebo selhání některých nástrojů navrženého marketingového mixu reklamy, cenové nabídky.
- ✓ **Monitoring a řízení** – jedná se o průběžnou a trvalou kontrolu a sledování očekávaných, ale i neočekávaných vlivů, zejména externího prostředí.

### **3. ANALYTICKÁ ČÁST**

V analytické části práce se budu zabývat, jak již název napovídá, analýzou prostředí, ve kterém bude nově založený podnik působit. Konkrétně se bude jednat o stanovení cílového trhu, který posléze segmentuji, analyzuji konkurenci včetně provedení Porterovy analýzy konkurenčního prostředí, vypracuji SLEPT analýzu pro definování stavu sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti. V rámci této části diplomové práce zpracuji marketingový průzkum a kapitolu uzavřu stručnou SWOT analýzou, kde určím silné a slabé stránky podniku samotného a příležitosti i hrozby okolí zamýšleného podniku.

#### **3.1. STANOVENÍ CÍLOVÉHO TRHU**

Stanovení cílového trhu spočívá v umístění kavárny, která bude ležet v Popovicích v okrese Brno-venkov. Vzhledem k lokaci v blízkosti frekventované vinařské cyklistické stezky, památky UNESCO - Benediktínský klášter, lesa a plánovaného parku, umístěného v těsné blízkosti kavárny, budou velkou skupinou výletníci, sportovci, rodiče s kočárky a lidé v penzi. Neopomenutelnou skupinou zákazníků budou také obyvatelé Popovic, protože v této obci chybí společenské místo, kde by se lidé mohli v průběhu týdne setkávat, a to zejména v chladných měsících nebo parném létě, kdy se nedá sedět v přírodě na lavičkách.

#### **3.2. SEGMENTACE CÍLOVÉHO TRHU**

Dle chování zákazníků můžeme rozdělit trh do několika segmentů dle následujících kritérií:

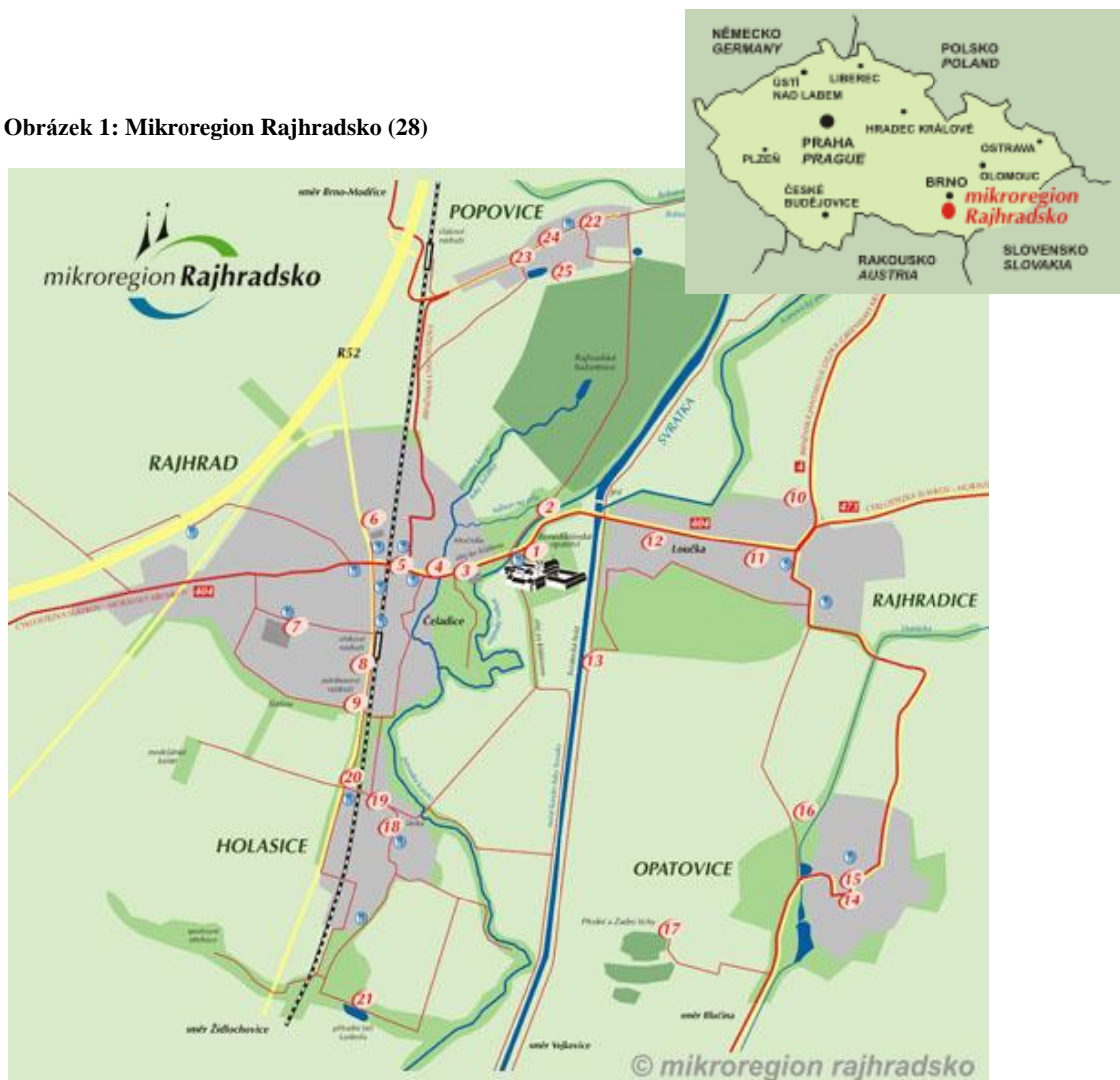
- ✓ *geografické,*
- ✓ *demografické,*
- ✓ *psychologické.*



### 3.2.1. GEOGRAFICKÉ KRITÉRIUM

Z geografického hlediska bude cílovým trhem mikroregion Rajhradsko, který se skládá z několika obcí – Rajhrad, Holasice, Opatovice, Rajhradice a Popovice s celkovým počtem 5940 obyvatel (stav v roce 2006). (33) Vzhledem k tomu, že tyto obce jsou ve velmi blízkém okolí Popovic, lze předpokládat, že návštěvníky kavárny budou také obyvatelé právě těchto obcí, jelikož jsou pro ně Popovice dostupné pěšky nebo na kole po okolních polních, vedlejších a lesních cestách. Tyto obce jsou propojeny cyklostezkami, které jsou velice oblíbenými trasami pro odpočinek a relaxování.

Obrázek 1: Mikroregion Rajhradsko (28)



### **3.2.2. DEMOGRAFICKÉ KRITÉRIUM**

*Věk* – pro návštěvníky kavárny není stanovena žádná věková hranice. Vzhledem ke své poloze a zařízením se předpokládá, že bude možnou zastávkou a příjemným posezením jak pro mladé rodiny s dětmi, tak sportovce nebo seniory. Očekává se, že kavárnu bude navštěvovat také zdejší mládež, která se doposud nemá kde scházet při nevlídném počasí. Lákadlem pro tuto věkovou kategorii by bylo zejména zdarma online wifi připojení na internet a dobré občerstvení.

*Pohlaví* – posezení v kavárně je historicky pravděpodobně spíše blízké ženám, ale bude vítán kdokoliv.

*Příjem* – příjem hraje pro návštěvu kavárny velkou roli, ale na druhou stranu útrata být velká nemusí, obzvláště když se jedná o malé občerstvení během procházky.

*Povolání, vzdělání* – povolání ani vzdělání by nemělo mít žádnou váhu při návštěvě kavárny, pokud nebudeme brát v úvahu možný vliv příjmu dotyčného na výši jeho útraty za občerstvení.

*Národnost* – národnost nebude důležitá pro návštěvnost kavárny. Vzhledem k lokalitě bude pravděpodobně převažovat moravská a česká národnost zákazníků. Samozřejmě pro nás budou počtu i zahraniční zákazníci, protože ani angličtina, případně němčina není problém.

### **3.2.3. PSYCHOLOGICKÉ KRITÉRIUM**

*Osobnost, životní styl* – návštěvníky budou zřejmě zejména společenší lidé, kteří se rádi setkávají s ostatními a navazují nové kontakty. (4)

### 3.3. ANALÝZA KONKURENCE

Za potenciální konkurenty můžeme považovat stravovací zařízení v okolí, z nichž však pouze jedna firma má charakter kavárny-cukrárny. Ostatní jsou spíše restaurace nebo hospody, které nejsou uzpůsobeny pro klidné posezení u vína nebo kávy v průběhu dne a už vůbec nejsou vhodným místem pro maminky s dětmi. Žádné zařízení není nekuřácké a jen některá mají venkovní zahrádku.

V okolí působí:

**Restaurace Popovice** – má charakter hospody, teplá jídla jsou podávána jen zřídka stejně jako „chuťovky“. Otevírací doba je ve večerních hodinách podle zájmu návštěvníků, tedy většinou pouze v pátek, sobotu a neděli. Celkový prostor je malý, hlučný a zakouřený bez koutku uzpůsobeného pro děti.

**Restaurace Klášterní taverna** v Rajhradě – skládá se z několika salónek, kde se mohou konat různé oslavy. V teplých měsících se využívá prostorná zahrádka před zařízením. Podávají se zde zejména chlazené nápoje a teplá jídla. Výběr teplých nápojů, chuťovek a sladkých pokrmů je značně omezený. Poloha je dobrá, ačkoliv je vedle hlavní silnice. Ta je výhodou, pokud se týká přístupu, ale bohužel zahrádka není vhodná pro relaxační odpočinek. Prostor uvnitř zařízení ani zahrádka nejsou uzpůsobena dětem.

**Restaurace U Kašny** v Rajhradě – restaurace s velice chutnými pokrmy, cenová hladina je poněkud vyšší, klidné prostředí, k dispozici není zahrádka, podávají se zejména chlazené nápoje a stejně jako u předešlého zařízení je výběr teplých nápojů a sladkostí velice omezen. K dispozici je několik dětských židlí, ale jinak prostor pro dětské návštěvníky uzpůsoben není.

Možnou konkurenci by mohl představovat místní **popovický obchůdek**, kde obyvatelé mohou koupit balenou zmrzlinu, frekventované zákusky typu špička a trubička, ty však ve velmi omezeném množství a chlazené nápoje. Jeho nevýhodou je však velice krátká otevírací doba pouze během pracovního týdne, nemožnost posezení, špatná přístupnost ze silnice a špatný marketing, tudíž lidé, kteří nejsou místní, o něm nevědí. Jeho výhodou je bezprostřední poloha u dětského hřiště.

**Cukrárna Benediktine** v Rajhradě – cukrárna s venkovním posezením, kromě nabídky zákusků, která však není příliš pestrá a kopečkové zmrzliny, čepují pivo. Co se týče nabídky teplých nápojů, není příliš široká. Umístění této cukrárny je u hlavní silnice, což je její výhodou i nevýhodou. Výhodou je tato poloha pro upoutání pozornosti potenciálních klientů projíždějících kolem, nevýhodou je značná hlučnost, protože zahrádka je umístěna hned vedle frekventované komunikace. Chybí zde dětský koutek, tudíž se děti nemají jak zabavit, když si jejich rodiče povídají. Rovněž sociální zařízení je pro děti nevyhovující.

Kavárna jako taková v okolí chybí. Za opravdovou konkurenci je možno vnímat pouze uvedenou rajhradskou cukrárnu Benediktine, která nabízí v určitých ohledech obdobný sortiment jako kavárna Žabka.

Ceny u zmíněných podniků jsou srovnatelné, kromě restaurace U Kašny, kde jsou ceny relativně vysoké, návštěvnost poměrně nízká, ale prostředí nejvíce reprezentativní. Hosté si tuto restauraci vybírají jako místo pro konání oslav a obchodních meetingů.

Podniky, které se v okolí sice vyskytují, ale svým zaměřením nepředstavují žádnou konkurenci, jsem mezi výše uvedené konkurenty nezahrnula.

### **3.4. SLEPT ANALÝZA**

Analýza SLEPT se týká sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické situace okolí podniku.

#### **3.4.1. SOCIÁLNÍ**

Sociální ukazatele můžeme rozdělit do tří základních oblastí:

- ✓ *demografické ukazatele,*
- ✓ *trh práce,*
- ✓ *krajové zvyklosti.*

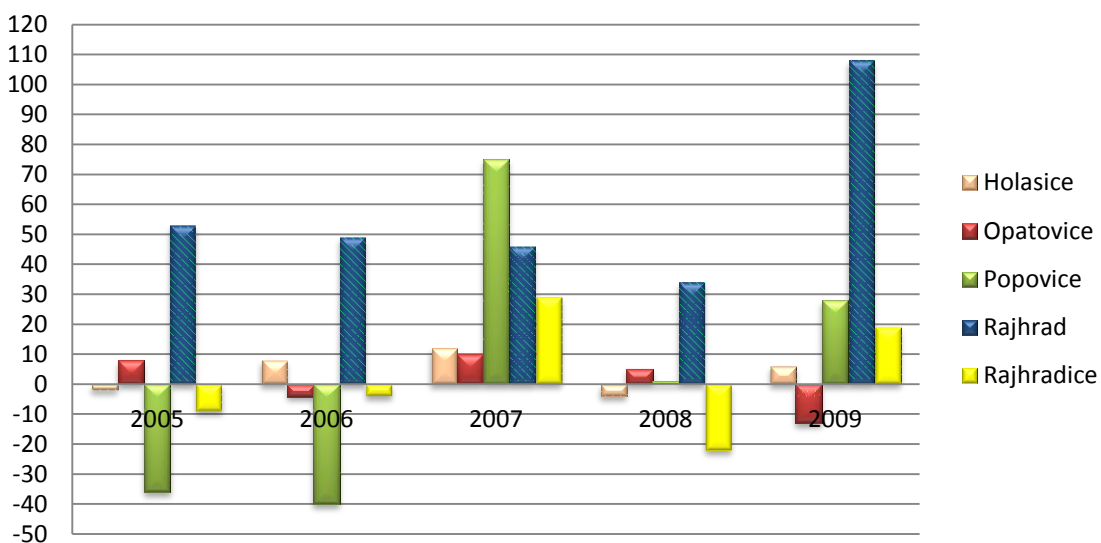
### **Demografické ukazatele**

Kavárna Žabka bude poskytovat odpočinek pro všechny věkové kategorie. Nejvíce však lze počítat s návštěvností maminek se svými dětmi, seniorů, sportovců a výletníků, proto jsou podstatné následující informace.

V mikroregionu Rajhradsko došlo v posledních letech k nárůstu obyvatelstva, jak je znázorněno v grafu uvedeném níže (Graf 1), a to nejen nárůstem porodnosti, ale také faktem, že trend, kdy lidé opouštějí byty velkoměst a přesouvají se do rodinných domů na jejich okrajích, stále pokračuje. K tomu je právě mikroregion Rajhradsko ideální, protože je v blízkosti velkoměsta, kam lidé dojíždějí během týden za prací, ale při návratu domů si mohou užít klidu, který panuje právě v těchto okolních vesnicích a maloměstech.

Přírůstek nově narozených dětí, jak jsem se již zmínila, je na tak malou oblast jako je právě Rajhradsko značný. Dá se očekávat, že tato tendence bude ještě pokračovat, což znamená, že v okolí kavárny relativně velký počet maminek na mateřské dovolené. Kavárna Žabka by mohla získat jejich přízeň různými programy, které jsou pro ženy atraktivní jak svou náplní, tak možností sociálního kontaktu s dalšími lidmi v průběhu mateřské dovolené.

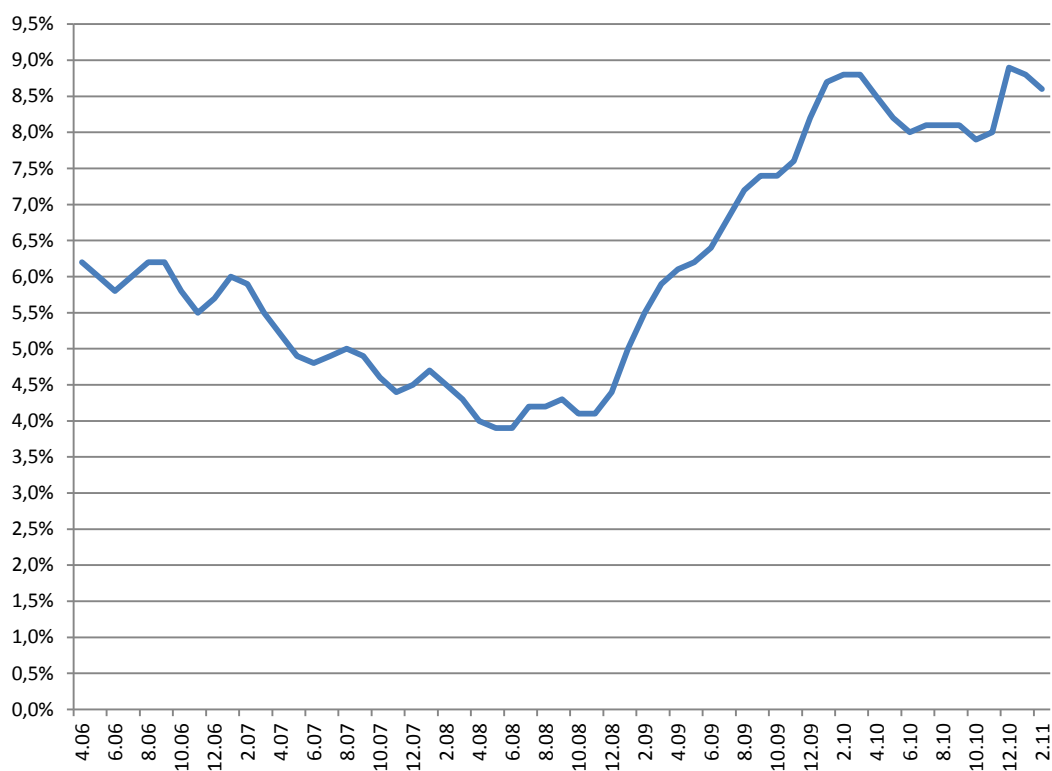
**Graf 1: Přírůstek obyvatelstva v mikroregionu Rajhradsko rok 2005-2009 (17)**



### **Trh práce**

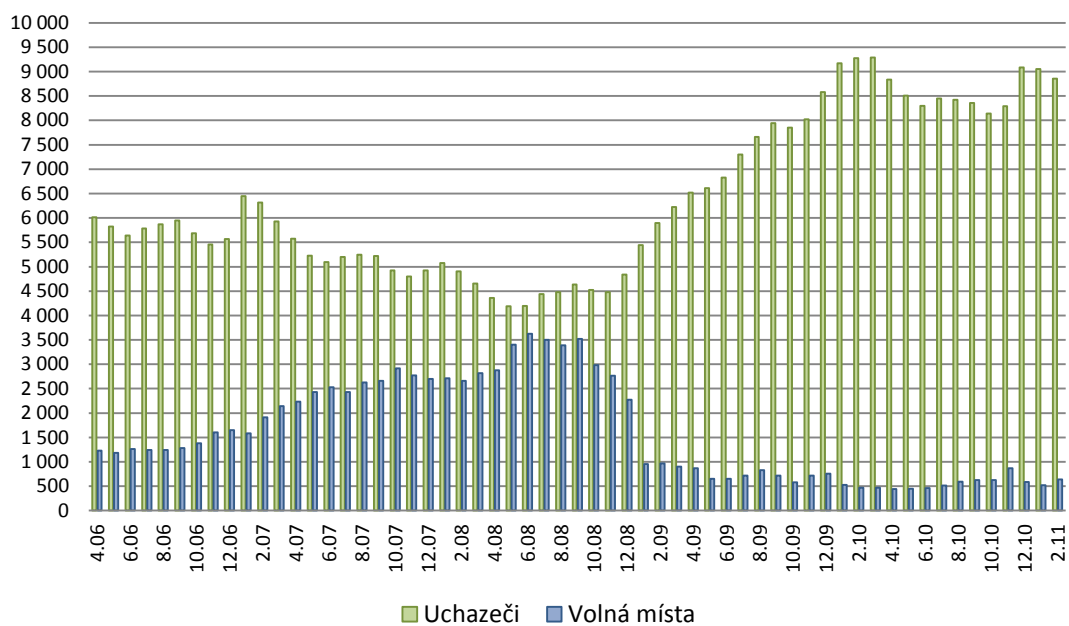
V poslední době jsou podniky nuceny propouštět zaměstnance více než kdykoliv jindy a to zejména z důvodu ekonomické krize, která dopadla i na Českou republiku. Vývoj nezaměstnanosti v okrese Brno-venkov, kam mikroregion Rajhradsko spadá, je znázorněn v následujícím grafu (Graf 2).

**Graf 2: Míra nezaměstnanosti Brno-venkov (25)**



S mírou nezaměstnanosti souvisí i vývoj počtu uchazečů a volných pracovních míst, což je zachyceno níže (Graf 3):

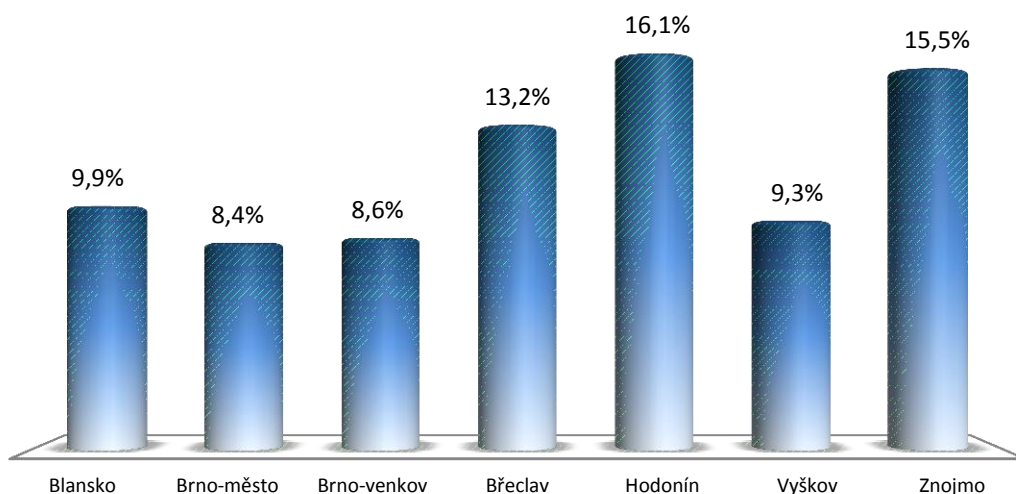
**Graf 3: Počet uchazečů vs. volná místa Brno-venkov (25)**



V současné době je tedy velice málo volných pracovních míst v porovnání s počtem uchazečů.

Ačkoliv je míra nezaměstnanosti v okrese Brno-venkov vysoká, je stále společně s okresem Brno-město nejnižší z celého Jihomoravského kraje, jak je vidět na následujícím grafu (Graf 4):

**Graf 4: Míra nezaměstnanosti v okresech Jihomoravského kraje v únoru 2011 (24)**



Tato stávající vysoká míra nezaměstnanosti má dva důsledky. V případě nábory nových zaměstnanců má potenciální zaměstnavatel velký výběr kvalitních pracovníků. Na druhou stranu tato situace znamená, že lidé méně utrácejí a spíše spoří, čímž může ubývat zákazníků v zařízeních typu kavárna a restaurace. V okrese Brno-venkov je však situace na trhu práce téměř nejpříznivější z celé jižní Moravy, proto by kavárna Žabka nemusela být malou návštěvností zákazníků až tolik ohrožena.

### ***Krajové zvyklosti***

Tak jako v celé České republice i v mikroregionu Rajhradsko lidé čím dál více dbají na zdravý životní styl, alespoň co se sportu a trávení volného času v klidu přírody týče. Proto na cyklostezkách lze potkávat čím dál více cyklistů a běžců, na lesních cestách zase stále více rodin s dětmi.

### **3.4.2. LEGISLATIVA**

Základní právní úpravou obchodní oblasti České republiky je Listina základních práv a svobod, která přiznává každému občanu ČR právo vlastnit majetek, podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost. Vlastní legislativa podnikání je zakotvena zejména v obchodním zákoníku, živnostenském zákoně a dalších souvisejících právních předpisech jako je občanský zákoník nebo předpisy upravující problematiku daní, účetnictví, ochrany spotřebitele nebo bezpečnosti práce.

Obchodní zákoník upravuje postavení podnikatelů, právní formy podnikání a v neposlední řadě jiné obchodní závazkové vztahy.

Živnostenský zákon řeší vztahy mezi státem a podnikatelskými subjekty, které provozují živnost na základě živnostenského oprávnění a určuje podmínky pro její provozování jak ze strany samostatných živnostníků, tak velkých tuzemských i zahraničních podniků.

### ***Živnostenské oprávnění***

Každá česká právnická či fyzická osoba může podnikat pouze za podmínky získání příslušného oprávnění nebo registrace vydané živnostenským úřadem, profesní komorou



či jiným zákonem pověřeným orgánem. V České republice je nejrozšířenější živnostenská oprávnění, pro jehož získání je nutné splňovat několik podmínek:

- ✓ Živnost musí mít charakter soustavné činnosti vykonávané samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Nejedná se tedy o nahodilou činnost.
- ✓ Musí být splněny jak všeobecné, tak případné zvláštní podmínky pro provozování živnosti, kterými jsou:

#### *Všeobecné podmínky*

- ✓ Dosažení věku 18 let
- ✓ Způsobilost k právním úkonům
- ✓ Bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z rejstříku trestů
- ✓ Předložení dokladu o tom, že FO nemá vůči územním finančním orgánům státu daňové nedoplatky

#### *Zvláštní podmínky*

- ✓ Prokázání způsobilosti u řemeslné živnosti dokladem o vyučení a praxi
- ✓ Prokázání způsobilosti u vázaných živností dokladem o zvláštní odborné způsobilosti (osvědčení, autorizace), o dosaženém středoškolském nebo vysokoškolském vzdělání a odborné praxi (4)

### Kategorie živností dle zákona o živnostenském podnikání:

#### *Obchodní živnosti*

- ✓ Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (maloobchod, velkoobchod)
- ✓ Provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy
- ✓ Provádění dražeb mimo výkon rozhodnutí

#### *Živnosti výrobní*

- ✓ Stanoven pouze rozsah dalších činností přípustných v rámci daného oprávnění

#### *Služby*

- ✓ Poskytování oprav a údržby věcí
- ✓ Přeprava osob a zboží
- ✓ Provozování cestovních kanceláří

- ✓ Poskytování ubytování
- ✓ Hostinská činnosti
- ✓ Provozování zastaváren
- ✓ Jiné práce a výkony k uspokojování dalších potřeb

Zákon také stanoví rozsah aktivit, které podnikatel může na dané živnostenské oprávnění ještě provozovat. (16)

Dle požadavků, kladených na odbornou způsobilost, se živnosti ještě dělí:

*Ohlašovací* – dále se dělí na:

- ✓ *Volné* – nutné splnění všeobecných podmínek
- ✓ *Řemeslné a vázané* – nutné prokázat odbornou způsobilost získanou vzděláním nebo praxí

*Koncesované* – lze provozovat až na základě nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese (11)

Postup zařizování živnostenského oprávnění je rozveden v kapitole 5.3.

Při zakládání společnosti je také důležité si správně zvolit právní formu podnikatelské činnosti, která nejlépe vyhovuje charakteru podnikání.

### ***Právní formy podnikatelské činnosti***

Česká legislativa rozeznává několik právních forem podnikatelské činnosti u fyzických i právnických osob – akciová společnost, společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Pro kavárnu Žabka byla zvolena forma společnosti s ručením omezeným (dále jen s.r.o.), která je nejrozšířenější formou v oblasti právnických osob v ČR a patří mezi kapitálové společnosti. Komentář k této volbě je uveden v kapitole 5.3. Základajícím dokumentem s.r.o. je společenská smlouva, jejím nejvyšším orgánem pak valná hromada. Statutárními orgány jsou jednatelé, kteří jsou jmenováni valnou hromadou.

### Výhody s.r.o.

- ✓ Omezené ručení společníků – společníci ručí pouze do výše svých nesplacených vkladů, ale společnost ručí za závazky celým svým majetkem.
- ✓ Pro jednatele platí zákaz konkurence a na společníky ho lze rozšířit prostřednictvím společenské smlouvy.
- ✓ Není nutný u všech rozhodnutí souhlas plného počtu společníků
- ✓ Do společnosti je možné vložit i nepeněžitý vklad
- ✓ Vklad lze splatit do pěti let, ovšem před zapsáním společnosti do obchodního rejstříku je nutné, aby měl každý společník splaceno alespoň 30% povinného vkladu, a úhrn těchto splacených částek musí být alespoň 100 000Kč.
- ✓ Lze jmenovat dozorčí radu jako kontrolní orgán.
- ✓ Vyplacené podíly na zisku společníkům – fyzickým osobám - nepodléhají pojistnému sociálního pojištění
- ✓ Polovinu daně, sražené z vyplacených podílů na zisku, lze uplatnit jako slevu na dani společnosti (4)

### Nevýhody s.r.o.

- ✓ Nutný počáteční kapitál ve výši minimálně 200 000Kč
- ✓ Každý společník musí vložit alespoň 20 000Kč
- ✓ Společnost musí vytvářet rezervní fond
- ✓ Založení je administrativně náročnější, stejně jako chod samotného podniku, jelikož je nutné svolávat valnou hromadu, provádět zápisy (někdy nutný i notářský zápis) a je nezbytné ustanovit jednatele
- ✓ Pro obchodníky méně důvěryhodná než osobní obchodní společnost nebo akciová společnost
- ✓ Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob a vyplacené podíly ještě dále zdaněny srážkovou daní (4)

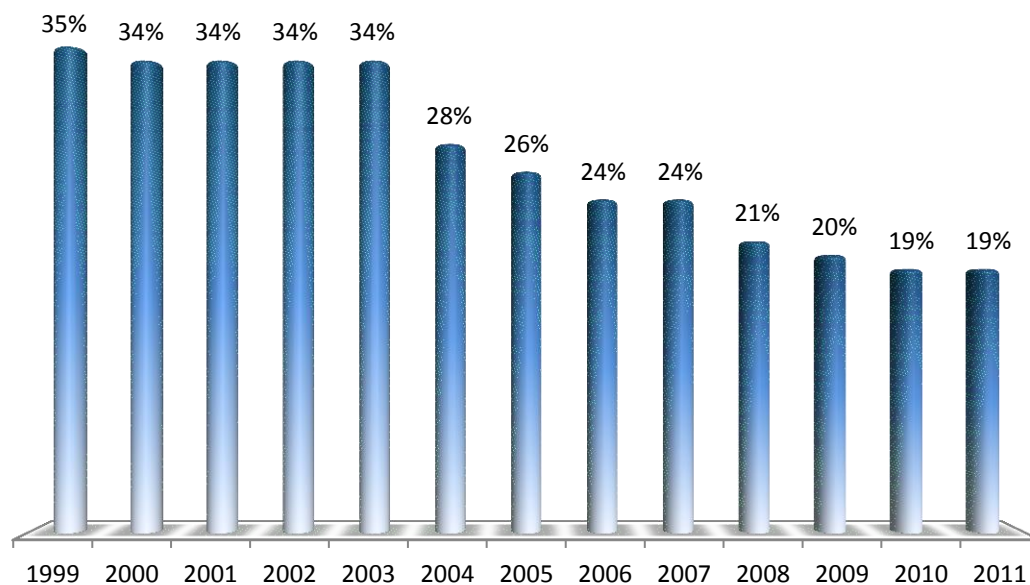
### ***Daň z příjmů***

Dalším zákonem, kterým se musím zabývat v diplomové práci z důvodu jeho použití v podnikatelském plánu, je zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, který zahrnuje dva druhy daně z příjmů a sice:

- ✓ *daň z příjmů fyzických osob* – od roku 2008 jednotná srážková daň 15% ze superhrubé mzdy, která představuje součet hrubé mzdy a sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele. Původně byla v zákonu pro rok 2009 uvedena sazba 12,5%, ale toto snížení bylo zrušeno a výše srážkové daně zůstala na 15%.
- ✓ *daň z příjmů právnických osob* – trendem je její snižování z důvodu ztraktivnění České republiky pro zahraniční investory

Přehled vývoje těchto daní z příjmů je znázorněno v grafu níže (Graf 5).

**Graf 5: Vývoj sazby daně z příjmů právnických osob v ČR (15)**



### ***Výše pojistného***

Na výši zisku společnosti i mzdy zaměstnanců má vliv výše sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnavatele i za zaměstnance. Vývoj tohoto faktoru je znázorněn v následující tabulce (Tabulka 1):

**Tabulka 1: Výše pojistného (34)**

	zdravotní pojištění		sociální pojištění						celkem	
			nemocenské pojištění		důchodové pojištění		příspěvek na státní politiku zaměstnanosti			
rok	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
zaměstnanec	4,5%	4,5%	1,1%	0,0%	6,5%	6,5%	0,4%	0,0%	12,5%	11,0%
zaměstnavatel	9,0%	9,0%	3,3%	2,3%	21,5%	21,5%	1,2%	1,2%	35,0%	34,0%

Výše pojistného uvedeného pro rok 2009, platí i v roce 2010. K plánovaným změnám tedy nedošlo.

S pojistným souvisí i výše náhrady v době nemoci zaměstnance, která se v současné době vyplácí od 4. po 14. den neschopnosti zaměstnance. V tomto daném období vyplácí dávku zaměstnavatel. Počínaje patnáctým dnem vyplácí náhradu stát. (29)

### **3.4.3. EKONOMICKÁ OBLAST**

Provozování kavárny spadá do sektoru pohostinství, který byl v tomto konkrétním případě označen dle Odvětvové klasifikace ekonomických činností OKEČ 55.3. (19) Tato klasifikace byla 1.1.2008 nahrazena Klasifikací ekonomických činností CZ-NACE, kde je provoz zařízení typu kavárna pod číslem 56.1. (18)

V dnešní době ekonomické krize sektor stravování a pohostinství poměrně upadá. Dle údajů Českého statistického úřadu se snížily tržby v této oblasti v roce 2009 meziročně o 9,6%. (29) Tento jev je způsoben zejména odlivem zákazníků, protože lidé již nejsou ochotni utrácet tolik finančních prostředků v pohostinských zařízeních jako v minulých letech kvůli nejistotě svého budoucího zabezpečení, proto spíše spoří.

### Disponibilní finanční prostředky potenciálních zákazníků

Jedny z hlavních faktorů, které budou mít vliv na počet zákazníků, potažmo tržby, kavárny Žabka, je hrubá mzda, minimální mzda, výše starobního důchodu, rodičovský příspěvek a peněžitá pomoc v mateřství potenciálních návštěvníků.

- ✓ *Průměrná hrubá mzda* v České republice dosahuje částky 23 513 Kč, přičemž v Jihomoravském kraji je stav ke dni 3.9.2010 ve výši 21.729Kč. (22)
- ✓ *Minimální mzda* pro týdenní pracovní dobu, která činí 40 hodin, je 8 000Kč, na hodinu je stanovena částka 48,10Kč.(31)
- ✓ *Průměrný starobní důchod* v České republice byl v březnu 2010 ve výši 10 033Kč. (32)

Stejně jako mnohé společnosti, i kavárny musely v poslední době propouštět své zaměstnance. Je to způsobeno zejména tím, že převážná většina kaváren patří do kategorie MSP, které jsou velice náchylné na změnu podnikatelského prostředí. Ačkoliv je v posledních letech zaznamenán kavárenský boom, dle mého názoru většina z nich se má možnost uživit, pokud svým zákazníkům nabídne to, co jejich klientela očekává. Nelze tedy nabízet luxusní služby, které si chce nebo může dovolit jen několikrát do roka. Spokojený návštěvník se může vracet několikrát do týdne, pokud se nabízí to, co mu maximálně vyhovuje, ceny jsou přátelské a prostředí příjemné.

#### **3.4.4. POLITICKÁ OBLAST**

Společně s postupující globalizací dochází k zostřování konkurenčních tlaků, protože díky otevřenému trhu mají české společnosti čím dál více konkurentů. Vzhledem k množství a ceně pracovní síly zejména v Asii, nemohou české společnosti odolávat těmto tlakům prostřednictvím strategie „low-cost economy“, která využívá konkurenční výhody v podobě nízkých nákladů (např. nízké mzdy, nízký měnový kurz). Je nutné, aby se české společnosti v dnešní době zaměřovaly především na inovační schopnosti podniků, stále zkvalitňování pracovní síly, výzkumu a technologií. Toto je považováno za klíč k růstu evropské konkurenceschopnosti. Česká republika je však pod evropským průměrem v oblasti intenzity inovačních aktivit v podnicích, v technologickém transferu, ve využití kooperačního potenciálu, ve výdajích na výzkum, vývoj a inovací

na úrovni podniků, v patentové aktivitě, ve spolupráci výzkumu s průmyslem, ve využití rizikového kapitálu a také v řadě aspektů rozvoje a využívání lidských zdrojů. V posledních letech došlo ke zlepšení díky dotacím z Evropské unie a vládním programům zaměřených na podporu rozvoje průmyslu a obchodu. (23)

#### **3.4.5. TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ**

Technologický vývoj je nezadržitelný a stále se posouvá. V oblasti podnikání, tedy konkrétně v oblasti kavárenství, se vývoj technologie projevuje také. S vývojem technologie rostou požadavky zákazníků, což se projevuje jak nároky na rychlost obsluhy, chuť produktu, způsob jeho servírování, ale také na prostředí a vybavenost kavárny. Zákazníci chtějí být obslouženi pokud možno ihned, z čehož vyplývá, že číšník by již měl být vybaven digitálním sjednávacím přístrojem, který urychlí obslužení, objednání a také následné vyúčtování s minimální chybovostí. Pokud je v kavárně více klientů, je nutné již mít dostatek perfektně čistého nádobí a vyleštěného skla. Z toho důvodu je nezbytné vybavení kvalitní myčkou nádobí. V lepších kavárnách neexistuje, aby káva byla servírována ve studeném hrnečku nebo aby cappuccino nemělo bohatou a silnou pěnu. Je rovněž samozřejmostí mít v prostoru kavárny k dispozici dostatečně rychlé free online připojení na internet.

Internet se dá používat různě:

- ✓ *Webové stránky* – v dnešní době platí, že pokud společnost nemá vlastní webové stránky, V podstatě jako by neexistovala. Ochuzuje se tak o značný počet potenciálních zákazníků. Jde o velice účinný způsob marketingu. Na těchto stránkách může podnik prezentovat své produkty a služby, případně ceníky, provozní dobu, různé články, které čtenářům pomohou správně vybrat produkt nebo službu, kterou hledají, užitečné odkazy, které souvisí s činností podniku, lokaci společnosti na mapě, kontaktní údaje atd. V porovnání s tištěnou formou propagačních materiálů je internet mnohem flexibilnější, může oslovit větší počet lidí, přestože se jedná o levnější formu marketingu.

- ✓ *E-mail* – je to velice rychlá, stále ještě levná a v rámci možností spolehlivá forma komunikace. V případě dotazů zákazník může dostat promptní odpověď, která mu může pomoci se rozhodnout právě pro produkt dané společnosti.
- ✓ *Vyhledání informací* – jde o velice efektivní nástroj vyhledávání informací souvisejících s podnikáním. Podnikatel, ale i zákazník, může vyhledat aktuální informace z placených nebo bezplatných databází, např. obchodní rejstřík, telefonní seznam, sbírky zákonů a jejich novely, aktuální měnové kurzy, mapy.
- ✓ *Komunikace se státní správou* – je možné podávat elektronické daňové přiznání (v některých případech je ale přiznání klasickým způsobem jednodušší podat), využívání datových schránek, které mají společnosti povinnost si zřídit.
- ✓ *Platební příkazy* – nákup nebo placení faktur přes internet je dnes již běžnou záležitostí, která šetří čas, což zvláště podnikatelé ocení

### **3.5. PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ**

Atraktivita oboru pro podnikatele se odvíjí od zisku, kterého lze v dané oblasti dosáhnout. Tato možnost se však snižuje se zvyšováním množství konkurence. Konkurenční prostředí sleduje Porterova analýza konkurenčního prostředí, která se zaměřuje na následujících 5 faktorů, mezi kterými existují vztahy a vzájemně se ovlivňují.

#### **3.5.1. RIZIKO VSTUPU POTENCIÁLNÍCH KONKURENTŮ**

V oboru pohostinství existují bariéry vstupu na trh v podobě vysokých počátečních nákladů. Objem vynaložených financí se ovšem odvíjí od toho, jaké oblasti pohostinství se podnikatel věnuje a v jakém rozsahu. Je rozdíl mezi provozem velké restaurace a malého bistra nebo velkým hotelem na vysoké úrovni a malým rodinným penzionem. V případě provozování malé kavárny je nutné zpočátku vynaložit náklady na případnou přestavbu místa tak, aby splňovalo požadavky pro provoz kavárny. Získaný prostor je zapotřebí vybavit potřebným nábytkem vhodným pro tento typ provozu a také nakoupit nezbytné spotřebiče. Tato bariéra však rozhodně není nepřekonatelná.



Kromě nároků na finanční stránku věci, může být překážka také nedostatek příslušné způsobilosti. Všichni zaměstnanci musí být také držiteli zdravotního průkazu.

Jiné bariéry vstupu v oblasti, ve které bude kavárna Žabka otevřena, neexistují, proto možnost vstupu na trh bych pro případného nového konkurenta hodnotila jako relativně snadný. Vzhledem k lehkému vstupu na trh, počtu novorozených dětí v posledních letech a počtu matek na mateřské dovolené se přímo nabízí takovýto projekt realizovat. Není tedy vyloučeno, že dříve nebo později se konkurence objeví.

### **3.5.2. RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY**

V současné době není trh kavárenství v oblasti umístění Žabky nasycen a rivalita mezi současnými konkurenty je nízká. Žádný existující podnik nespadá pod větší společnost, která by chtěla rozšiřovat své pokrytí mikroregionu Rajhradsko. Není zaznamenán ani zájem měnit svou obchodní strategii tak, aby se některé podniky přiblížily zaměření kavárny Žabka. Stávající restaurační zařízení nekonají žádné speciální akce nebo programy, kterými by získaly více zákazníků a nijak o zákazníky mezi sebou nebojují. Jsou tedy prozatím spokojeni se svým rozsahem. V případě nástupu nového konkurenta se však situace může změnit.

### **3.5.3. SMLUVNÍ SÍLA ODBĚRATELŮ VČETNĚ MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU**

Lze předpokládat, že zákaznky kavárny budou jednotlivé fyzické osoby jak z Popovic, tak z ostatních částí mikroregionu Rajhradsko. Vzhledem k rozsáhlosti oblasti by odchod jednoho zákazníka neměl mít na prosperitu kavárny významný dopad, tudíž vyjednávací síla odběratelů je z tohoto pohledu poměrně slabá.

Část sortimentu této kavárny je možné získat i v okolních konkurenčních podnicích, které však nedisponují nekuřáckými prostory, tím myslím opravdu prostory bez cigaretového kouře a ne místa s označením nekuřácký stůl, který přímo sousedí s kuřáckým. Tyto podniky jsou tedy nevhodné zejména pro těhotné a kojící ženy a rodiče s dětmi. Zmíněná konkurenční zařízení nemohou nabídnout dostatečně prostorný dětský koutek s hračkami, na který rodiče vidí od stolu z kavárny nebo

zahrádky. Odchod tohoto typu zákazníků ke konkurenci tedy v současné době nehrozí, čímž lze říci, že z tohoto druhého pohledu je vyjednávací síla odběratelů taktéž malá.

Nicméně prosperita kavárny závisí na odběratelích jako celku, proto jsem provedla v místě budoucí kavárny marketingový průzkum pro zjištění poptávky po kavárně Žabka a jejím sortimentu.

### Marketingový průzkum

Pro posouzení zájmu o založení kavárny v obci Popovice ze strany potenciálních klientů bylo provedeno dotazníkové šetření. Tato forma marketingového průzkumu byla zvolena z důvodu své rychlosti, nízké cenové náročnosti a přesto dostatečné vypovídací schopnosti.

Průzkum byl proveden během jednoho týdne v obci Popovice. Občané Popovic byli požádáni o vyplnění dotazníku a jeho následné odevzdání do určené poštovní schránky. S respondenty, kteří nebyli obyvateli Popovic a procházeli kolem lokace budoucí kavárny, bylo provedeno vyplnění dotazníku přímo na místě. Celkem bylo osloveno 100 respondentů a z toho 80% respondentů vyplnilo dotazník.

V následujícím vyhodnocení dotazníkového šetření se budu zabývat pouze dotazníky respondentů, kteří by měli zájem o nekuřácké místo pro posezení a občerstvení v Popovicích nebo alespoň uvažují, že by kavárnu navštívili, ale nekuřácké místo pro ně není rozhodující. Takto kladně odpovědělo 78% respondentů, kteří dotazník vyplnili. Věkové složení respondentů bylo následující:

**Tabulka 2: Zájem o nekuřácké místo**

Věk	do 18 let	19-25 let	26-35 let	36-45 let	46 a více let
Ne	5	3	0	4	6
Možná	0	4	5	2	0
Ano	1	2	30	8	10

Nekuřácký prostor by jednoznačně ocenila věková skupina 26-35 let. Na tento fakt má zřejmě vliv to, že nejvíce maminek na mateřské dovolené je právě v této věkové kategorii. Tato skupina byla v rámci dotazníkového šetření nejdílnější a také se v oblasti, kde bude kavárna provozována, nejvíce vyskytovala, jak můžeme vidět z následující tabulky:

**Tabulka 3: Složení respondentů**

SLOŽENÍ RESPONDENTŮ	pracující	na mateřské dovolené	student/ka	v důchodu
muž	3	0	1	1
žena	12	35	4	6
mimo Popovice	8	31	4	3
z Popovic	7	4	1	4

Nejvíce respondentů, respektive respondentek, bylo ve skupině „na mateřské dovolené“.

Za účelem získání informací o možných tržbách, kterých by Žabka mohla potenciálně dosáhnout, byli respondenti dotázáni na případnou frekvenci návštěv této kavárny a jejich průměrnou útratu při jedné návštěvě zařízení tohoto typu.

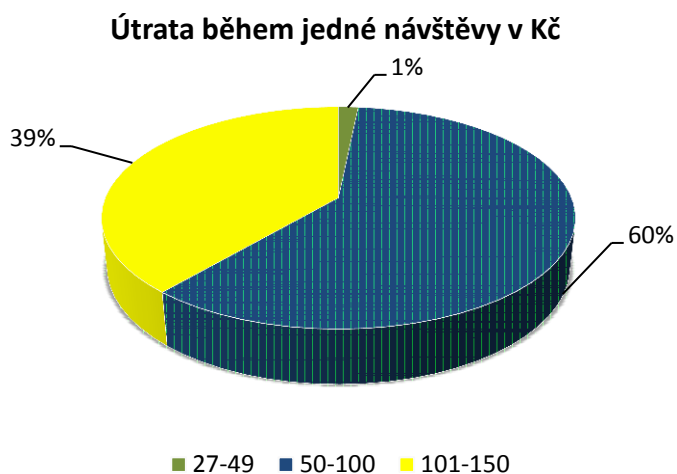
Co se týče frekvence návštěvy Žabky, návštěvu dvakrát do měsíce zvolilo 43% respondentů, tzn. 54 návštěv na 27 lidí, a 29% zvolilo 4 návštěvy do měsíce, tzn. 72 návštěv na 18 lidí, viz následující graf.

Graf 6: Frekvence návštěvy kavárny za měsíc



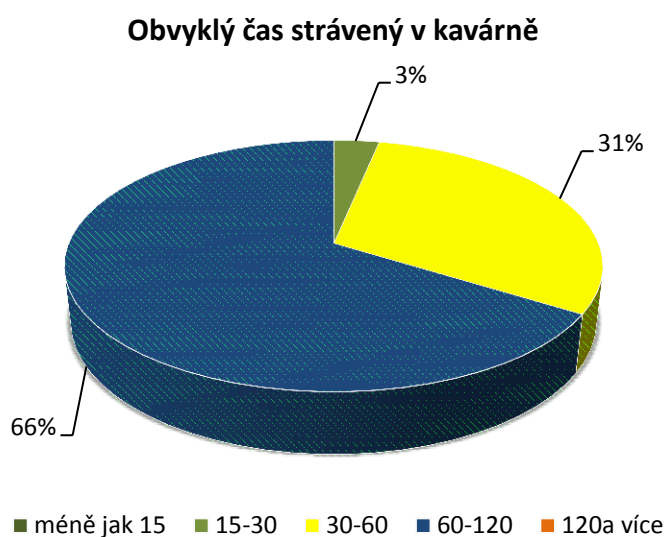
Z marketingového průzkumu bylo zjištěno, že útrata jednoho respondenta během jedné návštěvy kavárny se v 69% případů pohybuje v rozmezí 50 - 100 Kč, což znamená, že si zákazník pravděpodobně objedná minimálně kávu a nealkoholický nápoj, případně zákusek. Dalších 39% dotázaných pak v kavárně utratí až 150Kč.

Graf 7: Útrata během jedné návštěvy v Kč



Abychom mohli správně odhadnout kapacitu kavárny, jedna z položených otázek se také týkala doby, kterou dotazovaní v kavárně během jedné návštěvy průměrně stráví. Bylo zjištěno, že 66% dotázaných stráví v kavárně téměř 2 hodiny 31% potenciálních klientů téměř jednu hodinu času.

Graf 8: Obvyklý čas strávený v kavárně

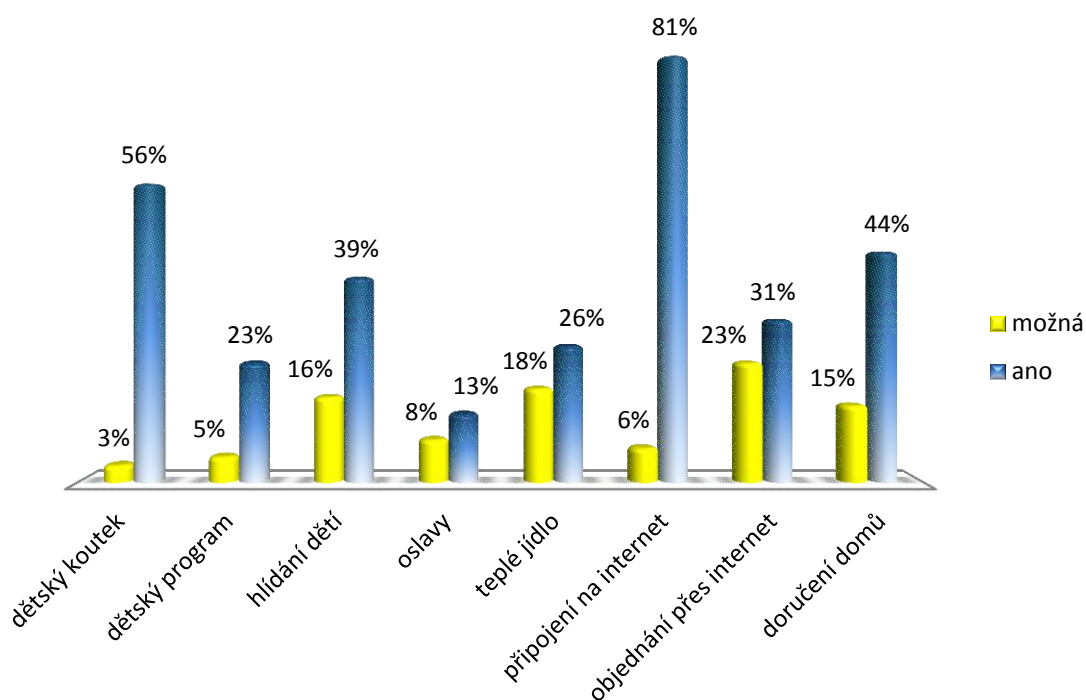


Délka přítomnosti zákazníků v kavárně poskytuje dostatečný prostor na to, aby zaměstnanci kavárny na ně mohli marketingově působit a kvalitními službami je nepřímo pobídnout k vyšší útratě.

Z dotazníku vyplynulo, že velkou část klientely budou tvořit maminky s malými dětmi ve věku 0-6 let. S ohledem na tuto skutečnost a průměrnou délku návštěvy v kavárně bude nutné zařídit v kavárně přebalovací a kojící kout a současně dostatečně dimenzovat dětský koutek, který by měl být rozdělen do dvou částí, aby byly oddělené sotva lezoucí děti od již běžajících a skákajících, aby se předešlo možným úrazům.

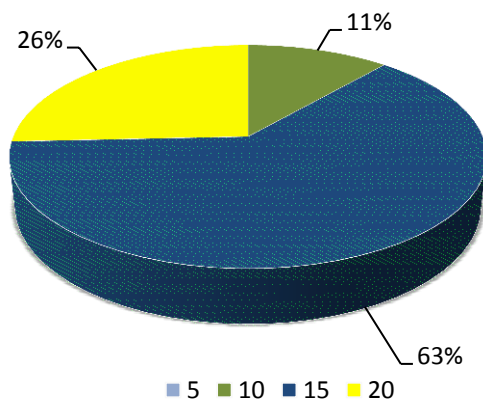
Další otázky v dotazníku byly směřované na služby poskytované kavárnou dětem. S největším ohlasem se setkal dětský koutek, který by vyhledalo celých 56% dotázaných, a časově omezené hlídání dětí, které by přivítalo 39% respondentů. Nápad zprostředkování teplého jídla se setkal s kladným ohlasem. Této služby by využilo 26 % dotázaných. Dle očekávání by celých 81% respondentů přivítalo připojení na internet. Kladné vyjádření na jednotlivé otázky, týkající se možného sortimentu Žabky jsem graficky zpracovala do následujícího grafu:

**Graf 9: Zájem o nadstandardní služby kavárny**



Zajímavým zjištěním byl ohlas v oblasti objednání zboží z kavárny přes internet. Tento způsob by vítalo 54% dotázaných, z nichž však 23% zvolilo odpověď „možná“. Tuto volbu připisují faktu, že takováto služba se v okolí dosud nepraktikuje a zákazníci s ní nemají zkušenost. Proto v nich vyvolává určitou nejistotu. V následujícím grafu je znázorněn cenový test citlivosti dotázaných, kteří vyjádřili zájem o doručení zboží z kavárny až do jejich domu.

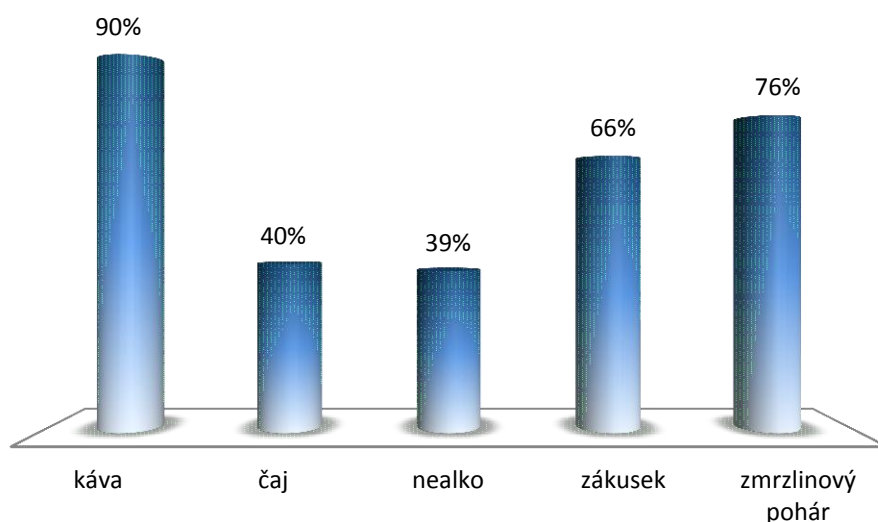
**Graf 10: Cena doručení v Kč**



Překvapujícím výsledkem dotazníkového šetření byla částka, kterou jsou respondenti ochotni zaplatit za doručení objednaného zboží domů. Nikdo nezvolil nejnižší cenu, která byla na výběr. Z 58% všech dotázaných, kteří by měli zájem o doručení zboží, by 63% dotázaných bylo ochotno zaplatit 15 Kč, 26 % by zaplatilo 20Kč a 11% by bylo ochotno zaplatit za tuto službu 10Kč.

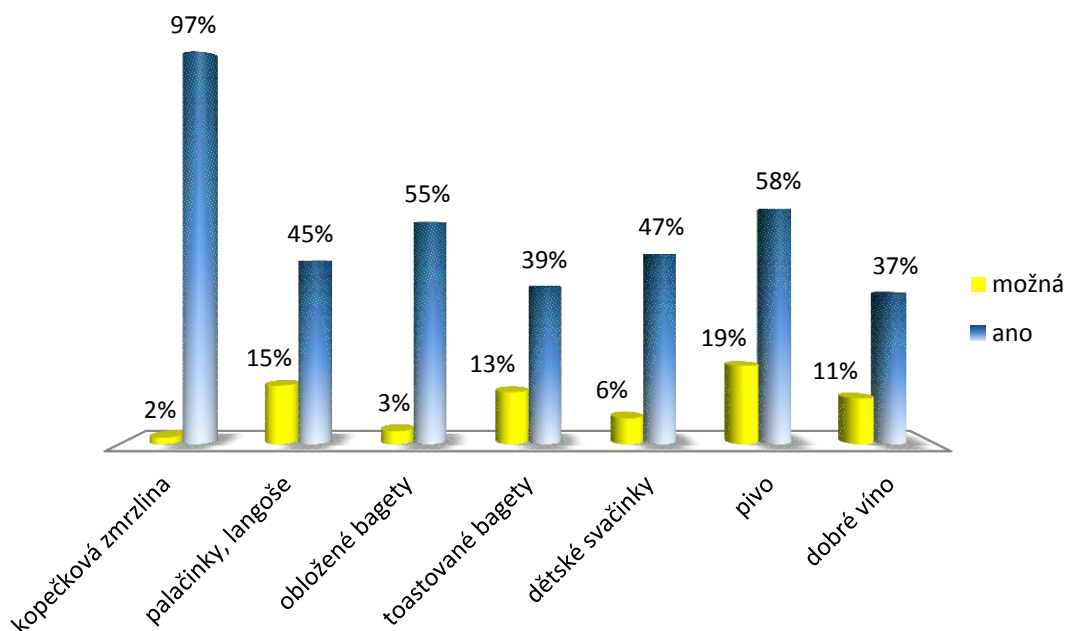
V rámci dotazníkového šetření byl zjišťován zájem o jednotlivé „standardní“ produkty kaváren. Podíl 90% dotázaných si z nabídky kaváren vybírá ze sortimentu kávy a po ní hned následuje zmrzlinový pohár a zákusek. Z toho pro Žabku s.r.o. vyplývá, že by se měla zaměřit právě na tento druh zboží a poskytnou široký sortiment kávy, zmrzliny a zákusků.

**Graf 11: Top zboží**



V rámci průzkumu byl zjišťován také zájem lidí o služby, které v okolí nejsou příliš rozšířené. Projevil se značný zájem o kopečkovou zmrzlinu, která je však pouze sezónním zbožím. Dále 58% dotázaných by uvítalo možnost objednání piva, 55% obložených baget a překvapivý zájem byl také o dětské svačinky.

Graf 12: Nadstandardní zboží



#### 3.5.4. SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ

Mezi hlavní dodavatele, kteří by mohli ovlivnit chod kavárny svým přístupem ke spolupráci a kvalitním zásobováním, jsou:

- ✓ Pan Lubomír Knedlík – tato fyzická osoba je producentem kvalitního vína pocházejícího z vyhlášené vinařské oblasti na Jižní Moravě, které se může pyšnit tradiční recepturou, skvělou referencí a pouze minimem chemických přísad nezbytných pro konzervaci vína. Vzhledem k vysoké poptávce po tomto víně nepotřebuje dlouhodobý kontrakt, který by měl sjednán s kavárnou. Síla tohoto dodavatele je tedy velká. Jediným elementem zeslabujícím jeho pozici je počet vinařů na Jižní Moravě.
- ✓ Cukrárna u Martiny – tato firma si zakládá na použití kvalitních surovin a tradičních způsobů výroby zákusků a dortů, což znamená v konečném důsledku velice chutné výrobky. Tento přístup k výrobě se bohužel stává unikátem na současném trhu. Výrobky této firmy jsou proto známé a žádané. Potíže ve spolupráci by mohly pro kavárnu znamenat vážný problém. Nicméně se nejedná o velkou firmu, které by bylo lhostejné přijít o kvalitního zákazníka a stálý odběr zboží, čímž se vyjednávací síla tohoto dodavatele snižuje.



- ✓ Karlova pekárna s.r.o. – jedná se o poměrně velkou společnost se sítí poboček, pro kterou není z hlediska obratu rozhodující spolupráce s kavárnou, protože to pro ni není velký klient. Výhodou tohoto dodavatele je možnost dodávky 7 dní v týdnu a téměř permanentní možnost sjednávání objednávek. Na druhou stranu kavárna může v případě potíží tohoto dodavatele substituovat např. společností SVOJ&SVOJ s.r.o., což pozici Karlovy pekárny oslabuje.
- ✓ H-caffe s.r.o. – tato společnost je distributorem jedné z nejstarších značek kávy, která je jednou z nejuznávanějších v Itálii – Hausbrandt. H-caffe však nemá v České republice své výhradní zastoupení. Případné nedorozumění by pro kavárnu znamenalo nepříjemnosti v podobě hledání nového dodavatele této kvalitní kávy. Ovšem společností dodávajících kávu s obdobnými obchodními podmínkami je v Brně a okolí více, např. CLUB CAFE s.r.o. apod. Nebyl by to nepřekonatelný problém, což staví tuto společnost do pozice slabšího dodavatele.

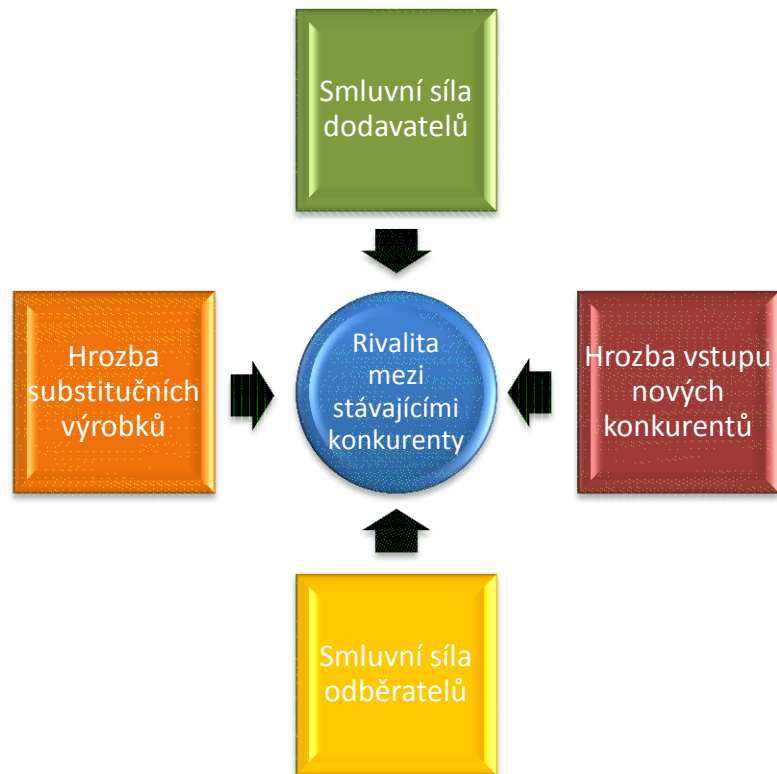
Ostatní dodavatelé jsou zcela nahraditelní a jejich smluvní síla je minimální.

### **3.5.5. HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ**

Substituce produktů Žabky s.r.o. je možná. V obci je obchod, který prodává malé množství omezeného výběru zákusků a obložených baget. Také kavárna Benediktine v Rajhradě by mohla nabídnout substituty, včetně možnosti posezení na zahrádce. Co se týče substituce služeb, které kavárna Žabka nabízí, jako je dětský koutek, hlídání dětí nebo dětské programy, nemůže s ní konkurovat žádný z uvedených podniků.

Uvedené slovní hodnocení v Porterově pětifaktorové analýze konkurenčního prostředí jsem znázornila v následujícím obrázku:

Obrázek 2: Porterova pětifaktorová analýza



SILNÝ VLIV	STŘEDNÍ	SLABÝ	NEJMENŠÍ
------------	---------	-------	----------

#### 4. NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ZÁVĚRY Z ANALYTICKÉ ČÁSTI

Pro určení, zda je vhodné zahájit projekt založení nového podniku - kavárny v obci Popovice, jsem zpracovala následující SWOT analýzu, která vyjadřuje situaci na místním trhu, vyplývající z analytické části diplomové práce:

Tabulka 4: SWOT analýza; Zdroj: Vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
S1. Poloha	W1. Začínající společnost
S2. Provozovna ve vlastních prostorách	W2. Neznámá firma
S3. Využití internetových stránek a e-shopu	W3. Vyšší vstupní náklady
S4. Prostředí vhodné i pro malé děti	
S5. Zahrádka v přírodě	
S6. Dětský koutek a hlídání dětí	
S7. Možnost obědů a večeří	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
O1. Mezera na trhu	T1. Vstup nové konkurence na trh
O2. Malá konkurence	T2. Nespolehlivost dodavatelů
O3. Rostoucí počet lidí používajících internet	T3. Růst nezaměstnanosti
O4. Růst počtu obyvatel v mikroregionu Rajhradsko	T4. Legislativní změny
O5. Nejnižší nezaměstnanost v oblasti	T5. Zboží podléhající zkáze
O6. Dostatek levné a kvalitní pracovní síly	

Uvedené body jsou dále rozvinuty v následujících podkapitolách.

## **4.1. SILNÉ STRÁNKY**

### **S1. Poloha**

Kavárna Žabka bude umístěna v klidném prostředí na hranici lesa, kudy vede cyklistická stezka, vyhledávaná velkým počtem lidí z okolních obcí. V nejbližším okolí žádný jiný les nebo větší park není z důvodu kvalitní černoze, která se využívá v zemědělství. Nejbližší občerstvení se nachází na druhé straně lesa, je však umístěno v bezprostřední blízkosti frekventované komunikace.

### **S2. Provozovna ve vlastních prostorách**

Velkou výhodou je fakt, že kavárna bude provozována ve vlastních prostorách. Nebude tedy nutné hradit další náklady představující nájemné, což zejména při začátku podnikání je velice vítané. Odpadá tak často složité vyjednávání a přizpůsobování se požadavkům a podmínkám kladených ze strany majitele pronajímaných prostor.

### **S3. Využití internetových stránek a e-shopu**

Kavárna bude využívat své webové stránky jako efektivní a relativně levný marketingový nástroj. Bude na nich uvádět nabídku připravovaných programů, fotogalerii z realizovaných programů a oslav, jídelníček a nápojový lístek a mimo jiné zde bude také umístěn odkaz na e-shop, který kavárna bude provozovat. Tento způsob prodeje se je trendem poslední doby, ale oblast prodeje potravin ještě příliš nezasáhl. Přes e-shop si zákazníci budou moci objednat sortiment zboží, který bude dostupný v kavárně ale s tím rozdílem, že jim nákup bude doručen až do domu během 2 hodin (v případě, že budou z mikroregionu Rajhradsko). Tímto způsobem si klienti budou moci objednat zboží na konkrétní den a hodinu tak, aby měli zboží v době konzumace čerstvé. Objednávky teplých jídel a dortů budou také probíhat prostřednictvím internetového obchodu. Pro zákazníka je tato forma uživatelsky příjemnější než při strohé objednávce emailem a to nejen díky obrazové dokumentaci. Pro provozovatele kavárny má tento efektivnější způsob rovněž pozitivní přínos.

### **S4. Prostředí vhodné i pro malé děti**

Kavárna bude bezbariérová, což ocení zejména rodiče, kteří nebudou mít problém se vstupem s kočárky a nebudou se muset bát, že si jejich dítě na schodech rozbije nos.

K dispozici bude přebalovací pult i kojící kout, který bude oddělen od ostatního prostoru kavárny pro zabezpečení klidného a nerušeného krmení kojenců. Rodiče si budou moci nechat ohřát jídlo, které si přinesou pro své malé děti nebo si budou moci vybrat ze sortimentu svačinek a přesnídávek, určených speciálně pro malé děti. Rovněž sociální zařízení bude udržováno tak, aby bylo vhodné i pro děti a u toalet budou k dispozici dětská sedací prkýnka a nočníky.

#### S5. Zahrádka v přírodě

Před kavárnou se počítá s možností posezení na ohrazené zahrádce s výhledem na les a rybník. Děti i jejich rodiče jistě ocení dřevěné venkovní prolézačky. Díky ohrazení nebudou moci děti zaběhnout mimo dohled rodičů. Pro cyklisty nebudou u kavárny chybět stojany na kola. Možnost venkovního posezení mají i dva konkurenční podniky v Rajhradě, ovšem tyto zahrádky nejsou oplocené a jsou umístěny těsně u frekventované komunikace, což nemůže poskytnout vhodný a nerušený odpočinek.

#### S6. Dětský koutek a hlídání dětí

V kavárně bude zřízen dětský koutek, viditelný z velké části kavárny, aby měli rodiče své děti pod dohledem i od svého stolu. Prostor s kobercem poslouží dětem k lezení a hraní, prostor bez koberce pak pro jízdu na odstrkovadlech. Děti mohou využívat různé hry a hračky včetně domečku, kuchyňky, skluzavky, houpacích zvířátek, bazénu s míčky a prolézačky. Nutno podotknout, že dětský koutek bude mít svá pravidla. Počítá se s tím, že hračky se budou moci volně odnášet z koutku do prostoru kavárny s tím, že před odchodem se uklidí zpět na místo. Do koutku se nebude vnášet pití v otevřených pohárkách. Akceptovány budou pouze dětské uzavřené lahvičky, které se samy nerozlijí.

Rodiče si budou moci nechat své děti na časově omezenou dobu pohlídat kvalifikovaným personálem. Není tím míněna služba, která by měla suplovat školku. Tento servis by měl pomoci zejména matkám na mateřské dovolené, které si potřebují zařídit důležité věci ve městě nebo si zajít k lékaři a nemají komu své dítě svěřit do péče na dobu nezbytně nutnou. V ceně služby budou svačinky a pití pro děti.

Zjistila jsem, že konkurence nemá ve svých prostorách do současné doby dětské koutky zařízeny a neposkytují hlídání.

#### S7. Možnost obědů a večeří

V obci Popovice není žádný podnik, který by mohl zajistit zájemcům teplé obědy nebo večeře. Kavárna bude zákazníkům nabízet jídelní lístek vybraných podniků, s nimiž uzavře dohodu o spolupráci. Na základě objednávky zákazníků oběd nebo večeři kavárna poskytne ve svých prostorách i s obsluhou.

## **4.2. SLABÉ STRÁNKY**

Jako u každého podniku i u kavárny lze předpokládat slabé stránky, které mohou snižovat její konkurenceschopnost na trhu.

#### W1. Začínající společnost

Podnikání dnes není lehkou, levnou ani bezproblémovou záležitostí. Podnikatel musí mít přehled v nejrůznějších oblastech, jako je účetnictví, daně, finanční řízení společnosti, a umět příslušné znalosti aplikovat v praxi. Vzhledem k tomu, že oba společníci mají ekonomické vzdělání, mají i nezbytný teoretický základ v oblasti podnikání. Praktické zkušenosti budou získávat až při samotném ostrém provozu kavárny. Budou se však zdokonalovat také prostřednictvím zkušeností a rad podnikatelů z řad jejich přátel.

#### W2. Neznámá firma

Neznámost firmy může vzbuzovat u dodavatelů a zejména zákazníků určitou nedůvěru. Jedním z cílů obchodní strategie kavárny tedy je vybudovat si jméno a dobrou pověst. Prostředkem pro dosažení tohoto cíle je příjemný, vstřícný a ochotný personál, kvalitní zboží, přátelská atmosféra a rozumné ceny.

#### W3. Vyšší vstupní náklady

Uzpůsobení kavárny pro provoz a její vybavení nábytkem a nutnými spotřebiči není levnou záležitostí. Společnost se zaměří na nákup vybavení ve specializovaných

prodejnách i přes internet z důvodu dosažení co nejlepšího poměru mezi cenou a kvalitou. Pro začátek pořídí některá zařízení „ z druhé ruky“ pro ušetření části vstupních nákladů ale s tím, aby nakoupená zařízení bez problémů fungovala a neměla neúměrně větší spotřebu elektrické energie než zařízení nová.

### **4.3. PŘÍLEŽITOSTI**

Příležitostmi jsou vlivy okolí podniku, které mohou mít pozitivní dopad na prosperitu kavárny.

#### **O1. Mezera na trhu**

V obci Popovice chybí společenské centrum, kde by se obyvatelé mohli scházet a výletníci našli možnost občerstvení. Vzhledem k tomu, že obec se nachází u lesa, který je velice vyhledávaným místem pro procházky lidí z mikroregionu Rajhradsko a vede tudy i vinařská cyklostezka, umístění kavárny v sobě skrývá velký potenciál.

#### **O2. Malá konkurence**

V okolí je pouze jeden podnik, který je svým charakterem trochu podobný Žabce. Ostatní podniky jsou sice vybaveny určitým sortimentem občerstvení, ale nemají prostředí uzpůsobené možné návštěvě s dětmi. Pokud mají zahrádku, kde by bylo možné s dětmi chvíli posedět, je v hlučném prašném prostředí. Navíc se děti nemají čím zabavit, protože k dispozici nejsou žádné prolézačky.

#### **O3. Rostoucí počet osob používajících internet**

Vzhledem k tomu, že čím dál více lidí používá internet, jehož prostřednictvím nakupují např. elektroniku a oblečení, je prezentace Žabky na internetu a využití e-shopu pro obchodování efektivním marketingovým nástrojem a možným způsobem zvýšení odbytu a obratu.

#### **O4. Růst počtu obyvatel v mikroregionu Rajhradsko**

Lze předpokládat, že prostřednictvím spokojených klientů bude Žabka doporučena dalším lidem, což představuje pro Žabku možnost rozšíření řad zákazníků

O5. Oblast Brno-venkov má nejnižší nezaměstnanosti z okresů v Jihomoravském kraji

Díky nejnižší nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, pokud nepočítáme Brno-město, existuje šance, že velké množství zákazníků o práci nepřijde. V důsledku stálého příjmu by nemusela být obava z nutného omezování finančních prostředků vyčleněných pro spotřebu ve volnočasové zábavě, potažmo při návštěvě kavárny.

O6. Množství levné a kvalitní pracovní síly

Ačkoliv platí určitá fakta o nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji rozebraná výše, v poslední době se zvýšila nabídka pracovní síly i v tomto kraji. Vzhledem k tomu, že nabídka převyšuje poptávku, může si management Žabky dovolit při výběru zaměstnanců klást větší požadavky na jejich zkušenosti a profil osobnosti.

#### **4.4. HROZBY**

T1. Vstup nové konkurence na trh

Pokud se v Popovicích nebo blízkém okolí objeví nový konkurent, který bude zaměřen na podobnou skupinu zákazníků s obdobným sortimentem a službami, může tato skutečnost pro Žabku představovat určitou hrozbu ztráty části klientely. S ohledem na velice strategickou polohu Žabky jí však může konkurovat jen málokterý podnik.

T2. Nespolehliví dodavatelé

Jednou z možných hrozeb je nedodržení smlouvy ze strany některého dodavatele, opoždění vyřízení objednávky nebo její nedostatečné plnění v objemu nebo kvalitě dodaného zboží, což by mohlo následně poškodit jméno a pověst kavárny. Z toho důvodu povede management kavárny seznam „náhradních“ dodavatelů, které v případě potřeby operativně kontaktuje za účelem doplnění dodávky.



### T3. Růst nezaměstnanosti

V současné době se státy EU pomalu dostávají z hospodářské krize. Nicméně velký počet společností musí stále snižovat své náklady i formou propouštění zaměstnanců. V případě, že bude tento trend pokračovat i nadále, mohlo by to významně zasáhnout i zákazníky kavárny.

### T4. Legislativní změny

Vzhledem k tomu, že se v současné době vytváří reformy, které mají pomoci snížit zadluženost ČR, je nebezpečí, že nastanou takové legislativní změny, které budou pro malé podnikatele likvidační, např. zvýšení DPH nebo daně z příjmů právnických osob.

### T5. Zkáze podléhající zboží

Většina potravin, které bude Žabka prodávat, budou čerstvé produkty neobsahující konzervanty, tudíž budou muset být spotřebovány během krátké doby. Aby nedocházelo k velkým ztrátám vlivem zbytkového zboží na skladě, které by expirovalo, bude v případě potřeby zákazníkům toto zboží nabízeno za velmi výhodné ceny v poslední hodině otvírací doby, tzv. Happy-hour. Díky prodeji i přes internet a častému zásobování v malých dávkách se neočekávají velké přebytky.

## **5. NÁVRHOVÁ ČÁST**

V návrhové části této práce se věnuji studii proveditelnosti záměru založení kavárny, která formuluje základní komerční, technické, ekonomické a finanční požadavky. Finančně-ekonomická část obsahuje znázornění předpokládaných investičních nákladů projektu, jeho výnosy a náklady v období provozu a propočty ukazatelů ekonomické efektivnosti.

Jak jsem se již zmínila, předmětem mého podnikatelského záměru je založení kavárny. Mým cílem je vytvořit kavárnu s funkcí společenského centra v obci Popovice v mikroregionu Rajhradsko v okrese Brno-venkov. Ve zmíněné obci takové místo, vhodné i pro malé děti a těhotné ženy, jednoznačně chybí. Také výletníci a obyvatelé obce jistě ocení občerstvení v průběhu dne, ať už pro osvěžení v létě nebo pro zahřátí v zimě.

### **5.1. POPIS JEDNOTKY**

Jméno kavárny je „Žabka“, jelikož bude v těsné blízkosti rybníku a její jméno je jednoduše zapamatovatelné. Právní formou kavárny Žabka bude společnost s ručením omezeným. Této volbě se věnuji více v kapitole 5.3. Společníky a současně jednateli tohoto podniku bude Pavlína Vašíčková a Blanka Marušincová. Kavárna zaměstná několik pracovníků na částečný úvazek. Vedení kavárny počítá se spoluprací s externími pracovníky. Tomuto tématu se více věnuji v kapitole 5.4.1

Sortiment kavárny budou představovat různé druhy teplých a studených nápojů, tak různé druhy baget na zahnání hladu a cukrárenské výrobky včetně zmrzliny pro mlsné jazýčky. Zařízení by nemělo mít charakter restaurace, ale mělo by být synonymem pro posezení u něčeho dobrého v příjemné, přátelské, pohodové atmosféře. Mým velkým přáním je, aby návštěvníci aspoň na chvíli v pohodovém prostředí s příjemnou hudbou zapomněli na své každodenní obyčejné starosti.

U kavárny bude zřízena zahrádka pro posezení venku v letních dnech a také budou k dispozici venkovní prolézačky a pískoviště pro děti. V blízkosti budoucí kavárny se nachází les, který mnoho lidí vyhledává jako vhodnou oblast pro procházky. Kolem

budoucí kavárny vede frekventovaná cyklistická stezka. Zastávka na občerstvení unavených cyklistů by na daném místě bylo vítané.

## **5.2. KONKURENČNÍ VÝHODY**

Jako konkurenční výhodu vnímám umístění tohoto zařízení jak polohou přímo na trase výletníků a současně v těsné blízkosti obyvatel obce, tak velice klidné prostředí, v němž se bude nacházet. Díky tomu je možné zřídit u kavárny klidné letní venkovní posezení. V okolí není žádná frekventovaná komunikace, návštěvníci se tedy nemusí bát o děti a zároveň není nic, co by je hlukem rušilo při posezení na zahrádce. Výhled je orientován na les a rybník, kolem něhož se bude v dohledné době budovat park s lavičkami. Dalším prvkem v boji proti konkurenci bude nekuřácké prostředí, milá obsluha řídicí se osvědčeným heslem „náš zákazník, náš pán“, které se bohužel v dnešní době v mnoha podnicích někam vytratilo. Mezi nabízenými službami bude již zmíněný dětský koutek s hračkami a možností pohlídání dětí po dobu občerstvování rodičů nebo i v případě, že si rodiče potřebují na chvíli něco zařídit mimo objekt kavárny. Každý víkend bude v kavárně pořádán dětský program pro zpestření volných dnů dětí – různé hry, malování, modelování, výuka angličtiny nebo němčiny pro nejmenší i jejich maminky formou her a písniček, apod.

Kavárna by měla sloužit i jako určitý prostředník v utužování vztahů a sociálního kontaktu pro seniory nebo maminky na mateřské dovolené, které potřebují vyjít mezi lidi a popovídat si. Mohou zůstat i na oběd, který bude kulturně naservírován v místě kavárny. Kavárna bude zprostředkovávat dovoz teplých jídel po celý den ze smluvních restaurací.

Kavárna se nebude zabývat pouze prodejem v místě provozovny, ale bude realizovat také prodej přes elektronický obchod, což by mělo být velice příjemné pro obyvatele okolních obcí. Rozvoz objednaného zboží bude realizován právě do těchto okolních míst, což lze počítat mezi budoucí konkurenční výhody.

### 5.3. VOLBA PRÁVNÍ FORMY A VSTUP NA TRH

Česká legislativa rozeznává několik právních forem podnikatelské činnosti u fyzických i právnických osob. Pro zakládající kavárnu byla zvolena forma společnosti s ručením omezeným (dále jen s.r.o.), která je nejrozšířenější formou v oblasti právnických osob v České republice. Důvodem pro toto rozhodnutí je fakt, že společníci ručí za závazky společnosti jen do výše svých nesplacených vkladů, a proto se tento způsob jeví, jako relativně nejbezpečnější formou podnikání.

Předmět podnikání společnosti Žabka s.r.o.:

- ✓ hostinská činnost provozovaná podle živnostenského zákoníku a hygienických norem,
- ✓ poskytování teplých i studených pokrmů a prodej cukrářských výrobků,
- ✓ poskytování teplých i studených alkoholických i nealkoholických nápojů.

#### Vstup na trh

Prvním krokem cesty vstupu na trh je získání živnostenského oprávnění, které je v České republice nejrozšířenějším oprávněním pro provozování podnikatelské činnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o živnost, kterou chtějí majitelky firmy Žabka s.r.o. provozovat, je skutečně živností, tedy jestli je to: „*soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem.*“ (2) Tedy zda se nejedná o náhodnou činnost.

Neopomenutelné je ověření, zda majitelky splňují všeobecné a případně i zvláštní podmínky pro provozování živnosti. V případě provozování kavárny se jedná o ohlašovací živnost volnou pro prodej nakoupeného zboží a o ohlašovací živnost řemeslnou pro hostinskou činnost, která je podmíněna odborným vzděláním. Vzhledem k tomu, že ani jedna z majitelek nemá do současné doby příslušnou kvalifikaci v oblasti pohostinství, Pavlína Vašíčková absolvuje rekvalifikační kurz v délce 9 týdnů v oboru hostinská činnost. Pro provozování dětského koutku si zřídí živnost volnou na pomoc a poskytování služeb pro rodinu a domácnost Živnostenské listy se již v současné době neudělují. Nahradil je výpis z živnostenského rejstříku. Živnost Pavlína Vašíčková

ohlásí na živnostenském úřadě v Židlochovicích, kam spadá dle svého bydliště a kde vyplní Jednotný registrační formulář. Ten poslouží k ohlášení i registraci - na pojišťovny, finanční i živnostenský úřad. Výpis z rejstříku trestů již dnes není potřeba dokládat, živnostenský úřad si vše zajistí sám. (15) Trvá však doložení:

- ✓ občanský průkaz pro ověření totožnosti a plnoletosti,
- ✓ doklady o právu užívání prostor uvedených jako místo podnikání,
- ✓ prohlášení odpovědného zástupce se souhlasem ustanovení do funkce,
- ✓ potvrzení finančního úřadu o nedoplatecích,
- ✓ potvrzení o příslušné kvalifikace u živnosti řemeslné.

Dalším krokem je sepsání společenské smlouvy, po níž následuje prohlášení správce vkladů o splacení povinné části základního kapitálu.

Nakonec je nutné podat návrh na zápis do obchodního rejstříku. (2)

Podmínkou pro možné provozování kavárny je vlastnictví zdravotního průkazu, který musí mít i všichni zaměstnanci tohoto podniku.

## **5.4. ORGANIZAČNÍ PLÁN**

Kavárna Žabka se bude nacházet v části rodinného domu, která bude vedena jako nebytový prostor. Bude mít vlastní elektroměr, vodoměr a internetovou přípojku. Kavárna bude mít nájemní vztah, přičemž vybavení kavárny bude majetkem společnosti Žabka s.r.o.

### **5.4.1. PERSONALISTIKA**

Na vedení podniku se budou podílet obě společnice Pavlína Vašíčková a Ing. Blanka Marušincová, přičemž poměr jejich podílů bude 60/40. Jako výpomoc budou zaměstnávat zpočátku zejména studentky, což bude mimo jiné příležitost přivýdělku pro studentky na internátě z nedaleké zahradnické školy a maminky na mateřské dovolené. Na částečný úvazek bude zaměstnáno celkem 10 osob. Bude se jednat o práci na dohodu o pracovní činnosti, jelikož se jedná o opakující se činnost. Z toho důvodu nelze

uzavřít dohodu o provedení práce. Za účelem poskytnutí dostatečné časové flexibility pro tyto zaměstnance se bude jednat o výpomoc v rozsahu cca 4 hodin denně. Směny budou domluveny individuálně dle potřeb a možností brigádníků, vždy s týdenním předstihem.

Otevírací doba kavárny je plánována pro prvních 6 měsíců následovně:

Po – Pá: 9:00 – 19:00

So a Ne: 13:00 – 20:00

Po zmíněném půlročním časovém intervalu se vyhodnotí návštěvnost kavárny v jednotlivých hodinách v jednotlivých dnech a zákazníci budou vyzváni prostřednictvím dotazníku, aby vyjádřili svůj názor na stanovenou otevírací dobu. Po vyhodnocení výsledků průzkumu se provozní doba upraví tak, aby byly zohledněny zejména nejvíce navštěvované časy.

V některých dnech se počítá mezi 18:00-19:00 se zavedením tzv. Happy Hour, kdy budou zákusky prodávány se slevou až 50%. Tato akce nebude pravidelná. Bude vyhlášena pouze v případě potřeby a bude se týkat vybraného zboží. Bude o ní rozhodnuto v daný den odpoledne a bude ohlášena jak zprávou na internetových stránkách kavárny, tak poutači na místech k tomu nejvhodnějších.

Jelikož bude kavárna nejdříve malým podnikem o 12-ti zaměstnancích, organizační struktura společnosti bude sice liniově-štabní, ale velice jednoduchá. Předpokládá se, že i do budoucna bude tento druh organizační struktury s největší pravděpodobností zachován.

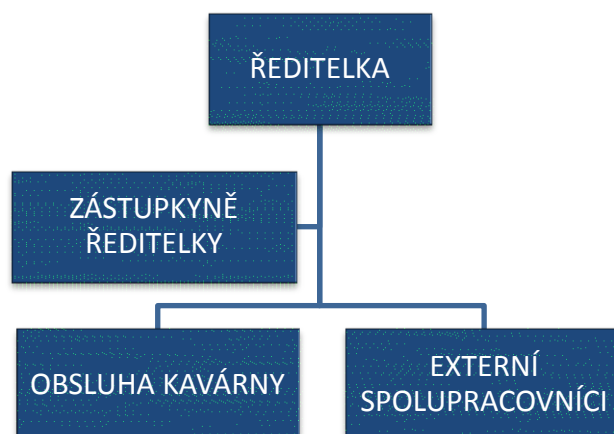


Schéma 1: Organizační struktura

***Popis jednotlivých pozic je následující:***

**Ředitelka a jednatelka – Pavlína Vašíčková**

Vzhledem k zaměření studia na Fakultě podnikatelské VUT (daňové poradenství a podnikové finance a obchod) a několikaleté pracovní zkušenosti v administrativě a v ekonomické oblasti podniku, bude ředitelka a jednatelka zastřešovat chod společnosti zejména z ekonomického a obchodního hlediska, zajišťovat správu faktur a objednávek, zabezpečovat chod a aktualizaci elektronického obchodu a webových stránek. Bude sjednávat kontrakty s dodavateli, realizovat nákupy, dohlížet na poptávky a závazky společnosti včetně daňových a jiných povinností.

**Zástupkyně ředitelky a jednatelka – Ing. Blanka Marušincová**

Blanka Marušincová se bude podílet na řízení podniku. Pro tuto oblast má předpoklady díky vzdělání v oboru Řízení a ekonomika podniku. Dále se bude starat o marketing, PR, HR, bude sjednávat smlouvy se zaměstnanci a externími spolupracovníky, bude dohlížet na samotný provoz kavárny, administrativně vypomáhat ředitelce společnosti a zastupovat ji v době její nepřítomnosti, organizovat zábavné programy pro děti, což se zakládá na dlouholetých zkušenostech s péčí o děti, na organizačních schopnostech a trpělivosti. Bude také zajišťovat správu vybavení kavárny a vypomáhat s obsluhou.

### Obsluha kavárny

Na zajištění těchto aktivit budou přijímány studentky nebo ženy na mateřské dovolené, které budou zaměstnány na částečný úvazek formou dohody o pracovní činnosti. Budou zabezpečovat obsluhu kavárny a úklid v provozovně včetně sociálního zařízení.

### Externí spolupracovníci

S externími spolupracovníky bude uzavřena dohoda o pracovní činnosti pro distribuci objednávek odběratelům a údržbu elektronického obchodu a webových stránek.

### **5.4.2. LOGISTIKA**

Ačkoliv bude prezentovaná společnost malá, zásobování čerstvými potravinami a zákusky bude probíhat každý druhý den, v případě potřeby častěji. U trvanlivých potravin a nápojů bude zásobování prováděno každých 14 dní nebo při vyprodání zásob. Důvodem těchto frekvencí je zásobovací politika společnosti, která finance neplánuje vázat v zásobách.

U elektronického obchodu vyplyne frekvence zásobování dle objednávek, ne však častěji než 1x denně. Distribuce dle objednávek klientů bude probíhat v podvečerních hodinách na základě předešlé domluvy se zákazníkem tak, aby se všechny příslušné objednávky rozvezly při jednom výjezdu.

Elektronický obchod bude mít společné sklady s kamennou kavárnou a propojený logistický systém tak, aby existoval vždy aktuální přehled o tom, co je na skladě, co je rezervováno pro elektronický prodej a co je určeno k prodeji v kavárně.

Z důvodu velké fluktuace zboží a častého příjmu zboží na sklad je potřeba využívat software pro skladové hospodářství, aby bylo sledování disponibilního množství důvěryhodným podkladem jak pro řízení zásobování, tak pro účetnictví a vyřizování objednávek. Pro potřeby začínající kavárny bude dostačujícím zvolen program Helios Red, který je designován pro malé a střední podniky.



### 5.4.3. DODAVATELÉ

Nákup zboží bude zajišťován od dodavatelů, s nimiž budou uzavřeny měsíční smlouvy na denní dodávky. Zásobování trvanlivými potravinami a jiného prodejního zboží budou zařizovány členy realizačního týmu převážně od společnosti MAKRO Cash & Carry ČR, s.r.o. ve frekvenci dle aktuálního stavu zásob.

#### Dodavatelé dle sortimentu:

- ✓ cukrářské výrobky
  - cukrárna U Martiny - Slavkov u Brna – dopravu zajišťuje dodavatel
- ✓ káva a horká čokoláda
  - H-caffe s.r.o. – Brno – dopravu zajišťuje dodavatel – nad 3000Kč doprava zdarma
- ✓ nealkoholické nápoje
  - JASO-DISTRIBUTOR, spol. s r.o. – dodavatel zajišťuje dovoz zboží zdarma do 24 hodin po objednávce
- ✓ pečivo, buchtý, koláče
  - Karlova pekárna s.r.o. – Židlochovice – dodavatel bude zajišťovat denní dovoz zboží na základě rámcové objednávky
- ✓ směs pro výrobu zmrzliny a doplňkový sortiment
  - Libor Kratochvíl – Třebíč – dodavatele bude zajišťovat dovoz zboží
- ✓ víno
  - Lubomír Knedlík – Mutěnice – dodavatel bude zajišťovat dovoz dle aktuální objednávky
- ✓ teplé jídlo
  - restaurace U Trávníčka – Modřice – dodavatel bude zajišťovat dovoz dle aktuální objednávky
  - pizzerie La-Patas – Brno Bohunice - dodavatel bude zajišťovat dovoz dle aktuální potřeby
- ✓ internetový obchod
  - společnost Bohemiasoft s.r.o. – provozuje websystém webareal.cz

- ✓ reklama bude realizována prostřednictvím:
  - zpravodajů v okolních obcích
  - poutačů
  - letáků
- ✓ dětské programy
  - Ing. Blanka Marušincová (dlouholeté zkušenosti s hlídáním dětí)

#### Alternativy řešení zásobování

Alternativy tohoto projektu v oblasti zásobování vidím ve vytipovaném seznamu dodavatelů, kteří splňují managementem požadované předpoklady, ale nejsou tak cenově výhodní. Management kavárny se na ně obrátí v případech, kdy původní dodavatel nebude moci splnit svou dodávku. To se týká zejména dodavatelů, kteří budou dodávat zboží denní spotřeby.

- ✓ pečivo, buchty, koláče
  - SVOJ&SVOJ s.r.o.
- ✓ cukroví
  - cukrářství Hela
- ✓ káva
  - CLUB CAFE s.r.o. – velkoobchod s kávou

## **5.5. MARKETINGOVÝ PLÁN**

Tato kapitola je věnována 4P, tedy produktům, cenám, distribuci a propagaci.

### **5.5.1. PRODUKT**

Co se týče prodáváného sortimentu, jak již bylo řečeno, bude se jednat o:

- ✓ zákusky (např. ovocné řezy, ořechové, čokoládové, punčové rolády, banánové koule, špičky, věnečky, jogurt'áčky, tiramisu),
- ✓ čerstvé sladké pečivo a buchty (např. croissant, bábovka, koblihy, štrúdl),
- ✓ jogurty, přesnídávky a ovoce pro děti (ovocné i zeleninové),
- ✓ kopečkovou zmrzlinu (podávanou ve formě pohárů nebo do kornoutů),

- ✓ chuťovky (např. palačinky, langoše, čerstvé obložené bagety, toastované bagety),
- ✓ po objednání také teplá jídla,
- ✓ teplé nápoje - horká čokoláda, kvalitní káva (Espresso, Ristretto, Espresso doppio, Espresso macchiato, Cappuccino, Latte, Latte Macchiato, Ice Latte, Frappé), různé druhy čajů,
- ✓ chlazené nápoje - ovocné koktejly, sycené i nesycené nealkoholické nápoje,
- ✓ víno,
- ✓ pivo.

Nabídka se bude odvíjet od poptávky a také dle sezóny a ročního období. V létě bude nabízeno spíše lehčí občerstvení a ovocné dezerty, v zimě se bude rozšiřovat nabídka teplých nápojů a teplých chuťovek.

Kavárna bude nabízet i zprostředkovatelskou službu výroby dortů (ovocných, narozeninových, svatebních) a cukroví na oslavy včetně svateb. Tato služba bude obsahovat ochutnávku svatebního cukroví klientům, sepsání objednávky, která bude mít charakter smlouvy, převzetí zálohy od zákazníka a dopravu objednaného zboží. Objednávku lze sepsat buď přímo v kavárně, nebo prostřednictvím elektronického obchodu, kde nebude sice možnost ochutnávky, ale zato bude poskytnuta sleva na dodávku zboží dle jejího objemu.

Při odběru většího množství zboží, např. pro oslavy, bude možné dohodnout individuální cenu se zahrnutím množstevní slevy.

V rámci nabízených služeb bude možnost doručení koupeného zboží až domů, pořádání oslav, dětský koutek, krátkodobé hlídání dětí od 3 let a dětské programy, např. výuka jazyků pro nejmenší a jejich rodiče, kroužek zručných rukou, tancování, malování, předčítání pohádek.

Elektronický obchod bude nabízet veškerý sortiment jako v provozovně kavárny rozšířený o další cukrárenské výrobky dle přání zákazníka na základě katalogu.

### 5.5.2. CENOVÁ POLITIKA

Cílem kavárny není prodávat levné a nekvalitní zboží, ale nabídnout zákazníkovi kvalitní a čerstvé potraviny pouze s minimálním množstvím chemických přísad, náhražek a konzervantů.

Při stanovení ceny bude přihlédnuto k cenám na trhu a nákladům na daný produkt. Průměrná marže byla vypočítána na úrovni 85%. Nejnižší marže bude u zprostředkování teplých pokrmů (10% z ceny objednaného jídla). Naopak nejvyšší marže bude stanovena u kávy, cca 380%, tak jak je to běžné v provozovnách daného typu.

Průměrné ceny zboží, které bude v kavárně nabízeno, uvádí Tabulka 5: Průměrné ceny zboží.

**Tabulka 5: Průměrné ceny zboží**

Množství	Průměrné ceny nápojů v Kč	
0,25 l	sycené nealko	20
0,25 l	pramenitá voda	17
0,25 l	džus	20
0,25 l	ledový čaj	18
0,25 l	horká čokoláda	35
0,3 l	mléčný koktejl	35
0,25 l	něco na zahřátí (grog, svařák, horké jablko)	33
0,2 l	víno	30
7g	káva	35
2g	čaj	25
Množství	Průměrná cena potravin v Kč	
1 ks	zákusek	20
1 ks	slané	16
1 ks	special pro dětičky	18
1 porce	zmrzlinový pohár	33
1 porce	chuťovka	27

### **5.5.3. DISTRIBUCE**

Distribuce bude probíhat zejména formou přímého prodeje v kavárně. Dalším distribučním kanálem bude prodej přes malý elektronický obchod. Doručení zboží zákazníkovi bude probíhat dle dohody se zákazníkem v podvečerních hodinách. V případě platby prostřednictvím internetového bankovníctví bude zboží zákazníkovi doručeno druhý den po připsání platby na účet kavárny. Pokud bude zákazník platit hotově na provozovně nebo při převzetí zboží na místě, které sám určí, bude mu zboží doručeno v den jeho objednávky, bude-li zboží skladem a objednávka bude předána do 16:00 hod. V případě objednávky dortů a většího množství cukroví na oslavu bude doručení probíhat pátý až patnáctý pracovní den od data zaplacení dle charakteru a velikosti objednávky a požadavku zákazníka.

Kavárna nebude v počátečních letech vlastnit služební vozidlo, určené na rozvoz objednávek. Tuto činnost bude zajišťovat externista s vlastním vozem na elektrický pohon, čímž budou náklady na dopravu minimální. Vlastní elektrické vozidlo by se mohlo pořídit výhledově čtvrtý rok po vzniku společnosti, pokud z výsledků analýzy zdraví společnosti vyplyne, že provoz společnosti je již stabilizován, kavárna má dostatečný počet zákazníků a náklady na provoz rozvážkového vozu kavárnu významně finančně nezatíží.

### **5.5.4. PROPAGACE**

Cílem propagace je rozšířit povědomost o provozu kavárny mezi obyvatele Popovic, okolních obcí a potenciálních zákazníků projíždějících kolem. Výsledkem propagace by měla být skutečnost, aby 85% zmíněných obyvatel o kavárně vědělo a nejméně 30% z nich kavárnu v rozmezí 1 měsíce minimálně jednou navštívilo.

Pro reklamní kampaň budou sloužit letáky s datem připraveného otevření kavárny, které budou vhozeny do schránek obyvatel, upoutávky ve zpravodajích obcí, reklamní tabule u sjezdu z dálnice, při vjezdu do obce, u odbočky na lesní cestu v Rajhradě a dále bude v obci umístěn ukazatel na hlavní křižovatce pro lepší navigaci k lesu, a tudíž i ke kavárně.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou oblast, v níž bude Žabka působit, reklamu v televizi a rádiu neshledává vedení společnosti jako efektivní.

Pro zapsání kavárny do podvědomí potenciálních klientů by měla sloužit také akce Happy Hour, v níž lze v určené dny předpokládat zvýšení návštěvnosti v poslední hodině otevírací doby výraznou slevou na zákusky. Tato výhoda pro zákazníky současně napomáhá předejít případným ztrátám provozovny, protože zboží podléhající zkáze, by již nebylo zodpovědné další den nabídnout k prodeji.

Jeden z marketingových kroků bude také pořádání dětských oslav, poskytnutí dětského koutku a možnost krátkodobého pohlídání dětí. Tyto služby by měly zvednout návštěvnost zvláště u rodin s malými dětmi a maminek na mateřské dovolené. Stejně tak by mělo působit čisté, příjemné, rodinné a útulné prostředí kavárny.

## 5.6. VYBAVENÍ KAVÁRNY

Při vybavení kavárny bude v první řadě dbáno na bezpečnost dětí. Zařízení kavárny bude tedy dětem uzpůsobeno a dětský koutek bude vybaven pouze bezpečnými, prověřenými, certifikovanými hračkami. Dětský koutek bude projektován tak, aby byla oddělena batolata od starších dětí jako prevence případného nechtěného úrazu. Součástí tohoto koutku bude také ohraničený prostor pro jízdu na odrážedlech tak, aby nemohlo omylem dojít ke sražení dítěte, věnujícímu se jiným hračkám.

V kavárně bude pro maminky s malinkými dětmi k dispozici kojící a přebalovací kout.

Podrobný popis vybavení kavárny je uveden v příloze 2.



Obrázek 3: Houpací velryba; Zdroj: [www.4kids.cz](http://www.4kids.cz)



Obrázek 4: Přebalovací pultík; Zdroj: [www.nej-koupelny.cz](http://www.nej-koupelny.cz)



Obrázek 5: Vybavení dětského koutku; Zdroj: [www.4kids.cz](http://www.4kids.cz)

## 5.7. FINANČNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU

Cílem této kapitoly je zhodnotit finanční náročnost projektu.

### 5.7.1. NÁKLADY POTŘEBNÉ K ZALOŽENÍ PODNIKU

Se samotným administrativním úkonem založení podniku jsou spojeny různé poplatky, které je nutno uhradit. V současné době již není potřeba dokládat výpis z trestního rejstříku, který již zajišťuje živnostenský úřad. Je nutné pouze podat zpoplatněný Jednotný registrační formulář (dále jen JRF) a ohlásit živnost. Zpoplatněné je podání JRF a registrace živnosti. Poplatek se vybírá pouze jednou, i když bylo ohlášeno více živností najednou. Neopomenutelnou položku představuje platba notáři za sepsání společenské smlouvy při zakládání společnosti s ručením omezeným. Zmíněné poplatky jsou shrnuty v následující tabulce (Tabulka 6).

Tabulka 6: Zřizovací výdaje kavárny

ZŘIZOVACÍ VÝDAJE v Kč	
Ohlášení živnosti volné a řemeslné	1 000
Přijetí jednotného registračního formuláře	50
Notářsky sepsaná společenská smlouva	3 000
Zápis do obchodního rejstříku	5 000
<b>CELKEM</b>	<b>9 050</b>

Při založení podniku nelze opomenout ani náklady potřebné pro marketingovou kampaň při založení podniku, aby společnost „byla vidět“. Tyto náklady jsou rozepsány v následující tabulce (Tabulka 7).

Tabulka 7: Náklady na marketing

MARKETINGOVÉ VÝDAJE v Kč	
Letáky	500
Inzerce ve zpravodajích	1 200
Poutače	8 000
Zřízení elektronického obchodu za 1 rok	1 292
<b>CELKEM</b>	<b>10 992</b>



### 5.7.2. CELKOVÉ NÁKLADY NUTNÉ PRO ZŘÍZENÍ KAVÁRNY

Rekapitulace nákladů, které je nutné vynaložit při zakládání společnosti, je uvedena v Tabulka 8, přičemž podrobný výčet využití finančních prostředků pro vybavení kavárny je uveden jako příloha 2. Vybavení kavárny bude pořízeno zejména z nabídky společnosti Ikea a Electroworld.

Tabulka 8: Náklady pro založení společnosti

NÁKLADY POTŘEBNÉ NA ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI v Kč	
Zřizovací výdaje	9 050
Marketingové výdaje	10 992
Základní kapitál	200 000
Čistý pracovní kapitál	28 531
Prostředky pro zařízení kavárny	266 427
<b>CELKEM</b>	<b>515 000</b>

Pro založení kavárny Žabka s.r.o. je tedy nutný objem finančních prostředků ve výši 515 000 Kč. Tato částka bude zajištěna oběma společníky dle jejich podílu. Z toho důvodu nebude nutné si na počátek podnikání zřizovat úvěr, který společnost bez historie, a tedy s nižší bonitou, obtížně získává. Částka bude rozdělena v poměru jejich podílů, tj. 60/40:

- ✓ Pavlína Vašíčková uhradí 312 000 Kč (z toho 120 000Kč jako základní kapitál)
- ✓ Ing. Blanka Marušincová uhradí 208 000 Kč (z toho 80 000Kč jako základní kapitál)

Společnost Žabka s.r.o. vznikne zcela z kapitálu obou majitelů.

### 5.7.3. MZDY

Jak již bylo řečeno v kapitole 2.5, v kavárně budou pracovat na plný úvazek pouze dva stálí pracovníci a 10 osob na částečný pracovní úvazek. Náklady na jejich mzdy jsou specifikovány v tabulce 9 v celkové částce 68 340Kč. Mzdová hladina, uvedená

v tabulce 9, je předpokládána pro první rok provozu společnosti Žabka. Pro následující roky 2013 a 2014 je plánované každoroční zvýšení mezd o 6%.

**Tabulka 9: Měsíční mzdové náklady zaměstnavatele v Kč v roce 2012**

	Blanka Marušincová	Pavčina Vašíčková	Brigádníci	Externisté
Hrubá mzda	20 000	20000	9000	2000
Sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele	6800	6800	3060	680
<b>Náklady zaměstnavatele v Kč</b>	<b>26 800</b>	<b>26 800</b>	<b>12 060</b>	<b>2 680</b>

#### **5.7.4. PROVOZNÍ NÁKLADY KAVÁRNY**

Na základě informací, získaných z marketingového průzkumu, je možné zjistit, že průměrná útrata koupěschopného zákazníka při jeho jedné návštěvě Žabky by mohla představovat 95 Kč. V tabulce 10 „Modelová útrata zákazníka“ je uvedeno, jak by průměrně mohl vypadat nákup jednoho zákazníka.

**Tabulka 10: Modelová útrata zákazníka**

MODELOVÁ ÚTRATA JEDNOHO KOUPEŠCHOPNÉHO ZÁKAZNÍKA v Kč	
Káva	40
Nealko	25
Zákusek/jídlo	30
<b>CELKEM</b>	<b>95</b>

Na základě zmíněné skladby nákupu zákazníka a odezvy dotázaných na nabízený sortiment služeb, je možné sestavit níže uvedený rozpis měsíčních provozních nákladů.

**Tabulka 11: Měsíční provozní náklady**

ROZPIS PROVOZNÍCH NÁKLADŮ ZA MĚSÍC			
Předmět	Množství/ měsíc	Náklady za kus za měsíc v Kč	Celkem náklady v Kč
Káva	952	8	7 933
Nealko	952	6	6 103
Zákusek/jídlo	952	16	15 438
Dětský program	215	29	6 339
Hlídní dětí	369	44	16 288
Toaletní papír 6ks	5	16	80
Saponát na podlahu	1	26	26
Saponát na mytí stolů a baru	1	26	26
Čistič skel	1	25	25
WC čistič	1	48	48
Mýdlo	2	160	320
Čisticí přípravek do myčky	1	250	250
Nájemné	1	3 500	3 500
Energie - voda, elektřina, plyn	1	4 150	4 150
Služby	1	2 200	2 200
Telefon a připojení k internetu	1	800	800
Mzdy	2	20 000	40 000
Platba externistům na dohodu	2	2 000	4 000
Mzdy zaměstnancům na dohodu	1	9 000	9 000
Sociální a zdravotní pojištění	x	17 340	17 340
Zákonné pojištění	2	113	225
Výše neuvedené náklady	x	3 500	3 500
<b>CELKEM NÁKLADY ZA MĚSÍC V KČ</b>			<b>137 591</b>

Pro provoz Žabky s.r.o. je zapotřebí vynaložit průměrně každý měsíc náklady ve výši 137 591 Kč, pokud je počítáno i s jistou rezervou na nenadálé provozní výdaje.

### 5.7.5. PŘEDPOKLÁDANÉ TRŽBY

Tržby jsou stanovené na základě získaných informací z vypracovaného marketingového průzkumu. Vychází se ze zjištěné návštěvnosti uvedené v kapitole 3.5.3 - Graf 6, při jejímž výpočtu byl aplikován procentní podíl u jednotlivých skupin oslovených respondentů. Pozorováním bylo zjištěno, že místem projde za den průměrně 140 lidí. Do průměru byl zahrnut jak zjištěný počet osob ve všední den, tak o víkendu. Předpokládá se, že kavárnu navštíví 30% kolemjdoucích, tedy za den 42 lidí, což ve svém důsledku znamená, že za týden může kavárnu navštívit průměrně 294 zákazníků.

Tabulka 12: Denní návštěvnost

Počet kolemjdoucích za den		140
Počet potenciálních zákazníků:	30%	42
Počet zákazníků za týden		294

Celkový předpokládaný počet zákazníků kavárny za měsíc byl vypočten následovně:

$$k \in 1,2,3,4,5,6$$

$$\frac{P_k}{100} \times 294 = S_k$$

$$S_k \times F_k = Z_k$$

Hodnoty pro jednotlivé neznámé jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 13: Měsíční návštěvnost

NÁVŠTĚVNOST ZA MĚSÍC				
Číslo skupiny	Kolik procent z dotázaných (P)	Kolik ze sledovaného počtu (S)	Frekvence návštěvy (F)	Počet zákazníků / měsíc (Z)
1	43%	126	2	252
2	29%	86	4	344
3	2%	6	12	72
4	3%	9	8	72
5	10%	29	6	174
6	13%	38	1	38
				952

Součtem jednotlivých  $Z_k$  bylo vypočteno, že lze předpokládat, že průměrně navštíví kavárnu 952 zákazníků měsíčně (tj za 4 týdny). Na základě zjištěného celkového počtu zákazníků lze následně vyčíslit předpokládané měsíční tržby za zboží a služby. Pro plán tržeb za zboží, uvedené v následující tabulce (Tabulka 14), byly využity informace o útratě dotázaných, uvedené v předchozím grafu - Graf 7: Útrata během jedné návštěvy v Kč.

**Tabulka 14: Měsíční plán tržeb za prodej zboží**

PLÁN TRŽEB ZA PRODEJ ZBOŽÍ ZA MĚSÍC						
Zastoupení	Pesimistický		Realistický		Optimistický	
	1 osoba	všichni	1 osoba	všichni	1 osoba	všichni
39%	101	37 499	126	46 781	150	55 692
60%	50	28 560	75	42 840	100	57 120
1%	27	257	38	362	49	466
<b>Celkem</b>		<b>66 316</b>		<b>89 983</b>		<b>113 278</b>

Pesimistickou prognózou tržeb za zboží je částka 66 316 Kč, realistickou variantou jsou tržby ve výši 89 983 Kč a při optimistických předpokladech by kavárna mohla dosáhnout tržeb ve výši 113 287 Kč za měsíc.

Pro plán tržeb za služby uvedené v následující tabulce (Tabulka 15), byly využity informace o možné útratě dotázaných a o jejich zájmu o nadstandardní služby kavárny, uvedené v Graf 9, které byly aplikovány na výše vypočtený celkový předpokládaný počet zákazníků za měsíc. Sloupec „zastoupení“ určuje, jaké procento dotázaných by službu využilo. Sloupec „tržby“ uvádí, jakých tržeb kavárna dosáhne za jednotlivé služby v jednotlivých variantách plánu tržeb.

**Tabulka 15: Měsíční plán tržeb za služby**

PLÁN TRŽEB ZA SLUŽBY ZA MĚSÍC						
Služba	Pesimistický		Realistický		Optimistický	
	Zájem o službu	Tržby	Zájem o službu	Tržby	Zájem o službu	Tržby
Dětský koutek	28%	5 374	56%	10 748	60%	11 363
Dětský program	11%	4 944	23%	9 889	27%	12 007
Hlídní dětí	19%	14 741	39%	29 481	55%	41 765
Oslavy	2	4 000	3	6 000	5	10 000
Teplé jídlo	13%	1 474	26%	2 948	44%	4 975
Připojení na internet	40%	0	81%	0	87%	0
Objednání přes internet	15%	0	31%	0	53%	0
Doručení domů	22%	3 109	44%	6 219	58%	8 292
<b>Celkem</b>		<b>33 643</b>		<b>65 285</b>		<b>88 402</b>

Pesimistická varianta předpokládá tržby za služby ve výši 33 643 Kč, realistická varianta předpokládá tržby ve výši 65 285 Kč a v optimistické variantě by bylo možné dosáhnout až 88 402 Kč za měsíc.

V následující tabulce (Tabulka 16) je uveden přehled jednotlivých variant plánů tržeb za zboží a služby za měsíc a také za rok.

**Tabulka 16: Roční plán tržeb**

		Roční plán tržeb		
		pesimistický	realistický	optimistický
Měsíc - předpoklad měsíc (4 týdny)	Zboží	66 316	89 983	113 278
	Služby	33 643	65 285	88 402
	<b>Celkem za měsíc</b>	<b>99 959</b>	<b>155 268</b>	<b>201 680</b>
Rok	Zboží	795 796	1 079 796	1 359 342
	Služby	403 710	783 420	1 060 822
	<b>Celkem za rok</b>	<b>1 199 506</b>	<b>1 863 217</b>	<b>2 420 163</b>

Za celý rok by mohly tržby kavárny dosahovat v pesimistické variantě 1 199 506 Kč, v optimistickém případě by se jednalo o 2 420 163 Kč a v nejreálnějším případě by tržby mohly představovat hodnotu 1 863 217 Kč za rok.

### 5.7.6. FINANČNÍ PLÁN

Zmíněný trend zvyšování mezd je zřejmý z finančního plánu - Tabulka 17. Existuje předpoklad zvyšování tržeb v roce 2013 o 8,5% u prodeje zboží a o 10% u poskytování služeb oproti roku 2012. V roce 2014 se předpokládá vzrůst o dalších 7% u zboží a o 10% u služeb v důsledku pronikání na trh, rozšiřování sortimentu zboží/služeb a získání výhodnějších smluv ze strany dodavatelů kavárny na základě dlouhodobé spolupráce společností.

Tabulka 17: Finanční plán 2012-2014

FINANČNÍ PLÁN	2012	2013	2014
Tržby celkem	1 863 217	2 033 342	2 201 528
Zboží	1 079 796	1 171 579	1 253 590
Služby	783 420	861 762	947 939
Náklady celkem	1 790 532	1 893 046	1 956 065
Přímé náklady	757 206	787 009	818 052
Přímé mzdy	132 000	139 920	148 315
Přímý materiál, zásoby	625 206	647 089	669 737
Režijní náklady	1 033 325	1 106 037	1 138 014
Režijní materiál	51 300	53 096	54 954
Nájem	42 000	43 470	44 991
Energie a služby	76 200	78 867	81 627
Telefon	9 600	9 936	10 284
Mzdy	480 000	508 800	539 328
Zdravotní a sociální pojištění	208 080	220 564	233 798
Zákonné pojištění	2 701	2 864	3 035
Odpisy hmotného majetku	43 444	68 441	49 996
Tvorba rezerv	120 000	120 000	120 000
Hospodářský výsledek před zdaněním	72 685	140 296	245 463
Daň z příjmů 19%	13 810	26 656	46 638
Hospodářský výsledek po zdanění	58 875	113 640	198 825

Podíl režijních nákladů na celkových tržbách má klesající tendenci, což je pozitivní skutečnost, a hospodářský výsledek po zdanění naopak roste. Po prvním roce vzrostl o 93% a v roce 2014 o 75%. Pokles byl způsoben zpomalením růstu tržeb. Podíl tržeb na hospodářském výsledku má stálý rostoucí trend, což je velmi dobré.

## 5.8. INVESTIČNÍ HODNOCENÍ PROJEKTU

Za účelem zjištění efektivnosti investice do projektu Žabka s.r.o. bylo provedeno hodnocení na základě ČSH, doby návratnosti investice, ukazatele EVA a vnitřního výnosového procenta.

### 5.8.1. ČSH

Pro výpočet čisté současné hodnoty byl použit tento vzorec:

$$ČSH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}$$
, kde kapitálové výdaje vynaložené v prvním roce provozu kavárny jsou znázorněny v následující tabulce (Tabulka 18).

**Tabulka 18: Kapitálové výdaje**

KAPITÁLOVÉ VÝDAJE v Kč	
Marketingové výdaje	10 992
Čistý pracovní kapitál	28 531
Prostředky pro zařízení kavárny	266 427
<b>CELKEM</b>	<b>305 950</b>

Odhadované cashflow pro roky 2012 – 2014 je uvedeno v následující tabulce (Tabulka 19). Pro roky 2015 – 2017 je počítáno s každoročním růstem příjmů o 5% a u provozních nákladů o 4%, aby bylo počítáno s rezervou pro případný růst inflace.



**Tabulka 19: Cashflow 2012-2017 v Kč**

CASH FLOW						
Rok	2012 1	2013 2	2014 3	2015 4	2016 5	2017 6
Příjmy z prodeje	1 863 217	2 033 342	2 201 528	2 311 605	2 427 185	2 548 544
Provozní náklady (bez odpisů)	1 747 088	1 824 605	1 906 069	1 982 312	2 061 605	2 144 069
Změna provozního VH	116 129	208 737	295 459	329 293	365 580	404 476
Daň z příjmu 19%	13 810	26 656	46 638	62 566	69 460	76 850
Provozní zisk/ztráta po zdanění	102 319	182 081	248 821	266 727	296 120	327 625
Odpisy	43 444	68 441	49 996	31 554	15 774	0
<b>CF</b>	<b>145 763</b>	<b>250 522</b>	<b>298 817</b>	<b>298 281</b>	<b>311 894</b>	<b>327 625</b>
Diskontní sazba 23%	0,813008	0,660982	0,537384	0,436897	0,355201	0,288781
<b>Diskontované CF</b>	<b>118 506</b>	<b>165 590</b>	<b>160 580</b>	<b>130 318</b>	<b>110 785</b>	<b>94 612</b>
Kumulované diskontované CF	118 506	284 097	444 676	574 995	685 780	<b>780 392</b>

Na základě výše uvedených informací byla ČSH vypočtena ve výši 474 422 Kč. Vzhledem k tomu, že ČSH dosahuje kladných hodnot, projekt je tedy z hlediska čisté současné hodnoty doporučen k realizaci.

### **5.8.2. DOBA NÁVRATNOSTI**

Doba, za kterou jsou splaceny vynaložené kapitálové výdaje, je znázorněna v tabulce „Doba návratnosti investice“. Je zjevné, že investice bude výnosná již počátkem 3. roku provozu kavárny Žabka, tedy zhruba za 25 měsíců provozu.

**Tabulka 20: Doba návratnosti investice**

DOBA NÁVRATNOSTI						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rok	1	2	3	4	5	6
Kapitálové výdaje	305 950	0	0	0	0	0
CF	145 763	250 522	298 817	298 281	311 894	327 625
Diskontované CF	118 506	165 590	160 580	130 318	110 785	94 612
Kumulované diskontované CF	118 506	284 097	444 676	574 995	685 780	780 392
Chybí do splacení	-187 444	-21 853	138 726	269 045	379 830	474 442

### 5.8.3. VNITŘNÍ VÝNOSOVÉ PROCENTO

Výpočet IRR v prvních šesti letech provozu Žabky vychází z níže uvedených dat.

**Tabulka 21: Diskontované CF s  $i_v$**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Rok	1	2	3	4	5	6
CF	145 763	250 522	298 817	298 281	311 894	327 625
Diskontní sazba $i_v=69,67\%$	0,589379	0,347368	0,204732	0,120665	0,071117	0,041915
Diskontované CF	85 910	87 023	61 177	35 992	22 181	13 732
Kumulované diskontované CF	85 910	172 933	234 110	270 102	292 283	<b>306 016</b>

$$IRR = i_n + \frac{\check{C}SH_n}{\check{C}SH_n - \check{C}SH_v} \times (i_v - i_n) = 69,67\%$$

Vzhledem k tomu, že požadovaná míra výnosnosti investice byla 23%, což je méně než vypočtené IRR, je z vnitřního výnosového procenta efektivní projekt Žabka s.r.o. realizovat (za předpokladu dosažení uvedených příjmů a výdajů).

#### 5.8.4. EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

Ukazatel EVA hodnotí výhodnost investice z hlediska porovnání výnosnosti investovaného kapitálu a vynaložených nákladů.

Nejdříve je nutné vypočítat náklady vlastního kapitálu:

Tabulka 22: Náklady vlastního kapitálu

NÁKLADY VLASTNÍHO KAPITÁLU $R_E$	0,1007
$r_f$	0,0423
$\beta$	1
$(r_m - r_f)$	0,0584

Následuje výpočet průměrných nákladů na kapitál, kde se použijí výše zmíněné náklady vlastního kapitálu.

Tabulka 23: Průměrné náklady na kapitál

Průměrné náklady na kapitál WACC	0,1007
$r_e$	0,1007
E/C	1
D/C	0
$r_d^*(1-t)$	0

Vzhledem k tomu, že v Žabce s.r.o. není pro financování použit žádný dlouhodobý cizí kapitál, WACC a  $r_e$  se rovnají a jejich výše je 10,07.

Znázornění výpočtu EVA pro první 3 roky provozu kavárny Žabka je v následující tabulce:

Tabulka 24: EVA

ROK	2012	2013	2014
EBIT	72 685	140 296	245 463
NOPAT	58 875	113 640	198 825
C-velikost investovaného kapitálu	561 576	698 080	835 328
WACC	0,1007	0,1007	0,1007
EVA = EBIT*(1-t) - C*WACC	2 324,14	43 343,11	114 707,54

Ve všech znázorněných letech je EVA větší než 0, proto je i z hlediska ekonomické přidané hodnoty projekt Žabka s.r.o. pro realizaci dostatečně efektivní.

## 5.9. HODNOCENÍ RIZIK

Zahájení podnikání a následný provoz kavárny v sobě nese určitou míru nejistoty a rizika. To je nutné si uvědomit a být na ně připraven. V této kapitole vyjmenuji jednotlivá rizika, která souvisí s podnikatelským záměrem založení kavárny (číslována A-G), a uvedu konkrétní opatření k jejich eliminaci.

### A. Zákaznické riziko

Malá návštěvnost, případně dokonce nespokojenost zákazníků, je pro kavárnu velkým nebezpečím, protože výše obratu kavárny leží právě na spokojených klientech. Přitáhnout zpět nespokojeného zákazníka je mnohem obtížnější než získat nového. Nespokojený zákazník znamená pro podnik také nežádoucí negativní reklamu. Personál kavárny se musí tedy jednoznačně řídit heslem: „*Náš zákazník, náš pán*“. Prioritním cílem kavárny je spokojenost zákazníka. A naopak spokojený zákazník, který se rád a často vrací a přivádí s sebou i své známé, je nejlepší reklamou pro podnik.

Sledování obratu je důležitým nástrojem k analýze možných příčin poklesu návštěvnosti a odstranění příslušných problémů v co nejkratším čase. Za tímto účelem je nutné udržovat komunikaci se zákazníkem a usilovat o jeho zpětnou vazbu, která může přispět k rozvoji podniku. K tomu bude sloužit i kniha přání a stížností, která bude návštěvníkům volně k dispozici.

### B. Organizační riziko

Toto riziko spočívá ve špatné komunikaci a chybné kontrole. Management se tomuto riziku může vyhnout, pokud jsou členové týmu plně obeznámeni se svými odpovědnostmi a s tím, jak podávat zprávy nadřízeným.

### C. Neserióznost dodavatelů

V obchodní oblasti je vždy nebezpečí toho, že odběratel narazí na neseriózního dodavatele, který nebude plnit objednávky včas, v požadované kvalitě a jakosti. Kavárna má složité postavení v pozici zprostředkovatele mezi dodavatelem a konečným zákazníkem. Toto nebezpečí je velké zejména u zboží, které je dodáváno s vyšší frekvencí, např. zákusky, protože je kavárna nemá skladem a jejich nedoručení znamená

pro kavárnu velké zúžení sortimentu, které zákazník zákonitě pocítí a vyvolá to jeho nespokojenost. V případě prvních náznaků možné neseříznosti dodavatele je nutné vypracovat náhradní plán odběru, aby nebyl nijak poškozen zákazník kavárny. Pro podchycení tohoto rizika by management měl sestavit plán náhradních dodavatelů, kteří splňují nároky kavárny Žabka, ale nebyli vybráni jako prioritní dodavatelé z důvodu např. vyšší ceny. Tito dodavatelé budou kontaktováni v případě nemožnosti doručení objednávky primárními dodavateli.

#### D. Porucha zařízení

Kavárna je závislá na určitém stupni technické vybavenosti, bez které je provoz velice ztížený. Jedná se např. o kávovar, chladicí zařízení pro zákusky a dezerty, lednice, myčka, nahřívač šálek atd. Pro případ poruchy některého z klíčových zařízení je nutné mít v rezervě alternativu v podobě pronájmu náhradního zařízení do doby opravy starého nebo nákupu nového, případně mít sjednáno pojištění pro takovýto případ. Pro minimalizaci tohoto rizika je potřeba provádět pravidelné kontroly a údržbu zařízení. Samozřejmostí by měla být určitá finanční rezerva pro obdobné nenadálé události.

#### E. Neschopnost splácet závazky

Pro předcházení rizika platební neschopnosti je nutné závazky společnosti sledovat, vyhodnocovat systematicky poměr cizího a vlastního kapitálu a včas přijmout potřebná opatření, aby se společnost příliš nezadlužila.

#### F. Legislativní změny

V případě změny legislativního prostředí podnikání, které by přineslo zpřísnění norem a zvýšení právních nároků v podobě nových vyhlášek a zákonů, je rizikem, na které se nedá připravit a bohužel se nedá ani ovlivnit.

#### G. Živelná katastrofa

Poškození provozovny přírodními živly je riziko, které může mít nedozírné následky a pro podnik může představovat nebezpečí hraničící až s bankrotem firmy. Z toho důvodu je důležité, aby byl podnik proti příslušným rizikům pojištěn.

## **5.10. HARMONOGRAM IMPLEMENTACE**

Předložený projekt se skládá ze tří základních milníků pilířů?. První se týká přípravy projektu, což zahrnuje důsledné plánování a nastavení všech důležitých parametrů. Druhým pilířem milníkem je testování provozu kavárny a funkce logistické koncepce. Třetím p milníkem je samotné spuštění kavárny do běžného provozu.

### **5.10.1. PŘÍPRAVA**

Přípravná fáze projektu se skládá z těchto dílčích fází:

- ✓ vytvoření vhodného podnikatelského plánu
- ✓ vytipování potenciální skupiny zákazníků
- ✓ založení společnosti a vybavení prostoru kavárny

Poslední z uvedených bodů, t.j. založení společnosti a vybavení prostoru kavárny je rozsáhlou dílčí fází. Jednotlivé aktivity je nutné naplánovat tak, aby nedocházelo ke zbytečným prodlevám a otevření kavárny mohlo proběhnout v plánovaném termínu. Návrh postupu této dílčí fáze je proto znázorněn graficky, viz Obrázek 6.

Popis jednotlivých aktivit:

#### **A. Rekvalifikační kurz**

V zájmu splnění kvalifikace pro provoz kavárny, absolvuje Pavlína Vašíčková rekvalifikační kurz v délce 9 týdnů v oboru hostinská činnost.

#### **B. Vyjádření hygieny a hasičů**

Před zahájením provozu kavárny ve zvoleném objektu je nutné zažádat na místně příslušném úřadě o změnu v užívání části stavby. Společně s touto žádostí je nutné doložit vyjádření Krajské hygienické stanice Jihomoravského kraje a Hasičského záchranného sboru Jihomoravského kraje, zda je prostor způsobilý pro provoz. Není vyloučeno, že bude nutné dodat stanoviska dalších institucí, která budou upřesněna při jednání na stavebním úřadě v Rajhradě. V případě kladného vyjádření výše uvedených úřadů je možné kavárnu v zamýšlených prostorách provozovat. Po vydání povolení stavebním úřadem bude reálně přistoupit k dalšímu kroku.

C. Zařízení živnosti

Pro zařízení živnosti je nutné nejdříve zajistit výpis z katastru nemovitostí a souhlas vlastníka s provozem kavárny v daných prostorách. Poté se živnost ohlásí na Živnostenském úřadě.

D. Založení s.r.o.

V této aktivitě je zahrnuto jak sepsání společenské smlouvy, vytvoření podpisových vzorů a vložení vkladu na speciálně zřízený účet pro základní kapitál, tak podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku a provedení samotného zápisu.

E. Inzerce

Zajištění vhodné inzerce je velice důležitou částí přípravy na otevření provozovny. Je nutné, aby patřičně oslovila cílovou skupinu zákazníků a působila na ni atraktivně. V této aktivitě je počítáno jak se zařízením vytištění a roznosu letáčků, tak s reklamou ve zpravodajích okolních obcí, výrobou poutačů a jejich umístěním na vhodná místa. Společně s již zmíněnou formou inzerce je v průběhu této aktivity nutné vytvořit webovou stránku kavárny a prostředí internetového obchodu.

Tato aktivita by měla probíhat současně s aktivitami F a G.

F. Zajištění dodavatelů

Tato aktivita představuje uzavření kontraktů s dodavateli, kteří budou do kavárny své zboží dodávat pravidelně. Je zde zahrnut i prostor pro smlouvání výhodnějších cen vzhledem k možnosti spolupráce po delší dobu.

G. Vybavení kavárny

Poslední aktivita představuje vybavení provozovny nábytkem, spotřebiči, včetně PC a potřebného softwaru.





### **5.10.2. TESTOVÁNÍ**

Testování zahrnuje doladování provozu kavárny. V již otevřené kavárně bude probíhat analyzování návštěvnosti dle konkrétního dne v týdnu, časového intervalu a prodeje jednotlivých produktů. Na konci období, trvajících 6 měsíců, budou získané údaje vyhodnoceny. Dle získaných výsledků dojde k přizpůsobení otevírací doby, nabídky, množství a struktury dodávek.

### **5.10.3. FINÁLNÍ IMPLEMENTACE**

Poslední fáze, tzv. finální implementace, spočívá v samotném otevření kavárny do ostrého provozu a aplikaci nastavené logistické politiky, upravené o údaje, vyplývající z předchozí analýzy.

Výsledkem celého procesu bude fungující kavárna se spokojenými a loajálními zákazníky, pro které bude kavárna jejich oblíbeným místem.

## 6. ZÁVĚR

V práci bylo dosaženo stanoveného cíle, kterým je, vytvoření podnikatelského záměru založení kavárny v obci Popovice, včetně všech dílčích cílů diplomové práce:

- ✓ Stanovení cílového trhu.
- ✓ Segmentování cílového trhu.
- ✓ Analyzování konkurence a konkurenčního prostředí v okolí budoucího podniku.
- ✓ Analyzování sociálního, legislativního, ekonomického, politického a technologického okolí podniku.
- ✓ Provedení analýzy SWOT.
- ✓ Navržení organizačního, marketingového a finančního plánu podniku.
- ✓ Vymezení sortimentu a jeho zajištění příslušnými dodavateli.
- ✓ Provedení finanční analýzy, zahrnující predikci hospodářského výsledku a investičního hodnocení projektu.

Téma založení podniku jsem zvolila proto, že bych se ráda po ukončení studia na Fakultě podnikatelské VUT věnovala podnikání právě prostřednictvím provozu zmíněné kavárny.

Samotnému popisu podnikatelského záměru předcházelo nastínění teoretických východisek, kterých bylo v práci použito. Před zahájením realizace projektu je důležité analyzovat trh, na který bude podnik vstupovat, aby bylo možné posoudit, zda je projekt dostatečně perspektivní. Z analýzy vyplynulo, že kavárna Žabka má výbornou strategickou polohu a pouze slabou konkurenci. Jako jediná bude mít charakter kavárny s nekuřáckým prostředím, vhodným pro návštěvy těhotných žen i dětí. Takovýchto specifických zařízení je v současné době v Brně a okolí málo, stejně jako mateřských škol. Vzhledem k tomu, že školky již nemají kapacity na přijímání vyššího počtu dětí, mnoha maminkám nezbude nic jiného, než s dětmi zůstat doma déle než trvá mateřská dovolená. Děti je tak musí doprovázet všude, t.j. i při běhání po úřadech, lékařích i nákupech. Dětský koutek v kavárně Žabka je tak vítanou pomocí v jejich situaci, kdy s vědomím, že je o jejich děti dobře postaráno, si zařídí vše potřebné. Mimo hlídání jejich ratolestí budou moci rodiče v kavárně využít služeb pořádání oslav a dětské programy jako např. výuka cizích jazyků pro nejmenší a jejich rodiče, kroužek

dovedných rukou, tancování, malování, předčítání pohádek atd. Maminky na mateřské dovolené potřebují sociální kontakt s okolím, aby se vytrhly z každodenního stereotypu mezi plenkami a dudlíky. K tomu jim kavárnička může pomoci, protože v okolí není nic obdobného, kde by se mohly scházet, nepočítáme-li nepohodlné pískoviště. Funkci „společenského centra“ bude kavárna zabezpečovat i seniorům a dokonce i mladým lidem, kteří také v okolí nemají žádné způsobilé místo ke scházení za každého počasí. Mezeru na trhu potvrdil marketingový průzkum, dle jehož výsledků lze usuzovat, že provoz společnosti Žabka s.r.o. by přivítalo 77% dotázaných.

Ve SWOT analýze byly shrnuty veškeré silné a slabé stránky včetně příležitostí a hrozeb, vyplývajících z provedené analýzy, čímž byl splněn další dílčí cíl této práce.

V návrhové části byl popsán praktický vstup na trh společnosti Žabka s.r.o., její organizační a marketingový plán včetně popisu vybavení provozovny, vymezení sortimentu a jeho zajištění příslušnými dodavateli. Tato kapitola obsahuje podrobný popis finančního zajištění projektu, včetně uvedení předpokládaných výdajů a tržeb, vycházejících z informací, získaných marketingovým průzkumem. Příslušná data jsou shrnuta do finančního plánu, sestaveného pro roky 2012, 2013 a 2014. Nárůst tržeb mezi roky 2012 a 2013 se odhaduje o 8,5% u prodeje zboží a o 10% u prodeje služeb. V následujícím období je předpokládán vzrůst o dalších 7% u zboží a o 10% u služeb v důsledku pronikání na trh, rozšiřování sortimentu zboží/služeb a získání výhodnějších smluv ze strany dodavatelů kavárny z důvodu dlouhodobé spolupráce společností. Dle nastavených parametrů by se měla společnost pohybovat v zisku, a to první rok odhadovanou částkou 58 tis. Kč, druhý rok provozu částkou 114 tis. Kč a třetí rok již 199 tis. Kč.

Projekt byl investičně hodnocen několika finančními ukazateli. Z hlediska čisté současné hodnoty projekt dosahuje kladných čísel, a proto se jeví jako efektivní. Doba návratnosti investice by se při nezměněných podmínkách měla pohybovat okolo 25 měsíců. Ukazatel vnitřního výnosového procenta (IRR) pro zadané podmínky byl vypočten na úrovni 69%, což je více než požadovaná míra výnosu. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) byl vypočten pro první 3 roky provozu společnosti

Žabka s.r.o. a všechny tři hodnoty byly větší než 0. Výsledkem tohoto finančního hodnocení projektu je skutečnost, že z hlediska všech uvedených finančních ukazatelů je realizace projektu kavárny Žabka s.r.o. efektivní.

V návrhové části práce byla zhodnocena i jednotlivá rizika projektu a navržena eliminace následků jejich dopadu včetně návrhu vhodných metod.

## 7. INFORMAČNÍ ZDROJE

Pro vypracování diplomové práce jsem použila následujících informačních zdrojů.

### 7.1. ODBORNÉ PUBLIKACE

- (1) BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha :Grada :MAG Consulting,2004. 180 s. ISBN 80-86724-02-6.
- (2) KORÁB, Vojtěch ; MIHALISKO, Marek. *Založení a řízení společnosti*. Brno : Computer Press, a.s., 2005. 252s. ISBN 80-251-0592-X.
- (3) KORÁB, Vojtěch ; PETERKA, Jiří ; REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Podnikatelský plán*. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (4) FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 1999. 214 s. ISBN 80-7169-812-1.
- (5) GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*.Praha: Ekopress, s.r.o, 2007. 318s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- (6) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 204s. ISBN 80-247-0447-1.
- (7) KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*.Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2009, 279s. ISBN 978-80-7380-174-8.
- (8) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 280s. ISBN 80-247-0966-X.
- (9) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management I*. Akademické nakladatelství CERM, 2005, 125s. ISBN80-214-3036-2.
- (10) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management I*. Akademické nakladatelství CERM, 2005, 119s. ISBN 80-214-3035-4.
- (11) SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010, 425s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (12) VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha : Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.
- (13) WUPPERFEL, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha:Managemtn Press, 2003. 159s. ISBN 80-7261-075-9.
- (14) ZINECKER, Marek. *Základy financí podniku*. Brno: akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2008, 194s. ISBN 978-80-214-3704-3.

### 7.2. ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- (15) AZ DATA [online]. 17.1.2010 [cit. 2010-09-17]. Daň z příjmů právnických osob. Dostupné z WWW: <<http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>>.
- (16) BUSINESSINFO.CZ [online]. 1997-2010, 19.01.2010 [cit. 2010-03-21]. Živnost volná pro právnické osoby se sídlem na území ČR . Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zivnosti-volne/zivnost-volna-po-sidlo-uzemi-cr/1001897/55908/#b2>>.
- (17) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 2010 [cit. 2010-09-17]. Databáze demografických údajů za obce ČR. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/index.htm](http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm)>.

- (18) *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 5.7.2009 [cit. 2010-03-25]. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_%28c\\_z\\_nace%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28c_z_nace%29).
- (19) *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. 23.12.2008 [cit. 2010-03-25]. Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ). Dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova\\_klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_%28okec%29](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/odvetvova_klasifikace_ekonomickych_cinnosti_%28okec%29).
- (20) DOMANSKÁ, Lucie. *PODNIKATEL.cz* [online]. 24.1.2008 [cit. 2010-09-07]. Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>.
- (21) *EKAVA.CZ* [online]. 2005 [cit. 2010-03-25]. Etiopie. Dostupné z WWW: <http://www.ekava.cz/kava/etiopie>.
- (22) *FINANCE.CZ* [online]. 3.9.2010 [cit. 2010-09-12]. Mzda v Jihomoravském kraji vzrostla na 21.729 Kč, za rok o 1,1 %. Dostupné z WWW: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/278901-mzda-v-jihomoravskem-kraji-vzrostla-na-21-729-kc-za-rok-o-1-1-/>.
- (23) HOLUB, Petr. *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. 12.1.2006 [cit. 2010-09-18]. Národní inovační politika České republiky na léta 2005 - 2010. Dostupné z WWW: <http://www.mpo.cz/dokument4415.html>.
- (24) KADLECOVÁ, Iva. *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2010 [cit. 2011-03-27]. Statistiky nezaměstnanosti z územního hlediska. Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/uzem>.
- (25) KADLECOVÁ, Iva. *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2010 [cit. 2011-03-27]. Vývoj nezaměstnanosti od července 2004. Dostupné z WWW: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj\\_od\\_072004](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/vyvoj_od_072004).
- (26) *KAFICKO.CZ* [online]. 2005 [cit. 2010-03-25]. Historie kaváren. Dostupné z WWW: <http://www.kaficko.cz/>.
- (27) *KAFICKO.CZ* [online]. 2005 [cit. 2010-03-25]. Druhy kaváren. Dostupné z WWW: <http://www.kaficko.cz/kava/druhy-kavaren>.
- (28) *MIKROREGION RAJHRADSKO* [online]. 2008 [cit. 2010-09-19]. Rajhradské putování. Dostupné z WWW: <http://www.mikroregion-rajhradsko.cz/cz/view.php?cislocianku=2009010020>.
- (29) *MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. 2005 [cit. 2010-03-25]. Ceny zboží a služeb. Dostupné z WWW: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro\\_pre\\_52648.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_52648.html).
- (30) *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ* [online]. 2010 [cit. 2010-09-12]. Nemocenské pojištění. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/7>.
- (31) *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ* [online]. 10.7.2010 [cit. 2010-09-18]. Příjmy a životní úroveň. Dostupné z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/4973>.
- (32) *NAŠEPENÍZE.CZ* [online]. 2007 - 2010 [cit. 2010-09-11]. Průměrný důchod je 10033Kč. Muži mají o dva tisíce víc než ženy. Dostupné z WWW: <http://www.nasepenize.cz/prumerny-ducnod-je-10033kc-muzi-maji-o-dva-tisice-vic-nez-zeny-6468>.

- (33) *PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-03-25]. Obec Popovice. Dostupné z WWW: <[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/696?kam=obec&kod=583651](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/696?kam=obec&kod=583651)>.
- (34) POSPÍŠILÍK, Karel. *FINANCE.CZ* [online]. 18.12.2008 [cit. 2010-09-15]. Sazba zůstává, pojistné se snižuje. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/202641-sazba-zustava-pojistne-se-snizuje/>>.
- (35) *VESELÁ KAVÁRNA* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.veselakavarna.cz/detska-kavarna-brno.html>>.
- (36) *VLASTNICESTACZ* [online]. 2006 - 2009 [cit. 2010-09-10]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.

### **7.3. LEGISLATIVNÍ ZDROJE**

- (37) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů
- (38) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů

### **7.4. AKADEMICKÉ PRÁCE**

- (39) BENEŠOVÁ, Pavlína. Citát z tisku: „Cílem naší politiky je zrovnoprávnit drobné podnikatele s velkými podniky“. Co na toto tvrzení řekne ekonom?. Brno, 2007. 20 s. Seminární práce. VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

### **7.5. ODBORNÉ ČASOPISY**

- (40) FOTR, Jiří. Jak připravovat a hodnotit podnikatelské projekty: Příprava a realizace. *Ekonom*. 1996, 1, s. 49.
- (41) FOTR, Jiří. Jak připravovat a hodnotit podnikatelské projekty: Analýza trhu a volba mixu. *Ekonom*. 1996, 2, s. 53.
- (42) FOTR, Jiří. Jak připravovat a hodnotit podnikatelské projekty: Velikost a umístění jednotky. *Ekonom*. 1996, 3, s. 58.
- (43) FOTR, Jiří. Jak připravovat a hodnotit podnikatelské projekty: Materiály a technologie. *Ekonom*. 1996, 4, s. 50.
- (44) FOTR, Jiří. Jak připravovat a hodnotit podnikatelské projekty: Analýza rizika. *Ekonom*. 1996, 11, s. 73.

## 8. SEZNAMY

### 8.1. SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: VÝŠE POJISTNÉHO (34).....	45
TABULKA 2: ZÁJEM O NEKUŘÁCKÉ MÍSTO .....	50
TABULKA 3: SLOŽENÍ RESPONDENTŮ .....	51
TABULKA 4: SWOT ANALÝZA; ZDROJ: VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	59
TABULKA 5: PRŮMĚRNÉ CENY ZBOŽÍ.....	76
TABULKA 6: ZŘIZOVACÍ VÝDAJE KAVÁRNY .....	80
TABULKA 7: NÁKLADY NA MARKETING .....	80
TABULKA 8: NÁKLADY PRO ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI .....	81
TABULKA 9: MĚSÍČNÍ MZDOVÉ NÁKLADY ZAMĚSTNAVATELE V KČ V ROCE 2012.....	82
TABULKA 10: MODELOVÁ ÚTRATA ZÁKAZNÍKA.....	82
TABULKA 11: MĚSÍČNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY.....	83
TABULKA 12: DENNÍ NÁVŠTĚVNOST .....	84
TABULKA 13: MĚSÍČNÍ NÁVŠTĚVNOST .....	84
TABULKA 14: MĚSÍČNÍ PLÁN TRŽEB ZA PRODEJ ZBOŽÍ.....	85
TABULKA 15: MĚSÍČNÍ PLÁN TRŽEB ZA SLUŽBY .....	86
TABULKA 16: ROČNÍ PLÁN TRŽEB.....	86
TABULKA 17: FINANČNÍ PLÁN 2012-2014 .....	87
TABULKA 18: KAPITÁLOVÉ VÝDAJE.....	88
TABULKA 19: CASHFLOW 2012-2017 v KČ .....	89
TABULKA 20: DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE.....	90
TABULKA 21: DISKONTOVANÉ CF s $I_v$ .....	90
TABULKA 22: NÁKLADY VLASTNÍHO KAPITÁLU .....	91
TABULKA 23: PRŮMĚRNÉ NÁKLADY NA KAPITÁL.....	91
TABULKA 24: EVA.....	91

### 8.2. SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: PŘÍRŮSTEK OBYVATELSTVA V MIKROREGIONU RAJHRADSKO ROK 2005-2009 (17).....	37
GRAF 2: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI BRNO-VENKOV (25) .....	38
GRAF 3: POČET UCHAZEČŮ VS. VOLNÁ MÍSTA BRNO-VENKOV (25) .....	39
GRAF 4: MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V OKRESECH JIHMORAVSKÉHO KRAJE V ÚNORU 2011 (24).....	39
GRAF 5: VÝVOJ SAZBY DANĚ Z PŘÍJMŮ PRÁVNICKÝCH OSOB V ČR (15) .....	44
GRAF 6: FREKVENCE NÁVŠTĚVY KAVÁRNY ZA MĚSÍC .....	52
GRAF 7: ÚTRATA BĚHEM JEDNÉ NÁVŠTĚVY V KČ.....	52
GRAF 8: OBVYKLÝ ČAS STRÁVENÝ V KAVÁRNĚ .....	53
GRAF 9: ZÁJEM O NADSTANDARDNÍ SLUŽBY KAVÁRNY.....	54



GRAF 10: CENA DORUČENÍ V KČ .....	54
GRAF 11: TOP ZBOŽÍ.....	55
GRAF 12: NADSTANDARDNÍ ZBOŽÍ .....	56

### **8.3. SEZNAM OBRÁZKŮ**

OBRÁZEK 1: MIKROREGION RAJHRADSKO (28).....	33
OBRÁZEK 2: PORTEROVA PÉTIFAKTOROVÁ ANALÝZA .....	58
OBRÁZEK 3: HOUPACÍ VELRYBA; ZDROJ: <i>WWW.4KIDS.CZ</i> .....	78
OBRÁZEK 4: PŘEBALOVACÍ PULTÍK; ZDROJ: <i>WWW.NEJ-KOUPELNY.CZ</i> .....	78
OBRÁZEK 5: VYBAVENÍ DĚTSKÉHO KOUTKU; ZDROJ: <i>WWW.4KIDS.CZ</i> .....	79
OBRÁZEK 6: HARMONOGRAM PROJEKTU .....	96

### **8.4. SEZNAM SCHÉMÁT**

SCHÉMA 1: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	71
---------------------------------------	----

### **8.5. SEZNAM VZORCŮ**

OBRÁZEK 1: MIKROREGION RAJHRADSKO (28).....	33
OBRÁZEK 2: PORTEROVA PÉTIFAKTOROVÁ ANALÝZA .....	58
OBRÁZEK 3: HOUPACÍ VELRYBA; ZDROJ: <i>WWW.4KIDS.CZ</i> .....	78
OBRÁZEK 4: PŘEBALOVACÍ PULTÍK; ZDROJ: <i>WWW.NEJ-KOUPELNY.CZ</i> .....	78
OBRÁZEK 5: VYBAVENÍ DĚTSKÉHO KOUTKU; ZDROJ: <i>WWW.4KIDS.CZ</i> .....	79
OBRÁZEK 6: HARMONOGRAM PROJEKTU .....	96

### **8.6. SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK .....	106
PŘÍLOHA 2: JEDNOTLIVÉ NÁKLADY NA VYBAVENÍ KAVÁRNY .....	108
PŘÍLOHA 3: ÚČETNÍ ODPISY .....	110
PŘÍLOHA 4: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT .....	111
PŘÍLOHA 5: ROZVAHA .....	112
PŘÍLOHA 6: NÁPOJOVÝ LÍSTEK .....	113
PŘÍLOHA 7: JÍDELNÍ LÍSTEK .....	115

## 9. PŘÍLOHY

### Příloha 1: Dotazník

*Vážený respondente/respondentko,*

*jsem studentkou 5. ročníku Fakulty podnikatelské VUT a v rámci zpracování diplomové práce na téma Založení nového podniku – kavárny, bych si Vás dovolila požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož účelem je zjistit případný zájem o otevření kavárny v naší obci Popovice. Tato kavárna by měla poskytnout vhodný nekuřácký prostor pro posezení i s malými dětmi, kterým by byl k dispozici prostorný dětský koutek s hračkami, dále by v nabídce kavárny mimo standardní sortiment kavárny typu zákusky, káva, horká čokoláda atd. bylo k dispozici další občerstvení a služby, např. možnost jídla na objednávku, víno, pivo, dětské programy a časově omezené hlídání dětí.*

*Tento dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze pro potřebu zpracování diplomové práce. Prosim tedy o zodpovězení všech níže uvedených otázek pro potřebu vyhodnocení efektivnosti provozu této kavárny a nabízených služeb. V případě Vašeho zájmu je možné výsledky poskytnout k nahlédnutí, případně zveřejnit na webové stránce naší obce nebo zaslat na Vámi požadovaný email.*

*Vyplněné dotazníky prosím vhodte do poštovní schránky na adrese Popovice 28 nebo je mohu vyzvednout osobně dne ..... (případně po domluvě prostřednictvím emailu).*

*Vámi zvolené odpovědi prosím zakroužkujte. U otevřených otázek Vaši odpověď prosím uveďte slovně. Děkuji za Vaši vstřícnost.*

1. Uvítali byste v Popovicích nekuřácké místo pro posezení a občerstvení? ne/možná/ano
2. Využili byste v kavárně:
  - a) dětský koutek ne/možná/ano
  - b) dětský program – divadélko, malování, čtení pohádek ne/možná/ano
  - c) časově omezené hlídání dětí (cca 3 hodiny) ne/možná/ano
  - d) uspořádání dětských a jiných oslav ne/možná/ano
  - e) jiné (prosím uveďte) .....
3. Kromě standardního sortimentu kavárny byste si koupili i:
  - a) kopečkovou zmrzlinu ne/možná/ano
  - b) čerstvé palačinky, langoše nebo vafle ne/možná/ano
  - c) obložené bagety s čerstvou zeleninou ne/možná/ano
  - d) toastované bagety s náplní ne/možná/ano
  - e) dětské svačinky- přesnídávka, instantní kaše, pribináček ne/možná/ano
  - f) pivo ne/možná/ano
  - g) dobré víno ne/možná/ano
  - h) jiná možnost (prosím uveďte) .....
4. Využili byste, v rámci této kavárny, možnost objednání teplého jídla (obědy, večeře) předem s možností konzumace v příjemném prostředí kavárny? ne/možná/ano
5. Měli byste zájem v této kavárně o připojení na internet? ne/možná/ano
6. Využili byste objednávání zboží z této kavárny přes internet? ne/možná/ano
7. Měli byste zájem o doručení objednaného zboží z kavárny až k Vám domů? ne/možná/ano
8. Jakou finanční částku byste byli ochotni za službu doručení domů zaplatit (v Kč)?
  - a) 5
  - b) 10
  - c) 15
  - d) 20
  - e) jiné (prosím uveďte).....

9. Máte jiný námět na službu, kterou by kavárna mohla poskytovat? (prosím uveďte)

- .....
10. Váš věk            a) do 18            b) 19-25            c) 26-35            d) 36-45            e) 46 a více
11. Jste                    a) muž            b) žena
12. Jste                    a) pracující    b) na mateřské dovolené    c) student/ka    d) v důchodu
13. Kolik máte dětí? a) 0            b) 1            c) 2            d) 3            e) 4 a více
14. Věk dětí (pro vyhodnocení efektivnosti poskytovaných služeb pro děti):
1. dítě:            a) 0-1            b) 2-3            c) 4-6            d) 7-9            e) 10 a více
2. dítě:            a) 0-1            b) 2-3            c) 4-6            d) 7-9            e) 10 a více
3. dítě:            a) 0-1            b) 2-3            c) 4-6            d) 7-9            e) 10 a více
4. dítě:            a) 0-1            b) 2-3            c) 4-6            d) 7-9            e) 10 a více
15. Jste obyvatelem Popovic?    ne/ano

16. Jak dlouhou dobu strávíte průměrně v kavárně při jedné návštěvě (v minutách)?

- a) méně jak 15    b) 15-30            c) 30-60            d) 60-120            e) 120 a více

17. Při běžné návštěvě kavárny utratíte v průměru v Kč/osobu:

- a) 0-26    b) 27-49    c) 50-100    d) 101-150    e) 151-200    f) jiné (prosím uveďte) .....

18. Co si při běžné návštěvě kavárny objednáváte (možné zaškrtnout i více možností)

a kolik byste byli ochotni za jednotlivé zboží utratit v Kč (prosím uveďte):

- a) Studené nealko .....
- b) Kávu / horkou čokoládu .....
- c) Čaj .....
- d) Víno .....
- e) Zákusek .....
- f) Zmrzlinový pohár .....
- g) Něco jiného (prosím uveďte) .....

19. Co byste objednali v popovické kavárně pro své dítě? (prosím uveďte)

.....

20. Jak často byste rádi do takovéto kavárny zašli? (kolikrát za měsíc):

- a) 1x    b) 2x    c) 4x    d) 6x    e) 8x    f) 12x    g) jiné (prosím uveďte).....

21. V které dny v týdnu byste tuto kavárnu navštěvovali? (prosím uveďte) .....

22. V jakou dobu byste mohli kavárnu využívat?

- a) V pracovní dny od.....do.....
- b) O víkendu    od.....do.....

Velice děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Pavčina Vašíčková  
pvasickova@centrum.cz

**Příloha 2: Jednotlivé náklady na vybavení kavárny**

NÁKLADY NA VYBAVENÍ KAVÁRNY			
Předmět	Počet kusů	Cena za kus v Kč	Celkem v Kč za jednotlivé vybavení
Vinotéka prosklená NORDLINE	1	10 382	10 382
Notebook Acer	1	11 999	11 999
Lednička s mrazákem Electrolux	1	10 799	10 799
Kávovar OZ ALLEGRO Espresso	1	29 900	29 900
Výrobník horké čokolády HOT CHOCO VISUAL	1	11 988	11 988
Výrobník kopečkové zmrzliny	1	60 000	60 000
Chladicí vitrína NORDLINA	1	13 431	13 431
Zmrzlinová vitrína (použitá)	1	15 000	15 000
Výčepní zařízení Lindr	1	10 999	10 999
Myčka	1	8 300	8 300
Stůl DOCKSTA Ikea	5	3 490	17 450
Židle stohovatelná GILBERT Ikea	20	998	19 960
Kontaktní gril Philips	1	1 699	1 699
Software	1	1 000	1 000
Multifunkční tiskárna CANON	1	1 789	1 789
Varná konvice Zelmer	1	999	999
Mikrovlnka Sencor	1	1 099	1 099
Barový pult	1	2 000	2 000
Sklenice 0,3 l 6ks	3	59	177
Sklednice 0,43 l 6ks	3	99	297
Sklenice Latte	12	60	720
Sklenka na pivo	12	25	300
Hrnek na kávu presso 6ks	2	199	398
Hrnek na kávu cappucino	10	120	1 200
Hrnek na kávu střední	15	35	525
Hrnek na čaj	15	29	435
Talíř dezertní	20	29	580
Talíř mělký	20	49	980
Talíř hluboký	20	49	980
Malá lžička 6ks	2	69	138
Lžička k latte 6ks	2	99	198
Dezertní vidlička 6ks	2	79	158
Sada příborů 16ks	20	79	1 580
Miska	15	9	135
Dětská židle vysoká ANTILOP Ikea	2	399	798
Dětský stůl MAMMUT	2	699	1 398

Dětská židle MAMMUT	8	299	2 392
Nástěnný přebalovací pult ANTILOP Ikea	1	1 690	1 690
Koš do kavárny	2	79	158
Koš na použité ručníky na toalety 13l	2	39	78
Držák na toaletní papír	2	230	460
Dávkovač mýdla	2	245	490
Koberec pro děti m <sup>2</sup>	10	100	1 000
Domeček	1	900	900
Kočárek	2	678	1 356
Tunnel Mountain	1	2380	2 380
Dětské dřevěné puzzle	5	199	995
Lego duplo kostky	1	865	865
Skluzavka	1	2990	2 990
Houpací koník	1	599	599
Houpací velryba	1	899	899
Odrážedlo	5	749	3 745
Kuchyňka s vybavením	1	2490	2 490
Sada hraček - panenky, autíčka, plyšáci	1	1400	1 400
Plastové míčky 100ks	5	240	1 200
Barevná kreslicí tabulka	1	549	549
Výše nevyjmenované doplňky a vybavení			4 000
<b>NÁKLADY NA VYBAVENÍ KAVÁRNÝ CELKEM v Kč</b>			<b>266 427</b>

**Příloha 3: Účetní odpisy**

PŘEDMĚT	POŘIZOVACÍ CENA	ODPIS 2012	ZC	ODPIS 2013	ZC	ODPIS 2014	ZC	ODPIS 2015	ZC	ODPIS 2016	ZC
Vinotéka prosklená NORDLINE	10 382	2 077	8 305	3 322	4 983	2 492	2 491	1 661	830	830	0
Chladicí vitrína NORDLINA	13 431	2 687	10 744	4 298	6 446	3 223	3 223	2 149	1 074	1 074	0
Lednička s mrazákem Electrolux	10 799	2 160	8 639	3 456	5 183	2 592	2 591	1 728	863	863	0
Kávovar OZ ALLEGRO Espresso	29 900	5 980	23 920	9 568	14 352	7 176	7 176	4 784	2 392	2 392	0
Výrobník horké čokolády HOT CHOCO VISUAL	11 988	2 398	9 590	3 836	5 754	2 877	2 877	1 918	959	959	0
Výrobník kopečkové zmrzliny	60 000	12 000	48 000	19 200	28 800	14 400	14 400	9 600	4 800	4 800	0
Zmrzlinová vitrína (použitá)	15 000	3 000	12 000	4 800	7 200	3 600	3 600	2 400	1 200	1 200	0
Stůl DOCKSTA Ikea	17 450	3 490	13 960	5 584	8 376	4 188	4 188	2 792	1 396	1 396	0
Myčka	8 300	1 660	6 640	2 656	3 984	1 992	1 992	1 328	664	664	0
Židle stohovatelná GILBERT Ikea	19 960	3 992	15 968	6 388	9 580	4 790	4 790	3 194	1 596	1 596	0
Notebook ACER	11 999	4 000	7 999	5 333	2 666	2 666	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	<b>209 209</b>	<b>43 444</b>	<b>165 765</b>	<b>68 441</b>	<b>97 324</b>	<b>49 996</b>	<b>47 328</b>	<b>31 554</b>	<b>15 774</b>	<b>15 774</b>	<b>0</b>

**Příloha 4: Výkaz zisků a ztrát**

Označení	VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT	2012	2013	2014
I.	Obchodní činnost			
	Tržby za prodej zboží	1 079 796	1 171 579	1 253 590
	Náklady vynaložené na prodej zboží	625 206	647 089	669 737
	Obchodní marže	454 590	524 491	583 853
II.	Výrobní činnost			
	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	783 420	861 762	947 939
	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0
	Výkonová spotřeba (materiál, energie, služby)	179 100	185 369	191 856
	Přidaná hodnota	604 320	676 394	756 082
	Osobní náklady	820 080	869 284	921 441
	Daně a poplatky	0	0	0
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	43 444	68 441	49 996
	Tvorba rezerv	120 000	120 000	120 000
	Ostatní provozní výnosy a náklady	0	0	0
	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>75 386</b>	<b>143 159</b>	<b>248 498</b>
III.	Finanční činnost			
	Finanční výnosy	0	0	0
	Finanční náklady	0	0	0
	Finanční výsledek hospodaření	0	0	0
	Provozní výsledek hospodaření	75 386	143 159	248 498
	Daň z příjmu za běžnou činnost	13 810	26 656	46 638
	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>61 576</b>	<b>116 503</b>	<b>201 860</b>
IV.	Mimořádná činnost			
	Mimořádné výnosy	0	0	0
	Mimořádné náklady	0	0	0
	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0
	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>61 576</b>	<b>116 503</b>	<b>198 825</b>

## Příloha 5: Rozvaha

Označení	ROZVAHA	ZAHAJOVACÍ	2012	2013	2014
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>536 398</b>	<b>1 373 271</b>	<b>1 355 653</b>	<b>1 372 185</b>
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	9 050	165 765	97 324	47 328
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	9 050	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	0	165 765	97 324	47 328
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>505 950</b>	<b>1 207 506</b>	<b>1 258 329</b>	<b>1 324 857</b>
C.I.	Zásoby	0	625 206	647 089	669 737
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	0	0	0	0
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	505 950	582 300	611 240	655 120
D.	Časová rozlišení	21 398	0	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>536 398</b>	<b>1 373 271</b>	<b>1 355 653</b>	<b>1 372 185</b>
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>536 398</b>	<b>561 576</b>	<b>698 080</b>	<b>835 328</b>
A.I.	Základní kapitál	200 000	200 000	200 000	200 000
A.II.	Kapitálové fondy	336 398	300 000	300 000	300 000
A.III.	Rezervní fondy	0	0	20 000	20 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0	61 576	116 503
A.V.	Hospodářský výsledek běžného účetního období	0	61 576	116 503	198 825
B.	<b>Cizí zdroje</b>	<b>0</b>	<b>811 695</b>	<b>657 573</b>	<b>536 856</b>
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	0	811 695	657 573	536 856
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0
C.	Časové rozlišení	0	0	0	0



## Příloha 6: Nápojový lístek

NÁPOJOVÝ LÍSTEK		
<i>KÁVA</i>		
7 g	<i>káva alžírská</i>	45 Kč
7 g	<i>káva vídeňská</i>	38 Kč
7 g	<i>espresso</i>	25 Kč
7 g	<i>espresso doppio</i>	35 Kč
7 g	<i>ristretto</i>	25 Kč
7 g	<i>cappuccino</i>	32 Kč
7 g	<i>latte</i>	36 Kč
7 g	<i>latte macchiato</i>	43 Kč
7 g	<i>latte macchiato s příchutí (oříšek, vanilka, čoko, karamel)</i>	45 Kč
7 g	<i>ice latte (se zmrzlinou a šlehačkou)</i>	44 Kč
7 g	<i>frappé</i>	35 Kč
<i>ČAJ</i>		
0,25 l	<i>čaj zelený</i>	25 Kč
0,25 l	<i>čaj černý - Darjeeling, English Breakfast</i>	25 Kč
0,25 l	<i>čaj mátový</i>	25 Kč
0,25 l	<i>čaj roiboos</i>	25 Kč
0,25 l	<i>ovocný čaj - dle aktuální nabídky</i>	25 Kč
<i>HORKÁ ČOKOLÁDA</i>		
25 g	<i>bílá</i>	35 Kč
25 g	<i>oříšková</i>	35 Kč
25 g	<i>klasik</i>	35 Kč
<i>NĚCO NA ZAHŘÁTÍ</i>		
0,2 l	<i>Horké jablko</i>	35 Kč
0,2 l	<i>Horká brusinka</i>	35 Kč
0,2 l	<i>Grog</i>	35 Kč
0,2 l	<i>Svařené víno</i>	35 Kč
<i>MLÉČNÉ KOKTEJLY</i>		
0,4 l	<i>jahodový</i>	35 Kč
0,4 l	<i>borůvkový</i>	35 Kč
0,4 l	<i>banánový</i>	35 Kč
0,4 l	<i>malinový</i>	35 Kč

*NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE*

0,25 l	Kofola	22 Kč
0,5 l	Kofola	36 Kč
0,25 l	Kinley tonic - klasik, grep, lemon, zázvor	25 Kč
0,25 l	Sprite	25 Kč
0,25 l	Coca-cola (klasik, bez cukru, ZERO)	26 Kč
0,25 l	Nestea zelený čaj, broskev	22 Kč
0,25 l	džus - dle aktuální nabídky	25 Kč
0,25 l		
l	Bonaqua perlivá, jemně perlivá, neperlivá	18 Kč
0,25 l	Red Bull	60 Kč

*ALKOHOLICKÉ NÁPOJE*

0,5 l	čepované pivo (Bernard)	28 Kč
0,2 l	bílé, červené (dle aktuální nabídky)	40 Kč
0,75 l	bílé, červené (dle aktuální nabídky)	170 Kč

## Příloha 7: Jídelní lístek

NĚCO NA ZUB		
<i>SLADKÉHO</i>		
70g	ovocné řezy jahodové, tropico, lesní směs	18 Kč
100g	banánové koule	23 Kč
20g	šestihran višňový	13 Kč
20g	ananasový oválek	13 Kč
20g	míša čtvereček	13 Kč
130g	jogurtové srdce	35 Kč
40g	špičky	16 Kč
30g	ořechové rohlíčky	18 Kč
40g	laskonky	11 Kč
100g	věnečky	11 Kč
1 porce	tiramisu	27 Kč
1 porce	medovník	37 Kč
20g	roláda ořechová, čokoládová, punčová	11 Kč
1 porce	zmrzlinový pohár s ovocem	33 Kč
1 porce	domácí buchty a koláče dle aktuální nabídky	27 Kč
<i>SLANÉHO</i>		
	arašídý	18 Kč
	pistácie	33 Kč
	pražené mandle	30 Kč
<i>CHUŤOVKY</i>		
	paláčinky s marmeládou	25 Kč
	paláčinky s tvarohem a rozinkami	25 Kč
	paláčinky s čokoládou	25 Kč
1 porce	langoše	25 Kč
	omeletky s rajčátky	25 Kč
	toasty	25 Kč
	croissant	15 Kč
	grilované bagety	32 Kč
	obložené bagety s čerstvou zeleninou - dle aktuální nabídky	32 Kč
	polévka	20 Kč
<i>SPECIAL PRO DĚTIČKY</i>		
	puding s ovocem - dle aktuální nabídky	9 Kč
	přibináček čokoládový, vanilkový	16 Kč
	přesnídávka - dle aktuální nabídky	32 Kč
	sýr a křup	14 Kč
	ovoce	
<i>TEPLÉ POKRMY</i>		
	na objednávku	