

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Podnikatelský projekt

Ivan Malakhov

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ivan Malakhov

Podnikání a administrativa

Název práce

Podnikatelský projekt

Název anglicky

Business plan

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je navrhnout podnikatelský projekt se zaměřením na distribuci produktu pomocí prodejních automatů.

Metodika

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

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Podnikatelský projekt, analýza prostředí, finanční ukazatele, konkurence, výzkum trhu, riziko

Doporučené zdroje informací

- DEREK, S. Starting a vending business for beginners. Nevada: Independently Published, 2021. ISBN 848844706Y.
- GRÜNWARD, R. HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2
- JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing: strategie a trendy. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- SMEJKAL, V. RAIS, K. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- TRACY, A. How it works vending machines. Mendota Heights: Focus Readers, 2017. ISBN 9781635173048.
- WUPPERFELD, U. PONDĚLÍČEK, J. Podnikatelský plán pro úspěšný start. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-075-9.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 7. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 02. 2023

Česné prohlášení

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

V Praze dne 15.03.2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Humlovi za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi věnoval. Také bych chtěl vyjádřit své velké poděkování své rodině a přátelům, kteří mě podporovali a věřili mi po celou dobu projektu.

Podnikatelský projekt

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vypracování podnikatelského projektu pro novou společnost Coffee.East, která plánuje vstoupit na trh prodejních automatů. Hlavním cílem tohoto projektu je je prozkoumat životaschopnost a udržitelnost zahájení podnikatelského projektu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část a využívá metody jako analýza, komparace, dotazování, deskripce a syntéza.

Teoretická část práce zahrnuje širokou škálu témat, jako je definice konceptu podnikatelského projektu, jeho struktura, historie automatů, včetně prvků analýzy poptávky a trhu, marketingu, SWOT analýzy apod.

Naopak praktická část se zabývá specifiky činnosti podnikatelského projektu. Obsahuje podrobný popis produktu, studii vnějšího a vnitřního prostředí a finanční plán, který navrhuje realizaci projektu. Celkově tento projekt slibuje být zajímavým a novým přírůstkem do světa prodejních automatů.

Klíčová slova: podnikatelský projekt, prodejní automaty, zrnková káva, nový podnik, marketing, finanční plán, SWOT analýza.

Business plan

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the creation of a business project for a new company, Coffee.East, which plans to enter the vending machine market. The main objective of this project is to create a successful business by penetrating the rapidly developing coffee vending machine market. The work is divided into two parts: theoretical and practical.

The theoretical part covers a wide range of topics, including the definition of the concept of a business project, the history of vending machines and the structure of a business project, which includes elements of demand and market analysis, marketing, SWOT analysis and the like.

In contrast, the practical part deals with the specific details of the business project. It includes a detailed description of the product, an analysis of the external and internal environment, and a financial plan that recommends the implementation of the project through positive management. Overall, this project promises to be an interesting and innovative addition to the world of vending machines.

Keywords: business plan, vending machines, coffee beans, new business, marketing, financial plan, SWOT analysis.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Rysy vendingového obchodování.....	14
3.2 Historie vendingu	16
3.3 Podnikatelský projekt.....	17
3.4 Struktura podnikatelského projektu	18
3.4.1 Titulní list, obsah	19
3.4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu.....	19
3.4.3 Shrnutí	19
3.4.4 Popis podnikatelské příležitosti	20
3.4.5 Cíle firmy a vlastníků.....	21
3.4.6 Potenciální trhy	21
3.4.7 Analýza konkurence.....	22
3.4.8 Marketingová a obchodní strategie	23
3.4.8.1 Product.....	24
3.4.8.2 Cena.....	25
3.4.8.3 Distribuce.....	25
3.4.8.4 Propagace.....	26
3.4.9 Realizační a projektový plán	26
3.4.10 Finanční plán	27
3.4.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu	30
3.4.11.1 SWOT analýza	30
3.4.11.2 Analýza rizik.....	30
3.4.11.3 Opatření ke snížení rizika	31
3.4.12 Přílohy	32
3.5. Požadavky na podnikatelský projekt	32
4 Vlastní práce	34
4.1 Titulní strana.....	34
4.2 Popis podnikatelské příležitosti.....	35
4.3.1 Popis prodejního automatu.....	35
4.3.2 Charakteristiky prodejního automatu.....	36
4.3.3 Funkce prodejního automatu	37
4.3 Cíle firmy a vlastníků	39
4.4 Potenciální trhy.....	40
4.4.1 Vlastní studie analýzy poptávky	41
4.5 Analýza konkurence	45

4.5.1	Kavárny	46
4.5.2	Prodejní automaty na kávu	50
4.6	Marketingová a obchodní strategie	53
4.6.1	Obchodní strategie	53
4.6.2	Marketing	54
4.6.2.1	Product	54
4.6.2.2	Cena a cenová strategie	54
4.6.2.3	Distribuce	58
4.6.2.4	Propagace	59
4.7	Realizační a projektový plán	60
4.8	Finanční plán	61
4.8.1	Náklady na zahájení provozu	62
4.8.1	Náklady na provoz	64
4.8.2	Výnosy	65
4.8.3.1	Výkaz cash flow	68
4.9	Vyhodnocení projektu	68
4.9.1	Doba návratnosti	69
4.9.2	Rentabilita vlastního kapitálu	69
4.10	SWOT analýza	69
4.10.1	Silné stránky	69
4.10.1.2	Slabé stránky	70
4.10.1.3	Příležitosti	71
4.10.1.4	Hrozby	71
5	Závěr	72
6	Seznam použitých zdroj	74
7	Přílohy	79

Seznam obrázků

Obrázek 1	Marketingový mix 7P	24
Obrázek 2	Marketingový mix 4C	24
Obrázek 3	Logo firmy	34
Obrázek 4	Automat na kávu Zensia 7 Espresso DE 2014	36
Obrázek 5	Prodejní automat LUCE X2	53
Obrázek 6	Ganttův Diagram pro prvních 5. měsíců podnikání	60

Seznam tabulek

Tabulka 1	Informace o firmě	34
Tabulka 2	Charakteristika ZENSIA 7 Espresso DE od AZKOYEN	37

Tabulka 3 Stanovení cílů pomocí SMART	40
Tabulka 4 Ceník nápojů.....	55
Tabulka 5 Suroviny na kávové nápoje	56
Tabulka 6 Výrobní cena produktů.....	57
Tabulka 7 Cena jednoho gramu suroviny	58
Tabulka 8 Náklady na zahájení provozu	63
Tabulka 9 Náklady na provoz	64
Tabulka 10 Odhady příjmů ve třech scénářích	65
Tabulka 11 Cash flow 1 rok.....	68

Seznam grafů

Graf 3 Frekvence pití kávy	42
Graf 7 Faktory ovlivňující nákup	44
Graf 10 Problémy s výdajem nebo chutí kávy z automatů.....	45

1 Úvod

Podnikatelský projekt je pečlivě naplánovaný plán, který zahrnuje založení nového nebo rozšíření stávajícího podniku. Jedná se o důležitý postup, který zakladatelům pomáhá určit životaschopnost a úspěšnost jejich podnikatelského záměru i rizika spojená se zahájením nového podnikání. Efektivní plánování a realizace jsou pro úspěšný podnik a podnikatelskou iniciativu zásadní. Podnikatelé musí být schopni rozpoznat a posoudit trhy, porozumět chování zákazníků a vytvořit jasnou nabídku hodnoty svého výrobku nebo služby. Musí být také schopni úspěšně zvládnout různé fáze projektu, od koncepce až po realizaci, a překonat případné obtíže, na které cestou narazí.

Český kávový průmysl zažívá v posledních letech výrazný růst a poptávka po prémiové kávě neustále roste. Káva se stala symbolem moderní kultury a její obliba stále roste. Podnikatelé rozpoznali potenciál tohoto trhu a zkoumají nové způsoby, jak uspokojit rostoucí poptávku po kávě. Jedním z takových přístupů je vendingový byznys. Proto je tato bakalářská práce věnována vypracování podnikatelského projektu pro novou společnost, která plánuje vstoupit na trh automatů. Tento podnikatelský projekt, který kombinuje pohodlí prodejních automatů s láskou ke kávě, má za cíl prozkoumat životaschopnost projektu a také vytvořit jedinečný a ziskový podnik. Toho lze dosáhnout vyhledáním a porovnáním názorů autora a odborné literatury, jakož i další analýzou a vytvořením finančního, realizačního a projektového plánu a marketingové a obchodní strategie.

Mnoho prodejních automatů jiných společností má zastaralý design a technologii a postrádá nejnovější funkce, které dnešní zákazníci očekávají. Kromě toho některé automaty také stále používají instantní kávu, což vede k nízké kvalitě, chuti a negativním zkušenostem zákazníků. Proto, aby se odlišili od ostatních společností, se zaměří na poskytování nejmodernějších prodejních automatů s nejnovějším designem a technologií. Prodejní automaty budou vybaveny nejnovějšími inovacemi v kávovém průmyslu, například technologií „fresh bean-to-cup“, která zajišťuje, že každý šálek kávy je připraven z čerstvě namletých kávových zrn pro dosažení maximální chuti a kvality. Prodejní automaty budou také strategicky umístěny na frekventovaných místech, aby oslovily širokou veřejnost.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je prozkoumat životaschopnost a udržitelnost zahájení podnikatelského projektu v oblasti prodejních automatů na kávu pro společnost Coffee.East.

Dílčím cílem je zhodnotit tržní potenciál, analyzovat konkurenci, identifikovat potřeby a preference zákazníků a určit nejúčinnější provozní a marketingové strategie.

Metodika této bakalářské práce zahrnuje teoretickou a praktickou část s cílem prozkoumat vytvoření nového podnikatelského projektu v oblasti kávových automatů. Teoretická část se skládá z komplexní komparace odborné literatury, včetně současných výzkumů, odborných pramenů a monografií českých i zahraničních autorů z oblasti obchodu a prodeje. V této části je nejprve představena struktura podnikatelského záměru a požadavky na jeho zpracování, jako jsou: studie současných trendů na trhu, marketingová obchodní strategie, finanční plán, analýza konkurence apod. Cílem je lépe pochopit faktory, které přispívají k úspěchu.

Praktická část práce umožňuje aplikovat znalosti získané v teoretické části na reálný scénář a ověřit hypotézy vytvořené na základě přehledu literatury a také poskytnout ucelený pohled na odvětví prodejních automatů a předložit plán pro vytvoření úspěšného podnikatelského projektu v tomto oboru. Nejprve je třeba provést analýzu trhu, která je nezbytná pro vytvoření strategie prodejních automatů. Pomocí SWOT analýzy je uveden souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které přímo i nepřímo ovlivňují podnikání. Neméně důležitá je analýza poptávky, která se provádí metodou dotazování potenciálních zákazníků. Dotazník se skládá z 11 uzavřených otázek, průzkumu se zúčastnilo 100 respondentů. V neposlední řadě je součástí projektu finanční plán, který zahrnuje náklady na zahájení a provoz podniku, zisky a peněžní toky. Finanční plán se zpracovává v optimistické, realistické a pesimistické verzi. Projekt se vyhodnocuje výpočtem doby návratnosti a rentability vlastního kapitálu.

Z provedených analýz a studií vyplývá řada závěrů a informací. Aby bylo možné vyvodit některé závěry a formulovat podnikatelské příležitosti, marketingovou strategii a další plány a cíle, je nutné použít metodu, jako je - syntéza, což znamená spojení částí získaných z analýzy do celku.

Závěr shrnuje výsledky teoretické a praktické části bakalářské práce a poskytuje ucelený přehled o možnostech a problémech spojených s vytvořením nového podnikatelského projektu v oblasti prodejních automatů. V závěru jsou rovněž uvedena doporučení pro další postup, včetně možných obchodních modelů a strategií pro zvýšení šancí na úspěch.

3 Teoretická východiska

V této části projektu je práce zaměřena na objasnění podnikatelského projektu a jeho struktury. Kromě toho první část popisuje historii vendingu, jeho rysy a propagaci produktu.

3.1 Rysy vendingového obchodování

Stejně jako ostatní oblasti života se vending neustále vyvíjí a jedním z trendů je používání vendingového obchodu. V překladu z angličtiny „*vending*“ znamená prodej zboží nebo poskytování služeb prostřednictvím prodejních automatů. Sergejev (2018, s. 38) uvádí následující definici: „*Vending zahrnuje všechny formy automatizovaného obchodování, tj. obchodování bez účasti člověka při nákupu a prodeji.*“ National Automatic Merchandising Association (NAMA) se domnívá, že popis vhodnější pro vending zní takto: „*Podnikání v oblasti nákupu, umístění, plnění zboží, výběru hotovosti a údržby obchodního vybavení*“ (Eliot House Productions, 2012, s.2). Karmanov, Kiseleva a Kuzněcov (2017, s.355) charakterizují vending jako samostatný a specifický obor podnikání zabývající se prodejem zboží a služeb pouze prostřednictvím prodejních automatů, tj. s vyloučením přímého kontaktu mezi prodávajícím a kupujícím. Tyto definice vendingu jsou spojeny jedním hlavním slovem – „*obchod.*“

Obchod jako činnost má pro ekonomiku země zásadní význam, neboť zajišťuje oběh zboží ze sféry výroby do sféry spotřeby. Hlavní funkcí tohoto typu činnosti je prodej zboží spotřebitelům. Obrat zase charakterizuje činnost obchodního podniku. Pokud se obrátíme na klasifikaci obratu, pak je vendingový obchod klasifikován na základě formy samoobsluhy (T. Chigarin, 2014, s.21).

Bojkova a Nikitin (2016, s. 2) se domnívají, že prodejní automaty jsou nejdynamičtější se rozvíjejícím a perspektivním typem maloobchodu. Tento typ obchodní činnosti nelze nazvat klasickým s tradičním obchodním modelem, a proto je otevření vendingového podnikání inovativním projektem.

Vending je dobrou alternativou k tradičnímu obchodování, a to potvrzují následující faktory (Bojkova a Nikitin, 2016, s.2):

- zákazník stráví nákupem výrobku minimum času
- je vyžadován minimální počet zaměstnanců
- automat má standardizovaný postup nákupu, který zajišťuje kvalitu služeb
- automat zabírá málo místa a může pracovat nepřetržitě

Kromě všech výše uvedených skutečností T. Chigarin (2014, s.50) píše, že hlavním rysem vendingu je téměř úplná absence lidského faktoru, protože prodejní automaty po celém světě prodávají různé zboží a prakticky nevyžadují lidskou účast. Podle Jeneity Green MA (2021, s.6) podnikání s prodejními automaty nejenže nevyžaduje osobní kontakt se zákazníky a může pracovat dvě až čtyři hodiny denně, ale také se tento obchod dokáže přizpůsobit majiteli, protože je flexibilní, a vytváří tak rovnováhu mezi prací, životem a rodinou. Prodejní automaty mohou prodávat všechny druhy produktů, jako jsou (CZTEST, 2021):

- kancelářské potřeby: propisky, tužky
- květiny
- digitální zařízení - mobilní telefony, sluchátka
- potraviny - mléko, vejce, chléb
- občerstvení – sendviče, chipsy, čokolády
- nápoje - čaj, káva, voda, soda
- tiskoviny – noviny, časopisy, knihy
- Zdravotnické potřeby - obvazy, návleky na boty, masky

V Evropě je asi 4 milionu prodejních automatů a asi 10 000 společností, většinou malých a středních podniků a rodinných firem. Asi 62,5 % prodejních automatů v Evropě tvoří teplé nápoje a zbývajících 37,5 % tvoří automaty na studené nápoje, sendviče, teplá jídla, občerstvení a tak dále (EUROPEAN VENDING ASSOCIATION, 2022). Nicméně, největšími trhy pro prodejní automaty jsou USA a Japonsko s 7 a 4 miliony prodejních automatů, což je téměř dvojnásobek počtu v Evropě. V Japonsku tvoří nápoje více než polovinu všech prodejů (56,3 %) (JVMA, 2022), zatímco v USA jsou tržby z prodejních automatů rozloženy více rovnoměrně, a to 31,2 % z prodeje nápojů (NAMA, 2022).

Rozmanitost zboží prodávaného prostřednictvím automatů bude jen přibývat. Životní tempo moderního člověka se každým rokem zvyšuje a je zde potřeba rychlých nákupů, což

umožňuje expanzi vendingového obchodu.

3.2 Historie vendingu

Historie vytvoření prvního prodejního automatu sahá až do starověkého Řecka v roce 215 před naším letopočtem. Řecký matematik a inženýr Heron z Alexandrie poprvé vynalezl prodejní automat, který prodával svatou vodu v chrámu. Kerry Segrave (2005, s. 3) však naznačuje, že Ctesibius (nebo Tesibius) z Alexandrie, který žil kolem roku 270 př. n. l., byl prvním, kdo vynalezl automat na výdej vody. Dále byl v roce 1076 v Číně vynalezen automat, který prodával tužky, v Anglii na počátku 17. století prodejní automat prodával lidem kouřící tabák a v 18. století v USA sladkosti. V roce 1851 na světové průmyslové výstavě, která se konala v Londýně, představili prodejní automat na nápoje (NVCS, 2018). Ve Spojených státech se předpokládá, že vending vznikl v roce 1888, kdy Společnost Adams Gum představila své zařízení na výměnu bankovek za drobné. Na počátku dvacátých let minulého století bylo v Americe mnoho prodejních automatů, které prodávaly cigarety, nalévaly nealkoholické nápoje do papírových kelímků, prodávaly plyšové hračky a značky (Donna Murphy a kol., 2010, s. 19). Od tohoto skromného začátku se vending rozrostl zhruba na potravinářský průmysl s obratem 50 miliard dolarů a prodejní automaty, provádějí tisíce transakcí každý rok (Eliot House Productions, 2012, s. 4).

V České republice jsou automaty běžnou součástí života od 90. let 20. století, ve vyspělých zemích byly automaty považovány již za samozřejmost. Od 90. let 20. století se s politickými změnami a liberalizací obchodu zintenzivnil dovoz do České republiky a automaty začaly nabízet nevyčerpatelnou zásobu potravin a nápojů. Staly se součástí stravování, rozšiřuje se počet míst, kde je lze najít, a mnoho lidí je používá každý den. Nápojové automaty jako první a nejčastěji používala společnost Coca-Cola, která nabízela nápoje typu cola (PRAMENITÁ VODA, 2008).

Historie automatů na kávu je zajímavé téma, kterému se věnovalo několik autorů. Lani Kingston (2018, s. 129) píše, že první automat na kávu byl patentován v roce 1884 v Ohio, USA. K rozšíření automatů na kávu, zejména na pracovištích, však došlo až ve 20. letech 20. století.

Podle Marka Pendergrasta (2010, s. 295) nebyly první automaty na kávu příliš úspěšné, především proto, že káva, kterou vydávaly, byla často nekvalitní. Automaty byly také drahé a náročné na údržbu, což je činilo neoblíbenými u zákazníků. Se zdokonalováním technologií a zvyšováním poptávky po pohodlí se však v 50. a 60. letech 20. století automaty na kávu staly populárnějšími.

James Hoffmann (2018, s. 215) píše, že moderní automaty jsou vybaveny především novou a sofistikovanou technologií na přípravu kvalitní kávy. Hoffmann uvádí, že tyto prodejní automaty se staly oblíbenými v kancelářích a na dalších pracovištích a veřejných místech, kde zaměstnanci a kolemjdoucí oceňují pohodlí, kdy si mohou vychutnat šálek kvalitní kávy, aniž by opustili prostory.

3.3 Podnikatelský projekt

Jak organizovat své podnikání? Jakou činnost zvolit? Jak splnit to, co si přejete? Jak přesně předpovědět výsledek rozhodnutí? Odpovědi na tyto otázky chtějí znát pravděpodobně všichni podnikatelé. Mimochodem, tyto odpovědi jsou zcela zdarma. Stačí jen zodpovědně přistupovat k vytvoření podnikatelského plánu svého budoucího podnikání. Miloslav Synek (2010, s.176) píše, že *„Základním dokumentem plánování, který pro určitý časový horizont rozpracovává představy podniku o jeho budoucnosti, o účelu podnikání, zdrojích a očekávaných výsledcích v určitém časovém horizontu, je podnikatelský plán, často označovaný anglickým termínem „business plan“, někdy též podnikatelský záměr či podnikatelský projekt.“* Tato definice je podobná názoru autorky Palatkové Moniky a dalších (2013, s.187), ale je prezentována jinak. Píší, že podnikatelský plán (business plan, projekt) je dokument, který popisuje hlavní důvod existence společnosti, její strategii, její cíle a prostředky, kterými bude těchto cílů dosaženo. Vysvětlují podnikatelský záměr ve vztahu k podnikatelskému prostředí, hospodářské soutěži a finančním zdrojům potřebným k realizaci. Hlavním cílem vytvoření podnikatelského plánu je zhodnotit vyhlídky projektu a již v počáteční fázi objevit úskalí, kterým je třeba čelit a které mohou zabránit realizaci plánu. Dokument může být vytvořen pro vnitřní i vnější použití. V prvním případě je potřeba především jako nástroj řízení. Je důležité popsat všechny silné a slabé stránky podniku a vyhlídky na rozvoj myšlenky. Interní podnikatelský plán pomáhá odhadnout náklady na projekt a potřebu získat finanční

prostředky zvenčí. Investoři, které oslovíte, od vás budou chtít slyšet odpovědi na tři hlavní otázky: co podnikatel dělá? Co nabízí? Co potřebuje? Pro to y budete potřebovat podnikatelský plán (Srpová a kol, 2014, s.14).

3.4 Struktura podnikatelského projektu

Rozsah a struktura podnikatelského projektu (plánu) pro každého podnikatele se může lišit. Investoři mají různé potřeby. Někdo požádá o podrobný plán se všemi detaily, například banka, ale někdo vás požádá o malou prezentaci. Strukturu podnikatelského záměru, názvy jeho částí, jejich obsah, proporce, důraz určuje jeho zpracovatel na základě cílů a záměrů realizovaného projektu s přihlédnutím ke specifickým konkrétní situace v oboru a kdo bude číst tento projekt. Je zřejmé, že čím větší je firma, tím komplexnější jsou její funkční činnosti a tím plněji a oprávněněji by se měly rozvíjet úseky plánu. Složení a struktura projektu podle autorů závisí také na velikosti odbytového trhu, přítomnosti konkurentů a perspektivách rozvoje firmy. V současné době neexistuje žádná přísně regulovaná forma a struktura podnikatelského plánu. Zpravidla však poskytuje sekce, ve kterých se odhaluje hlavní myšlenka a cíle podnikání, charakterizují se specifika produktu (služby), hodnotí se trh a stanovují se strategie, tvoří se finanční a marketingový plán, a jsou popsány vyhlídky na růst podniku. Vzhledem k tomu, že obsah podnikatelského projektu není striktně vymezen, uvedme následující podnikatelský projekt (Srpová a kol, 2014, s. 14; Weber, 2008, s. 99):

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

- rizika projektu
- přílohy

3.4.1 Titulní list, obsah

Na titulní straně je uvedena základní koncepce podnikatelského projektu. Jeho součástí jsou obchodní jméno a logo firmy (pokud již existuje), název podnikatelského planu, jména autorů, klíčových osob a zakladatelů. Opomenuta nesmí být ani potřebná částka financování včetně její struktury. Dále je doporučeno uvést prohlášení o důvěrnosti zprávy, kde autoři projektu sdělují, že veškeré informace uvedené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část dokumentu nemůže být zkopírována, reprodukována nebo uchovávána v tištěné nebo elektronické podobě bez svolení autora. Obsah by měl být krátký, omezený na jednu až jednu a půl stránky (Srpková a kol., 2014, s.15; Kovář a kol.,2016, s.75).

3.4.2 Úvod, účel a pozice dokumentu

Úvod se umísťuje na začátek podnikatelského projektu, aby nedošlo k záměně mezi autorem a čtenářem plánu ohledně předmětu předkládaného záměru, jeho rozsahu, úplnosti atd. Proto je lepší hned na začátku uvést, pro koho je určen. Z hlediska postavení dokumentu lze říci, že se jedná o verzi 1.1, u které nebyly podrobně rozepsány tři konkrétní kapitoly, neboť se na nich stále pracuje a další podrobnosti budou doplněny v blízké budoucnosti. To čtenářům pomůže předejít nedorozuměním při hledání chybějících informací v aktuálních kapitolách. Je proto velmi důležité dát čtenáři ihned vědět, zda se jedná o finální verzi podnikatelského projektu nebo o nedokončený projekt (Srpková a kol., 2014, s.15).

3.4.3 Shrnutí

Shrnutí by nemělo být interpretováno jako úvod, ale spíše jako synopse toho, co bude podrobněji popsáno na následujících stránkách. Shrnutí by mělo být vždy napsáno tak, aby ve čtenáři vzbudilo dostatečný zájem, aby si chtěl přečíst celý projekt se všemi podrobnostmi. Následující odstavce odrážejí hrubý nástin synopse:

- jaké produkty bude poskytovat?
- proč jsou produkty společnosti lepší než produkty konkurence a proč budou produkty pro kupujícího užitečné?
- trh a tržní trendy
- finanční informace o podnikání: kapitálová náročnost, zdroje a délka financování, schopnost splácení cizích zdrojů, úroková sazba atd.

Délka shrnutí se liší v závislosti na povaze podnikatelského projektu a výši požadovaného kapitálu. Hlavním úkolem je vměstnat mnoho důležitých a zajímavých informací do malého počtu stran (Srpová a kol., 2014, s.16). Někteří autoři se domnívají, že do shrnutí by měly být zahrnuty následující podrobnosti: charakteristika každého člena týmu z hlediska jeho řídicích schopností, strategie a cíle společnosti na příštích 3-5 let a jak jich dosáhnout, popis prodejních trhů a distribučních cest, které podnik použije k dosažení těchto trhů (Fotr a Souček, 2011, s.305).

3.4.4 Popis podnikatelské příležitosti

To má čtenáře přesvědčit, že nyní nastal čas, aby firma realizovala svou myšlenku, a že pouze společnost má sílu tento plán uskutečnit. Prostudováním této kapitoly se čtenář dozví, kdo bude zákazníkem, kdo bude výrobek nebo službu kupovat a jaké problémy bude podnik tímto způsobem pro zákazníka řešit. Pozornost je věnována zejména těmto tématům:

- popis produktu, ve kterém určují nejen jeho fyzický vzhled, ale i jeho vlastnosti. Je také nutné uvést, zda je tento produkt nový na trhu nebo zda již existuje
- konkurenční výhodu produktu kde ukáží, že společnost přišla na trh s lepším nápadem, s lepším produktem či službou, zajímavějším konceptem, profesionálnějším servisem, že společnost lépe řeší problémy našich zákazníků (Srpová a kol., 2014, s.17)

Kromě všeho výše uvedeného autoři Souček a Fotr (2011, s.306) píší, že aby pochopit přání kupujícího, je třeba se ptát sami sebe: koupil bych tento produkt, nebo ne? Pokud je odpověď pozitivní, je třeba podrobně popsat důvody tohoto rozhodnutí, které pomohou lépe porozumět slabým a silným stránkám produktu.

3.4.5 Cíle firmy a vlastníků

V této kapitole musí společnost přesvědčit čtenáře, že pouze ona může úspěšně realizovat podnikatelský projekt. K tomu je třeba se ujistit, že řídicí tým je schopen nejen stanovovat a dosahovat cílů, ale také koordinovat a kontrolovat. Všechny tyto údaje vyžadují investoři a další společnosti, které poskytují kapitál na rozvoj podniku; domnívají se, že úspěch či neúspěch podniku závisí na jeho vedení, a proto budou pečlivě zkoumat vedení a zaměstnance podniku. Pokud se investor domnívá, že je zapotřebí dalšího managementu, je v zájmu vedení najít profesionálního a zkušeného zaměstnance. Stejně tak investora zajímají cíle podniku. Na začátku se zkoumá historie podniku, datum založení, vlastnická struktura, předmět podnikání atd. Pro investory pak bude důležité určit, jakou cestou se bude společnost ubírat a kam se v budoucnu dostane. Aby společnost v takovém testu obstála a investory zaujala, bude muset definovat své cíle. Pro definici cílů se používá zkratka SMART, která je zkratkou prvních pěti písmen anglických slov (Srpková a kol., 2014, s.18):

- Specific – specifické
- Measurable – měřitelné
- Achievable – atraktivní, akceptovatelné
- realistic – reálné
- Timed – termínované

Autoři Souček a Fotr (2011, s.306) v této kapitole souhlasí s předchozími autory, domnívají se však, že kromě výše uvedených skutečností je vhodné věnovat pozornost organizačnímu systému s jasným vymezením pravomocí a odpovědnosti. Dále je vhodné věnovat pozornost také projektovým manažerům z hlediska věku, funkce, zkušeností a dosažených výsledků.

3.4.6 Potenciální trhy

Výzkum a analýza trhu prodeje je jednou z nejdůležitějších fází vývoje podnikatelského projektu, který by měl poskytnout odpovědi na otázky: kdo, proč a v jakém množství nakupuje nebo bude nakupovat produkty podniku. Špatná znalost trhu je jedním z hlavních důvodů neúspěchu mnoha komerčních projektů. Jedním z hlavních úkolů podniku v této

částí podnikatelského plánu je určit poptávku a kapacitu jednotlivých trhů pro jednotlivé druhy výrobků nebo služeb. Tyto ukazatele budou charakterizovat pravděpodobné objemy prodeje výrobků. Míra důkladného pochopení a zjištění úrovně a struktury poptávky a jejích trendů bude rozhodovat jak o úspěchu podniku na trhu, tak o době, po kterou si bude schopen udržet své postavení.

K tomu, aby se investor zajímal o podnikatelský projekt, potřebuje fakta z komplexního průzkumu trhu, jako jsou (Srpková a kol., 2014, s.17; Srpková, Řehoř a kol., 2010, s.63-64):

- definice typu trhu
- stanovení struktury trhu
- hodnocení tržních podmínek
- výběr cílových segmentů
- umístění výrobky či služeb
- předpověď objemu prodeje

3.4.7 Analýza konkurence

Analýza konkurence je nezbytná pro všechny podnikatele, kteří chtějí upoutat pozornost na své produkty nebo služby co nejvíce zákazníků. Mnoho zakladatelů však nevěnuje pozornost nebo dokonce nevnímá konkurenty, což ve většině případů vede k uzavření firmy. Proto, aby vaše firma vzkvétala a rozvíjela, je třeba provést analýzu konkurentů.

Prvním krokem je identifikovat společnosti, které představují největší hrozbu. Patří sem podniky působící na stejných cílových trzích jako vy a prodávající podobné výrobky nebo služby. Měli byste také identifikovat společnosti, které v současné době nejsou konkurenty, ale v budoucnu se jimi mohou stát (potenciální konkurenti). Nemá však smysl zkoumat každého konkurenta, pokud je na trhu obrovské množství, můžete jednoduše rozdělit konkurenty na hlavní a vedlejší, což vám ušetří nejen vaše finance, ale i čas. Po identifikaci konkurentů je naším dalším krokem prostudování jejich výhod a nevýhod. K tomu je nutné vyhodnotit všechny hlavní konkurenty v následujících bodech: ceny, dostupnost, objemy prodeje, kvalita služeb, dodací lhůty, podíl na trhu, umístění atd. Po prozkoumání všech kritérií určíme výhodnost určitých společností, opravujeme chyby,

kteřé se staly při budování našeho podnikání, a také upravujeme svou obchodní strategii. Autoři knih Václav Řehoř a kol. (2010, s.62) a Jaromír Veber a kol. (2008, s. 102) souhlasí s předchozími autory, nicméně se domnívají, že nejprve je potřeba určit silné a slabé stránky konkurentů, stejně jako využít metodu bench-marketingu, která určuje nejen místo na trhu vašich konkurentů, ale především určuje si vlastní pozici a předností oproti konkurenci.

3.4.8 Marketingová a obchodní strategie

Dle Jakubikové (2013, s.51) marketingová strategie společnosti je dlouhodobým plánem zaměřeným na dosažení cílů společnosti, pochopení potřeb klienta a vytvoření příslušné konkurenční výhody. Srpová a kol. (2014, s.22) mají podobnou, ale méně podrobnou definici marketingové strategie. Kombinují to také s obchodní strategií, čímž se stávají jedním. Marketingová strategie (obchodní strategie) by podle nich měla řešit tři hlavní problémy: výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu. Thaddeus (2007, s.37) však s předchozím tvrzením nesouhlasí. Obchodní strategie je podle ní rozsáhlejší, zatímco marketing je pouze její součástí, která zahrnuje produkt, ceny, propagace a distribuce, ale obchodní strategie jde ještě dál. Zahrnuje jak finanční, tak logistické aspekty, uvažuje o problematice konkurence. Obchodní strategie vytváří ucelenější pohled na směr, kterým by se měl podnik vyvíjet. Po definování marketingové a obchodní strategie je dalším krokem definování marketingového mixu, který zohledňuje zvolený segment trhu a pozici v něm.

Klasický marketingový mix se skládá z tzv. 4P: produkt (product), cena (price), distribuce (place) a propagace (promotion). Pro zdůraznění role dalších vybraných nástrojů pro dosažení obchodních cílů v konkrétních oblastech podnikání jsou často uváděny modely rozšířené o další P, jako je 5P (people), kde jsou zmíněni lidé, nebo dokonce 7P, kde jsou prvky jako proces (process), evidence (physical evidence) a lidské zdroje (people). Tento model marketingového mixu (7P) se nejčastěji používá pro podniky poskytující služby.

Obrázek 1 Marketingový mix 7P



Zdroj: SKILLSYOU NEED, 2021

Zamazalová (2009, s .41) a řada dalších autorů se však domnívá, že model 4P a další jsou morálně zastaralé, protože vznikly v jiných ekonomických podmínkách. Proto vznikl model 4C, který je více zaměřený na zákazníka než předchozí modely.

Obrázek 2 Marketingový mix 4C



Zdroj: Evolution Marketing, 2019

V dalším textu bude věnovaná pozornost tradičnímu marketingovému mixu 4P.

3.4.8.1 Product

Produkt je nejdůležitější proměnnou v marketingovém mixu, protože pokud nenabízíte to, co si zákazníci skutečně chtějí koupit, bez ohledu na to, jak dobře si společnost plní ostatní faktory, bude téměř nemožné uspět na trhu. V komerčním marketingu „produkt“

obvykle znamená věc, která se má prodat spotřebiteli – produkt, službu, někdy nápad. V sociálním marketingu je prioritou zlepšení života jednotlivců, sociálních skupin a společnosti jako celku (Barker a Charles, 2005, s.139). Philip Kotler a jeho kolegové (2007, s.70) uvádějí svou definici. Oni píšou, že produkt je místem, kde začíná jakákoli marketingová kampaň. Produkt by měl spotřebitelům pomoci vyřešit jejich problémy, splnit jejich očekávání a přinést jim hodnotu – užitek. K vytvoření takového produktu by marketéři (podnikatelé) měli především věnovat pozornost: sortimentu, kvalitě, designu, značce, balení, servisu, záruce a tak dále.

3.4.8.2 Cena

Cena neovlivňuje pouze zisk, který firma obdrží, ale také vnímání produktu spotřebitelem. Pokud je kotovaná cena mnohem vyšší nebo mnohem nižší, než se očekávalo, může to negativně ovlivnit rozhodnutí o nákupu a snížit důvěru spotřebitelů. Pokud jde o cenovou politiku společnosti, ta určuje, v jakém cenovém segmentu se produkt zařadí. To přímo ovlivňuje vnímání spotřebitele. Stanovení ceny přímo ovlivňuje strategii vstupu na trh. Aby bylo možné určit cenu produktu, je nutné vzít náklady na produkt, spočítat všechny související náklady, které vzniknou při jeho výrobě, analyzovat tržní ceny, připočítat DPH, přírážky a další faktory a teprve poté vytvořit cenu (Srpková a kol., 2014, s.24). Hong Cheng a další tvrdí (2011, s.22), že metody, které organizace používá k dosažení svých cenových cílů, závisí na podmínkách a konkurenci a také na nákladech. Podle jejich názoru má cena přímý dopad na zisk společnosti, protože určuje rozdíl mezi náklady na výrobu produktu a cenou, za kterou se prodává. Vysoké a příliš nízké ceny však mohou snížit poptávku. Aby tomu zabránily, měly by společnosti vždy sledovat ceny konkurentů a také určovat vztah mezi kvalitou svých produktů a jejich cenou. Management pak musí určit základní cenu svého produktu a poté rozhodnout o strategiích, které použije.

3.4.8.3 Distribuce

Kotler a kol. (2007, s. 71) píší, že distribuce jsou veškeré činnosti společnosti, které zpřístupňují produkt nebo službu zákazníkům. Srpková a kolektiv (2014, s.25) však vidí širší definici s tím, že tato složka marketingového mixu zohledňuje model distribuce produktu. Výrobek musí být nejen na správném místě, ale také ve správný čas, aby se spotřebitel

rozhodl pro jeho koupi. Organizace distribučního systému podle ní vyžaduje použití následujících nástrojů:

- **distribučních kanálů**, které využívají informace o tom, jak se tržní nabídka společnosti stává dostupnou pro cílovou skupinu spotřebitelů a co společnost používá k distribuci svých produktů a jak
- **přítomnost zástupců** v prodejních kanálech. Společnost může také upravit šířku, hloubku a délku sortimentu svého zboží v různých distribučních kanálech pro řešení strategických úkolů
- **merchandising**. Tento nástroj ovlivňuje, jak produkt vypadá na regálu obchodu, jak je prezentován kupujícímu

3.4.8.4 Propagace

Tato část obsahuje informace o všech typech marketingové komunikace. Oni mohou být použity k informování spotřebitelů o produktech, k vytvoření nebo změně jejich image a k vyvolání touhy po koupi nebo opakování nákupu. Hlavními složkami komunikačního mixu jsou např. (Srpová a kol. 2014, s. 26):

- reklama
- podpora prodeje
- vztahy z veřejností
- přímý marketing
- osobní prodej

Podle Gupta Ruchi (2012, s.22) propagace zahrnuje informace o výhodách a vlastnostech produktu, jeho atraktivní ceně, kvalitě a potřebě efektivní komunikace, protože je nutné sdělit spotřebitelům váš produkt a povzbudit je k akci. Předem se však vyplatí zvážit, že po rozběhnutí vašeho podnikání bude většina prostředků ročně vynaložena právě na tuto část marketingu. Autor se také domnívá, že žádná z metod propagace není účinná sama o sobě, takže společnost obvykle zahrnuje kombinaci jedné nebo více metod propagace.

3.4.9 Realizační a projektový plán

Jedním z nejdůležitějších kroků při sestavování podnikatelského projektu je časový rozvrh, který zahrnuje všechny činnosti včetně jejich dodavatelského zajištění. Je důležité určit všechny klíčové kroky, opatření a cíle, kterých má být v souvislosti s realizací podnikatelského plánu dosaženo. Nemělo by se však zapomínat na nezbytná data. K tomu lze použít úsečkový diagram nebo, jak uvádí Ivana Svobodová a kol. (2017, s. 201), Ganttův diagram. Autoři píší, že pomocí něj lze rozhodnout, kdy a které úkoly mají začít, jak dlouho mají trvat a kdy mají skončit. Při finančním plánování lze později pomocí liniového grafu zobrazit výši a načasování investic i osobních výdajů (Srpková et al., 2014, s. 27).

3.4.10 Finanční plán

Finanční plán je specifická forma podnikatelského záměru, kde on transformuje předchozí části plánu do číselné formy. To dokazuje realitu podnikatelského plánu z ekonomického hlediska. Josef Šiman píše, že finanční plán je integrujícím plánem podniku, protože veškerá činnost firmy se důsledně odráží v peněžních prostředcích, a proto musí být podnikové toky korelovány s peněžními toky (Šiman, 2010, s.156). Lenka Holečková a Jaroslava Hyršlová (2018, s.2018) uvádějí trochu jinou definici finančního plánu, oni píší, že jde o nejdůležitější část podnikatelského projektu, ve které jsou shrnuty a prezentovány všechny části plánu. Tento záměr je nezbytný pro podnikatele, investory a do značné míry i věřitele a akcionáře. Podnikatelé musí znát zdroje a množství finančních prostředků nutných k zajištění výroby, směr použití těchto prostředků, výši peněžních prostředků, meziproductů a konečných finančních výsledků své podnikatelské činnosti. Investoři by měli mít představu o tom, jak hospodárně budou jejich prostředky využity, jaká je jejich návratnost, jaké jsou zisky, dividendy, doba návratnosti a výnos. Z časového hlediska rozlišujeme finanční plán na (Mulačová a kol.,2013, s.172; Synek,2010, s.176):

- dlouhodobý, kde jeho hlavním cílem je zajistit rozvoj společnosti. Finanční plán je tedy vypracován na období 2 až 5 let a jeho cílem je dosáhnout dlouhodobých cílů společnosti. Zaměřuje se především na dlouhodobé zisky, investiční a inovativní náklady a metody jejich financování, hodnocení investovaného kapitálu, dividendovou politiku atd.

- krátkodobý finanční plán se sestavuje na jeden rok nebo déle a jeho hlavním účelem je zajistit hladký chod podniku, což zahrnuje soulad výnosů a nákladů, udržení platební schopnosti a organizaci řízení pracovního kapitálu podniku

Investoři, zejména bankéři, očekávají, že projekt bude kromě finančního plánu obsahovat i vyplněné finanční výkazy. Jedná se o plán finančních toků, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plánovanou rozvahu. Josef Iman (2010, s. 156) zde však přidává i komentář vysvětlující informace, z nichž finanční plán vychází, metody použité při jeho sestavování a cíle, které plán podporuje.

Plán peněžních toků (cash flow) neboli prognóza příjmů a výdajů určuje očekávané příjmy a výdaje související s podnikáním a v počátečních fázích podnikání by měl být zpracován podrobněji v závislosti na kapitálových potřebách podniku. Podnik tak navíc bude vědět, zda má dostatek finančních prostředků na realizaci svých plánů v určitém časovém období (Srpková a kol.,2014, s.30).

Výnosy, náklady a hospodářské výsledky za jednotlivé roky jsou vyčísleny v plánovaném **výkazu zisku a ztráty**. I v tomto případě je nejlepší pečlivě naplánovat první rok provozu, alespoň na prvních šest měsíců, protože v dalších letech postačí roční údaje. Výkaz obsahuje informace o hospodářských výsledcích za jednotlivé roky, o tom, zda je podnik schopen splácet úroky věřitelům, zda zisk podniku umožní splácet plánované splátky úvěrů a mnoho dalšího (Srpková a kol.,2014, s.30).

„Plánovaná rozvaha řeší jednotlivé majetkové složky a způsob jejich financování. Je třeba stanovit požadavky na potřebný majetek a potřebu a strukturu kapitálu na jeho financování“ (Holečková a Hyršlová, 2018, s.208). Širší definici uvádí Srpková a kol. (2014, s.30), kteří píšou, že rozvaha ukazuje očekávaný vývoj aktiv společnosti a zdroje jejího financování. Autoři také doporučují vypracovat rozvahu k 31.12 příslušného období. Rozvaha tedy informuje investora, bankéře nebo jen čtenáře o struktuře majetku a plánování jeho renovace. Informuje také o zdrojích financování v počátečních fázích podnikání, o budoucích splátkách dluhů, o čerpání a přidělování volných finančních prostředků a podobně.

Důležité je také přesvědčit čtenáře o životaschopnosti podnikatelského plánu. K tomu je třeba prokázat pozitivní vývoj finanční situace podniku pomocí ukazatelů finanční

analýzy. Ty odrážejí především rentabilitu, likviditu, aktivitu a zadluženost. Ukazatel rentability v podstatě informuje investory a věřitele o schopnosti podniku vytvářet zisk a zhodnocovat vložený kapitál (investici) (Srpková a kol.,2014, s.30). Hana Scholleová (2008, s.162) rozděluje rentabilitu do několika bodů:

- **Rentabilita aktiv (Return on Assets)**

$$ROA = EBIT / \textit{aktiva}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)**

$$ROE = \textit{\u010dist\u00fd zisk} / \textit{vlastn\u00ed kapit\u00e1l}$$

- **Rentabilita tr\u017eb (Return on sales)**

$$ROS = EAT / (\textit{tr\u017eby z prodeje vlastn\u00edch v\u00fdrobk\u016f a slu\u017eb} + \textit{tr\u017eby z prodeje zbo\u017e\u00ed})$$

Pokud v\u0161ak jde o **likviditu**, tento ukazatel vyjad\u0159uje schopnost organizace hradit sv\u00e9 kr\u00e1tkodob\u00e9 z\u00e1vazky z ob\u011b\u017en\u00fdch aktiv, ani\u017e by musela aktiva prodat. Je to nejb\u011b\u017en\u011bj\u0161\u00ed a nejobl\u00edben\u011bj\u0161\u00ed ukazatel, kter\u00fd zaj\u00edm\u00e1 vlastn\u00edky podnik\u016f a investory (Srpková a kol.,2014, s.30). Mula\u010dov\u00e1 V\u011bra a kol. (2013, s.157) v\u0161ak rozd\u011bluj\u00ed likviditu o n\u011bkolik bod\u016f:

- **B\u011b\u017en\u00e1 likvidita** = *ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva / kr\u00e1tkodob\u00e1 pasiva*
- **Pohotov\u00e1 likvidita** = *ob\u011b\u017en\u00e1 aktiva – z\u00e1soby / kr\u00e1tkodob\u00e1 pasiva*
- **Okam\u017eit\u00e1 likvidita** = *finan\u010dn\u00ed majetek / kr\u00e1tkodob\u00e1 pasiva*

Podle Mula\u010dov\u00e9 V\u011bry a kol. (2013, s.158) **ukazatele aktivity** ukazuj\u00ed m\u00edru zapojen\u00ed vlo\u017een\u00e9ho kapit\u00e1lu do \u010dinnosti spole\u010dnosti. Nejlep\u0161\u00edm a nej\u017eadan\u011bj\u0161\u00edm stavem je maximalizace jednotliv\u00fdch slo\u017ek aktiv nebo minimalizace doby jejich obratu:

- **Obrat aktiv** = *tr\u017eby / aktiva*
- **Obrat z\u00e1sob** = *tr\u017eby / z\u00e1soby*

Ukazatele zadlu\u017eenosti podle Scholleov\u00e9 Hany (2012, s.181) ukazuj\u00ed hlavn\u011b vlastn\u00ed a ciz\u00ed zdroje, ale tak\u011b m\u011br\u00ed schopnost spole\u010dnosti pokr\u00fdt n\u00e1klady dluhu. Jednodu\u0161e \u0159e\u010deno, ukazatele zadlu\u017eenosti p\u0159edstavuj\u00ed informace o dlouhodob\u00e9 stabilit\u011b spole\u010dnosti. **Celkovou zadlu\u017eenost** lze vypo\u010d\u00edtat jako:

- *celkov\u00e9 dluhy / celkov\u00e1 aktivita*

Posledn\u00edm a velmi d\u016bl\u00e9\u017eit\u00fdm bodem je v\u00fdpo\u010et bodu zvratu. Srpková a kol. (2014, s.30)

píšíou, že jde o objem výroby, při kterém se náklady a tržby vyrovnají. Také bod zvratu lze použít k posouzení míry využití výrobní kapacity.

3.4.11 Hlavní předpoklady úspěšnosti projektu

3.4.11.1 SWOT analýza

Jedna ze závěrečných kapitol podnikatelského projektu má investorům nebo bankéřům prokázat, že společnost zná své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nejčastěji se k tomuto účelu používá SWOT analýza, jejíž název vystihují první písmena anglických slov (Srpková a kol. 2014, s.31):

- S – *strengths* (silné stránky)
- W – *weaknesses* (slabé stránky)
- O – *opportunities* (příležitosti)
- T – *threats* (hrozby)

Dagmar Jakubková (2008, s.103) navrhuje začít analýzou OT, která identifikuje příležitosti a hrozby ve vnějším prostředí podniku. Po důkladné analýze OT následuje analýza SW, která naopak odkazuje na vnitřní prostředí firmy (cíle, zdroje firmy, kvalita řízení, organizační struktura atd).

Nikdo nechce přijít o své peníze, a tak se každý investor bojí o investovaný kapitál. Investoři pečlivě studují podnikatelský plán a snaží se najít nejrůznější úskalí. Srpková a její kolegové (2014, s.30) věří, že není nutné skrývat slabiny podnikatelského projektu. Podle jejich názoru je investoři stejně pravděpodobně objeví. Společnost proto potřebuje analyzovat svůj projekt ze všech stran a ve svém plánu ukázat, že všechny příznivé i nepříznivé výsledky a rozhodnutí o nich jsou promyšlené.

3.4.11.2 Analýza rizik

Pod analýzou rizika Vladimír Smejkal (2010, s.93) chápe proces identifikace možných alternativ k řešení konkrétního problému a stanovení přítomnosti rizika v dostupných alternativách i potenciálních problémů, které mohou nastat v důsledku implementace každé z alternativ. Jedná se o proces řešení složitého problému vyžadující zvážení širokého

spektra problémů a komplexní studium ekonomických, manažerských, sociálních a dalších faktorů. Analýza rizik je podle něj především získání potřebných informací o různých rizicích, kterým může společnost čelit při výkonu své činnosti. Tato analýza také studuje příčiny a faktory ovlivňující zvýšení nebo snížení úrovně rizik při vytváření jedné nebo druhé alternativy.

Srpova a její kol. (2014, s.32) však analýzu rizik chápou jako negativní odchylku od cílů společnosti. Podle jejich názoru analýza rizik dává společnosti dva pohledy na podnikatelský plán. Kromě určení samotné pravděpodobnosti výskytu rizik tato analýza také připravuje společnost na činnosti, které musejí být provedeny v případě této rizikové situace. To pomůže společnosti rychle se dostat z těžkých situací s minimálními ztrátami pro ni. Dále Vladimír Smejkal (2010, s.93) píše, že analýza rizik zpravidla zahrnuje:

- **Identifikace aktív** – popis veškerého majetku ve vlastnictví konkrétní osoby.
- **Ocenění aktív** – zhodnocení majetku a jeho významu pro společnost a posouzení jeho dopadu na společnost v případě ztráty.
- **Identifikace hrozeb a slabých míst** – zkoumání pravděpodobnosti potenciálních hrozeb a rozsahu jejich dopadu, jakož i identifikace slabých míst společnosti.

3.4.11.3 Opatření ke snížení rizika

Metody snižování rizika by podle Srpové a její kolegů (2014, s.32) měly zahrnovat sdílení rizika, přenos rizika na jiné subjekty (transfer), pojištění, diverzifikaci atd. Například princip sdílení rizika zahrnuje rozdělení rizika mezi dvěma nebo více subjekty zapojenými do podnikatelské činnosti.

Strategie **přenosu rizika** znamená, že osoba nebo společnost nechce nést riziko sama, a proto ho přenáší na třetí stranu. Například pojištění skladu proti požáru nebo přenesení rizika na dodavatele a zákazníky. K přenosu rizika dochází například při uzavírání dlouhodobých dodavatelských nebo servisních smluv, při pronájmu zařízení apod. Do této skupiny patří také **pojištění**. Pomáhá podniku pokrýt negativní důsledky (ztráty), které mohou nastat z různých důvodů za určitých podmínek uvedených ve smlouvě.

Pokud jde o **diverzifikaci**, jedná se o strategii rozvoje, která umožňuje společnosti vstoupit do dalších oblastí podnikání, které se liší od jejích současných výrobků, služeb a

odvětví. Jednoduše řečeno, společnost vytvoří něco nového (výrobek nebo službu), čím se odlišuje od svých konkurentů, a hledá další trhy. To umožní společnosti udržet si stabilitu, dosáhnout ekonomického zisku nebo pomůže zabránit úpadku. (Srpková a kol.,2014, s.32-33).

Vladimír Smejkal a Karel Rais (2013, s.115) rozdělují opatření na snížení rizik do dvou skupin. Do první skupiny patří metody, které snižují výskyt rizikových situací, a to přenos rizik a vertikální integrace. Do druhé skupiny patří metody, které snižují dopad nepříznivých vlivů na podnikání. Patří sem diverzifikaci a pojištění.

3.4.12 Přílohy

Toto je dodatečná část podnikatelského plánu. V této části je vypsáno vše, co je k tomuto plánu relevantní a co může sloužit jako potvrzení nebo podrobnější vysvětlení informací, které jsou v podnikatelském plánu uvedeny. Mezi povinné patří (Srpková a kol.,2014, s.33; Kovář a kol.,2016, s.90):

- výsledky marketingového výzkumu
- nájemní smlouvy, licenční smlouvy
- biografie vedoucích projektů potvrzující jejich kompetence a pracovní zkušenosti
- smlouvy s dodavateli a spotřebiteli produktů
- výpis z obchodního rejstříku
- výkazy zisků a ztrát za několik let
- články z časopisů a novin o činnosti podniku
- kopie autorských důkazů, patentů a podobně

3.5 Požadavky na podnikatelský projekt

Zohlednění obecných požadavků na podnikatelský projekt či plán podle Fotra Jiřího a jeho kolegů (2017, s.219) umožňuje správně a kvalifikovaně popsat investiční plán. Je těžké přeceňovat důležitost profesionality rozvoje, protože potenciální investoři budou pomocí tohoto dokumentu zkoumat atraktivitu investice do vašeho podnikání. Neznamená to, že by projekt měl obsahovat reklamní slogany nebo neobjektivní data zvyšující jeho vnější atraktivitu. Důležité je zajistit správnost a objektivitu všech závěrů a výpočtů a také

správnou strukturu a provedení, které výrazně zvýší šance na úspěšné přilákání investic. Podle autorů musí podnikatelský projekt splňovat následující požadavky:

- stručný
- srozumitelný a přehledný
- realistický
- inovativní
- logický
- finančně realizovatelný a stabilní
- konkurenceschopný
- identifikovat rizika, vyhodnotit a zpracovat je
- prokázat rentabilitu investic a návratnost projektu

4 Vlastní práce

4.1 Titulní strana

Tabulka 1 Informace o firmě

Název firmy	Coffee.East
Název podnikatelského projektu	Prodej kávových nápojů pomocí prodejních automatů
Autor	Ivan Malakhov
Zakladatel	Ivan Malakhov
Adresa	Baranova 1485/20, Praha 3
Kontakty	Tel: 792 733 753 Mail: MyCoffeeEast@seznam.cz
Forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	524.000,-Kč
Datum založení	1.4.2023

Zdroj: vlastní zpracování

Obrazek 3 Logo firmy



Zdroj: vlastní zpracování s použitím Canva, 2023

Financování. Pro počáteční období je potřeba 524 000 Kč, které budou investovány z osobních prostředků majitele. Zhruba po roce bude čerpán bankovní úvěr ve výši 130 000 korun.

Autor projektu prohlašuje, že veškeré informace v tomto dokumentu jsou soukromé a

chráněné jako obchodní tajemství. Žádná část dokumentu nesmí být kopírována, rozmnožována nebo uchovávána v tištěné či elektronické podobě bez souhlasu autora.

4.2 Popis podnikatelské příležitosti

Přestože je kávový průmysl velmi konkurenční, se správným plánem a přístupem je možné vybudovat ziskovou a úspěšnou společnost. Používání prvotřídních kávových zrn z nejlepších světových pražírén, bez chemie a s vysokým obsahem cukru, odliší Coffee.East od konkurence a bude jednou z jeho hlavních výhod. Zákazníci tohoto podniku si budou moci vychutnat lahodnou, čerstvou a aromatickou kávu, která je nenechá lhostejnými. Většina automatů používá instantní kávu, která produkuje nekvalitní produkt s nevýraznou chutí. S cílem poskytnout zákazníkům prémiovou kávu bude tato společnost používat prémiová kávová zrna, která jsou mletá pro každého zákazníka.

Další výhodou společnosti je možnost platby kartou nebo v hotovosti. Automaty této firmy poskytují toto pohodlí, protože většina zákazníků v dnešní době dává přednost bezhotovostní platbě. Existence takového systému zvýší spokojenost zákazníků, sníží riziko okrádání zákazníků jinými osobami a zvýší otevřenost a bezpečnost podniku. Kromě výše uvedených kladů podniku na silně konkurenčním trhu s kávou bude podnik vynikat vynikající kávou a vynikajícím designem. Tento podnik je ideální pro lidi, kteří si váží svého času i sebe sama, neboť svým zákazníkům nabídne nejen výjimečnou a osobitou kávu, ale také kvalitu, pohodlí a přitažlivost. Tento start-up je atraktivní i pro investory, protože jim bude přinášet stabilní příjem po mnoho let s pravidelnou údržbou a doplňováním.

4.3.1 Popis prodejního automatu

Prodejní automaty jsou ideálním doplňkem každého pracoviště, nemocnice, instituce, nákupního, či business centra. Společnost Coffee.East zakoupí tři prodejní automaty od společnosti AZKOYEN. Oni mají elegantní, minimalistický a moderní design, který upoutá pozornost. Jsou také snadno ovladatelné, takže jejich používání je intuitivní pro všechny věkové kategorie.

Čerstvě uvařenou kávu lze připravit s luxusním prodejním automatem ZENSIA 7

Espresso DE. Tento automat je navržen tak, aby připravoval různé prémiové kávové nápoje pouhým stisknutím tlačítka. Jednou z výjimečných vlastností automatu ZENSIA jsou jeho malé rozměry, díky nimž jej lze snadno instalovat i ve stísněných prostorách. Stroj je také vybaven luxusním mlýnkem na kávu a vysoce výkonným spařovacím systémem, který zajišťuje, že každý šálek kávy je čerstvě namletý a podávaný při správné teplotě (AZKOYEN, 2023).

Obrazek 4 Automat na kávu Zensia 7 Espresso DE 2014



Zdroj: MIXA VENDING, 2023

4.3.2 Charakteristiky prodejního automatu

Tabulka 2 Charakteristika ZENSIA 7 Espresso DE

Výška:	1930 mm
Šířka	600 mm
Hloubka	625 mm
Hmotnost	180 kg
Počet zásobníků	7 (2x zrnková káva + 5x instantní směs)
Celková kapacita kelímků	700 ks
Kapacita zásobníku na zrnkovou kávu	4,2 kg
Kapacita zásobníku sušeného mléka	3,3 kg
Kapacita zásobníku čokolády	4,6 kg
Kapacita zásobníku instantní suroviny	1,9 kg
Kapacita zásobníku cukru	5,3 kg
Počet voleb	15
Počet předvoleb	5
Maximální příkon	1 800 W
Napájení	230 V/50 Hz
Obsah bojleru	20 L

Zdroj: vlastní zpracování s použitím MIXA VENDING, 2023

4.3.3 Funkce prodejního automatu

Německý automat Zencia 7 Espresso DE, který byl uveden na trh v roce 2014, má tyto vlastnosti:

- Příprava horké kávy. To je hlavní funkce automatu: ohřívá vodu na teplotu 91-93 °C a připravuje kávu z předem připravených kávových zrn. Přednastavené

množství kávového nápoje se nalije do šálku instalovaného ve speciálním otvoru přímo pod přístrojem. Společnost bude vlastnit a provozovat stroje, které zákazníkovi umožní vybrat si typ kávového nápoje, který si zákazník přeje, a také možnost výběru síly kávy. Ve výše uvedeném automatu bude možné zvolit takové druhy kávy jako:

- Espresso
 - Doppio espresso
 - Amerikano
 - Flat white
 - Cappuccino
 - Caffè Latte
 - Macchiato
 - Mocha coffee
 - Čokoláda
 - Čokoláda Duo
 - Čokoláda s mlekiem
 - Bezkofeinová káva
- automaty této společnosti nabízejí možnost výměny nápoje za jiný v případě špatné poptávky. To se provádí nastavením vnitřní řídicí jednotky.

Podle Coffee.East musí být skvělá káva cenově dostupná a zároveň individuální. Aby byli zákazníci spokojeni, bude společnost nabízet různé druhy kávy. Firma se postará o každého bez ohledu na to, zda dává přednost silné nebo mírně sladší kávě. Zákazníci si budou moci vybrat kávu podle svých preferencí díky funkcím nastavení síly a přidání/odebrání cukru v automatech. Pohodlí je v dnešním uspěchaném světě klíčové a Coffee.East to ví. Podnik proto bude přijímat hotovost a platební karty, včetně Apple Pay a Google Pay, což zákazníkům usnadní placení za kávový nápoj. Zákazníci si budou moci snadno vybrat a zakoupit kávové nápoje díky úžasným, intuitivním displejům a dotykovým obrazovkám. Coffee.East zajistí, aby se displeje snadno používaly a byly intuitivní, takže si zákazníci budou moci snadno a rychle objednat svou oblíbenou kávu. Společnost si uvědomuje, že nejhorší je šálek vlažné kávy. Udržování a kontrola klimatu jsou proto prioritou. Aby si zákazníci mohli vychutnat kávu v dokonalé teplotě, vyvine společnost

maximální úsilí, aby ji udržela co nejdéle teplou a čerstvou. Automaty jsou navíc vybaveny samočisticím mechanismem, který zaručuje jejich hygienickou nezávadnost a usnadňuje údržbu.

Dalším cílem společnosti je snížit negativní dopad na životní prostředí. Prodejem kávy v papírových kelímcích a používáním ekologických dřevěných tyčinek se Coffee.East snaží minimalizovat emise do životního prostředí. Náklady na energii mohou snížit i energeticky úsporné prvky, jako je regulace výkonu a automatické vypínání prodejních automatů. Tato opatření umožní budoucím spotřebitelům vnímat podnik jako šetrný k životnímu prostředí.

4.3 Cíle firmy a vlastníků

Začínající podnikatel Ivan Malakhov založil Coffee.East v roce 2023. Podnikání začne skromně, pořídí jen několik moderních automatů pro kancelářské budovy a nákupní centra. Milovníci kávy a zastánci udržitelného rozvoje si však rychle uvědomují snahu majitele používat pouze prémiová kávová zrna, stejně jako pokročilé technologie a ekologické metody. Společnost Coffee.East se bude v příštích několika letech rozrůstat nákupem čerstvých, nejmodernějších prodejních automatů a jejich umístěním na veřejných prostranstvích. Podnik také začne poskytovat různé možnosti přizpůsobení, jako je možnost výběru sirupů a velikosti šálek, výběr různých druhů kávových zrn, a dokonce i ovládání procesu přípravy kávy z telefonu pomocí speciální aplikace. Investorům budou rovněž poskytnuty výhodné podmínky pro možnost franšízy. Zakladatel podniku se nikdy nevzdá svého závazku ke komfortu, kvalitě a udržitelnosti, i když společnost bude vykazovat růst a expanzi. Neustále se bude snažit zlepšovat služby zákazníkům a snižovat ekologickou stopu společnosti, bude pokračovat v investicích do nových technologií a výzkumu. Cíle pro nadcházející rok jsou popsány pomocí zkratky SMART:

Tabulka 3 Stanovení cílů pomocí SMART

Specifik	Zvýšit tržby z prodeje o 30-35 % v příštím roce rozšířením prodejních automatů
Measurable	Sledování měsíčních údajů o prodeji a jejich porovnání se stejným obdobím předchozího roku, aby bylo možné sledovat pokrok směrem k 30-35% nárůstu zisku
Achievable	Provést průzkum trhu s cílem identifikovat oblasti s vysokou poptávkou po automatech na kávu a upřednostnit expanzi v těchto oblastech.
Realistic	Vyčlenit realistický rozpočet na expanzi a provést nezbytné investice do vybavení a marketingu.
Timed	Instalace 14-16 měsíčního okna, během kterého bude možné dosáhnout zvýšení tržeb z prodeje o 30-35%, a pravidelné sledování pokroku.

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Potenciální trhy

Káva je jedním z nejoblíbenějších nápojů na světě a její obliba v posledních letech jen roste. Podle Mezinárodní organizace pro kávu se celosvětová spotřeba kávy v letech 2020-2021 odhaduje na přibližně 167,26 milionu pytlů, což představuje nárůst o 1,9 % oproti předchozímu roku. Celosvětový trh s kávou se v roce 2023 odhaduje na přibližně 112 miliard dolarů. Očekává se, že do roku 2027 dosáhne hodnota trhu 167 miliard dolarů (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2023).

Obliba kávy roste i v České republice. Roční spotřeba kávy činí 3,26 kg na osobu, což je o 9 % více než v předchozím roce. Česká republika je tak na 35. místě z 88 ze zkoumaných zemí. Podle nejnovějších statistik ČSÚ a EVA (European Vending Association, 2022) je v ČR nejčastěji kupovaným produktem mletá káva (téměř 50% podíl na trhu), následuje instantní káva (téměř 25 %) a pak speciální kávové nápoje, jako je 2 v 1, které zaujmají 10 % trhu. Na posledním místě je zrnková káva. Jeho podíl na trhu je v současné době 9 %, ale tento výrobek vykazuje nejvyšší meziroční nárůst.

Ze statistik vyplývá, že v posledních letech roste využívání automatů na kávu. Nedávný průzkum mezi spotřebiteli kávy ukázal, že přibližně 30 % respondentů si pravidelně kupuje kávu z automatů. Nejvíce kávy si z automatů kupují zaměstnanci firem, studenti a lidé, kteří jsou neustále na cestách. Tyto lidi lákají automaty na kávu kvůli

pohodlí a rychlému přístupu, který poskytují, a také kvůli dostupnosti kávy v prodeji ve srovnání s tradičními kavárnami (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2023). Například studie provedená Národní Kávovou Asociací (National Coffee Association, 2023) zjistila, že mezi respondenty, kteří kupují kávu z automatů, uvádí 70 % jako hlavní důvod své volby pohodlí. Kromě toho 60 % respondentů uvedlo, že hlavním faktorem, který ovlivnil jejich rozhodnutí nakupovat kávu v automatech, byla nižší cena kávy v automatech ve srovnání s tradičními kavárnami. Výsledky ukázaly, že většina uživatelů automatů na kávu je ve věku 20 až 45 let, i že většinu uživatelů automatů na kávu tvoří muži, kteří se podílejí na všech nákupech přibližně 60 %. Průměrný muž nakupuje 2–3krát týdně. Ženy obvykle nakupují 1–2krát týdně.

Trh s prodejními automaty na kávu lze klasifikovat jako mezeru na širším trhu s potravinami a nápoji. Struktura trhu je vysoce konkurenční, o podíl na trhu bojuje několik velkých hráčů a několik menších hráčů působících ve specializovaných segmentech. Podle European Vending Association (2022) připadá v Evropě na jeden prodejní automat přibližně 200 lidí. Například v Nizozemsku připadá na jeden automat 55 lidí. V České republice však na jeden automat připadá přibližně 600–650 lidí a jejich celkový počet je podle oficiálních údajů zhruba 15 až 17 tisíc. Z toho 64–65 % tvoří automaty s teplými nápoji.

4.4.1 Analýza poptávky

Dotazník, který vytvořila společnost Coffee.East pomocí portálu <https://www.surveymonkey.com/cs/>, poskytuje cenné informace o demografických údajích potenciálních zákazníků, jejich zvyklostech a preferencích při konzumaci kávy. Analýza údajů získaných prostřednictvím tohoto dotazníku pomůže lépe porozumět zákazníkům a přizpůsobit nabídku produktů jejich preferencím a potřebám. Dotazník je součástí příloh této práce, konkrétně přílohy číslo 1.

Pohlaví

Z průzkumu vyplývá, že většinu respondentů tvoří ženy, a to 64 % ze 100 dotázaných, zatímco muži tvoří 36 %. Tyto informace jsou pro podnik užitečné z hlediska vytváření cílených marketingových strategií. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 1, který je součástí přílohy č. 2.

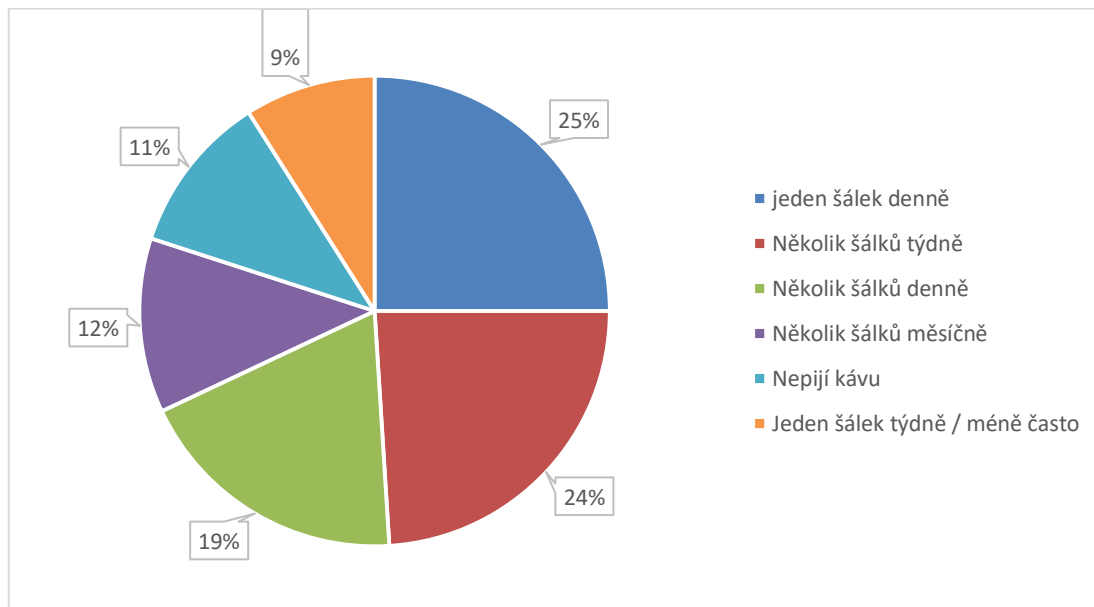
Věk

Respondenti průzkumu jsou většinou mladí, 71 % respondentů je ve věku 18 až 21 let, následuje 21 % respondentů ve věku 22 až 24 let. Pouze několik respondentů je ve věkovém rozmezí 25-27 let a 28-30 let. Tato informace je pro společnost užitečná z hlediska vývoje marketingových strategií zaměřených na mladé lidi, protože právě oni budou pravděpodobně hlavními zákazníky společnosti. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 2, který je součástí přílohy č. 2.

Zvyky při konzumaci kávy.

V průzkumu jsou respondenti dotazováni na své zvyky při pití kávy a většina z nich uvedla, že kávu pije pravidelně. Nejčastějšími odpověďmi jsou několik šálků týdně a jeden šálek denně, což představovalo 24 %, resp. 25 % odpovědí. Na druhou stranu 11 % respondentů uvedlo, že kávu nepije vůbec, a 9 % respondentů pijí kávu jednou týdně nebo méně často.

Graf 3 Frekvence pití kávy



Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto údajů vyplývá, že naším cílovým trhem jsou lidé, kteří pijí kávu pravidelně, zejména ti, kteří pijí kávu několikrát týdně nebo jednou denně. Společnost se zamyslí nad tím, jak zaujmout 11 % respondentů, kteří kávu nepijí vůbec, třeba nabídkou jiných variant

teplých nápojů nebo alternativ kávy bez kofeinu či mléka bez laktózy.

Kávové preference

V průzkumu jsou respondenti dotazováni na své preference kávy a většina z nich uvedla, že dává přednost zrnkové kávě, což představuje 72 % odpovědí. Druhou nejoblíbenější volbou byla instantní káva, která představovala 28 % odpovědí. Z údajů vyplývá, že potenciální zákazníci dávají přednost zrnkové kávě, což je pro společnost velký plus. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 4, který je součástí přílohy č. 2.

Používání prodejního automatu.

Z výsledků vyplývá, že 50 % respondentů používá automaty jednou týdně nebo méně často, 31 % respondentů nepoužívá automaty nikdy, 15 % respondentů používá automaty několikrát týdně a 4 % používají automaty každý den. Většina respondentů používá prodejní automaty jednou týdně nebo méně často, což naznačuje, že by se společnost měla zaměřit na umístění prodejních automatů na místech s vysokou návštěvností, aby se zvýšilo využívání prodejních automatů. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 5, který je součástí přílohy č. 2.

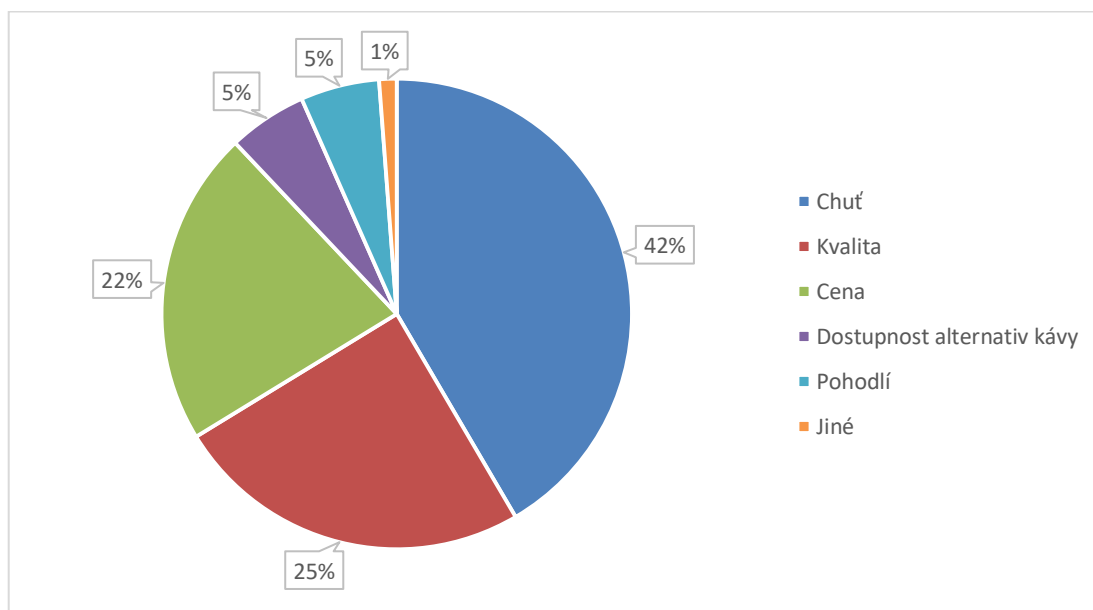
Preferovaná káva z automatů.

Z výsledků vyplývá, že 47 % respondentů dává přednost cappuccinu, 37 % respondentů latte, 5 % respondentů pijí espresso, 5 % respondentů americanu a 6 % respondentů jiným druhům kávy. Většina respondentů dává přednost cappuccinu a latté, což naznačuje přibližnou očekávanou poptávku po těchto druzích kávy. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 6, který je součástí přílohy č. 2.

Faktory ovlivňující rozhodování o nákupu kávy.

Z výsledků vyplývá, že 69 (42 %) respondentů zvažuje chuť, 41 (25 %) dotazovaných kvalitu, 36 (22 %) respondentů cenu, 9 (5 %) respondentů dostupnost alternativ, 9 (5 %) respondentů pohodlí a 2 (1 %) respondentů jiné faktory. Tyto informace jsou pro podnik užitečné, protože identifikují faktory, které jsou pro cílový trh důležité.

Graf 7 Faktory ovlivňující nákup



Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto informací vyplývá, že hlavním faktorem při nákupu kávy je chuť a kvalita, což pomůže naší společnosti zaměřit se na tyto parametry.

Jak často si do kávy z automatů přidáváte cukr, smetanu nebo jiné přísady?

Cílem této otázky je zjistit, jak často si lidé přidávají cukr, smetanu nebo jiné přísady do kávy z automatů. Z údajů vyplývá, že 30 % respondentů si tyto přísady přidává vždy, stejný počet respondentů (30 %) si je nepřidává nikdy. Zřídka si je přidává 21 % respondentů a 19 % si je přidává občas. To ukazuje, že lidé mají různé preference ohledně chuti kávy a společnost by se měla snažit zohlednit preference každého zákazníka. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 8, který je součástí přílohy č. 2.

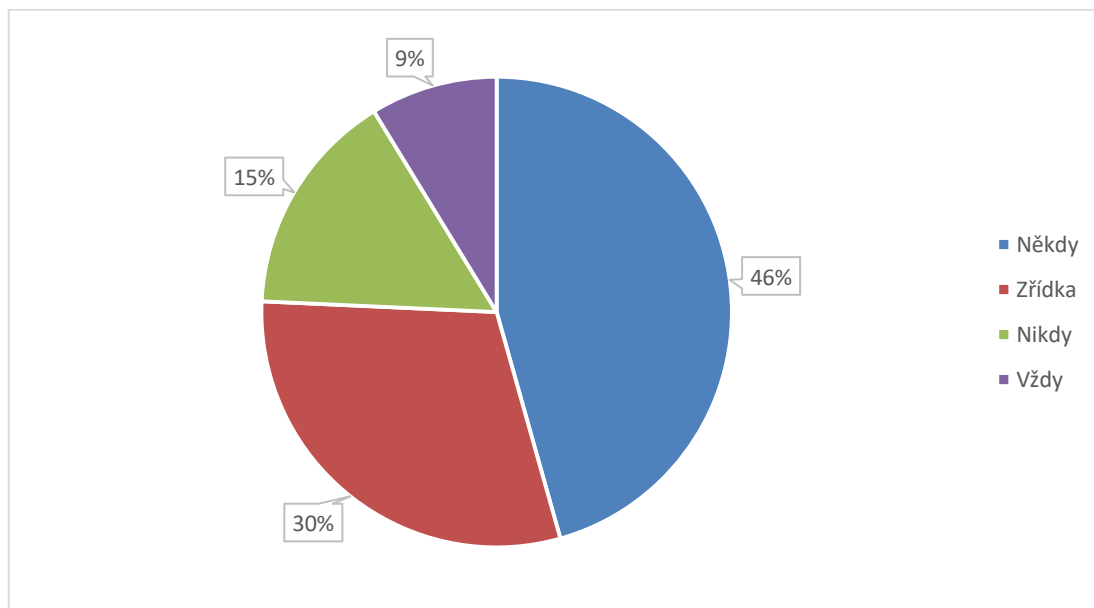
Jak hodnotíte kvalitu kávy z automatů ve srovnání s kavárnami nebo jinými zdroji?

Cílem této otázky je zjistit, jak lidé vnímají kvalitu kávy z automatů ve srovnání s kavárnami nebo jinými podniky, kde lze kávu zakoupit. Z údajů vyplývá, že 46 % respondentů si myslí, že káva z automatů je o něco horší, 33 % respondentů si myslí, že je mnohem horší, a 19 % respondentů si myslí, že je přibližně stejná jako káva z jiných zdrojů. Pouze 2 % respondentů si myslí, že káva z automatů je o něco lepší. Z toho vyplývá, že zákazníci obecně hodnotí kvalitu kávy z automatů negativně. Společnost Coffee.East se musí zaměřit na tvorbu kvalitní kávy, aby uklidnila a přilákala nové zákazníky. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 9, který je součástí přílohy č. 2.

Jak často jste měli problémy s výdejem nebo chutí kávy v automatech?

Tato otázka má za cíl porozumět frekvenci problémů, se kterými se zákazníci setkávají při nákupu kávy z automatů. Z údajů vyplývá, že 46 % respondentů se s problémy občas setkala, 30 % respondentů se s nimi setkala zřídka a 15 % respondentů nikdy žádné problémy nezažilo. S problémy se překvapivě vždy potýká 9 % dotázaných.

Graf 10 Problémy s výdejem nebo chutí kávy z automatů



Zdroj: vlastní zpracování

To naznačuje, že společnost potřebuje vyladit svůj systém dávkování kávových nápojů, aby se zabránilo opakování údajů ze studie.

Co si myslíte o rozmanitosti kávy v automatech?

Cílem této otázky je pochopit, jak lidé vnímají rozmanitost chutí kávy dostupných v automatech. Údaje ukazují, že 55 % respondentů považuje rozmanitost za adekvátní, 41 % respondentů ji považuje za omezenou a pouze 5 % respondentů ji považuje za špatnou. To naznačuje, že firma by se při realizaci tohoto podnikatelského projektu měla zaměřit na zvýšení rozmanitosti dostupných chutí, aby přilákala více zákazníků, kteří hledají různé možnosti. Výsledky této otázky jsou vyobrazené v grafu č. 11, který je součástí přílohy č.2

4.5 Analýza konkurence

4.5.1 Kavárny

Pekařství **PAUL** je oblíbený řetězec pekáren a kaváren s celosvětovou působností. Společnost byla založena ve Francii v roce 1889 a od té doby se rozšířila do více než 620 provozoven po celém světě. Díky své pověsti, kterou si společnost získala díky kvalitnímu pečivu, vynikající kávě a příjemné atmosféře, se stala mezi zákazníky oblíbenou. Na základě vlastního výzkumu bylo zjištěno, že styl řízení společnosti PAUL je hierarchický, s přístupem k rozhodování shora dolů. Zaměstnanci jsou dobře vyškoleni a mají znalosti o nabízených produktech. Atmosféra uvnitř kavárny je útulná a přívětivá, s vřelou atmosférou odrážející francouzský původ pekárny. V Praze má pekárna PAUL 7 poboček s průměrnou známkou 4,07 z 5 (Google maps, 2023). Na základě zpětné vazby od zákazníků pomocí maps.google.com byly identifikovány silné a slabé stránky podniku (PAUL, 2023):

Silné stránky:

- Široký sortiment vysoce kvalitních výrobků
- pevná zákaznická základna s vysokou známostí značky
- stabilní zkušenosti zákazníků na různých místech

Slabé stránky:

- vyšší ceny než u některých konkurentů
- omezený počet míst k sezení na některých místech, což může vést k přeplnění ve špičkách
- v důsledku hierarchického stylu řízení, který nemusí poskytovat dostatečnou flexibilitu a přizpůsobivost specifickým potřebám zákazníků, může docházet k nesrovnalostem v kvalitě služeb.

Co se týče jejich kávy, má následující klady:

- kvalitní kávová zrna Arabica
- pečlivé metody získávání a pražení kávy.

- Bohatá a výrazná chuť

Zápory:

- vyšší obsah kofeinu v jejich kávě nevyhovuje některým zákazníkům, kteří jsou na kofein citlivější.
- tradiční francouzské pražení používané pro jejich kávu nevyhovuje některým zákazníkům, kteří dávají přednost modernějším nebo experimentálnějším kávovým chutím.
- někteří zákazníci považují nabídku kávy v Paul Bakery za omezenou.
- ceny výrobků jsou vyšší než u mnoha konkurentů. Například středně velké cappuccino stojí 79 Kč.

Starbucks Corporation je americký řetězec s celosvětovou působností, který se specializuje na kávu a další produkty. Byla založena v roce 1971 v Seattlu v americkém státě Washington. Na začátku roku 2023 měla společnost Starbucks přibližně 36 000 kaváren ve více než 83 zemích, ale přesný počet se může měnit, protože se neustále otvírají nové prodejny a některé se zavírají. Starbucks má silné zastoupení také v České republice. K únoru 2023 je v ČR 52 kaváren Starbucks. Na základě vlastního výzkumu a prostřednictvím průzkumu webové stránky společnosti bylo stanoveno, že řetězec nabízí širokou škálu kávových nápojů, včetně klasické překapávané kávy, nápojů na bázi espressa a studených nápojů. Nabízí také čaj, pečivo a další potraviny. Styl řízení společnosti Starbucks je decentralizovaný a zaměřuje se na posílení postavení zaměstnanců a poskytnutí jim samostatnosti v rozhodování. Zaměstnanci jsou přátelští a vstřícní a zaměřují se na vytváření individuálních zkušeností pro každého zákazníka. Atmosféra uvnitř kavárny je často živá a rušná, s moderní a trendy atmosférou (Starbucks, 2023). Průměrné hodnocení všech kaváren Starbucks v Praze je 4,3 z 5 (Google maps, 2023). Na základě zpětné vazby od zákazníků pomocí webu maps.google.com byly identifikovány silné a slabé stránky podniku (Starbucks, 2023):

Silné stránky:

- pohodlná poloha: zákazníci mohou snadno získat své oblíbené kávové nápoje na 34 místech po celé Praze, včetně Westfieldu Chodov.

- objednávání přes mobilní zařízení: Starbucks nabízí mobilní aplikaci, která uživatelům umožňuje objednat kávu a platit předem, což šetří čas a zvyšuje pohodlí.
- známý program odměn společnosti Starbucks podporuje návštěvníky v návštěvě prodejny a v opakovaných nákupech.
- inovace: Společnost Starbucks je známá svými špičkovými produkty, inovativními marketingovými strategiemi a partnerstvím se známými značkami, jako jsou Disney a Harry Potter.

Slabé stránky:

- dopad na životní prostředí. Vzhledem k tomu, že používání jednorázových kelímků a obalů je pro některé zákazníky a ochránce životního prostředí probléme, to odrazuje malé množství zákazníků.
- obliba řetězce vede k dlouhým frontám a čekacím dobám ve špičce.
- vysoký obsah kalorií a cukru v některých nápojích odrazuje zákazníky, kteří dbají na své zdraví
- přeplněná a hlučná atmosféra. Rušná atmosféra v mnoha provozovnách Starbucks je nevýhodou pro zákazníky, kteří hledají klidné nebo tiché místo, kde si mohou vychutnat šálek kávy nebo pracovat.
- omezený počet míst k sezení: V mnoha provozovnách Starbucks je omezený počet míst k sezení, což je nevýhodou pro zákazníky, kteří chtějí sedět a vychutnávat si kávu nebo pracovat delší dobu.

Co se týče jejich kávy, ona má následující klady:

- kvalitní zrna arabiky
- přizpůsobitelná nastavení, která uživatelům umožňují přizpůsobit si nápoj podle svých představ a zajistit dlouhotrvající spokojenost
- Etické a udržitelné metody získávání surovin

Zápory:

- vysoké ceny některých nápojů a položek menu odrazují zákazníky s omezeným rozpočtem a ty, kteří jsou zvyklí na nižší ceny kávy. Například latté stojí v průměru 105 korun.
- některým zákazníkům, zejména těm, kteří dávají přednost jemnější chuti, připadá káva příliš silná nebo příliš hořká. Je to proto, že Starbucks obvykle používá pro svou kávu hlubší pražení, což někdy vede k silnější chuti a větší kyselosti.

Společnost **Costa Coffee** byla založena v roce 1971 v Londýně. V roce 2018 Coca-Cola Corporation koupila společnost Costa Coffee, jednu z největších kavárenských společností na světě s více než 3 800 kavárnami ve více než 32 zemích (Costa Coffee, 2023). Costa Coffee má v Praze významné zastoupení, neboť ve svých 36 provozovnách nabízí široký sortiment kávových nápojů, občerstvení a sendvičů. Na základě vlastního průzkumu a prohlídky webových stránek společnosti Costa byl zjištěn spíše tradiční přístup k řízení s důrazem na autoritu a centralizované rozhodování. Zaměstnanci se zaměřují na poskytování rychlého zákaznického servisu a jsou zdvořilí a efektivní. Interiéry kaváren mají často živou, trendy a moderní atmosféru (Costa Coffee, 2023). Všechny pražské podniky Costa Coffee mají průměrné hodnocení 3,97 z 5 hvězdiček (Google Maps 2023). Silné a slabé stránky společnosti byly určeny na základě připomínek zákazníků obdrženy prostřednictvím maps.google.com:

Silné stránky:

- důraz na kvalitní kávu a přísady
- rozmanité menu, které uspokojí různé chutě a preference
- silná známost značky a přítomnost na trhu

Slabé stránky:

- dlouhé čekání na objednávku. Mnoho zákazníků si stěžuje, že ať už je nyní dopravní špička nebo ne, v některých kavárnách této společnosti je třeba dlouho čekat na objednávku. To odrazuje malé procento zákazníků od dalších nákupů.
- nedostatek osobitosti a firemní atmosféry. Někteří zákazníci považují tradiční styl

řízení řetězce a důraz na efektivitu a rychlost za neosobní a méně přívětivý. Toto vnímání může společnosti Costa ztížit budování dlouhodobé loajality u zákazníků, kteří si cení osobnějšiho přístupu.

- kromě toho někteří zákazníci mají obavy z dopadu společnosti Costa na životní prostředí, například z odpadu, který vzniká z jednorázových kelímků a obalů. Přestože se společnost snaží tyto obavy řešit prostřednictvím iniciativ, jako je recyklace a používání ekologicky šetrných materiálů, mohou být tyto obavy v očích ekologicky smýšlejících zákazníků stále slabinou značky.

Co se týče jejich kávy, ona má následující klady:

- vysoce kvalitní ingredience: Costa Coffee používá vysoce kvalitní zrnkovou kávu a další ingredience, aby zákazníkům zajistila lahodnou a příjemnou kávu.
- rozmanitá nabídka: Costa Coffee nabízí pestrou nabídku kávových nápojů, občerstvení a sendvičů, které vyhoví každé chuti a preferencím.
- pohodlí: Costa Coffee má v Praze řadu kaváren (včetně Westfield Chodov a Hlavní nádraží), takže je pohodlná pro zákazníky, kteří jsou na cestách nebo se jen procházejí.

Zápory:

- jednou ze slabin společnosti Costa Coffee jsou vyšší ceny než u některých jejích konkurentů. Cena šálku kávy nebo občerstvení v kavárně Costa je vyšší než v menších nezávislých kavárnách a řetězcích rychlého občerstvení. Například standardní cappuccino stojí 83 korun. Malé procento zákazníků odrazují ceny produktů společnosti.
- možné nesrovnalosti: přestože se Costa Coffee snaží o jednotnost, kvalita a chuť se liší místo od místa a někdy i mezi jednotlivými zaměstnanci.

4.5.2 Prodejní automaty na kávu

V roce 2022 se **Delikommat** umístil na prvním místě na trhu prodejních automatů v České republice a měl podíl 34,4 % na maloobchodní hodnotě (Euromonitor, 2023). Tato společnost poskytuje řadu služeb, včetně pronájmu a prodeje automatů, kávového příslušenství a služeb údržby a oprav. Nabídka služeb:

Delikommat nabízí flexibilní možnosti pronájmu a prodeje svých prodejních automatů. Zákazníci si mohou automaty pronajmout nebo koupit podle svých požadavků. Zákazníci budou mít vždy přístup ke kvalitní kávě díky širokému výběru kávových směsí a spotřebního materiálu společnosti. Podnik také nabízí služby údržby a oprav svých prodejních automatů, aby zajistil jejich efektivní a účinné fungování (Delicommat, 2023). Na základě vlastního průzkumu bylo zjištěno, že průměrná cena velké kávy v pražských automatech se pohybuje kolem 30 korun. Pro výzkum je použito tři lokality: univerzita ČZU, Nákupní centrum Eden a Atrium Flora.

Silné stránky:

- dostupnost a pohodlí: Prodejní automaty na kávu Delikommat představují praktickou a levnou alternativu. Mohou být umístěny na různých místech, včetně pracovišť, univerzit a veřejných míst, což lidem umožňuje snadný přístup ke kávě.
- výběr: automaty Delikommat nabízejí různé druhy kávy. Zákazníci tak mají široký výběr a mohou si vybrat kávu podle jejich chuti.
- ziskovost: díky nižším personálním a administrativním nákladům jsou automaty obecně ziskovější než běžné kavárny. Zákazníci si díky tomu mohou koupit kávu levněji.
- snadné použití: stroje Delikommat jsou navrženy s ohledem na snadné použití a mají jednoduché uživatelské rozhraní, které usnadňuje výběr kávového nápoje.

Slabé stránky:

- většina automatů této společnosti používá rozpustnou kávu nebo nabízí výběr zrnkové či instantní kávy. Místo zrnkové kávy však používají kávu mletou. Tím se

ztrácí bohatá chuť

- zákazníci, kteří upřednostňují běžnou kávu před kávou z automatu, mají obavy o kvalitu té druhé. To může ovlivnit opakovaný prodej a spokojenost zákazníků
- Menší možnosti přizpůsobení: přestože mají kávovary Delikommat širokou škálu možností, nelze je přizpůsobit do takové míry jako běžnou kavárnu. Zákazníci, kteří preferují určitý způsob přípravy kávy, to mohou považovat za nevýhodu
- závislost na technologii. Automaty na kávu Delikommat jsou silně závislé na technologii, což znamená, že mohou být náchylné k technickým problémům a poruchám. To může vést ke ztrátě tržeb a frustraci zákazníků
- zbavy o životní prostředí: automaty často vyžadují velké množství obalů, jako jsou šálky, víčka a míchátko, což může přispívat k nárůstu odpadu a ekologickým problémům, přičemž Delikommat používá plastová víčka z nerecyklovatelného plastu

Nejoblíbenějším prodejním automatem této společnosti je LUCE X2, který má následující základní funkce:

- automatické čisticí funkce: LUCE X2 má automatické čisticí funkce, které usnadňují jeho údržbu a udržování v čistotě
- přizpůsobitelná nastavení: uživatelé si mohou upravit teplotu, sílu a množství kávy, což umožňuje přizpůsobit si chuť kávy na míru
- automat má mechanická tlačítka, která umožní vybrat si oblíbené kávové nápoje, a také bezkontaktní platební systém

Obrázek 5 Prodejní automat LUCE X2



Zdroj: Delikommat (2023)

Kromě společnosti Delikommat (Café + Co) existují v České republice další společnosti, které prodávají kávu prostřednictvím automatů, ale oni mají podobné silné a slabé stránky. Mezi nejoblíbenější patří společnost **Dallmayr**, která nejen prodává kávu, ale také pronajímá převážně kávovary pro firmy. Silnou stránkou této společnosti je kvalitní káva, kterou nabízí, a také široká nabídka služeb, která zahrnuje i servis kávovarů (Dallmayr, 2023).

Další konkurenční společností je Nestlé, která se zabývá především svou hlavní činností, ale má také pobočku, která distribuuje kávu prostřednictvím prodejních automatů. Přestože automaty Nestlé bývaly v České republice velmi oblíbené, v posledních dvou letech se podíl společnosti na trhu snížil. Díky své silné značce si však stále drží významnou pozici a láká nové zákazníky, její automaty v Praze jsou však poměrně zastaralé, což je pro ně velkou nevýhodou (Euromonitor, 2023; Nestlé Professional, 2023).

4.6 Marketingová a obchodní strategie

4.6.1 Obchodní strategie

Hlavním cílem společnosti, která se zaměřuje na nabídku prvotřídní kávy a vynikající

zákaznický servis, je stát se předním poskytovatelem kávových nápojů z automatů v Praze. Posílení dominantního postavení na trhu, rozšíření působnosti v dalších českých městech a budování trvale udržitelného image firmy jsou vedlejšími cíli. Cílem obchodní strategie je odlišit se od konkurence nabídkou prvotřídní kávy a prvotřídního zákaznického servisu za přijatelnou cenu. Podnik se zaměří na poskytování různých variant kávy a pravidelný servis automatů. Bude také pravidelně sledovat spotřebu a rychle řešit případné problémy. Podnik se v budoucnu soustředí na všech možných místech v Praze, včetně pracovišť, univerzit, nemocnic, nákupních center a dalších veřejných míst. Kromě toho bude společnost klást důraz na ekologii, používat ekologické produkty a podporovat recyklaci. Celkovým cílem společnosti je stát se jedním z předních dodavatelů kávových nápojů prostřednictvím prodejních automatů v Praze i mimo ni a poskytovat vynikající kvalitu, hodnotu a služby.

4.6.2 Marketing

Cílem marketingové strategie společnosti Coffe.East je přilákat zákazníky, kteří hledají rychlý a snadný způsob, jak uspokojit svou touhu po kofeinu. Zpočátku bude podnik schopen obsloužit v daném okamžiku slušný počet zákazníků pouze třemi zařízeními. K dosažení tohoto cíle bude použit následující marketingový mix:

4.6.2.1 Product

Společnost bude nabízet čerstvě uvařenou kávu ve dvou velikostech - 110 ml a 250 ml. A aby byla zaručena nejlepší chuť a aroma, bude káva připravována z prvotřídních kávových zrn. Snadno použitelné dotykové ovládání umožní zvolit si preferovaný kávový nápoj a přístroj bude udržovat teplotu a čerstvost kávy. Šálky budou vyrobeny z materiálů, které nemají negativní dopad na životní prostředí, a budou používat recyklovatelné materiály. Kromě běžné kávy společnost nabízí i další produkt, například horkou čokoládu a bezkofeinovou kávu.

4.6.2.2 Cena a cenová strategie

Cenová strategie je klíčovou součástí každého podnikání a tato společnost na tom není

jinak. Coffee.East na začátku stanoví několik cenových strategií, které jsou konkurenceschopné, cenově dostupné a ziskové.

První cenovou strategií je stanovení prémiových cen. Strategie zahrnuje nastavení cen vyšší než u konkurence, aby odrážely vnímanou hodnotu produktu. Tato strategie je vhodná pro společnost, která poskytuje vysoce kvalitní zrnkovou kávu. Zákazníci jsou ochotni za kvalitu zaplatit více a vznikající vendingová kávová společnost se může prosadit jako prodejce kvalitní a lahodné kávy (Harvard Business Review, 2023).

Druhou cenovou strategií, kterou bude společnost používat, je psychologická cenová strategie. Patří sem i stanovení cen, které končí lichým číslem, například 29 korun místo 30 korun. Tím se cena stává nižší, a tudíž pro zákazníky atraktivnější. Tato cenová strategie může dobře fungovat, protože zákazníci si s větší pravděpodobností koupí šálek kávy, který se jim zdá levnější (Harvard Business Review, 2023).

Třetím přístupem je dynamická tvorba cen. Na základě studia tržních vzorců, změn poptávky, chování spotřebitelů, kupní síly a dalších proměnných zahrnuje dynamická tvorba cen stanovení různých cen pro různé skupiny zákazníků. Například šálek cappuccina na univerzitě by stál 29 Kč, zatímco v nákupním či business centru by stál 35 Kč (Harvard Business Review, 2023). Cenu a nabízené produkty definuje Coffee.East následovně:

Tabulka 4 Ceník nápojů

Typy kávy	Cena (Kč)
Espresso	19
Čokoláda	25
Double espresso	25
Amerikano	25
Flat white	25-29
Cappuccino	29-35
Caffe Latte	29-35

Macchiato	29-35
Mocha coffee	29-35
Čokoláda Duo	29
Čokoláda s mlekiem	29
Bezkofeinová káva	25

Zdroj: vlastní zpracování

Pro další výpočty je vytvořena tabulka se složením každého šálku kávového nápoje.

Tabulka 5 Suroviny na kávové nápoje

Kávové nápoje	Kávová zrna (g)	Voda (ml)	Suš. mléko (g)	Bezkof. zrna (g)	Kakaový prášek (g)	Objem kelímků (ml)	Cukr (g)	Míchátky (ks)
Espresso	10	70				110		
Double espresso	16	70				110		
Amerikano	10	100				110		
Flat White	10	70	2			110		
Cappuccino	10	120	9			250	2	1
Caffe Latte	8	120	12			250	2	1
Macchiato	10	70	8			250	1	1
Mocha coffee	9	110	8		8	250	2	1
Bezkofeinové cappuccino		120	9	9		250	2	1
Čokoláda		120			20	250		
Čokoláda Duo		120			24	250		
Mléčná čokoláda		120	7		8	250	2	1

Zdroj: vlastní zpracování s použitím Coffeefan, 2022

Třetí tabulka ukazuje počáteční cenu každého z produktů, za kterou byl zakoupen nebo vyroben.

Tabulka 6 Výrobní cena produktů

Typ produktu	Název produktu	Cena (Kč)
Káva	Lavazza Bar Gusto Forte zrnková káva 1 kg	288
Porcé kávy	Espresso	3,58
	Double espresso	5,30
	Amerikano	3,65
	Flat White	4,51
	Cappuccino	5,69
	Caffe Latte	5,41
	Macchiato	5,49
	Mocha coffee	6,24
Bezkofeinová káva	Borbone Miscela DEK bezkofeinová zrnková káva 1 kg	299
Porcé kávy	Bezkofeinové cappuccino	5,79
Čokoláda	oVe COCOA DRINK ATRIA 1 kg	129
Porce čokolády	Čokoláda	3,68
	Čokoláda Duo	4,15
	Mléčná čokoláda	3,52
Kávodé kelímky	Papírový kelímek 110 ml	0,69
	Papírový kelímek 250 ml	1,23

Zdroj: vlastní zpracování s použitím Heureka, 2023

Poslední tabulka obsahuje ceny za jeden gram surovin.

Tabulka 7 Cena jednoho gramu suroviny

Název	Cena (Kč)
Dřevená míchátko 1 ks	0,07
Cukr krystal	0,02
Voda	0,0001
Sušené mléko	0,16
Kakaový prášek	0,13
Káva zrnková	0,29
Káva bezkofeinová	0,30

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2.3 Distribuce

Prodejní automaty společnosti Coffee.East budou předběžně na několika místech: Westfield Chodov (Rožtylská 2321/19, 148 00, Praha 4), Hlavní nádraží (Wilsonova 300/8, 120 00, Praha 2), Harfa Business Center B (Českomoravská 2532, 190 00, Praha 9). Důvody, proč byla vybrána právě tato místa k pronajmu jsou následující:

Zaprvé, nákupní centrum Westfield Chodov je vysoce frekventovaná oblast s velkým počtem návštěvníků každý den. Toto nákupní centrum je největší v Česku. Jeho rozloha je 100 000 metrů čtverečních a počet obchodů dosahuje 300 kusu. Tato lokalita je pro automat ZENSIA 7 Espresso DE ideální, protože poskytuje snadný přístup ke kávovým nápojům pro zákazníky a zaměstnance obchodů. S umístěním jednoho automatu na kávu v tomto nákupním centru s vysokou návštěvností podnik získá maximum potenciálních zákazníků a také zvýší pravděpodobnost prodeje (Westfield, 2023).

Pražské hlavní nádraží je skvělým místem pro automat na kávu. Tento veřejný prostor slouží jako metro i vlakové nádraží, takže je oblíbeným místem, kterým denně procházejí desítky tisíc lidí. Už jen díky pěšímu provozu je to ideální místo pro prodejní automat,

protože přitahuje stálý proud potenciálních zákazníků, kteří hledají rychlé a pohodlné řešení nákupu kávy. Kromě toho jsou potenciálními zákazníky také lidé pracující na nádraží, například pracovníci ostrahy a údržby, ale také zaměstnanci různých obchodů, kaváren, lékáren apod. Umístěním prodejního automatu v tomto rušném centru poskytne cennou službu cestujícím i zaměstnancům stanice.

Dalším faktorem, který dělá z nádraží ideální místo pro prodejní automat, je to, že je otevřeno téměř 24 hodin denně (21 hodin). Protože vlaky jezdí ve dne i v noci, vždy bude existovat poptávka po rychlé a pohodlné nabídce kávy. Celkově vlakové nádraží nabízí skvělou příležitost k poskytování hodnotné služby, která pokrývá velkou a různorodou zákaznickou základnu (Prague, 2023).

Instalace prodejního automatu na kávu v obchodním centru Harfa je dobrým řešením nejen pro Cofee.East, ale i pro zaměstnance. Mnoho zaměstnanců potřebuje kofein na začátek dne nebo k udržení koncentrace a energie po celý den. Pořízení tohoto automatu může být pro zaměstnance pohodlným řešením, jak mít přístup ke kávě a dalším nápojům na bázi kávy.

Toto obchodní centrum má 30 000 metrů čtverečních a 8 podlaží. V současné době je pro firmy k dispozici pouze 5 pracovních míst na několika podlažích. Zbytek prostor již aktivně využívají jiné společnosti. Celkově lze říci, že instalace automatu na kávu v business centru Harfa dobrým řešením, které bude přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro firmu, která tyto služby poskytne (Harfabusinesscenter, 2023).

4.6.2.4 Propagace

Propagační strategie společnosti prodávající kávu pomocí prodejních automatů má zásadní význam pro přilákání nových zákazníků a zvýšení prodeje. Společnost Coffee.East bude zpočátku prodávat své výrobky a propagovat svou značku několika způsoby.

Reklama na sociálních sítích je úspěšnou strategií pro přilákání potenciálních zákazníků. Podnik vytvoří profily na sociálních sítích a spustí personalizovanou reklamu na stránkách, jako je Facebook a Instagram. Reklamy budou obsahovat vysoce kvalitní obrázky prodejních automatů a šáleků, stejně jako atraktivní popisky a propagační nabídky.

Kromě reklamy na sociálních sítích je formou reklamy i samotný automat. Design a vzhled jsou důležité pro přilákání zákazníků. Společnost doplní automaty výraznou grafikou a

značkou, aby byly atraktivnější a zapamatovatelnější. Tímto způsobem bude samotný automat sloužit jako forma reklamy, která přiláká zákazníky, i když aktivně nevyhledávají kávu. V budoucnu bude společnost využívat displeje prodejních automatů k propagaci svých výrobků. Displeje budou obsahovat propagační nabídky nebo nové příchutě, aby zákazníci přiměly vyzkoušet něco nového. Kromě toho společnost také vytvoří věrnostní program, který odměňuje spotřebitele za pokračující transakce.

4.7 Realizační a projektový plán

Všechny hlavní aktivity a jejich délka trvání jsou shrnuty pomocí Ganttova diagramu pro prvních 5 měsíců podnikání:

Obrazek 6 Ganttův Diagram pro prvních 5. měsíců podnikání

Harmonogram projekt: Nápojové automaty na zrnkovou kávu	Počet dní trvání aktivity (pracovní dny)	2023																				
		červen				červenec				srpen				září				říjen				
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1. První fáze projektu																						
1.1 Planování	4	■	■	■	■																	
1.2 Vypočítáme přibližně náklady na projekt	2		■	■																		
1.3 Získání potřebných licencí	10		■	■	■	■	■	■	■													
1.4 Nákup prodejních automatů.	8			■	■	■	■	■	■	■												
2. Druhá fáze projektu																						
2.1 Nastavení automatů	20					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.2 Uzavírání smluv s dodavateli	6					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.3 Uzavírání dlouhodobých nájemních smluv	12					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.4 Nákup prvních reklam na sociálních sítích	4									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2.5 Dokončení nastavení, kontrola chyb	5									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3. Třetí fáze projektu																						
3.1 Zdokonalování designu automatů	4									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3.2 Dodání prodejních automatů do míst prodeje kávy	1																					
3.3 Zahájení prodeje	1																					
4. Čtvrtá fáze projektu																						
4.1 Analýza údajů o prodeji a úprava cen	14																					
4.2 Analýza zpětné vazby a zlepšení	30																					
5. Pátá fáze																						
5.1 Rozšíření podnikání	15*																					

Zdroj: vlastní zpracování s použitím Excel

Úkoly jsou rozděleny do 5 měsíců (fází), jak ukazuje Ganttův diagram, a každý měsíc má určitý soubor úkolů, které je třeba splnit. Časová osa projektu je zobrazena vodorovně a úkoly jsou uvedeny svisle. V diagramu jsou také zobrazeny závislosti a časový plán pro každý úkol.

Podnik se během prvního měsíce zaměří na průzkum, získání licencí a povolení,

plánování rozmístění automatů a nákup automatů od dodavatelů. Během této fáze bude také navázána partnerství s dodavateli.

Druhý měsíc bude věnován nastavení prodejních automatů. Společnost také uzavře smlouvy s dodavateli, aby si zajistila spolehlivý zdroj kvalitních surovin. Kromě toho s místy, kde budou prodejní automaty instalovány, podepsány dlouhodobé nájemní smlouvy. Po umístění automatů a podepsání smluv podnik vynaloží skromné marketingové úsilí, aby na sebe upozornil. Ta bude zahrnovat internetovou reklamu a marketing na sociálních sítích.

Třetí měsíc se zaměří na úsilí společnosti o zlepšení designu prodejních automatů. To bude zahrnovat estetická vylepšení, jako je aktualizace grafiky automatu a přidání iniciál společnosti na automat. Společnost Coffee.East poté připraví prodejní automaty k dodání a s pomocí stěhováků je doručí do vybraných prodejen. Po instalaci začne podnik prodávat kávu veřejnosti.

Po celém měsíci prodeje společnost využije tuto dobu k analýze údajů o prodeji a k potřebným úpravám cen. Na základě zpětné vazby od zákazníků firma provede veškeré potřebné změny, aby výrobek vylepšil. Kromě toho společnost využije tuto příležitost k nápravě případných problémů s prodejními automaty, jako je úprava umístění, optimalizace toku zákazníků a oprava chyb v samotném automatu.

Během posledního měsíce projektu začne společnost plánovat budoucí růst a expanzi. Nejbližším cílem je zvýšit prodej kávy instalací dalších automatů na místech s vysokou návštěvností. To bude vyžadovat průzkum potenciálních míst, uzavření nájemních smluv a nákup nových prodejních automatů. Časem, až společnost vykáže dobrý růst a zisky, bude uvažovat o výrobě vlastních prodejních automatů. Jisté však je, že tím společnost získá větší kontrolu nad designem a funkčností prodejních automatů, což by mohlo vést k nákladově efektivnějšímu a účinnějšímu řešení. Realizace této myšlenky by vyžadovala investice do potřebných zdrojů, jako jsou výrobní zařízení a materiály, a najmutí kvalifikovaných inženýrů a konstruktérů, kteří by vytvořili kvalitní prodejní automaty splňující potřeby zákazníků.

4.8 Finanční plán

Pro společnost, která bude v počáteční fázi své činnosti vlastnit tři automaty na kávu, je důležité mít jasný finanční plán. Tento krátkodobý finanční plán zohlední náklady na zahájení podnikání a také příjmy, které lze očekávat ve třech různých scénářích: realistický scénář, pesimistický scénář a optimistický scénář. Vyhodnocením těchto tří scénářů potenciálních příjmů je vypočten hospodářský výsledek, který lze očekávat za jeden rok. Vytvoření finančního plánu je pro každý podnik důležitým krokem, protože umožňuje efektivně alokovat zdroje a činit informovaná rozhodnutí. V případě podniku Coffee.East je třeba vzít v úvahu několik nákladů, včetně nákupu a údržby automatů, jakož i nákladů na suroviny a spotřební materiál, jako jsou šálky a míchačky. Tři scénáře příjmů poskytnou škálu potenciálních příjmů, což umožní vyhodnotit různé výsledky a připravit se na případné problémy. Praktický a flexibilní finanční plán se vytváří na základě realistického plánu, který zohledňuje současné tržní trendy a ekonomické podmínky, pesimistického plánu, který zohledňuje možné neúspěchy a problémy, a optimistického plánu, který zohledňuje nejlepší scénáře.

Celkově je tento krátkodobý finanční plán mapou, podle které se společnost řídí a která zajišťuje, že zdroje jsou přidělovány efektivně a že společnost plní své cíle podle plánu. Zohlednění různých scénářů růstu příjmů umožní činit informovaná rozhodnutí a přizpůsobovat se měnícím se podmínkám na trhu, což v konečném důsledku povede k většímu úspěchu a ziskovosti.

4.8.1 Náklady na zahájení provozu

Do nákladů jsou zahrnuty veškeré finanční prostředky, které byly vynaloženy před zahájením podnikatelské činnosti. Jedná se tedy o zřizovací výdaje pro založení společnosti, náklady na nákup prodejních automatů, náklady na nastavení automatu a kontrolu všech systémů profesionály, náklady na nářadí pro servis prodejních automatů, náklady na vylepšení designu, náklady na dopravu, náklady na první plnění automatů surovinami a náklady na propagaci.

Tabulka 8 Náklady na zahájení provozu

Náklady na zahájení provozu	Činnost	Cena (Kč)	Celkem (Kč)
Zřizovací náklady pro založení společnosti	Notářský zápis o založení s. r. o.	3 700	8630
	Ověření souhlasu s umístěním sídla	30	
	Správní poplatek živnostenskému úřadu	1 000	
	Výpis z trestního rejstříku	1 200 (100 Kč občan ČR)	
	Zápis do obchodního rejstříku	2 700	
Náklady na nákup prodejních automatů	Prodejní automaty 3 kusy	1 kus- 159 990	479 970
Náklady na nastavení automatů a kontrolu	Nástavení systému automatů	1 500	2 300
	Kontrola všech systému automatů	800	
Náklady na nářadí pro servis prodejních automatů	Sada šroubováků	175	573,4
	Alkoholový roztok pro čištění mincí	150	
	Neutrální čisticí prouštědky a kartáč	94	
	Mikroutěrky 4 kusy	19,4	
	Kleště a nůž	135	
Náklady na vylepšení designu	Designérská práce včetně materiálu pro jeden prodejní automat	5 450	16 350
Náklady na dopravu	Doprava + 3 pracovníci (včetně DPH)	5 526	5 526
Náklady na první plnění automatů surovinami	Zrnková káva 4,2 Kg	1 209	3 683,7
	Bezkofeinová káva 4,2 Kg	1 255	
	Sušené mléko 3,3 Kg	536,8	
	Kakaový prášek 4,55 Kg	587	
	Cukr 5,25 Kg	94	
	Voda 19 L	1,9	

Propagaci	Umístění reklamy na sociálních sítích	6 000 Kč	6 000 Kč
Průměrné náklady na jeden prodejní automat			174 344,3 Kč
Celkem			523 033 Kč

Zdroj: vlastní zpracování s použitím Heureka (2023) a Baumax (2023)

Na základě počátečních nákladů před zahájením podnikání je stanoveno, že celkové náklady na tři prodejní automaty jsou 523 033 Kč.

4.8.1 Náklady na provoz

Měsíční náklady na provoz prodejních automatů zahrnují materiálové náklady, energetické dodavky a nájemné, pronájem mobilního terminálu.

Tabulka 9 Náklady na provoz

Náklady na provoz	Činnost	Cena	Celkem
Materiálové náklady	Čisticí prostředky	40 Kč	840 Kč
	Propagace	800 Kč	
	Palivo	650 Kč	650 Kč
Energetické dodavky a nájemné	Elektrická energie	1 700 Kč	15 900 Kč
	Nájemné	4050+4750+5400 Kč	
Pronájem mobilního terminálu	Pronájem mobilního terminálu (pokud obrat bude více než 240 000 Kč za 1/3 roku je terminál zdarma)	320 Kč	–
Celkem			17 390 Kč

Zdroj: vlastní zpracování s použitím KB, 2023

Tyto měsíční náklady jsou důležité pro správný a bezproblémový provoz automatů. Materiálové náklady zahrnují čisticí prostředky a reklamu, které hrají klíčovou roli při udržování čistoty prodejních automatů a informování zákazníků o nabízených produktech. Zdroje energie jsou potřebné pro napájení prodejních automatů a dalších zařízení, jako jsou platební terminály a dispečink automatů. Pronájem je důležitý, protože bez umístění

prodejních automatů nelze zboží prodat. V případě společnosti Coffee.East prozkoumána a vybrána následující místa pro prodej výrobků:

- Harfa Business Center B, cena 4 616 Kč měsíčně včetně elektřiny
- Praha hlavní nádraží, cena 5 316 Kč měsíčně včetně elektřiny
- Westfield Chodov, cena 5 916 Kč měsíčně včetně elektřiny

Pronájem mobilního terminálu nám umožňuje přijímat platební karty s bezkontaktní platbou, stejně jako telefony a chytré hodinky, což je dnes pro zákazníky velmi důležité. Je také nutné mít palivo do auta, aby bylo možné každých 5-6 dní zajet do míst, kde jsou prodejní automaty, naložit do nich suroviny a vyčistit je zevnitř i zvenku.

Jaké množství surovin bude muset každý automat naplnit, zatím není známo. Tyto údaje však obdrží dva měsíce po zahájení podnikání a v případě potřeby je poskytnuté.

4.8.2 Výnosy

V této praktické části jsou zpracovány odhady tržeb pro tři prodejní automaty ve třech scénářích: optimistický, realistický a pesimistický.

Tabulka 10 Odhady příjmů ve třech scénářích

	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Počet prodaných šálku kávy denně	40	30	20
Tržby za den	3 366,60 Kč	2 524,98 Kč	1 683,30 Kč
Tržby za měsíc	89 484,23 Kč	67 113,97 Kč	44 742,38 Kč
Tržby za rok	938 510,59 Kč	703 891,32 Kč	469 258,08 Kč
Náklady na prodané zboží za den	1 189,90 Kč	892,45 Kč	594,97 Kč
Náklady na prodané zboží za měsíc	35 697,94 Kč	26 773,70 Kč	17 849,07 Kč
Náklady na prodané zboží za rok	374 400 Kč	280 802,57 Kč	187 201,05 Kč
Hrubý zisk za den	2 176,70 Kč	1 632,53 Kč	1 088,33 Kč
Hrubý zisk za měsíc	57 856,69 Kč	43 392,65 Kč	28 927,81 Kč

Hrubý zisk za rok	606 800,90 Kč	455 102,09 Kč	303 394,88 Kč
Čistý zisk za den	1 498,66 Kč	1 124 Kč	749,31 Kč
Čistý zisk za měsíc	39 834,40 Kč	29 875,92 Kč	19 916,66 Kč
Čistý zisk za rok	417 783,20 Kč	313 338,65 Kč	208 885,93 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Optimistická, realistická a pesimistická verze předpokládají, že naše společnost prodá 40, 30 a 20 šálků kávy denně pomocí tří automatů. To znamená, že se denně prodá 120, 90 a 60 šálků kávy.

Tržby:

Pokud se každý šálek kávy prodává za cenu 28,055 Kč, obrat za den u všech tří automatů bude činit:

- 120 šálků x 28,055 Kč za šálek = 3366,6 Kč. Jako průměrný počet pracovních dní v měsíci se však používá číslo 26,58. Obrat za měsíc tedy činí 89 484 Kč.
- 90 šálků x 28,055 Kč za šálek = 2 524,98 Kč. Měsíční obrat = 67 113,97 Kč.
- 60 šálků x 28,055 Kč za šálek = 1 683,3 Kč. Měsíční obrat = 44 742,38 Kč.

Náklady na prodané šálky kávy za den:

Fixní náklady na prodané zboží na jeden šálek kávy činí 11,192 Kč. Fixní náklady se skládají z přibližných nákladů na suroviny na šálek kávy (4,751) a také z měsíčních stálých nákladů na jeden šálek kávy. Přibližná cena jednoho šálku kávy je 28,055 Kč. Poměr přibližné ceny kávy a nákladů na jeden šálek kávy je 39,893 %:

- **Optimistická varianta:**

$$89\,484 * 0,39893 = 35\,697,94$$

$$\underline{35\,697,94 / 30 = 1\,189,93}$$

- **Realistická varianta:**

$$\underline{67\,113,97 * 0,39893 = 26\,773,78}$$

$$\underline{26\,773,78 / 30 = 892,45}$$

- **Pesimistická varianta:**

$$\underline{44\,742,38 * 0,39893 = 17\,849,07}$$

$$\underline{17\,849,07 / 30 = 594,97}$$

Hrubý zisk:

Hrubý zisk za den je rozdíl mezi obratem a hodnotou prodaných šálků kávy za den.
Hrubý zisk za den tedy bude:

- **Optimistická varianta:**

$$\underline{3\,366,6 - 1\,189,93 = 2\,176,67 \text{ Kč}}$$

- **Realistická varianta:**

$$\underline{2\,524,98 - 892,45 = 1\,632,53 \text{ Kč}}$$

- **Pesimistická varianta:**

$$\underline{1\,683,3 - 594,97 = 1\,088,33 \text{ Kč}}$$

Čistý zisk po zdanění:

Pro výpočet čistého zisku po zdanění je třeba od hrubého zisku odečíst daně. Sazba daně je 19 % a 15 % (pro výběr peněz z účtu). Čistý zisk po zdanění tedy bude:

- **Optimistická varianta:**

$$\underline{1\,498,66 \text{ Kč}}$$

- **Realistická varianta:**

$$\underline{1\,124 \text{ Kč}}$$

- **Pesimistická varianta:**

$$\underline{749,31 \text{ Kč}}$$

Závěrem lze říci, že z výše uvedených výpočtů vyplývá, že prodej kávy prostřednictvím automatů může být ziskový, zejména pokud se prodá značný počet šálek denně (od 30 šáleků). Hrubý zisk vytvořený z prodeje může být značný, ale při stanovení čistého zisku je velmi důležité zohlednit náklady na prodané výrobky a daně.

Studie také zdůrazňuje důležitost pečlivé přípravy podniku pro optimalizaci zisku při minimalizaci nákladů.

4.8.3.1 Výkaz cash flow

Tabulka 11 Cash flow 1 rok

	Položka	Optimistický	Realistický	Pesimistický
Příjmy	Počáteční stav peněžních prostředků	0 Kč	0 Kč	0 Kč
	Příjmy z prodeje produkce	938 510,59 Kč	703 891,32 Kč	469 258,08 Kč
	Obdržené půjčky	0 Kč	0 Kč	0 Kč
	Vloženy kapitál	524 000 Kč	524 000 Kč	524 000 Kč
Příjmy celkem		1 462 511 Kč	1 227 891,30 Kč	993 258,01 Kč
Výdaje	Vstupní náklady	523 033 Kč	523 033 Kč	523 033 Kč
	Materiálové náklady	17 880 Kč	17 880 Kč	17 880 Kč
	Energetické dodávky a nájemné	190 800 Kč	190 800 Kč	190 800 Kč
Výdaje celkem		731 713	731 713	731 713
Konečný stav peněžních prostředků		730 798 Kč	496 178,30 Kč	261 545,10 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.9 Vyhodnocení projektu

Metoda hodnocení projektu umožňuje rozhodnout, zda jsou náklady na projekt oprávněné, či nikoli. K výpočtu lze použít několik finančních ukazatelů, včetně doby návratnosti investice a návratnosti vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

ukazuje, jaký zisk projekt přináší v poměru k vlastnímu kapitálu investovanému do projektu, zatímco doba návratnosti ukazuje, za jak dlouho se investice do projektu vrátí.

4.9.1 Doba návratnosti

- **Doba návratnosti** (realistická varianta) = $\frac{524\,000}{496\,178,3} = 1,06$

Bylo zjištěno, že doba návratnosti realistické varianty bude trvat 1 rok a 0,6 měsíce.

4.9.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je důležitým ukazatelem, který pomáhá měřit, jak dobře podnik využívá svůj vlastní kapitál k dosažení zisku. Pro výpočet rentability vlastního kapitálu je třeba vydělit čistý zisk po zdanění vlastním kapitálem a výsledek vynásobit 100 %.

V případě firmy Coffee.East by výpočet ROE vypadal takto:

- $\frac{(313\,338,65 / 524\,000) * 100 \% = 59,8$

Výsledek ukazuje, že společnost bude schopna využít svůj vlastní kapitál a dosáhnout zisku. Rentabilita vlastního kapitálu ve výši 59,76 % je velmi dobrý výsledek a naznačuje, že podnik může dosáhnout vysoké návratnosti investovaného kapitálu.

4.10 SWOT analýza

4.10.1 Silné stránky

Nízké **režijní náklady** prodejních automatů jsou jednou z jejich největších výhod. Není pro ně problém zaměstnávat pracovníky ani platit náklady na energie. To svědčí o tom, že udržet konkurenceschopné ceny a zároveň generovat slušný zisk je možné.

Vysoké marže. V důsledku nízkých nákladů je možné dosáhnout značného zisku z každé transakce. To firmě zaručuje stálý tok příjmů a napomáhá její dlouhodobé expanzi. Společnost se bude zabývat nákupem surové kávy ve velkém množství, aby využila nižších cen, například kávových zrn, šálků a cukru, a optimalizovala tak zisky.

Pohodlí. Prodejní automaty nabízejí zákazníkům pohodlný způsob, jak si dát porci kávy, aniž by museli stát dlouhé fronty nebo cestovat do kavárny. Tento faktor pohodlí je důležitým prodejním argumentem, zejména pro zaneprázdněné profesionály nebo lidi na cestách.

Snadná údržba zařízení. Práce se zařízením není příliš náročná. Snadno je naplnit týdenní zásobou materiálu, a pokud se stroj porouchá, je obvykle snadné jej opravit. Aby se však všechna data nedochovala v hlavě, bude vytvořen plán plánovaných oprav pro kontrolu a doplňování spotřebního materiálu, dezinfekci zařízení a rychlé odstranění jakýchkoli poruch.

Flexibilita. Protože jsou naše prodejní automaty mobilní, možno je po skončení pronájmu bez větších obtíží přemístit na jiné místo. Tato flexibilita nám také umožňuje testovat různé trhy a zjistit, kde jsou naše automaty nejúspěšnější.

4.10.1.2 Slabé stránky

Omezené zdroje. Majitel této společnosti může mít nedostatek finančních i osobních zdrojů. To, čeho lze dosáhnout ve společnosti řízené jednou osobou, je omezené. To může být nevýhodou, pokud nemůže do společnosti investovat potřebný čas a peníze, aby byla efektivní.

Omezená nabídka. Prodejní automaty obvykle vydávají malý sortiment zboží, což je jedna z jejich nevýhod. Vzhledem k tomu, že v situaci Coffe.East jsou k dispozici pouze kávové nápoje, ne všichni spotřebitelé budou spokojeni. To může zúžit okruh potenciálních zákazníků a snížit tržby o několik procent. Rozšíření nabídky například o různé čaje je jedním ze způsobů, jak tento problém vyřešit.

Závislost na elektrické energii. Prodejní automaty potřebují ke svému provozu elektrickou energii, což znamená, že výpadky proudu nebo jiné problémy s elektřinou mohou narušit naše podnikání.

Kontakt se zákazníkem je omezený. Nevýhodou prodejních automatů je, že neumožňují blízký kontakt se zákazníkem. To znamená, že je možné propásnout možnost vybudovat si vztah se zákazníkem a nezískat zpětnou vazbu na své výrobky. Jedním z

řešení je umístit vedle automatů schránku na připomínky zákazníků nebo komunikovat se zákazníky prostřednictvím sociálních médií.

4.10.1.3 Příležitosti

Expanze. Společnost se bude rozšiřovat o další prodejní automaty a diverzifikovat sortiment výrobků. To nám pomůže zvýšit příjmy a rozšířit zákaznickou základnu. Během několika let začne společnost vyrábět vlastní prodejní automaty, které budou kvalitou a chutí odpovídat nejlepším kavárnám. Budou mít atraktivní design a také možnost přidávat sirupy a využívat věrnostní program, který umožní platit méně.

Nová místa. Vždy je možné najít nová místa pro prodejní automaty. Je potřeba prozkoumat a určit oblasti s vysokou návštěvností a malou konkurencí.

Inovace výrobků. Lze prozkoumat a identifikovat nové kávové nápoje, po kterých je poptávka, a přidat je do prodejních automatů. To pomůže přilákat nové zákazníky a udržet si stávající.

4.10.1.4 Hrozby

Ekonomické poklesy. Hospodářské poklesy (inlace, krize) nejenže sníží poptávku po kávě, ale sníží i celkovou poptávku, což se projeví v nižším prodeji. Aby zmírnil dopad hospodářského poklesu na naše podnikání, bude zvažena diverzifikace na nekávové produkty. To nám pomůže přilákat širší zákaznickou základnu a udržet prodeje i v obdobích nízké poptávky. Během období nízkého zájmu mohou být nabízeny propagační akce nebo slevy, které povzbudí zákazníky, aby pokračovali v nákupu našich produktů.

Měnící se preference spotřebitelů. Vzhledem k tomu, že se spotřebitelé začínají více zajímat o své zdraví, mohou se vzdát kávy nebo hledat zdravější alternativy kávy. Naše společnost musí sledovat měnící se spotřebitelské trendy a podle toho upravovat svou nabídku.

Technologický pokrok. Mohou se objevit nové technologie, které nahradí prodejní automaty nebo změní způsob přípravy a podávání kávy. Společnost by měla sledovat nejnovější trendy v oboru a být připravena přizpůsobit podnikání podle potřeby.

Konkurence. Ve stejné oblasti se mohou objevit další automaty na kávu nebo kavárny, což může snížit počet zákazníků kupujících kávové nápoje. Abyste se odlišili od konkurence, bude třeba prozkoumat investice do kvalitního vybavení a spotřebního materiálu, abyste mohli zákazníkům nabídnout lepší služby. Je také možné nabízet jedinečné příchutě kávy nebo dokonce spolupracovat s místními pražírny a nabízet speciální kávové směsi.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo vypracovat podnikatelský projekt pro novou společnost Coffee.East, která se právě chystá vstoupit na trh prodejních automatů. Společnost plánuje zakoupit tři high-tech a nové kávové automaty od společnosti AZKOYEN a umístit je na třech veřejných místech, jako jsou nákupní a obchodní centra, aby lidem přinesla potěšení z prodeje kvalitní a chutné zrnkové kávy.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části, která vycházela z komparace odborné literatury, byly vysvětleny základní pojmy související s podnikáním a zázemím prodejních automatů, základy podnikatelského projektu a jeho struktura. Ve druhé části byl proveden výzkum a ekonomické výpočty, na jejichž základě byla vypracována koncepce start-up projektu.

Ekonomické výpočty ukázaly, že i ta nejpesimističtější varianta přináší zisk, což je dobré znamení. Na druhou stranu lze zisky výrazně zvýšit studiem poptávky na trhu a vypracováním podrobnější prodejní strategie. Je také možné najít lepší dodavatele pro nákup zboží za snížené ceny, a tím snížit jednu z hlavních nákladových položek - nákup surovin. Osobní prostředky majitele budou použity na počáteční investici ve výši 524 000 Kč, z nichž 91,6 % půjde na nákup tří prodejních automatů. Součástí praktické části je také zpracovaný finanční plán, který obsahuje náklady na otevření a provoz podniku, zisk a peněžní toky. Ve finančním plánu byly rovněž vytvořeny tři scénáře: optimistický, realistický a pesimistický. Výsledky všech tří variant jsou slibné. V prvním roce po odečtení všech daní může optimistická varianta vygenerovat čistý zisk 417 783,2 tisíc Kč za rok, realistická varianta - 313 338,6 tisíc Kč za rok, pesimistická varianta - 208 885,9 tisíc Kč. Doba návratnosti je v realistickém scénáři střední a činí 1 rok a téměř 1 měsíc, což je pro takový podnik dobré již v prvním roce od otevření. V plánu je však zvýšení zisku, a proto se doba návratnosti zkrátí.

Při provádění prací byly provedeny také marketingové studie, díky kterým byly stanoveny počáteční ceny produktu a definovány jeho konečné ceny a také cenové strategie. V počáteční fázi podnikání bude společnost používat celkem tři cenové strategie, jako jsou: strategie prémiových cen, dynamická cenová strategie, která zahrnuje různé ceny na různých veřejných místech, a psychologická strategie, která zahrnuje emocionální

reakci zákazníků na určité ceny s cílem zlepšit prodej.

Závěrem lze konstatovat, že tento projekt je životaschopný a také na základě marketingového průzkumu a ekonomických propočtů ziskový, a proto může být doporučen k realizaci.

6 Seznam použitých zdroj

Literární zdroje

SRPOVÁ, J. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.

Eliot House Productions, 2012. *Vending Business: Entrepreneur's Step-by-Step Startup Guide*, 3rd Edition. Irvine, California: Entrepreneur Press. ISBN 978-1-59918-489-0.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2010. *Podniková ekonomika*. 5., rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-336-3.

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

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

SMEJKAL, V. a RAIS, K. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4644-9.

SCHOLLEOVÁ, H. 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4004-1.

ŠIMAN, J. a PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

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

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

FOTR, J. a SOUČEK, I. 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0939-2.

Elektronické zdroje:

Sergejev, I. V. 2018. *О некоторых проблемах в сфере вендинговой торговли* [online]. [cit. 26.05.2022]. Dostupné z <https://doicode.ru/doifile/sciencepublic/law/spc-20-04-2018-13.pdf>

Войкова, А. В. а Nikitin, А. F. 2016. *Перспективы развития автоматизированной торговли в современных условиях* [online]. [cit. 26.05.2022]. Dostupné z: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-avtomatizirovannoy-torgovli-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>

CZTEST, 2021 [online]. [cit. 26.05.2022]. Dostupné z: <https://www.cz-test.cz/clanek/v-automatu-dnes-koupite-vsechno-dokonce-i-maso#>

EUROPEAN VENDING ASSOCIATION, 2022 [online]. [cit. 26.05.2022]. Dostupné z: <https://www.vending-europe.eu/activities/sustainability/>

NVCS, Norfolk Vending and Catering Services, 2018 [online]. [cit. 27.05.2022]. Dostupné z: <https://www.nvcs.co.uk/history-of-vending/>

PRAMENITÁ VODA, 2008 [online]. [cit. 27.05.2022]. Dostupné z: <https://pramenita-voda.cz/content/7-vending-dallmayr/>

GREEN, J., MA. 2021. *Lash Box Vending Business: How to Start Your Eyelash Vending Business* [online]. [cit.28.05.2022]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=OjUoEAAAQBAJ&pg=PT41&dq=Jeneita+Green+MA+2021+pdf&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKewjr1O6UwdT9AhXxhv0HHfryDLkQ6AF6BAgIEAI#v=onepage&q=Jeneita%20Green%20MA%202021%20pdf&f=false>

NAMA, National Automatic Merchandising Association, 2022 [online]. [cit. 25.05.2022]. Dostupné z: <https://namanow.org/>

JVMMA, Japan Vending Machine Manufacturers Association, 2022 [online]. [cit. 26.05.2022]. Dostupné z: <https://www.jvma.or.jp/>

CHIGARIN, T. G. 2005. *Вендинг-бизнес: механические торговые автоматы* [online]. [cit. 26.08.2022]. Dostupné z: <https://studfile.net/preview/1099993/>

KINGSTON, L. 2018. *London Coffee* [online]. [cit. 27.08.2022]. Dostupné z: https://www.academia.edu/32922679/2018_Recognition_and_Redistribution_in_Multinational_Federations_ed_Gr%C3%A9goire_J_F_and_Jewkes_M_reviewed_in_Nations_and_Nationalism_24_1

PENDERGRAST, M. 2010. *Uncommon Grounds: The History of Coffee and How It Transformed Our World* [online]. [cit. 27.08.2022]. Dostupné z: <https://www.yumpu.com/en/document/view/63498529/free-download-uncommon-grounds-the-history-of-coffee-and-how-it-transformed-our-world-full-books>

HOFFMANN, J. 2018. *The World Atlas of Coffee: From beans to brewing - coffees explored, explained and enjoyed* [online]. [cit. 27.08.2022]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=VA5ZDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=The+World+Atlas+of+Coffee:+From+beans+to+brewing+-+coffees+explored,+explained+and+enjoyed&hl=cs&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20World%20Atlas%20of%20Coffee%3A%20From%20beans%20to%20brewing%20-%20coffees%20explored%2C%20explained%20and%20enjoyed&f=false

PALATKOVÁ, M. a kol. 2013. *Management cestovních kanceláří a agentur* [online]. [cit. 27.08.2022]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=oWZw-OVLEUC&pg=PA187&dq=podnikatelsk%C3%BD+projekt&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjF4NKj_n5AhVtXvEDHe21Apk4ChDoAXoECAoQAg#v=onepage&q=podnikatelsk%C3%BD%20projekt&f=false

ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy* [online]. [cit.10.10.2022]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=4aFy42QtdMMC&pg=PA39&dq=marketingov%C3%BD+mix&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwjE-PzPwqb7AhVLYaQKHSWtCuUQ6AF6BAGDEAI#v=onepage&q=marketingov%C3%BD%20mix&f=false>

MALLYA, T. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování* [online]. [cit.11.10.2022]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=SFiefier8boC&pg=PA37&dq=obchodn%C3%AD+strategie&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwitr7DWyqb7AhXOyqQKHQ0ZBeEQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q=obchodn%C3%AD%20strategie&f=false>

VEBER, J. a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy: 3., aktualizované a doplněné vydání* [online]. [cit.16.10.2022]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=CLpgAgAAQBAJ&pg=PA99&dq=Popis+podnikatelsk%C3%A9+p%C5%99%C3%ADle%C5%BEitosti&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwiS4uvmob7AhWshP0HHV8uBFEQ6AF6BAGPEAI#v=onepage&q=Popis%20podnikatelsk%C3%A9%20p%C5%99%C3%ADle%C5%BEitosti&f=false>

HOLEČKOVÁ, L. a HYRŠLOVÁ, J. 2018. *Ekonomika podniku* [online]. [cit.24.12.2022]. Dostupné z: https://books.google.com.tr/books?id=7_1ZEAAAQBAJ&dq=Lenka+Hole%C4%8Dkov%C3%A1+a+Jaroslava+Hyr%C5%A1lov%C3%A1+finan%C4%8Dn%C3%AD+pl%C3%A1n&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol. 2013. *Obchodní podnikání ve 21. Století* [online]. [cit.25.12.2022]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=t8XeSuw2Ac0C&hl=ru&source=gbs_navlinks_s

SYNEK, M. 2010. *Podniková ekonomika, 5. přepracované a doplněné vydání* [online]. [cit.25.12.2022]. Dostupné z: https://books.google.com.tr/books?id=IZwGKxZd_1MC&dq=finan%C4%8Dn%C3%AD+pl%C3%A1n&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing -Strategie a trendy* [online]. [cit.26.12.2022]. Dostupné z: https://books.google.com.tr/books?id=LkethvGI24gC&dq=swot+anal%C3%BDza&hl=ru&source=gbs_navlinks_s

KOVÁŘ, F. a HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. 2016. *Konkurenceschopný podnik: Ekonomika konkurenceschopného podniku* [online]. [cit.28.12.2022]. Dostupné z: https://books.google.com.tr/books?id=2KrhDAAAQBAJ&dq=p%C5%99%C3%ADlohy+v+podnikatelsk%C3%A9m+pl%C3%A1nu&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

RUCHI, G. 2012. *Advertising Principles and Practice* [online]. [cit.27.12.2022]. Dostupné z: https://books.google.com.tr/books?id=VDJIDwAAQBAJ&dq=marketing+promotion+place+price&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

CHENG, H., Philip KOTLER, P., LEE, N. 2011. *Social Marketing for Public Health: Global Trends and Success Stories* [online]. [cit.27.12.2022]. Dostupné z: https://books.google.com.tr/books?id=yLG97YQkwEQC&dq=Hong+Cheng+Kotler&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

AZKOYEN, 2023 [online]. [cit. 10.02.2023]. Dostupné z: <https://azkoyenvending.com/>

MIXA VENDING, 2023 [online]. [cit.11.02.2023]. Dostupné z: <https://www.mixa.cz/produkt/napojovy-automat-zensia-7-espresso-esp/>

ČSÚ, 2022 [online]. [cit. 14.02.2023]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/45565376/2701391701.pdf/0ac2fb94-6722-4b36-92c8-5d047f0953c7?version=1.0>

EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2023 [online]. [cit.16.02.2023]. Dostupné z: <https://www-portal-euromonitor-com.infozdroje.czu.cz/Analysis/Tab>

NATIONAL COFFEE ASSOCIATION, 2023 [online]. [cit. 16.02.2023]. Dostupné z: <https://www.ncausa.org/>

PAUL, 2023 [online]. [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.paul-cz.com/>

GOOGLE MAPS, 2023 [online]. [cit. 17.02.2023]. Dostupné z: <https://www.paul-cz.com/>

STARBUCKS, 2023 [online]. [cit.18.02.2023]. Dostupné z: <https://www.starbuckscoffee.cz/cz>

GOOGLE CHROM, 2023 [online]. [cit.18.02.2023]. Dostupné z: <https://www.google.cz/?hl=cs>

COSTA COFFEE, 2023 [online]. [cit. 19.02.2023]. Dostupné z: <https://www.costa-coffee.cz/>

DELIKOMAT, 2023 [online]. [cit. 20.02.2023]. Dostupné z: <https://www.delikomat.cz/napojove-automaty/>

DALLMAYR, 2023 [online]. [cit. 20.02.2023]. Dostupné z: <https://www.dallmayr.com/cz/automaty-a-pristroje/>

NESTLÉ PROFESSIONAL, 2023 [online]. [cit. 20.02.2023]. Dostupné z: <https://www.nestleprofessional.cz/>

HaARVARD BUSINESS REVIEW, 2023 [online]. [cit. 22.02.2023]. Dostupné z: <https://hbr.org/topic/subject/pricing-strategy>

COFFEEFAN, 2022 [online]. [cit. 24.02.2023]. Dostupné z: <https://coffeedfan.info/>

HEUREKA, 2023 [online]. [cit. 25.02.2023]. Dostupné z: <https://www.heureka.cz/>

WESTFIELD CHODOV, 2023 [online]. [cit.27.02.2023]. Dostupné z: <https://cz.westfield.com/chodov>

HARFA BUSINESS CENTER, 2023 [online]. [27.02.2023]. Dostupné z: <https://www.harfabusinesscenter.cz/>

PRAGUE, 2023 [online]. [cit. 28.02.2023]. Dostupné z: <https://www.prague.eu/en>

BAUMAX, 2023 [online]. [cit. 1.03.2023]. Dostupné z: <https://www.baumax.cz/>

KOMERČNÍ BANKA, 2023 [online]. [cit. 2.03.2023]. Dostupné z: <https://www.kb.cz/cs/podnikatele-a-male-firmy/hotovost-a-platby/prijimani-platebnich-karet/platebni-terminal>

7 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Studie analýzy poptávky – dotazník.....	81
Příloha 2: Analýza poptávky – grafy.....	84

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví respondentů	84
Graf 2 Věk respondentů.....	84
Graf 4 Kávové preference respondentů	84
Graf 5 Jak často respondenti používají automaty na kávu?.....	85
Graf 6 Jakou kávu z automatů preferují respondenti?.....	86
Graf 8 Jak často respondenti přidávají doplňky do kávy z automatu?.....	86
Graf 9 Jak respondenti hodnotí kávu z automatů ve srovnání s kavárnami?.....	87
Graf 11 Co si respondenti myslí o rozmanitosti kávy v automatech?.....	87

Příloha 1: Studie analýzy poptávky – dotazník

1. Vaše pohlaví

Vyberte jednu odpověď

- Muž
- Žena

2. Váš věk

Vyberte jednu odpověď

- 18–21
- 22–24
- 25–27
- 28–30
- Jiné

3. Jak často pijete kávu?

Vyberte jednu odpověď

- Několik šálek denně
- Jeden šálek denně
- Několik šálek týdně
- Jeden šálek kávy týdně nebo méně často
- Několik šálek měsíčně
- Nepiju kávu

4. Jakou kávu preferujete?

Vyberte jednu odpověď

- Zrnkovou kávu (mletou)
- Instantní

5. Jak často používáte automaty na kávu?

Vyberte jednu odpověď

- Každý den

- Několikrát týdně
- Jednou týdně nebo méně často
- Nikdy nepoužívám automaty na kávu

6. Jakou kávu si obvykle kupujete v automatech?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Espresso
- Cappuccino
- Latte
- Americano
- Jiné...

7. Jaké faktory zohledňujete při nákupu kávy z automatu?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Pohodlí
- Cena
- Kvalita
- Chuť
- Dostupnost alternativ kávy (např. mléko bez laktózy, káva bez kofeinu...)
- Jiné...

8. Jak často si do kávy z automatu přidáváte cukr, smetanu nebo jiné přísady?

Vyberte jednu odpověď

- Vždy
- Někdy
- Zřídka
- Do kávy z automatu nepřidávám žádné přísady

9. Jak hodnotíte kvalitu kávy z automatů ve srovnání s kavárnami nebo jinými zdroji?

Vyberte jednu odpověď

- Mnohem horší

- Něco horší
- Přibližně stejně
- Něco lepší
- Mnohem lepší

10. Jak často jste měli problémy s dodávkou nebo chutí kávy z automatů?

Vyberte jednu odpověď

- Vždy
- Někdy
- Zřídka
- Nikdy

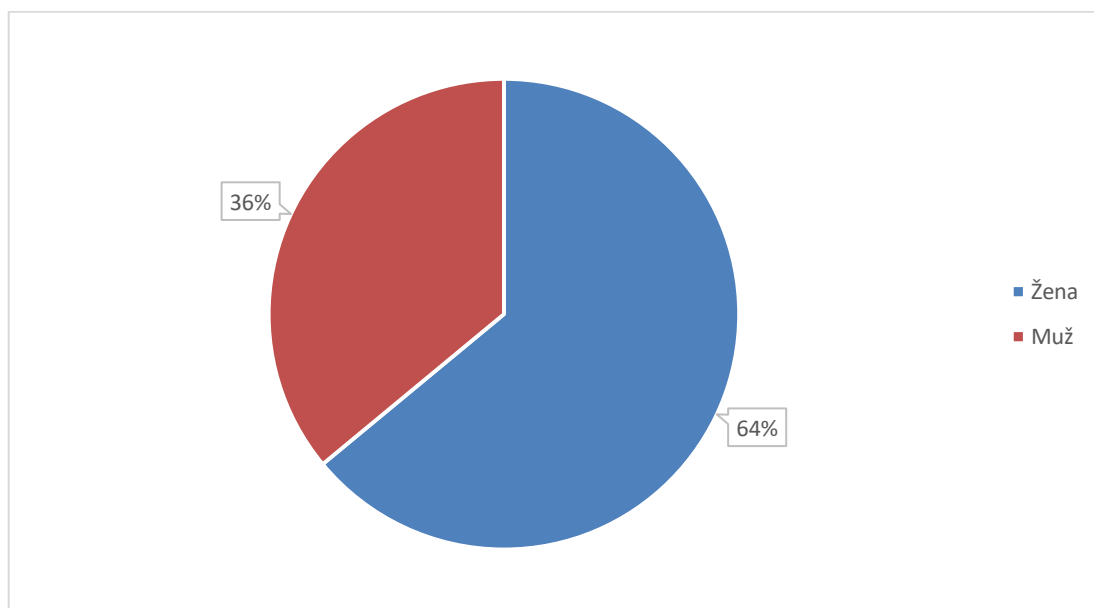
11. Co si myslíte o rozmanitosti nabídky kávy v prodejních automatech?

Vyberte jednu odpověď

- Adekvítní
- Omezené
- Špatný

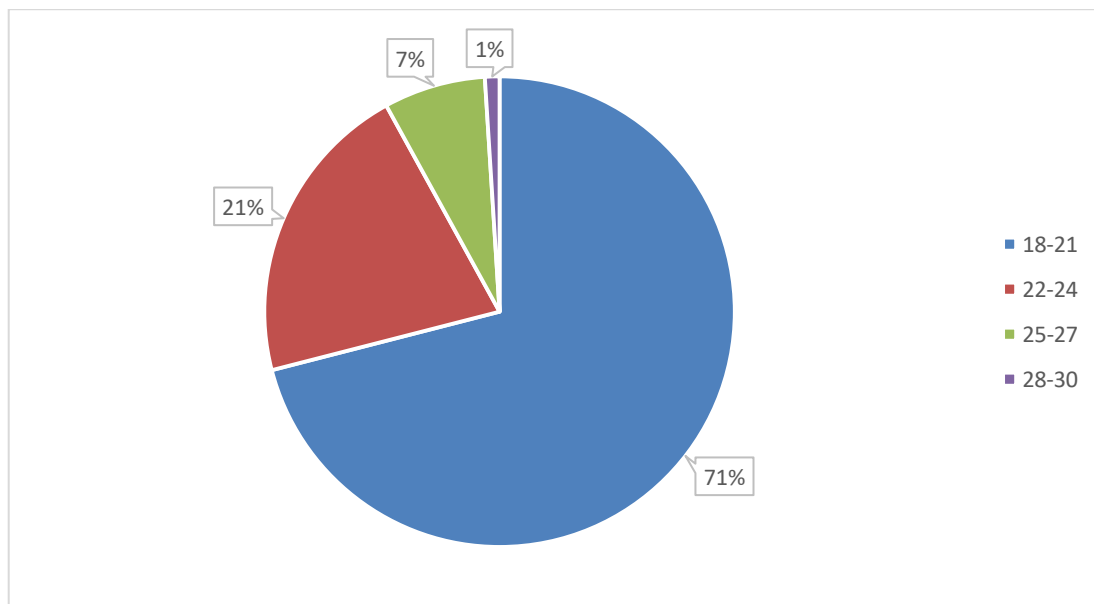
Příloha 2: Analýza poptávky – grafy

Graf 1 Pohlaví respondentů



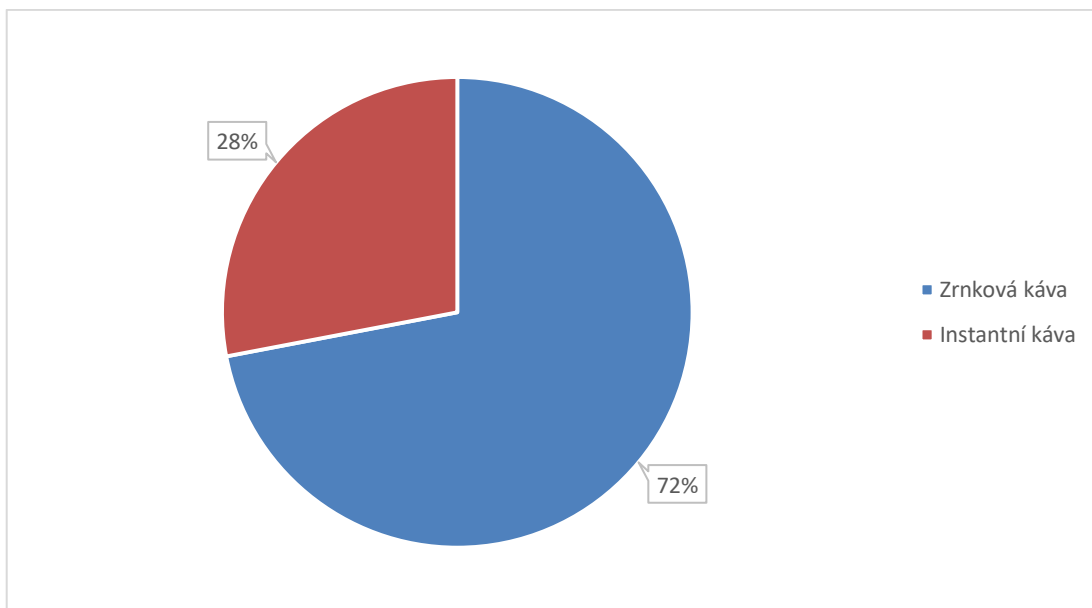
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Věk respondentů



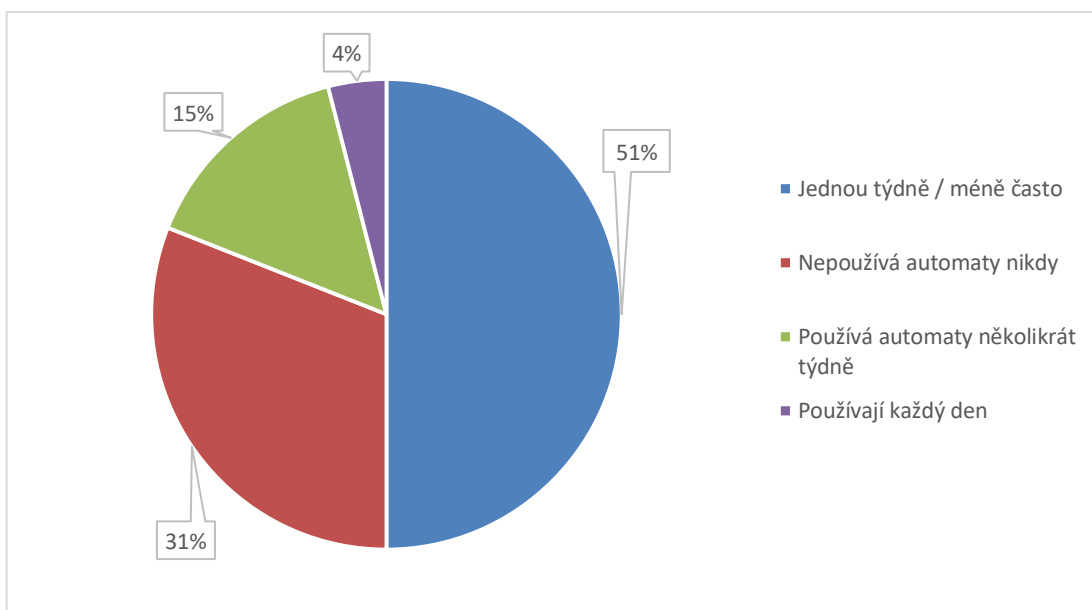
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Kávové preference respondentů



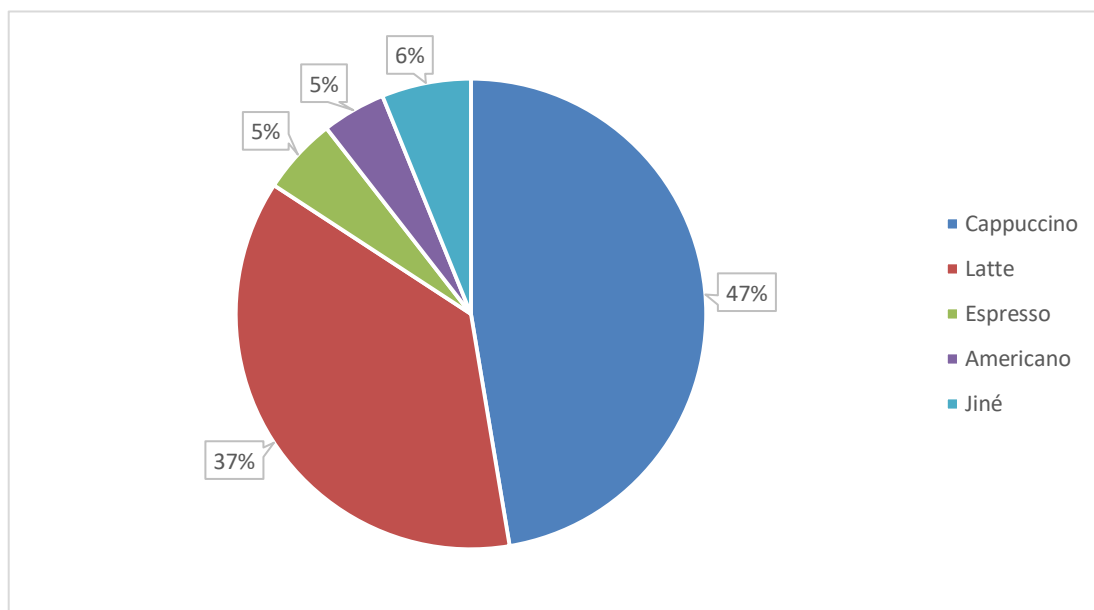
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Jak často respondenti používají automaty na kávu?



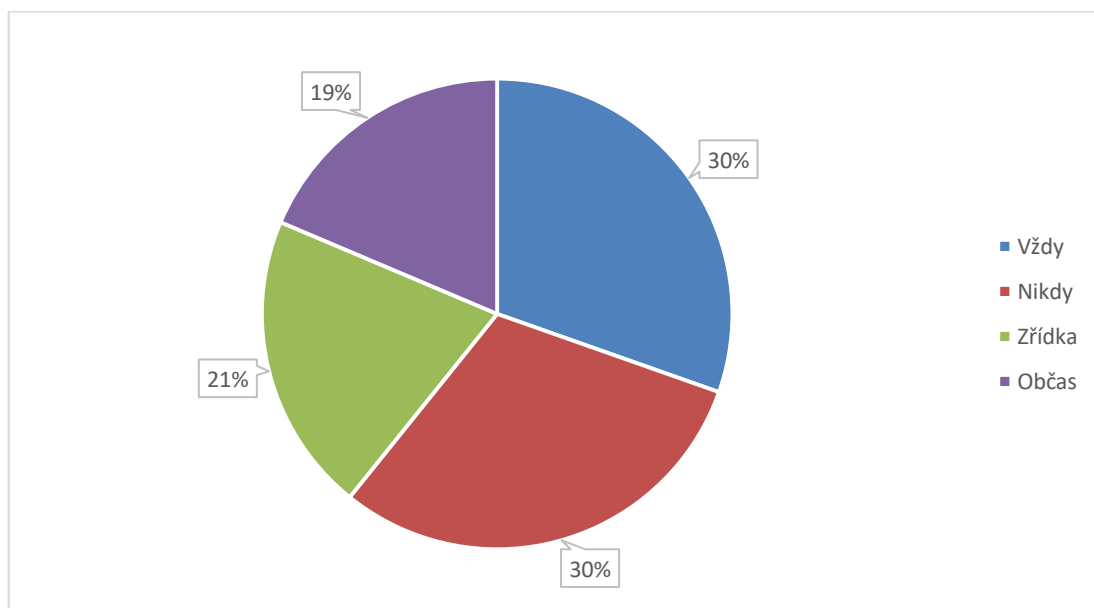
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Jakou kávu z automatů preferují respondenti?



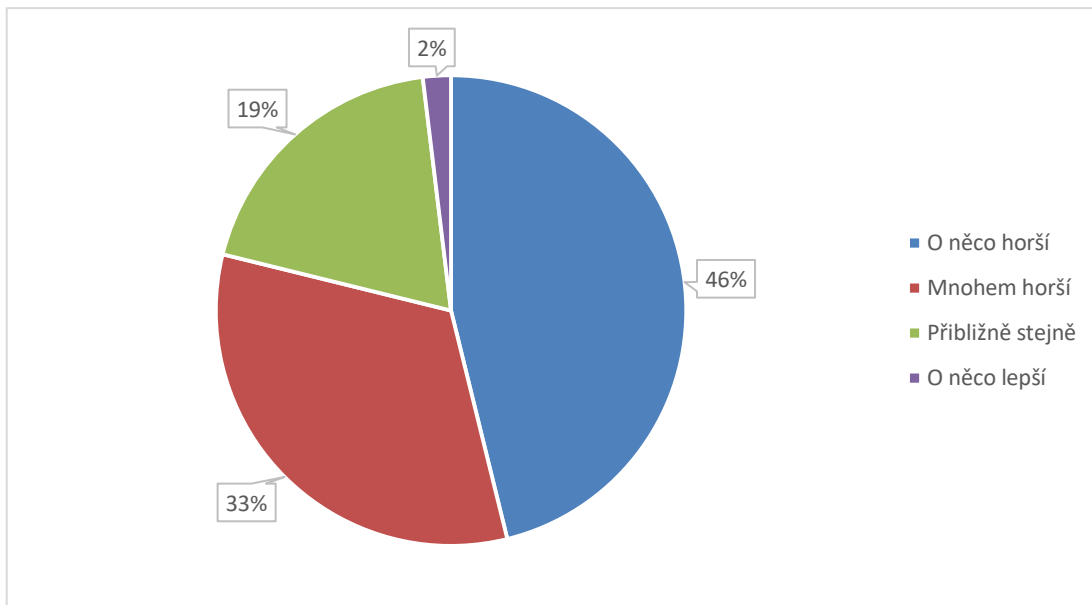
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Jak často respondenti přidávají doplňky do kávy z automatu?



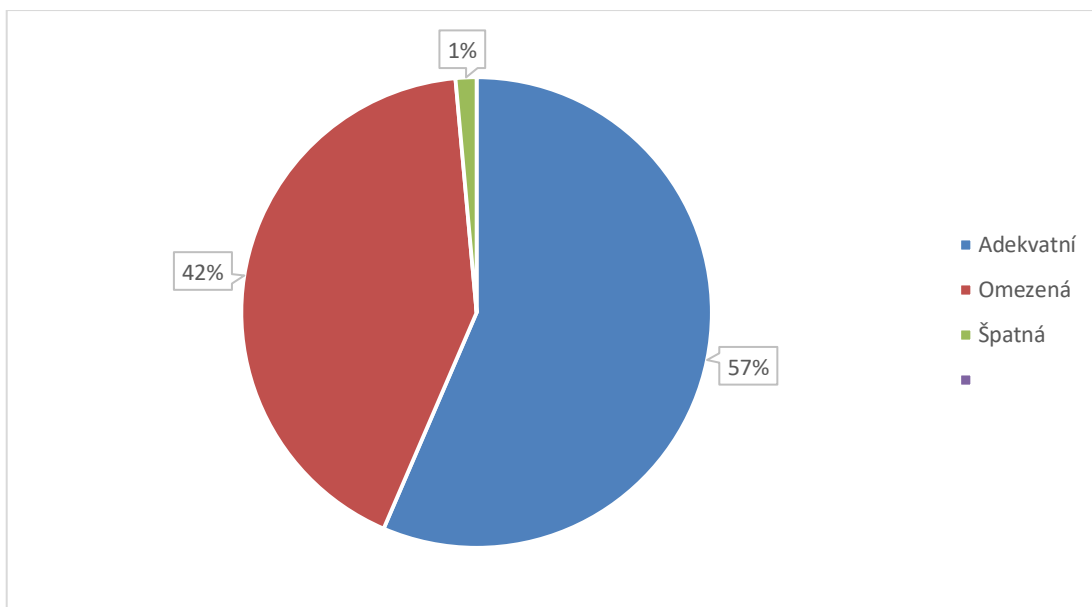
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Jak respondenti hodnotí kávu z automatů ve srovnání s kavárnami?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 Co si respondenti myslí o rozmanitosti kávy v automatech?



Zdroj: vlastní zpracování