

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## **PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR PRO ZALOŽENÍ KAVÁRNY**

BUSINESS PLAN OF CAFETERIA FOUNDATION

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**IVETA KŘÍŽOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.**

BRNO 2013

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Iveta Křížová**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Podnikatelský záměr pro založení kavárny**

v anglickém jazyce:

**Business Plan of Cafeteria Foundation**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, V. a MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽNÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P. a ORLÍK, T. Podnikatelský plán a strategie, I vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/13.

L.S.

---

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 3. 12. 2012

## **Abstrakt**

Práce se zabývá zpracováním podnikatelského záměru pro založení kavárny, určené pro zákazníky různé věkové kategorie a zákazníky s odlišnými zájmy. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska potřebná k vypracování podnikatelského záměru. V praktické části je proveden marketingový výzkum, analýza současné situace na trhu, SLEPT analýza, SWOT analýza a návrh podnikatelského záměru s vyčísleným finančním plánem.

## **Abstract**

The work deals with the processing of business plan of cafeteria foundation, designed for different age groups of customers and customers with different interests. The theoretical part describes the theoretical background needed to develop the business plan. The practical part includes marketing research, analysis of the current market situation, SLEPT analysis, SWOT analysis and draft of the business plan with predicted financial plan.

## **Klíčová slova**

Podnikatelský záměr, marketingový výzkum, SLEPT analýza, SWOT analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, finanční analýza.

## **Keywords**

Business plan, marketing research, SLEPT analysis, SWOT analysis, Porter model of competitive environment, financial analysis.

**Bibliografická citace práce:**

KŘÍŽOVÁ, I. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 140 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D..

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně, dne 18. 12. 2012

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Tomáši Heraleckému, Ph.D. za vedení diplomové práce a odbornou pomoc při jejím zpracování. Dále bych chtěla poděkovat rodině a všem, kteří mě během mého studia a psaní diplomové práce podporovali.

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Cíle práce.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>13</b>
2.1 Podnikatelský záměr .....	13
2.1.1 Uživatelé podnikatelského plánu .....	14
2.1.2 Struktura plánu.....	16
2.1.3 Realizace plánu .....	19
2.2 Podnikání a jeho formy .....	20
2.2.1 Podnikání a podnikatel.....	20
2.2.2 Formy podnikání.....	21
2.3 Analýzy používané při tvorbě podnikatelského záměru .....	25
2.3.1 SLEPT analýza .....	25
2.3.2 Porterova analýza.....	27
2.3.3 SWOT analýza.....	30
2.3.4 Marketingový mix.....	33
2.3.5 Finanční analýza podniku .....	36
2.3.6 Metody hodnocení efektivnosti investic .....	40
2.3.7 Zdroje financování podniku.....	44
2.3.8 Analýza rizik.....	45
<b>3 Analýza problému a současná situace .....</b>	<b>48</b>
3.1 Historie kaváren a trendy kavárenského trhu.....	48
3.1.1 Úvod do historie kaváren .....	48
3.1.2 Současné trendy kavárenského trhu.....	50
3.2 Marketingový výzkum .....	52
3.2.1 Respondenti o novou kavárnu zájem mají .....	53
3.2.2 Věk respondentů .....	53
3.2.3 Četnost pití kávy .....	54
3.2.4 Četnost návštěv kavárny .....	56
3.2.5 Kritéria výběru kavárny .....	57

3.2.6	Průměrná útrata v kavárně .....	58
3.2.7	Výběr programů .....	59
3.2.8	Zájem o nabízený sortiment.....	61
3.2.9	Zájem o nabízené nápoje .....	62
3.2.10	Zájem o narozeninovou či jinou oslavu .....	63
3.2.11	Umístění kavárny .....	64
3.3	Analýza SLEPT .....	64
3.3.1	Sociální faktory .....	64
3.3.2	Legislativní faktory .....	67
3.3.3	Ekonomické faktory .....	68
3.3.4	Politické faktory .....	69
3.3.5	Technologické faktory .....	70
3.4	Porterova analýza .....	71
3.4.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	71
3.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	71
3.4.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	73
3.4.4	Hrozba substitutů .....	73
3.4.5	Intenzita konkurenčního boje.....	73
<b>4</b>	<b>Vlastní návrhy řešení .....</b>	<b>81</b>
4.1	SWOT analýza .....	81
4.1.1	Silné stránky .....	82
4.1.2	Slabé stránky .....	84
4.1.3	Příležitosti .....	85
4.1.4	Hrozby .....	86
4.1.5	Strategie SWOT analýzy .....	87
4.2	Popis podniku.....	90
4.3	Umístění podniku .....	91
4.4	Volba právní formy .....	92
4.5	Personální zajištění.....	94
4.6	Logistické zajištění.....	96
4.7	Marketingový mix .....	97
4.7.1	Produkt.....	97

4.7.2	Cena .....	98
4.7.3	Distribuce.....	100
4.7.4	Propagace.....	101
4.8	Finanční plán.....	101
4.8.1	Počáteční náklady nutné k realizaci podnikání.....	102
4.8.2	Investiční náklady v případě koupě i pronájmu nemovitosti.....	103
4.8.3	Financování projektu a zvolení vhodnější varianty .....	104
4.8.4	Měsíční a roční provozní náklady.....	107
4.8.5	Odhad předpokládaných tržeb .....	108
4.8.6	Celkové tržby a náklady za rok.....	111
4.8.7	Předpokládaný cash flow .....	112
4.8.8	Návratnost investice.....	113
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>115</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>118</b>
	<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>121</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>121</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>123</b>

## Úvod

Kavárny patří k velmi oblíbeným místům, kam si lidé chodí dát dobrou kávu, popovídat, přečíst noviny či pouze posedět a odreagovat se. V dnešní době ovšem takových kaváren existuje mnoho. Najdeme je na každém rohu ulice, v každém městě, ale i tak občas máme problém vybrat si takovou, která splní naše požadavky, ať už se jedná o kvalitu kávy, personál, lokalitu, čistotu kavárny apod. Vybíráme si také kavárnu podle účelu, zda se jedná o literární, hudební či internetová zařízení, o kavárny určené pro maminky s dětmi či o kavárny jinak specializované.

Právě účel kaváren mě přiměl k tomu napsat podnikatelský záměr o kavárně, která bude zaměřená pro všechny zákazníky různé věkové kategorie. Bude se jednat o „multifunkční“ kavárnu nabízející každý den v týdnu jiný program určený pro různé typy zákazníků. V dnešní uspěchané době, stále více lidí hledá místo, kde si odpočnout, kde načerpat nové síly, pobavit se, poznat nové přátele a taková kavárna, která jim nabídne od všeho něco, je tím pravým místem. Kavárna takto pestře specializovaná, by se měla určitě nacházet na dostupném místě, někde v centru města či v blízkosti centra, s hezkým výhledem třeba na park či nějakou zeleň a hlavně její vnitřní prostory, by měly být takové, aby se v nich člověk cítil útulně. Taková kavárna jistě přiláká spoustu lidí a najde si i své stálé zákazníky, kteří si vždy najdou chvíli na to, zastavit se na kávu či jiný nápoj a odpočnout si.

Jelikož já sama jsem člověk, který rád navštěvuje kavárny a poznává nové tváře, tak vím, že v Brně najít podnik, který je všestranně zaměřený, je snad nemožné. Ano je tu spousta barů, diskoték, kaváren, čajoven, restaurací, ale většinou každý tento podnik plní pouze svoji určitou funkci a je určený pouze pro vybranou skupinu lidí, proto si myslím, že napsat podnikatelský záměr na kavárnu, která nabídne bohatý program pro odlišné typy zákazníků různého věku, může být velmi zajímavé.

# 1 Cíle práce

Hlavním cílem mé práce je vypracování uceleného podnikatelského záměru pro založení kavárny, která bude specifická tím, že na každý den bude přichystán speciální program, určený pro zákazníky různé věkové kategorie a pro zákazníky s odlišnými zájmy. V mé práci budou formulovány teoretická východiska práce pro založení kavárny. Dále se v práci budu věnovat analýze problému a současné situace, kde vypracuji potřebné analýzy, které jsou nutné k získání informací pro správné sestavení podnikatelského plánu. V kapitole poslední se zaměřím na samotný návrh řešení.

Ke splnění hlavního cíle je potřeba:

- Provést průzkum mezi budoucími zákazníky - zjištění potřeb a požadavků zákazníků a také toho, zda o typ této kavárny bude zájem.
- Provést analýzu konkurence ve zvolené lokalitě.
- Vytvořit SWOT analýzu a na základě této analýzy formulovat strategické kroky, které přispějí k lepší pozici podniku na trhu.
- Nalézt vhodnou lokalitu pro kavárnu, nejlépe blízko centra, s možností dobrého parkování a v dosahu MHD. Prostory kavárny by měly být dostatečně velké, hlavně kvůli pořádání programů.
- Vybrat vhodný sortiment, stanovit cenu nabízených produktů a služeb, naplánovat každodenní doprovodné programy pro zákazníky, zajistit dodavatele a dostatečnou propagaci kavárny a také najít přátelský a kvalifikovaný personál, který má vliv jak na chod kavárny, tak na spokojenost zákazníků.
- Vypočítat finanční náročnost projektu a jeho návratnost. Finanční zajištění projektu je nejdůležitější částí celého záměru. Je nutné zjistit, zda na financování vystačí vlastní zdroje nebo zda je potřeba využít zdrojů cizích. Nutné je také odhadnout přibližné tržby a zjistit, zda bude podnik vykazovat zisk nebo bude ve ztrátě.

## 2 Teoretická východiska práce

V této části práce uvedu, co je to podnikatelský plán, zaměřím se na uživatele podnikatelského plánu a na jeho strukturu. Dále teoreticky popíši podnikání a jeho formy a v neposlední řadě se rozepíši o analýzách, které se používají při tvorbě podnikatelského plánu.

### 2.1 Podnikatelský záměr

Podnikatelský záměr neboli plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku. (9)

Podnikatelský plán je z hlediska podniku velice důležitý dokument, a to nejen před samotným zahájením podnikatelské činnosti, ale i v jejím dalším průběhu. Nápad, který podnikatel získá v úvodních fázích podnikatelského procesu, tehdy, kdy přemýšlí, v čem by se dalo podnikat, je také třeba zrealizovat. (8)

Existují tři hlavní důvody, proč bychom měli zpracovávat podnikatelský plán:

- 1) Proces sestavování plánu včetně zaznamenání nápadů nás přiměje, abychom byli vůči svému podnikatelskému záměru zaujati objektivně.
- 2) Podnikatelský plán ve své konečné podobě je operačním nástrojem, který nám pomůže efektivně a úspěšně řídit náš podnik.
- 3) Prostřednictvím podnikatelského plánu sdělujeme své záměry ostatním. Úplný podnikatelský plán představuje základ pro sestavení návrhu financování. (1)

Sestavení podnikatelského plánu je také vhodné jako nástroj při řízení podniku v období růstu nebo také jako podklad při žádosti o poskytnutí zdrojů pro financování podniku.

Podnikatelský plán nám pomůže dostat se s podnikem tam, kam směřujeme a také určitým způsobem snižuje i riziko neúspěchu.

Proces zpracování podnikatelského plánu je velmi přínosný i pro podnikatele samotného. Při sestavování podnikatelského plánu si ujasní, jaké kroky musí učinit v jednotlivých oblastech, jak osloví zákazníky, na kterých trzích bude nabízet svůj produkt, jak silná je konkurence, jak se odliší od konkurence, kolik bude potřebovat zaměstnanců, zda bude mít dostatečné výrobní kapacity i v případě rostoucí poptávky aj. Pomocí podnikatelského plánu si postupně podnikatel odpoví na následující otázky: „Kde se nyní nachází? Kam se chce dostat? Jak toho chce dosáhnout?“ (10)

Podnikatelský plán zahrnuje informace pro ostatní, kteří díky němu mohou podnik ohodnotit a také slouží pro osoby, které by měli podnik financovat. Dobře zpracovaný podnikatelský plán se může stát výborným návrhem, který splňuje požadavky mnohých finančníků.

### **2.1.1 Uživatelé podnikatelského plánu**

Je možné říci, že za 3 hlavní skupiny uživatelů podnikatelského plánu lze označit **manažery, majitelé a investory**. Jeho důležitost pro tyto kategorie lidí spočívá v tom, že:

- napomáhá při stanovení životaschopnosti podniku,
- poskytuje podnikateli/majiteli vodítko pro další jeho plánovací činnosti,
- souží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů,
- slouží jako vhodný nástroj ke kontrole vašich podnikatelských aktivit. (8)

#### ***Majitelé***

Majitelé mají podnikatelské plány zejména pro plánování budoucnosti svých podniků (strategické plány). To však nic nemění na skutečnosti, že je budou též používat pro řízení růstu podniku, plánování změn apod.

Hlavní význam podnikatelských plánů pro majitele spočívá především při:

- naplánování zahájení podnikání,
- naplánování a řízení růstu podniku,
- definování a naplňování strategie podniku,
- naplánování a řízení změn v podniku,
- efektivní kalkulaci peněz pro různé případy užití.

### ***Manažeři***

Manažeři jsou v podnicích zapojení do přípravy podnikatelských plánů a také jsou uživateli a příjemci výhod podnikatelských plánů. Dá se říci, že podnikatelské plány mohou být hlavním plánovacím nástrojem v rukách manažerů.

Hlavním přínosem podnikatelského plánu pro manažery je především to, že jim pomáhá při odstraňování neznámého a při snižování podnikatelského rizika, vytvoření týmu, a získávání peněz.

### ***Investoři***

Jak banky, tak ostatní investoři mají zájem na tom, aby získali svoje investované peníze zpět s patřičným ziskem. Nicméně s výjimkou tohoto bodu se jejich další cíle značně liší. Banka se bude chtít ujistit, že během doby splatnosti půjčky bude podnik schopen splácet jak jistinu, tak úroky. Toto hledisko ostatní investory moc nezajímá. Investorům se jejich investice vrátí zpět teprve v momentě prodeje, tedy často v horizontu mnoha let.

Hlavním přínosem podnikatelského plánu pro investory je to, že jim pomáhá především při ohodnocení rizika investice a ocenění kvality managementu. (9)

### **2.1.2 Struktura plánu**

Struktura plánu není závazně stanovena. Při sestavení podnikatelského záměru hrají velkou roli znalosti a zkušenosti podnikatele, který tento plán zpracovává.

Podnikatelský plán se může skládat z následujících částí:

#### ***Titulní strana***

Podává stručný výklad obsahu podnikatelského plánu. Obvykle by zde měly být uvedeny údaje jako název a sídlo společnosti, jména podnikatelů a kontakty (např. telefon, e-mail), popis podniku a povaha podnikání či způsob financování a jeho struktura.

#### ***Exekutivní souhrn***

Tato kapitola se obvykle zpracovává až po sestavení celého podnikatelského plánu v rozsahu několika stránek. Pokud je zpracováván pro investory, je jeho úkolem v maximální možné míře podnítit zájem potenciálních investorů. Investoři se totiž na základě exekutivního souhrnu rozhodují, zda má význam pročíst podnikatelský plán jako celek. Proto je nutné této části věnovat mimořádnou pozornost. Exekutivní souhrn je v podstatě extrakt, stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů podnikatelského plánu - hlavní myšlenka podnikatelského plánu, silné stránky, očekávání, stručné tabulky finančního plánu - výhledu na několik let. Cílem exekutivního souhrnu je ve čtenáři vzbudit zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

#### ***Analýza trhu***

Zde patří analýza konkurenčního prostředí, kde jsou zahrnuty všichni významní konkurenti včetně jejich slabých a silných stránek a i možností, jak by tito konkurenti mohli negativně ovlivnit tržní úspěch podniku. Dále je zde detailní analýza odvětví z hlediska vývojových trendů a historických výsledků. Rovněž je vhodné zahrnout do této

skupiny přírodní faktory, politickou situaci, legislativní podmínky a analýzu zákazníků na základě provedení segmentace trhu.

### ***Popis podniku***

V této části podnikatelského plánu se uvádí podrobný popis podniku. Je důležité, aby byla potenciálnímu investorovi zprostředkována představa o velikosti podniku a jeho záměru. Popis podniku by měl obsahovat pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení, různých úspěchů, dále se v něm definuje strategie podniku a cíle a cesty k jejich dosažení.

Klíčovými prvky v této části podnikatelského plánu jsou:

- Výrobek / služby,
- umístění / lokalita a velikost podniku,
- přehled personálu podniku / organizační schéma,
- veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení,
- průprava podnikatele - znalostní vybavení a předchozí praxe či reference.

### ***Výrobní plán***

Tato pasáž zachycuje celý výrobní proces. Pokud bude podnik realizovat část výroby formou subdodávek, měli by zde být uvedeni i tito subdodavatelé včetně důvodů jejich výběru. Rovněž je nutné uvést informace o již uzavřených smlouvách. Pokud bude celou nebo i část výroby zajišťovat sám podnikatel, musí zde být uveden popis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. Nejedná-li se o výrobní podnik, bude se tato část nazývat „obchodní plán“ a bude obsahovat informace o nákupu zboží a služeb, potřebné skladovací prostory atd. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato část podnikatelského plánu týkat popisu procesu poskytování služeb, vazby na subdodávky a tím opět hodnocení vybraných subdodavatelů.

### ***Marketingový plán***

Tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde uvedeny rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odvodit odhad rentability podniku. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu podniku.

### ***Organizační plán***

V této části podnikatelského plánu je popsána forma vlastnictví nového podniku. V případě obchodní společnosti je nutné detailněji rozvést informace o managementu podniku a dále dle příslušné právní normy údaje o obchodních podílech. Jsou zde uvedeni klíčoví vedoucí pracovníci podniku, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích. Vše znázorňuje organizační struktura podniku.

### ***Hodnocení rizik***

Zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby či manažerského týmu nebo technologického vývoje. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro potenciálního investora je tento přístup zárukou, že podnikatel si je takových rizik vědom a je připraven jim v případě potřeby čelit.

### ***Finanční plán***

Finanční plán tvoří důležitou součást podnikatelského plánu. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek.

Finanční plán se zabývá třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků (cash flow) v příštích třech letech.
- Odhad rozvahy (balance), který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu.

### ***Přílohy***

Zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy. (9)

### **2.1.3 Realizace plánu**

Podnikatelský plán by měl obsahovat kontrolní prvky, které by umožnily měřit úspěchy či neúspěchy v průběhu podnikání. Na začátku podnikání by si měl podnikatel stanovit určitá kritéria, podle kterých by se měl rozhodovat o dalším postupu. Typické odhady, které se používají v rámci podnikatelského plánu, jsou zpracovány na ročním základě.

V rámci realizace podnikatelského plánu se však musí pracovat s kratším časovým intervalem, doporučuje se měsíční korekce realizace plánu s využitím následujících kontrolních mechanismů:

- *Inventarizace zásob* - umožňuje rychlejší obrat prostředků vložených do surovin a materiálů.
- *Kontrola výroby* - porovnání nákladů předvídaných v podnikatelském plánu se skutečností.
- *Kontrola jakosti* - je zaměřena na kontrolu uspokojivého fungování výrobku.
- *Kontrola příjmů* - slouží k získání přehledu o příjmech podniku, vyvstává rovněž potřeba zavést účinný inkasní systém, který zabrání pozdním platbám, případně vzniku nedobytných pohledávek.

- *Kontrola úhrad* - kontrola výše a účelu vynaložených prostředků, je potřeba rovněž zavést systém plánování plateb pro efektivní využití finančních zdrojů získaných z příjmů. (8)

## **2.2 Podnikání a jeho formy**

V této kapitole popíšete, co je to podnikání, jakými základními rysy se vyznačuje a kdo je to vlastně podnikatel. Také zde uvedete, jaké jsou možné formy podnikání v ČR.

### **2.2.1 Podnikání a podnikatel**

Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikání je charakterizováno několika podstatnými rysy:

- Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady.
- Zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele je zákazník s jeho zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd.
- Potřeby zákazníků uspokojuje podnikatele svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň. To, co se v daném případě považuje za ještě přijatelné riziko, závisí na konkrétních okolnostech, předmětu podnikání, dynamice okolního světa a v neposlední řadě i na osobním založení podnikatele. Jako obecná tendence se prosazuje snaha většiny podnikatelských subjektů o minimalizaci rizika.
- Pro jakékoli podnikání je charakteristické, že na jeho počátku vkládá podnikatel do svého podniku kapitál, a to vlastní nebo vypůjčený. Velikost tohoto kapitálu je značně diferenciována a závisí jak na předmětu podnikání, tak i na jeho rozsahu. (11)

Podnikatelem podle obchodního zákona č. 513/1991 Sb. je:

- a) osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku,
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- d) osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu. (34)

### **2.2.2 Formy podnikání**

Podnikat je možné na základě:

- zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, v novelizovaném znění;
- zvláštních zákonů upravujících podnikání v oblastech, které jsou z působnosti živnostenského zákona vyloučeny (viz §3 citovaného zákona); zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku ve znění pozdějších předpisů;
- zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku v novelizovaném znění (účelového sdružení, které není samostatnou právní osobou). (12)

V ČR existují následující právní formy podnikání:

- OSVČ
- sdružení podnikatelů
- obchodní společnost
  - veřejná obchodní společnost
  - komanditní společnost
  - společnost s ručením omezeným
  - akciová společnost
- družstvo
- nadace

## **OSVČ**

Za OSVČ neboli osobu samostatně výdělečně činnou považujeme osobu fyzickou. Podnik fyzické osoby (podnik jednotlivce) je vlastněn jednou osobou. Pro podnikání v menším rozsahu má dvě hlavní výhody – k jeho založení stačí i menší kapitál a jeho regulace ze strany státu je minimální. Hlavními nevýhodami je obtížný přístup ke kapitálu, neomezené ručení za dluhy společnosti a omezená životnost firmy dané délkou života majitele. Podniky jednotlivce mají obvykle formu živnosti. Tou se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku.

Živnost může provozovat fyzická, nebo právnická osoba. Aby se jednotlivce mohl stát živnostníkem, musí splňovat řadu podmínek vyplývajících ze zákona (např. musí být starší 18 let, způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, odborně způsobilý živnost vykonávat atd.).

Z hlediska odborné způsobilosti rozděluje živnostenský zákon živnosti na ohlašovací a koncesované. (11) :

### **1. Živnosti ohlašovací**

Tyto živnosti se provozují při splnění stanovených podmínek na základně ohlášení.

Jedná se o:

- **živnosti řemeslné** - odborná způsobilost je zde získána vyučením v oboru a praxí, např. hodinářství, zednictví, uzenářství atd.
- **živnosti vázané** - odborná způsobilost je určena samostatně pro každou živnost, např. montáž a opravy tlakových zařízení, opravy a revize elektrických zařízení, oční optika atd.

- **živnosti volné** - zde odborná způsobilost není stanovena, např. výroba textilií, oděvů, zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod, maloobchod, zahradnictví atd.

## **2. Živnosti koncesované**

Živnosti koncesované se vykonávají pouze na základě koncese neboli povolení, které uděluje živnostenský úřad. Je zde požadováno určité vzdělání či speciální kurzy. Zahrnujeme sem např. vývoj, opravy zbraní, taxislužba, pohřební služby atd.

### ***Sdružení podnikatelů***

Několik osob se může sdružit, aby se společně přičinily o dosažení sjednaného účelu. Sdružení vznikají uzavřením smlouvy a nemají způsobilost k právům a povinnostem. Každý z účastníků je povinen vyvíjet činnost k dosažení sjednaného účelu způsobem stanoveným ve smlouvě a zdržet se jakékoliv činnosti, jež by mohla znemožnit nebo ztížit dosažení tohoto účelu. (12)

### ***Družstvo***

V odborné literatuře je družstvo obvykle charakterizováno jako organizace vlastněná a provozovaná společností osob, jejímž cílem není vytvářet zisk, ale dávat užitek svým členům. Některé rysy mají družstva společné s osobními společnostmi, některé s akciovými.

Družstvo v ČR musí mít nejméně pět členů (to neplatí, jsou-li jeho členy alespoň dvě právnické osoby). Další členy může družstvo přijímat i po svém založení. Družstvo je právnickou osobou, která za své závazky ručí celým svým jměním. Členové (pokud nestanoví stanovy družstva jinak) za závazky neručí. Základní jmění družstva tvoří vklady členů, zákonem je stanovena jeho minimální výše 50 000 Kč. Obchodní jméno musí obsahovat označení „družstvo“. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. (11)

## Obchodní společnosti

**Tabulka 1:** Přehled obchodních společností

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI		KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akciová společnost (a.s.)
<b>Počet zakladatelů organizace</b>	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby - komplementář - komanditista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob - valná hromada - jednatelé - dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob - valná hromada - představenstvo - dozorčí rada
<b>Počáteční kapitál</b>	Není stanoven	Komandita 5 000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 200 000 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
<b>Ručení</b>	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem, komanditisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně, akcionáři neručí za závazky spol., společnost ručí celým majetkem
<b>Účast na zisku</b>	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komanditisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandity podle výše vkladu	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
<b>Zákaz konkurence</b>	Společníci	Komplementáři	Jednatel	Členové představenstva

Zdroj: Zpracováno dle (35)

## *Nadace*

Nadace se zakládají účelově pro dosahování a podporu obecně prospěšných většinou humanitních cílů. Jedná se o právnické osoby, kde jim finanční prostředky poskytl buď zakladatel nebo tyto prostředky byly získány formou darů, příspěvků apod.

Mezi hlavní úkoly nadace patří shromažďování financí či jiných darů (dary nadacím od fyzických či právnických osob jsou osvobozeny od daně darovací) a jejich rozdělování mezi jiné organizace či mezi jednotlivce na obecně prospěšnou činnost. Za hlavní příjemce podpory považujeme nestátní neziskové organizace, které tuto činnost vykonávají – nadační fondy, církve, obecně prospěšné společnosti a občanská sdružení.

## **2.3 Analýzy používané při tvorbě podnikatelského záměru**

### **2.3.1 SLEPT analýza**

SLEPT analýza je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužícího k identifikaci a zkoumání externích faktorů. SLEPT vymezení oblastí analýzy není pochopitelně přísně disjunktní, takže např. otázka posouzení daní může být podnikatelem chápána jako legislativní nebo ekonomický faktor - v konečném důsledku to však není vůbec podstatné. (9)

Faktory makrookolí, které ovlivňují podnik, jsou především tyto:

- Sociální
- Legislativní
- Ekonomické
- Politické
- Technologické

### ***Sociální faktory***

Co se týče sociálních faktorů, lze říci, že v této oblasti sehrávají důležitou roli zejména následující faktory:

- společensko - politický systém a klima ve společnosti,
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů),
- životní styl,
- životní úroveň,
- kvalifikační struktura populace,
- zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky - podnikavost, pracovní motivaci. (5)

### ***Legislativní faktory***

Legislativní faktory vytvářejí rámec pro podnikatelské aktivity firem, který je třeba respektovat. Právní normy týkající se existence firem i trhů, ochrana spotřebitelů, životního prostředí a další, zrovna tak jako vlastní práva ovlivňují velmi silně marketingové chování firem. (13)

### ***Ekonomické faktory***

Situaci podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky, proto je důležité analyzovat zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu ekonomiky;
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku;

- hospodářskou politiku vlády (např. regulace, podpora podnikání, ochrana investic)
- monetární a fiskální politiku státu;
- stav platební bilance státu
- míra inflace
- situace na kapitálovém trhu. (5)

### ***Politické faktory***

Mezi politické faktory můžeme zařadit přístup vládní administrativy k firmám a trhům, strukturu státních výdajů a daňový systém, ale také třeba míru korupce. Politické dění ve státě i zahraniční politika a mezinárodní politické prostředí může výrazně ovlivnit situaci na trhu. Krajnými situacemi může být i riziko válek, revolucí nebo třeba znárodnění.

### ***Technologické faktory***

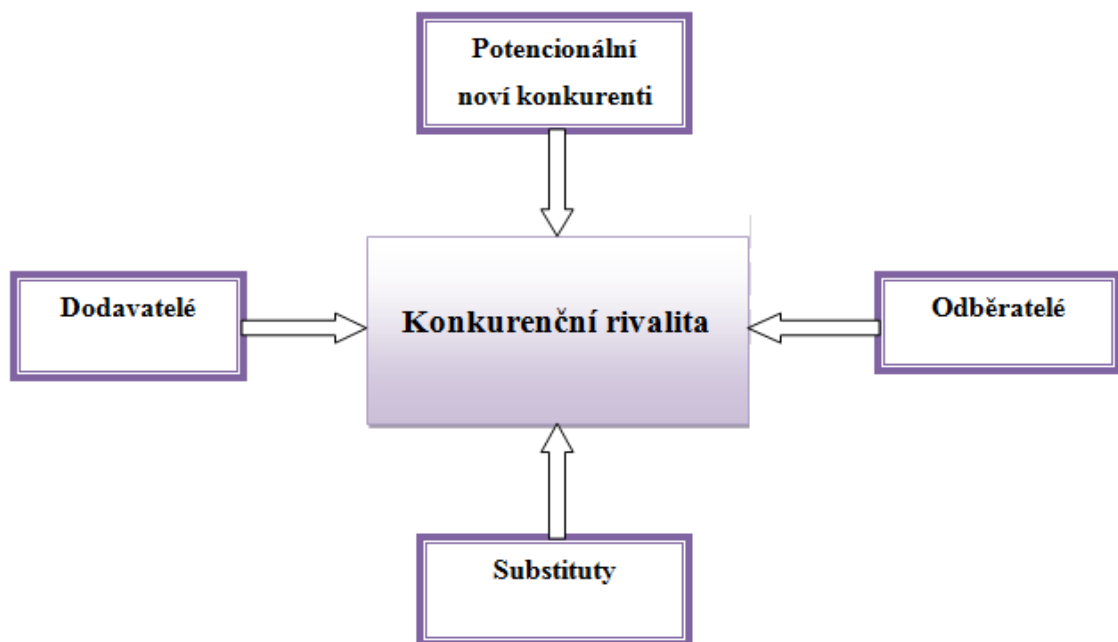
Technické a technologické prostředí je dnes jednou z nejrychleji se vyvíjejících složek marketingové makroprostředí. Rychlý pokrok ve znalostech a v technických možnostech, objevy v různých oblastech, rozvoj informačních a komunikačních technologií - to vše vytváří pro firmy mnoho příležitostí rozvoje. Na druhé straně se totéž může stát limitujícím faktorem pro ty, které nemohou nebo neumějí jeho potenciálu využít. (13)

### **2.3.2 Porterova analýza**

Porterova analýza pěti konkurenčních sil zohledňuje model resp. rámec pro zkoumání konkurentů našeho podniku, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Jakkoliv lze s tímto modelem pracovat v sofistikovanější podobě a zkoumat možné chování a síly konkurenčních subjektů, bariér vstupů konkurenčních prostředí apod. (9)

Porterův model konkurenčních sil zohledňuje:

- vyjednávací sílu zákazníků,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- hrozbu vstupů nových konkurentů do odvětví,
- hrozbu substitutů,
- intenzitu konkurenčního boje uvnitř odvětví.



**Obrázek 1:** Porterův model 5 konkurenčních sil

*Zdroj: (10)*

### ***Vyjednávací síla zákazníků***

Vliv zákazníků na ziskovost je dán těmito faktory:

- koncentrací zákazníků (čím méně zákazníků kupuje daný produkt, tím silnější je jejich vyjednávací pozice vůči dodavateli),
- možností zpětné integrace v průmyslovém řetězci,
- stupněm diferenciací produktů (zákazník, závislý na specializovaném produktu, má slabší vyjednávací pozici),

- citlivostí na kvalitu produktu (zákazník, silně závislý na kvalitě specifického výrobku, má slabší vyjednávací pozici).

### ***Vyjednávací síla dodavatelů***

Zde platí obdobná pravidla jako u zákazníků. Jejich síla roste v případě, kdy:

- dojde ke zvýšení koncentrace dodavatelů,
- dopředná integrace se stává schůdnější,
- dodávají diferencovanější produkty,
- jejich produkt je nositelem zásadních kvalitativních parametrů, důležitých pro konečný produkt,
- zákazník by byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli.

### ***Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví***

Možnost vstupu nových konkurentů do daného sektoru stoupá s mírou ziskovosti, jeho růstem a snadnou dostupností. V tom okamžiku hrají roli tzv. „strategické“ a „strukturální“ vstupní bariéry.

### ***Hrozba substitutů***

Výrobky, které se dokážou funkčně vzájemně nahradit, znamenají pro stávající dodavatele ohrožení, které roste vždy, když:

- poměr kvalita / cena je u substitutu lepší,
- zákazníci jsou flexibilní,
- zákazníci nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu.

### ***Intenzita konkurenčního boje***

Konkurence mezi společnostmi, které operují ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována těmito faktory:

- stupněm koncentrace (nízký počet konkurentů znamená vysokou koncentraci a vysoký stupeň konkurence, a naopak vysoký počet konkurentů znamená nízký stupeň koncentrace a tím i nižší intenzitu konkurenčních tlaků),
- mírou diferenciací výrobků (čím diferencovanější výrobky či služby, tím účinnější je obrana proti konkurenčním tlakům),
- změnami velikosti trhu (zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků a naopak),
- strukturou nákladů (vysoké fixní náklady při zmenšujícím se trhu vedou často k cenové konkurenci),
- objem výrobních kapacit (vyšší růst výrobních kapacit než růst trhu znamená zostření konkurence),
- bariéry výstupu (pokud je obtížné či nákladné opustit klesající sektor, zvyšuje to konkurenci v sektoru). (32)

Zpracovaná **Porterova analýza** by měla zohledňovat potencionální hrozby a příležitosti, které by v případě využití měly eliminovat hrozby. Například pokud hrozí nebezpečí zvyšující se konkurence, lze využít kvalifikovanější pracovní síly, díky které se zvýší jakost produkce i technická úroveň.

### **2.3.3 SWOT analýza**

Tato marketingově nejčastější analýza definuje:

- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** - hrozby

Analýza SWOT tvoří logický rámec vedoucí k systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat.

Při SWOT analýze je vhodné začít analýzou vnějšího prostředí – příležitostí a hrozeb (OT). Ty přicházejí z okolí firmy, a to jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí. Podnik není tyto faktory většinou schopen ovlivnit, mohou však být identifikovány a vyhodnoceny, podnik pak je schopen včas přijmout vhodné stanovisko k jejich využití (příležitosti) či odvrácení (hrozby).

Po analýze vnějšího okolí následuje analýza vnitřního prostředí – analýza silných a slabých stránek (SW) firmy. V jejím rámci jde o identifikaci silných stránek podniku, které ho zvýhodňují v jeho postavení v tržním prostředí, a slabých stránek, které jsou překážkou v efektivním rozvoji společnosti, a měly by tedy být co nejdříve eliminovány. I při této analýze je třeba se zaměřit na takové faktory, které mají největší významnost. (13)

**Silné stránky** - představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje) zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci.

**Slabé stránky** - znamenají určitá omezení nebo nedostatky a brání plnému efektivnímu výkonu.

**Příležitosti** - představují takové další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci.

**Hrozby** - představují nepříznivou situaci v podnikovém okolí znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Tyto situace mohou vývoj podniku negativně ovlivnit. (3)

Fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, např.:

- převzetím z již uskutečněných dílčích analýz,
- porovnáním s konkurenty (ang. benchmarking),
- metodou interview,
- pomocí řízené diskuse expertů (ang. brainstormingem). (5)

**Tabulka 2:** Příklady možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kvalitní výrobky</li> <li>▪ tradice značky</li> <li>▪ vysoká úroveň výzkumu a vývoje</li> <li>▪ nízké výrobní náklady</li> <li>▪ dobrá finanční situace</li> <li>▪ pružná organizační struktura</li> <li>▪ kvalifikovaná pracovní síla</li> <li>▪ kvalitní marketingový management</li> <li>▪ příznivé dopravní spojení</li> <li>▪ vysoká úroveň marketingové komunikace</li> <li>▪ řádně vyškolený prodejní personál</li> <li>▪ dobře zajištěný a fungující servis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konzervativní přístup k inovačnímu procesu</li> <li>▪ nekvalitní výrobky</li> <li>▪ zastaralý strojní park</li> <li>▪ omezené výrobní kapacity</li> <li>▪ vysoká zadluženost</li> <li>▪ absence motivace v systému odměňování</li> <li>▪ nedostatečná úroveň informačního systému</li> <li>▪ nízký prodejní obrat</li> <li>▪ velká vzdálenost trhu</li> <li>▪ špatná pověst podniku</li> <li>▪ velmi obtížná diferenciacie od konkurenčních výrobků</li> <li>▪ chybná propagační kampaň</li> <li>▪ nízká marketingová síla podniku</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ neexistence domácí nebo zahraniční konkurence</li> <li>▪ zrušení ochranných opatření pro určité výrobky</li> <li>▪ snadný vstup na nové trhy</li> <li>▪ moderní trendy v technologiích země</li> <li>▪ nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy</li> <li>▪ silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků</li> <li>▪ slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku</li> <li>▪ neschopnost konkurovat na trzích</li> <li>▪ nepříznivé legislativní normy</li> </ul>

Zdroj: (3)

### 2.3.4 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn základních marketingových prvků, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně propojených proměnných, se kterým vedení podniku může pracovat a které může poměrně snadno měnit.

Marketingový mix tedy v sobě zahrnuje vše, čím firma může poptávku po svých produktech ovlivňovat. (2)

Marketingový mix se skládá ze čtyř faktorů označovaných jako 4P:

- **P**roduct - produkt
- **P**rice - cena
- **P**lace - distribuce
- **P**romotion – propagace (marketingová komunikace)

#### ***Produkt***

Podle definice americké marketingové asociace je za produkt považováno to, *co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, k užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků*. Produktem mohou být nejen fyzické předměty, ale také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a mnohé další hmatatelné i nehmatatelné věci. (2)

Produktový mix zahrnuje tyto položky:

- kvalitu,
- značku,
- obal,
- design.

Mezi časté otázky, které se řeší v podnikatelském plánu ve výrokové politice jsou:

- „Jaké produkty budeme nabízet?“
- „Jaké nové produkty uvedeme na trh?“
- „Jaké starší produkty budeme stahovat z trhu?“
- „Jaké budou vlastnosti produktu?“
- „V jakém množství a sortimentu budeme konkrétní produkt vyrábět?“
- „Jak bude probíhat vývoj produktu a uvedení na trhu?“
- „Jaké budou postupy v případě inovací či uvedení nového produktu?“

### ***Cena***

Cena je obvykle vyjádřena sumou peněz, množstvím výrobků nebo objemem služeb, které kupující poskytuje prodávajícímu jako protihodnotu za určitý výrobek nebo poskytnutí nějaké služby. Z hlediska kupujícího vyjadřuje cena hodnotu určité komodity, tj. poměr mezi její vnímanou kvalitou a množstvím peněz. (2)

Cenový mix obsahuje:

- rabat,
- platební podmínky,
- úvěrové podmínky.

Při stanovení ceny by si měla firma klást tyto otázky:

- „Jaká by měla být cena, aby pokryla náklady?“
- „Jaká cena je reálná pro uskutečnění obchodní transakce?“
- „Jakou cenu potřebujeme, abychom dosáhli podnikových cílů?“

## ***Distribuce***

Termínem distribuce označujeme pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa konečné spotřeby nebo opakovaného užívání. Smyslem tohoto procesu je poskytnout kupujícím požadované produkty a služby na vhodných místech v tom správném čase a v množství, které zákazníci požadují. (2)

Distribuční mix se skládá z:

- distribuční cesty,
- distribučních mezičlánků,
- distribučních systémů,
- fyzické distribuce.

V oblasti distribuce je potřeba odpovědět na následující otázky:

- „Bude realizace prodeje probíhat přímo konečným zákazníkům?“
- „V případě, že využijeme prodejní mezičlánky, jaké mezičlánky budou nejvhodnější?“
- „Jestliže využijeme obchodní mezičlánky, jaké organizace do transakce zapojíme?“

## ***Marketingová komunikace***

Proces marketingové komunikace se skládá obvykle z pěti základních kroků:

- volba cílového publika (segmentace trhu),
- stanovení požadované odezvy, již může být např. snaha o upoutání pozornosti, vzbuzení zájmu, vyvolání touhy anebo podnícení příjemců k akci,
- volba typu sdělení (rozhodnutí o obsahu, struktuře a formě sdělení),
- volba komunikačního média (kanálu),
- zpětná vazba, tj. vyhodnocení účinnosti procesu komunikace. (2)

Komunikační mix obsahuje tyto položky:

- reklamu,
- podporu prodeje,
- public relations,
- osobní prodej,
- přímý marketing.

Obecně se v propagaci využívají dvě základní strategie. Jsou to:

- **strategie tlaku (Push)**, kdy se výrobce intenzivně snaží „protlačit“ distribučními cestami zboží ke spotřebiteli, k čemuž využívá různé propagační aktivity, jakou jsou například podpora prodeje či osobní prodej.
- **Strategie tahu (Pull)**, kdy zákazníci sami vyžadují určité zboží, které „táhnou“ přes obchodníky až od výrobce, obvykle pod vlivem reklamy, kladných referencí a osobních zkušeností s výrobkem. (2)

### **2.3.5 Finanční analýza podniku**

Finanční rozhodování podniku můžeme charakterizovat jako proces výběru optimální varianty získávání peněz, podnikového kapitálu a jejich užití z hlediska základních finančních cílů podnikání a s přihlédnutím k různým omezujícím podmínkám.

Hlavních úkolem finanční analýzy je neustále vyhodnocovat ekonomickou situaci podniku a její vývoj, příčiny jejího stavu a vývoje, posuzovat vyhlídky na finanční situaci podniku v budoucnosti, připravit podklady pro opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku, k zajištění další prosperity podniku, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů. (7)

Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností. Je předmětem úzce spojena s finančním účetnictvím, které

poskytuje data a informace pro finanční rozhodování prostřednictvím základních finančních výkazů: rozvahy, výkazu zisků a ztrát a přehledu o peněžních tocích (cash flow). (14)

### **Rozvaha**

Rozvaha je jeden z nejdůležitějších účetních výkazů, který je pro všechny podnikatelské subjekty stejně definován. Slouží pro získání přehledu jak o stavu majetku (aktiva), tak i o zdrojích jeho krytí (pasiva) v peněžních jednotkách k určitému okamžiku.

Všichni podnikatelé a subjekty, které definuje zákon o účetnictví a které vedou účetnictví, musí sestavit v určených termínech rozvahu v předepsané podobě. Rozvahy se sestavují v pravidelných časových intervalech. Můžeme rozlišit:

- rozvahy řádné, které se sestavují ke konci účetního období,
- rozvahy mimořádné, které se sestavují při založení podniku, jeho zrušení, sloučení, rozdělení či jakýchkoliv dalších změnách.

Rozvaha tedy představuje dovršení běžného účtování ke konci příslušného účetního období. Účetním obdobím je dvanáct po sobě jdoucích měsíců. Účetní období se může shodovat s kalendářním rokem nebo s rokem hospodářským. Rozvaha se sestavuje podle údajů zachycených v účetnictví s výjimkou rozvahy zahajovací, která má podklad v inventarizaci.

### **Účet zisků a ztrát**

Účet zisků a ztrát podává informace vlastníkům, bankám či finančnímu úřadu o hospodaření v podniku.

Na účtu zisků a ztrát se vždy zaznamenávají náklady na stranu levou (MD) a výnosy na stranu pravou (DAL). Účet zisků a ztrát je účet výsledkový, který nemá počáteční stav.

Účtuje se na něm narůstajícím způsobem po celé účetní období, kdy se provede roční účetní uzávěrka. Do dalšího období tyto účty vstupují opět bez zůstatků.

Z tohoto účtu zjistíme hospodářský výsledek tedy zisk či ztrátu. Zisk se účtuje k nákladům a ztrátu připisujeme k výnosům. Tento výsledek se převede na konečný účet rozvažný, zisk na stranu DAL, ztrátu na MD.

### **Cash flow**

Cash flow neboli peněžní tok představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků. Jednoduše lze říci, že jde o zachycení pohybu peněžních prostředků za určité období. Nejčastěji se tento výkaz sestavuje v rámci účetní závěrky. Strukturu a podobu tohoto výkazu určuje Zákon o účetnictví a České účetní standardy.

Účetní výkazy a samotné účetnictví by mělo být sestaveno tak, aby byly uspokojeny potřeby jak finančního řízení, tak rozhodování. Účetní informace ve finančním řízení bývají občas zkreslené, jelikož nezobrazují minulost a nezaměřují se na budoucnost. Poskytují převážně informace týkající se současného stavu, které se vážou k určitému datu, respektive spadají do určitého období.

Nejrozšířenější metodou finanční analýzy je analýza na základě poměrových ukazatelů, které vznikají jako podíl dvou absolutních hodnot výkazu zisků a ztrát, rozvahy či cash flow.

V praxi se používají nejvíce čtyři skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatele likvidity,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti.

### ***Ukazatele likvidity***

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku hradit splatné, tj. krátkodobé závazky. K úhradě závazků může podnik použít současné peníze a peníze, které získá v blízké budoucnosti, případně i peníze, které získá zpracováním zásob a následným prodejem výrobku. (9)

V závislosti na likvidnosti oběžného majetku lze použít tyto varianty ukazatelů likvidity:

- likvidita okamžitá,
- likvidita pohotová,
- likvidita běžná neboli celková.

### ***Ukazatele aktivity***

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik využívá svůj majetek k dosahování tržeb, které jsou předpokladem tvorby zisku. Měří buď rychlost obratu jednotlivých složek majetku nebo délku vázanosti finančních zdrojů v zásobách, pohledávkách nebo stálých aktivech. (9)

Nejčastěji používanými ukazateli aktivity jsou:

- doba obratu zásob,
- doba obratu pohledávek,
- počet obratu stálých aktiv,
- počet obratů celkových aktiv.

### ***Ukazatele rentability***

Ukazatele rentability, nazývané také ukazatele výnosnosti nebo ziskovosti, poměrují vytvořený zisk s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k dosažení zisku. V případě ztráty

ukazatele rentability ztrácejí význam. Jsou považovány za nejdůležitější informaci pro investory, kteří uvažují o investování svého kapitálu. (9)

Nejpoužívanějšími ukazateli rentability jsou:

- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita celkového kapitálu,
- rentabilita tržeb.

### ***Ukazatele zadluženosti***

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá k financování své činnosti dluh. Dluhové financování může být pro podnik velice prospěšné, protože mu umožňuje financovat expanzi podniku. Důsledkem využívání dluhového financování klesá podíl vlastního kapitálu na financování aktiv a roste výnosnost vlastníků. Tento efekt je označován pojmem finanční páka a vypočítá se jako podíl hodnoty aktiv a vlastního kapitálu. (9)

Do této skupiny lze zařadit tyto ukazatele:

- zadluženost podniku,
- úrokové krytí nebo krytí fixních plateb,
- doba splacení dluhů.

### **2.3.6 Metody hodnocení efektivnosti investic**

Rozhodování o investicích je typické tím, že jde o dlouhodobé rozhodování, kde je nezbytné uvažovat s faktorem času, rizikem změn po dobu přípravy i realizace projektu. Velice výrazně ovlivňuje efektivnost celé činnosti podniku po dlouhé období a je náročné na komplexní znalost interních a externích podmínek, za kterých se investice uskutečňuje a ve kterých bude působit.

Jestliže jsou stanoveny peněžní příjmy a výdaje příslušného investičního projektu, je možné přistoupit k vlastnímu hodnocení efektivnosti investičního projektu. K tomu se používá řada různých metodických postupů. (14)

Mezi nejpoužívanější metody stanovení efektivnosti podnikových investic v tržní ekonomie patří:

### ***Čistá současná hodnota***

Čistou současnou hodnotu můžeme definovat jako rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a kapitálovým výdajem. Jestliže se kapitálový výdaj uskutečňuje delší dobu, pak je čistá současná hodnota rozdíl mezi diskontovanými peněžními příjmy z investice a diskontovanými kapitálovými výdaji v jednotlivých letech.

$$\check{C} = \sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} - K$$

Kde:  $\check{C}$  - čistá současná hodnota,

$P_n$  - peněžní příjem z investice v jednotlivých letech její životnosti,

$i$  - požadovaná výnosnost (úrok v % / 100),

$N$  - doba životnosti,

$K$  - kapitálový výdaj,

$n$  - jednotlivá léta životnosti. (4)

Metoda čisté současné hodnoty se považuje za nejpřesnější metodu investičního rozhodování, která je založena na respektování faktoru času pomocí diskontního počtu. Hodnota peněžních příjmů a kapitálových výdajů se také nazývá diskontovaný peněžní tok. Ta varianta investic, která má vyšší hodnotu, je považována za výhodnější. Všechny varianty s čistou současnou hodnotou vyšší než 0 jsou přípustné, přinášejí příjem alespoň ve výši úroků. (14)

### ***Vnitřní výnosové procento***

Vnitřní výnosové procento můžeme definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům (event. současné hodnotě kapitálových výdajů). Jde vlastně o takovou úrokovou míru, při níž se čistá současná hodnota rovná nule.

$$\sum_{n=1}^N P_n \frac{1}{(1+i)^n} = K$$

Kde:  $P_n$  - peněžní příjmy v jednotlivých letech životnosti projektu,

$K$  - kapitálový výdaj,

$N$  - doba životnosti projektu,

$i$  - zvolený úrokový koeficient,

$n$  - jednotlivá léta životnosti projektu. (4)

U čisté současné hodnoty se vycházelo z dané úrokové míry, v případě vnitřního výnosového procenta hledáme úrokovou míru, vyhovující rovnosti diskontovaných peněžních příjmů a kapitálových výdajů. Pokud se kapitálové výdaje uskutečňují po delší dobu, je nezbytné diskontovat i výdaje v jednotlivých letech.

Obě metody, jak čistá současná hodnota, tak vnitřní výnosové procento vedou při výběru investičních variant většinou ke stejným výsledkům. Základním problémem jejich praktické aplikace není technika výpočtu, ale reálnost vstupních údajů, zejména údajů o očekávaných peněžních příjmech z investic. (14)

### ***Doba návratnosti***

Dobu návratnosti neboli dobu úhrady lze definovat jako dobu, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které investice zajistí, zjednodušeně ze svých zisků po

zdanění a odpisu. Za efekt z investice je zde tedy považován nejen zisk po zdanění, ale i odpisy. Čím kratší je doba návratnosti, tím je investice hodnocena příznivěji.

$$I = \sum_{i=1}^a (Z_n + O_n)$$

Kde: I - pořizovací cena (kapitálový výdaj),

$Z_n$  - roční zisk z investic po zdanění v jednotlivých letech životnosti,

$O_n$  - roční odpisy z investice v jednotlivých letech životnosti,

N - jednotlivá léta životnosti,

a - doba návratnosti. (4)

Pomocí doby návratnosti se mohou vybírat jen investiční varianty se stejnou dobou životnosti a stejným průběhem peněžních příjmů z investice. V tomto případě kratší doba úhrady je odrazem i vyšší efektivity. Za jiných podmínek investice s kratší (delší) dobou návratnosti může být méně (více) efektivní.

Investice s kratší dobou návratnosti jsou pro podnik výhodnější z hlediska likvidity jeho majetku (zkracuje se doba fungování majetku v podobě fixního majetku). Pokud podnik bude dočasně preferovat svou likviditu před efektivním podnikáním, bude mu pro rozhodování více vyhovovat metoda doby návratnosti než čistá současná hodnota či výnosové procento. (14)

Metody čisté současné hodnoty a vnitřního výnosové procenta se považují za modernější a přesnější než metoda doby návratnosti, která se sice charakterizuje jako méně vhodná, avšak v praxi je velmi používaná.

### 2.3.7 Zdroje financování podniku

K financování lze použít buď vnitřní (interní) nebo vnější (externí) zdroje. Vnitřní zdroje podnik získává z vlastní činnosti a patří sem odpisy, prostředky získané prodejem nevyužitých aktiv podniku nebo také příjmy z nedobytných pohledávek.

Externí zdroje financování jsou zdroje získané mimo vnitřní činnost podniku. Jsou to tedy zdroje, které do podniku přicházejí zvenčí. Mezi nejčastější externí zdroje financování patří bankovní úvěry a leasing.

#### ***Bankovní úvěry***

Bankovní úvěr, jako cizí zdroj financování, se může vyskytnout ve formě dlouhodobého nebo krátkodobého bankovního úvěru.

*Dlouhodobé bankovní úvěry* - poskytují banky ve formě termínované půjčky, označované jako investiční úvěr a hypoteční úvěr. V případě investičního úvěru se požaduje ručení dlouhodobým majetkem, případně třetí osobou, u hypotečního úvěru je přípustné ručení pouze nemovitým majetkem.

*Krátkodobé bankovní úvěry* - např. kontokoretní úvěr, lombardní úvěr, podstatné jsou podmínky jejich použití. Zpravidla jsou omezeny na financování provozního kapitálu, tj. zásob, pohledávek a provozních nákladů.

Charakteristickým znakem každého bankovního úvěru je:

- *návratnost* - tzn. příjemce úvěru jej musí ve stanovené lhůtě splatit,
- *úročení* - cena za půjčení peněz,
- *zajištění návratnosti úvěru* - v případě nepředvídatelných okolností, které by ohrozily návratnost úvěru a splacení jeho ceny. (9)

## *Leasing*

Leasing umožňuje firmě užívat majetek, aniž by byly použity vlastní zdroje, přičemž poplatky za užívání tohoto majetku jsou daňově uznatelným nákladem. Předmět leasingu zůstává majetkem leasingové společnosti a podnik (nájemce) jej využívá k plnění podnikatelského plánu. Leasing se může vyskytnout ve formě provozního a finančního leasingu.

**Finanční leasing** - podnik pořizuje dlouhodobý majetek formou pronájmu s cílem jeho odkoupení po ukončení doby pronájmu. Formálně nezvyšuje míru zadlužení podniku, a tím opticky zvyšuje rentabilitu podniku a zlepšuje jeho likviditu. Po ukončení pronájmu však přechází do vlastnictví nájemce téměř odepsaný majetek, čímž se ztrácí výhoda odpisů ve vztahu ke cash flow a daně z příjmu.

**Provozní leasing** - je vhodný pro nájemce v případě, když použití stroje, který je předmětem pronájmu je dočasné, tzn. podnik nedokáže zabezpečit jeho využití po celou dobu a zakoupením by došlo ke zbytečnému vázání finančních zdrojů. (9)

Externí financování umožňuje rychlejší a rozsáhlejší tvorbu podnikového kapitálu. Při založení podniku umožňuje také přesněji reagovat na potřebné změny majetku podniku v souvislosti se změnou na trhu. Na druhé straně zapojení externích zdrojů financování s sebou přináší i jisté problémy. Rozšiřuje se počet společníků nebo věřitelů, kteří ovlivňují rozhodování podniku, současně se zvyšují nároky na udržování likvidity a platební schopnosti podniku. (8)

### **2.3.8 Analýza rizik**

Řízení rizika je nedílnou součástí podnikatelského plánu. Banka tuto část posuzuje stejně důsledně jako každou jinou. Hodnotí se schopnost porozumění riziku a předpoklady k jeho implementaci do života firmy.

Rizikovou politiku podniku chápeme jak činnost podniku, která zahrnuje:

- identifikaci rizika (příčiny, druh rizika),
- měření stupně rizika (vysoký stupeň rizika, normální, nízký),
- kvantifikaci vlivu rizika na podnikatelskou činnost (vliv rizika na zisk, finanční situaci atd.),
- ochranu proti rizikům (rozložení rizika, přesouvání rizika atd.). (4)

V podnikatelském plánu musí být relevantní rizika popsána a musí zde být také uvedeno, jak jim bude management firmy předcházet, jakými cestami budou řízena a eliminována.



**Obrázek 2:** Rozdělení možných rizik

*Zdroj: (10)*

Zdrojem rizik mohou být změny požadavků, chyby v podnikatelském plánu, chyby v dokumentaci, špatné vymezení kompetencí, nedostatečná kvalifikace týmu aj. (10)

Při řízení rizika bychom se měli řídit těmito čtyřmi kroky:

1. *Identifikace rizikových faktorů* - je důležité myslet na to, aby se náš podnikatelský záměr nezvrtil jinam, než bychom chtěli.

2. *Kvantifikace rizik* - s použitím vhodných technik či selského rozumu provést kvantifikování, číselné vyjádření rizika, tj. například odhadnout pravděpodobnost výskytu nechtěného faktoru a odvození možných důsledků.
3. *Plánování krizových scénářů* - vývoj a příprava strategií, plánů, postupů, politik a procedur podniku v případě nežádoucího negativního vývoje.
4. *Monitoring a řízení* - představuje průběžnou a trvalou kontrolu a sledování s rizikem souvisejících faktorů, tedy sledování rizikovou analýzou očekávaných i neočekávaných vlivů zejména externího prostředí. (19)

### **3 Analýza problému a současná situace**

V této části práce se nejdříve zaměřím na historii kaváren a trendy kavárenského trhu. Popíši jak kavárny vznikaly ve světě a poté jak to bylo s vývojem kaváren v České republice. Dále zde uvedu výsledky z marketingového výzkumu, který byl zaměřen na otevření nové kavárny v Brně a zpracuji SLEPT analýzu a Porteru pěti-faktorovou analýzu konkurenčního prostředí.

#### **3.1 Historie kaváren a trendy kavárenského trhu**

V této kapitole se zaměřím na historii kaváren, hlavně na to, kde vznikla první kavárna a jak se kavárny dále rozvíjely nejen ve světě, ale i v ČR. Dále zde uvedu, jaké kavárny jsou v dnešní době nejvíce zákazníky vyhledávané, a zmíním se o největším obchodním řetězci kaváren ve světě.

##### **3.1.1 Úvod do historie kaváren**

###### *Historie kaváren ve světě*

Podle historických pramenů byly první kavárny zřízeny v Mekce, později i v Medině a Káhiře. Další kavárny vznikaly v Turecku, kam se káva dostala jako suvenýr z cest sultána Selima I., který si ji dovezl zpět po úspěšném dobytí Egypta. Zvyk pít kávy se rychle šířil a kavárny se zakrátko staly společenským centrem, kde se začali scházet obchodníci a umělci i studenti, kteří po vzoru kaváren v Káhiře obstarávali studenti. Kavárny rychle získávaly na popularitě a další vznikly i v Damašku.

Do Evropy se káva dostala díky italským kupcům, kteří ji z Benátek rozváželi do dalších evropských přístavů – do Marseille, Amsterdamu, Londýna; odkud se dostávala dále do vnitrozemí.

V pozdějších dobách byly kavárny vyhledávány nejen kvůli pití lahodného nápoje, ale také pro své příjemné prostředí. Kavárníci vybavovali své podniky luxusním zařízením

a snažili se vytvořit co nejlákavější prostředí, které by zvýšilo návštěvnost hostů. Mnohé kavárny byly vyzdobeny uměleckými díly známých malířů nebo sochařů. (15)

### ***První kavárny v ČR***

První kavárna na území Čech byla otevřená roku 1702 Turkem Ahmedem a bylo to v Brně. V Praze začal s kávou o něco později podnikat Arab Hatalah al Damaski, přezdívaný Deodat nebo také Deodatus. Procházel se po pražských ulicích v turbanu a kolemjdoucím nabízel kávu v malých koflíčích. Tu zaléval horkou vodou z nádoby, kterou nosil sebou. Deodatus byl podnikavý a tak brzy rozšířil nabídku o donášku čerstvého horkého nápoje do domů bohatých měšťanů. Roku 1714 si otevřel v Praze, v dnešní Karlově ulici, první kavárnu U zlatého hada. Obliba kávy stoupala a Arab Deodat si zakrátko mohl dovolit otevřít svoji druhou kavárnu U Tří pštrosů.

Některé tehdejší kavárny jsou dnes už minulostí. V Praze vzniklo mnoho kaváren, které si získaly značnou oblibu i proslulost, např. U Petržilků na Malé Straně, U Zlatého hroznu, U modrého hroznu nebo U Steiniců v Mostecké ulici. Kavárna Slavia, stojící naproti Národnímu divadlu je ovšem proslulá dodnes a to i tím, že tu psávali své povídky pánové Šimek a Grossmann. Klasickou kavárnou je Café Restaurant Louvre na Národní třídě a skutečně noblesní je restaurovaná kavárna v Obecním domě u Prašné brány. Kavárnu Savoy, nacházející se nedaleko Národního divadla, zase proslavil nejkrásnější strop s dobovou malbou, která pochází z roku 1887. (22)

V současné době se počet kaváren v ČR pohybuje okolo 830, jak vidíme v tabulce 3.<sup>1</sup> Z tabulky vyplývá, že největší počet kaváren se nachází v Praze a poté v Jihomoravském kraji, kde jich je 134 (97 v Brně - městě). Nejméně těchto podniků najdeme v kraji Libereckém.

---

<sup>1</sup> Údaje zaznamenané v tabulce 3 byly získány z katalogu firem a institucí, je tu možnost, že nějaké kavárny tu zapsány nejsou.

**Tabulka 3:** Počet kaváren v roce 2012 v ČR dle krajů

Kraje ČR	Počet kaváren
Jihočeský	52
Jihomoravský	134
Karlovarský	32
Královéhradecký	26
Liberecký	18
Moravskoslezský	64
Olomoucký	36
Pardubický	29
Plzeňský	43
Praha	246
Středočeský	52
Ústecký	37
Vysočina	27
Zlínský	34
<b>Celkem kaváren</b>	<b>830</b>

*Zdroj: (21)*

V Brně je nejvíce klasických denních kaváren, které nabízejí jak kávu, tak i ostatní nápoje a nějaké drobné občerstvení, některé z nich mají připojení wi-fi zdarma. Dále je tu velké zastoupení internetových a literárních kaváren. Jsou tu i kavárny s hernami či kavárny s odpoledním a večerním provozem. Těchto kaváren s večerním provozem je nejméně, některé z nich nabízejí různé společenské programy, ale většinou se nejedná o pravidelné akce, ale spíše o příležitostné zpestření při posezení u kávy.

### **3.1.2 Současné trendy kavárenského trhu**

V současné době jsou velmi vyhledávané kavárny, které se nachází v centru měst a které mají připojení wi-fi zdarma. Tyto kavárny upřednostňují převážně podnikatelé,

pracující, ale i studenti. Dále jsou velmi vyhledávané přímo internetové kavárny, které například nabízejí pronájem pro různá školení či pracovní setkání. Velmi se také začaly rozšiřovat kavárny, které jsou literárně či kulturně zaměřené. Mají většinou originální design a nabízejí také kromě kávy možnost vyzkoušet nápoje, které se podávají v zahraničí. Tyto kavárny někdy pořádají kulturní programy, či uskutečňují různé vernisáže umělců a některé slouží přímo jako galerie. Také se zvyšuje zájem o kavárny, které nabízejí kávu do kelímků, kterou si mohou zákazníci vzít s sebou. Tyto kavárny upřednostňují převážně lidé, kteří jsou zaneprázdnění, ale přitom si rádi dají dobrou kávu, například cestou do práce.

### *Největší obchodní řetězec kaváren ve světě*

Největší obchodní řetězec kaváren na světě a mezinárodní výrobce kávy je Starbucks Corporation, se sídlem v Seattlu, v americkém státě Washington. V 57 zemích provozuje přes 17 tisíc kaváren, z čehož přes 11 tisíc se nachází v USA, přes 1 tisíc v Kanadě a více než 700 ve Velké Británii.

Společnost prodává překapávanou kávu, espressové teplé nápoje, ostatní teplé i chladné nápoje, kávová semínka, saláty, teplé i chladné sendviče, pečivo, svačinky, a také hrníčky nebo pohárky. Přes zábavní divizi a nahrávací společnost Hear Music také prodává knihy, hudbu a filmy. Mnoho produktů jsou v nabídce sezónně nebo s ohledem na umístění pobočky. V USA jsou zmrzliny a kávy značky Starbucks k dostání i v samoobsluhách. (30)

Starbucks provozuje 13 kaváren v České republice, z toho 12 jich je v Praze a jedna v Ostravě, která zde byla otevřena koncem března tohoto roku. Tato společnost usiluje i o otevření kavárny v Brně. Nejvíce by tuto kavárnu uvítali brněnští studenti, kteří uvedli, že kvalitní káva v kelímku, ve velkém množství a za dobré ceny je pro ně to nejlepší.

Jeden z možných problémů Starbucksu v Brně je v umístění. V Paříži je jedna z kaváren kousek od Eiffelovy věže, v Londýně vedle Tower bridge a v Praze například na

Václavském náměstí. V Brně je za centrum považováno náměstí Svobody a ulice Česká. Tady by byla kavárna na očích, jak to má Starbucks ve zvyku. Je zde však velký problém s volnými prostory, kterých mnoho není. Brňané si tak na svou první kavárnu s největší pravděpodobností ještě počkají. (29)

Já sama tuto kavárnu dvakrát navštívila. Jednou v Praze a podruhé v Hong Kongu. Jak v České republice, tak v Číně mi ceny přišly docela vysoké a pokud si zákazník objedná větší kávu a k tomu i nějaký dezert, tak se jeho útrata pohybuje okolo 200 Kč, což si dle mého názoru každý člověk dovolit nemůže.

### ***Problémy dnešních kaváren***

Problémem dnešních kaváren je, že jsou uzpůsobeny spíše pro určitou skupinu lidí. Většinou do kaváren chodí lidé na dobrou kávu, na posezení s přáteli, na pracovní setkání, či je navštěvují studenti během volných chvil ve škole. Ale kaváren, které by nabízely jak dobrou kávu, tak i zábavu, je málo. Proto jsem se rozhodla, že můj podnikatelský plán bude zaměřen na kavárnu, které nabídne, jak dobré nápoje, tak i jiné využití v podobě různých programů, určených jak pro mládež, tak pro maminky s dětmi, ale i pro lidi, kteří si rádi poslechnou živou hudbu či se naučí nějaký tanec.

## **3.2 Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum byl proveden od poloviny února do března roku 2012 a to metodou písemného dotazování, jak v tištěné, tak i v elektronické podobě. Dotazník, který byl pro tento průzkum použit uvádím v příloze číslo 1.

Dotazníky v elektronické podobě jsem zaslala svým známým a dále za pomoci přátel a rodiny byly tyto dotazníky dále posílány ostatním respondentům. Co se týče dotazníků v tištěné podobě, ty jsem rozdávala v centru města Brna a společně s oslovenými respondenty vyplňovala. V elektronické podobě bylo rozesláno 195 dotazníků, z toho návratnost byla 118 ks, tedy 60,5 %. Dotazníků v tištěné podobě bylo 40 ks, z toho bylo respondenty vyplněno 31 ks, tedy 77,5%.

### 3.2.1 Respondenti o novou kavárnu zájem mají

Dotazníkového šetření se zúčastnili muži i ženy a dle výsledků je patrné, že by respondenti novou kavárnu v Brně uvítali (viz tabulka 4).

**Tabulka 4:** Zájem o novou kavárnu s bohatým programem vzhledem k pohlaví

Zájem o kavárnu/Pohlaví	Ano	Ne	Celkem respondentů
Žena	72	11	83
Muž	59	7	66
<b>Celkem</b>	<b>131</b>	<b>18</b>	<b>149</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z této tabulky vyplývá, že 131 ze 149 dotázaných respondentů má zájem o kavárnu. Pouze 11 žen a 7 mužů by novou kavárnu nechtěli. Je zřejmé, že lidé kavárny rádi navštěvují a že uvítají nový podnik, který jim nabídne bohatý program.

### 3.2.2 Věk respondentů

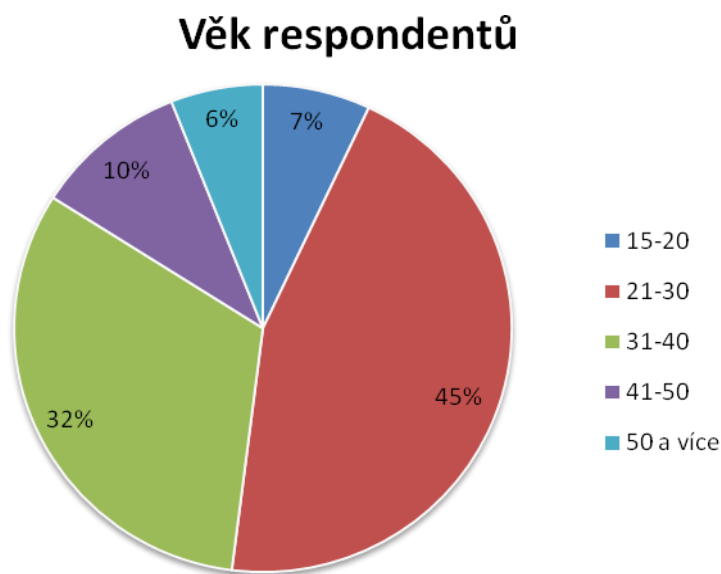
Dotazníkového šetření se zúčastnili muži i ženy od 15 do 50 let a více. Přesné výsledky uvádí tabulka 5 a obrázek 3.

**Tabulka 5:** Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů

Věk respondentů	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
15-20	11	7,4
21-30	67	45
31-40	47	31,5
41-50	15	10,1
50 a více	9	6
<b>Celkem</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky vyplývá, že nejméně respondentů bylo ve věku 50 a více let a nejvíce dotázaných se pohybovalo ve věku 21 – 30 let. O kavárnu mají zájem především mladí lidé, kteří většinou ještě v tomto věku nemají rodiny, pracují nebo studují a mají více času na své aktivity a koníčky. O novou kavárnu mají také velmi zájem lidé ve věku 31 – 40 let, hlavně rodiče dětí, kteří by uvítali program určený jak pro děti, tak pro ně samotné.



**Obrázek 3:** Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.3 Četnost pití kávy

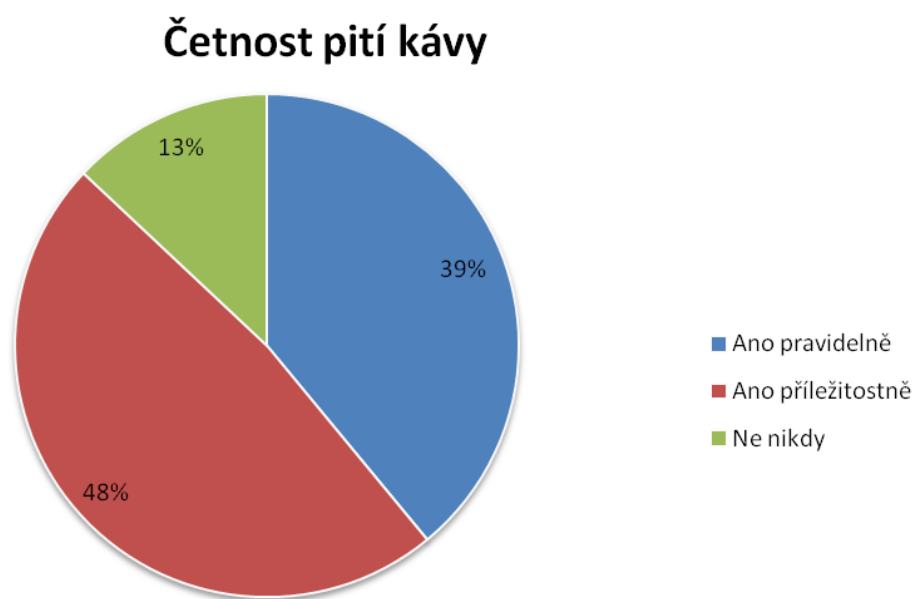
Další otázka se týkala toho, zda respondenti pijí kávu či ne. Tento dotaz je spíše informativního charakteru, jelikož kavárnu navštěvují i lidé, kteří kávu vůbec nepijí. Z tabulky je patrné, že převážná většina respondentů kávu pije buď pravidelně, nebo příležitostně. Dotazníkové šetření týkající se četnosti pití kávy v procentuálním vyjádření uvádím v tabulce číslo 6 a na obrázku 4.

**Tabulka 6:** Procentuální vyjádření četnosti pití kávy

Četnost pití kávy	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano pravidelně	59	39,6
Ano příležitostně	71	47,7
Ne nikdy	19	12,7
<b>Celkem</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z těchto výsledků lze vyredukovat, že lidé převážně do kavárny chodí na dobrou kávu a ti, kteří uvedli, že kávu pijí jen příležitostně či vůbec, tak upřednostňují jiný druh nápojů. Každopádně lze usoudit, že káva je oblíbeným nápojem, jelikož jen malé procento dotázaných uvedlo, že nepijí kávu vůbec.



**Obrázek 4:** Procentuální vyjádření četnosti pití kávy

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.4 Četnost návštěv kavárny

Dále bylo zjišťováno, jak je to s četností návštěv kaváren respondentů. Tento dotaz je také spíše informativního charakteru, abych měla zhruba představu, jak to s návštěvností je (viz tabulka 7, obrázek 5).

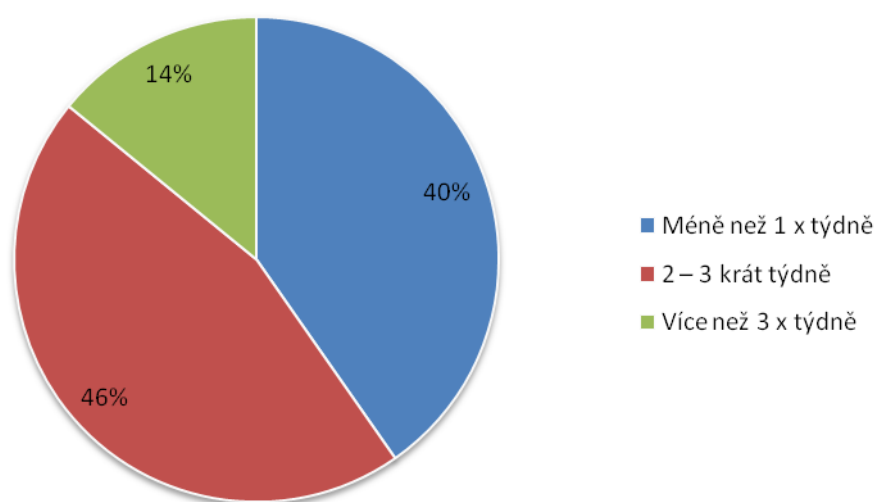
**Tabulka 7:** Procentuální vyjádření četnosti návštěv kavárny

Četnost návštěv kavárny	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Méně než 1 x týdně	60	40,3
2 – 3 krát týdně	68	45,6
Více než 3 x týdně	21	14,1
<b>Celkem</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z výsledků je patrné, že návštěvnost kavárny je vcelku vysoká na jednoho respondenta, což je velmi pozitivní. Pokud by lidé opravdu navštěvovali kavárnu více než 1 x týdně a někteří z nich se i stali pravidelnými návštěvníky, kavárna by to jistě velmi ráda ocenila.

### Četnost návštěv kavárny



**Obrázek 5:** Procentuální vyjádření četnosti návštěv kavárny

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.5 Kritéria výběru kavárny

Další otázka byla zaměřena na to, čemu dávají respondenti přednost při výběru kavárny. Výsledky uvedeny v procentuálním vyjádření jsou zaznamenány v tabulce 8 a také na obrázku 6.

**Tabulka 8:** Procentuální vyjádření kritérií při výběru kavárny

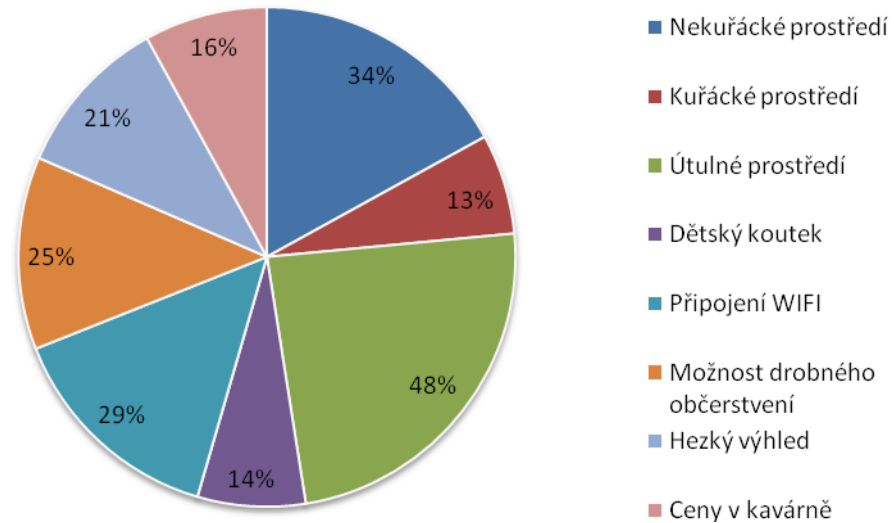
Kritéria při výběru kavárny	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Nekuřácké prostředí	51	34,2
Kuřácké prostředí	19	12,8
Útulné prostředí	72	48,3
Dětský koutek	21	14,1
Připojení WIFI	43	28,9
Možnost drobného občerstvení	37	24,8
Hezký výhled	31	20,8
Ceny v kavárně	24	16,1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejvíce respondentů uvedlo, že je pro ně při výběru kavárny důležité útulné prostředí. Nejmenší zastoupení má položka kuřácké prostředí a z toho důvodu bude kavárna nekuřácká a to i proto, že kavárnu budou navštěvovat rodiče s dětmi. Kouření v kavárnách či restauracích je velice diskutované téma, ale podle mých výsledků převažuje to, že lidé chtějí nezakouřené prostředí.

I když dětský koutek bylo druhé nejméně upřednostňované kritérium, tak to bylo spíše z toho důvodu, že pokud kavárna bude mít na svém programu jednou týdně dětský den, tak dětský koutek nebude potřeba.

## Kritéria výběru kavárny



**Obrázek 6:** Procentuální vyjádření kritérií při výběru kavárny

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.6 Průměrná útrata v kavárně

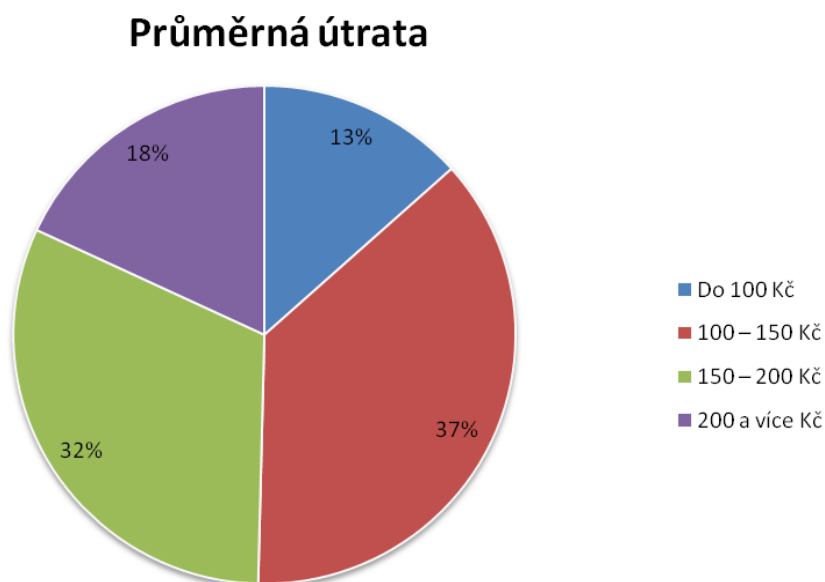
V dotazníku také zazněla otázka, které se týkala průměrné útraty v kavárně. Přesné výsledky jsou uvedeny v tabulce 9 a na obrázku 7.

**Tabulka 9:** Procentuální vyjádření průměrné útraty v kavárně

Průměrná útrata	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Do 100 Kč	20	13,4
100 – 150 Kč	55	37
150 – 200 Kč	47	31,5
200 a více Kč	27	18,1
<b>Celkem</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky je patrné, že nejvíce respondentů utratí při běžné návštěvě v kavárně zhruba 100 - 150 Kč. Mnoho dotázaných také uvedlo, že pokud je v kavárně vynikající káva a příjemný personál, tak se jejich útrata pohybuje kolem 150 - 200 Kč.



**Obrázek 7:** Procentuální vyjádření průměrné útraty v kavárně

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.7 Výběr programů

Otázka týkající se toho, o jaký program by měli respondenti zájem je pro založení kavárny velmi důležitá.

Programy byly navrženy tak, aby si každý mohl vybrat to, co má rád nebo to, o co se zajímá. Při založení kavárny se bude k výsledkům, které uvádí tabulka 10 a obrázek 8 velmi přihlížet.

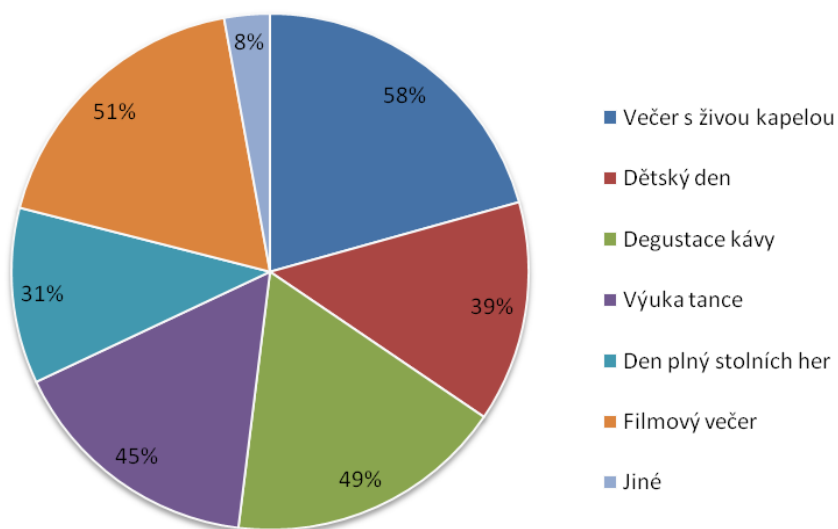
**Tabulka 10:** Procentuální vyjádření výběru programů

Výběr programů	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Večer s živou kapelou	87	58,4
Dětský den	58	38,9
Degustace kávy	73	49
Výuka tance	67	45
Den plný stolních her	46	30,9
Filmový večer	76	51
Jiné	12	8,1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejvíce zájmu vzbudil program s živou kapelou, kdy 87 respondentů ze 149 uvedlo, že by o tento typ programu uvítali. Dále je největší zájem o filmový večer a degustaci kávy. Nejméně zaujal program určený k hraní stolních her, ale i tak 30,9% je uspokojivé procento, proto tento program určitě kavárna na svém seznamu také bude mít.

### Zájem o program



**Obrázek 8:** Procentuální vyjádření výběru programů

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.8 Zájem o nabízený sortiment

Další otázka se týkala nabízeného sortimentu respektive občerstvení, které by respondenti v kavárně uvítali. Přesné výsledky v procentuálním vyjádření uvádí tabulka 11 a obrázek 9.

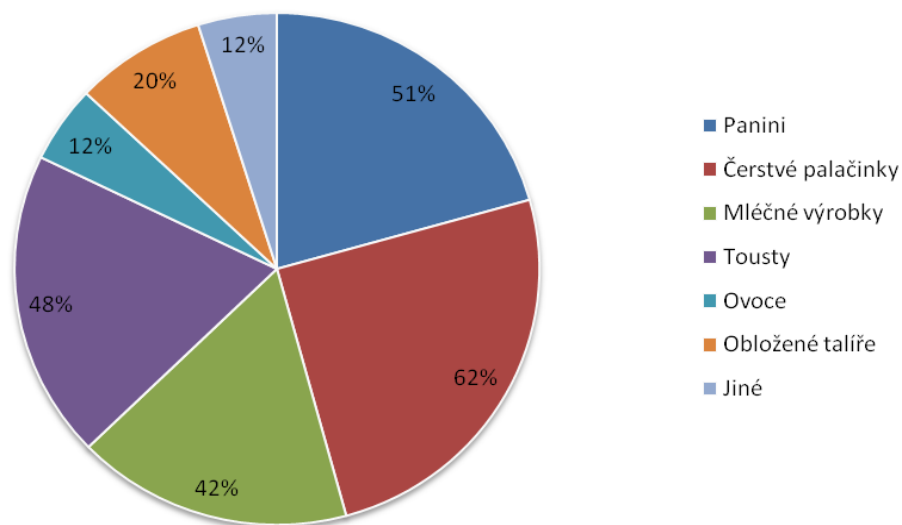
**Tabulka 11:** Procentuální vyjádření zájmu o nabízený sortiment

Zájem o sortiment	Počet korespondentů	Procentuální vyjádření
Panini	76	51
Čerstvé palačinky	93	62,4
Mléčné výrobky	63	42,3
Tousty	72	48,3
Ovoce	18	12,1
Obložené talíře	29	19,5
Jiné	18	12,1

*Zdroj: vlastní zpracování*

Zájem o sortiment je poměrně všude procentuálně vysoký. Nejvíce zaujaly čerstvé palačinky a panini. Respondenti by také uvítali mléčné výrobky a tousty. Ovoce a obložené talíře mají malé zastoupení, proto v kavárně nabízeny běžně nebudou. Jelikož by ale kavárna chtěla mít sezónní nabídku občerstvení a nápojů, je možné, že se ovoce v letním období v kavárně nabízet bude.

## Zájem o sortiment



**Obrázek 9:** Procentuální vyjádření zájmu o nabízený sortiment

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.9 Zájem o nabízené nápoje

Další otázka v dotazníku byla zaměřena na nápoje, které by kromě kávy respondenti rádi na nápojovém lístku viděli. Výsledky uvádí tabulka 12 a obrázek 10.

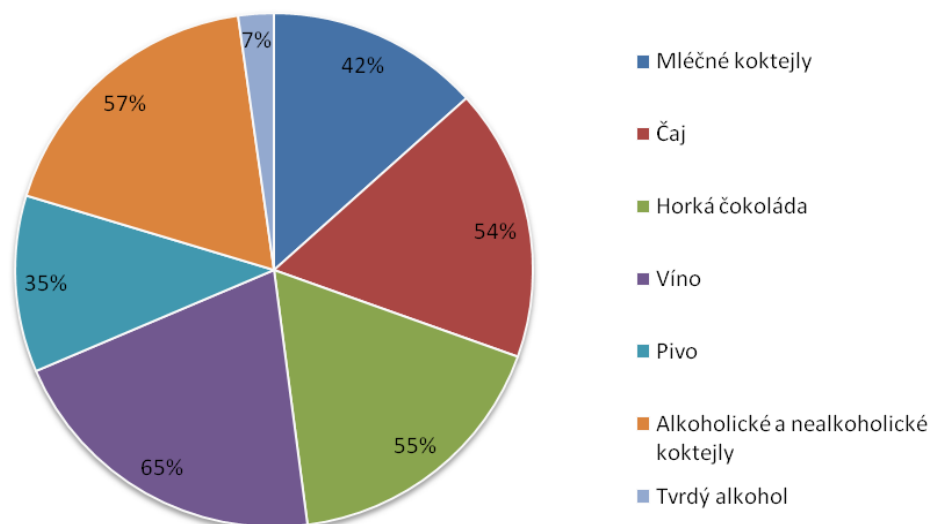
**Tabulka 12:** Procentuální vyjádření zájmu o nápoje

Zájem o nápoje	Počet korespondentů	Procentuální vyjádření
Mléčné koktejly	63	42,3
Čaj	81	54,4
Horká čokoláda	82	55
Víno	97	65,1
Pivo	52	34,9
Alko a nealko koktejly	85	57,1
Tvrký alkohol	11	7,4

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky vyplývá, že by respondenti nejvíce v kavárně uvítali víno a poté hned koktejly. Převážně muži uváděli, že by v kavárně chtěli i pivo a tvrdý alkohol.

### Zájem o nápoje



**Obrázek 10:** Procentuální vyjádření zájmu o nápoje

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2.10 Zájem o narozeninovou či jinou oslavu

Jednou z dalších otázek, na kterou respondenti měli odpovědět bylo, zda by v kavárně uspořádali někdy narozeninovou či jinou oslavu. Výsledky průzkumu uvádí tabulka 13.

**Tabulka 13:** Procentuální vyjádření zájmu o narozeninovou či jinou oslavu

Zájem o pořádání oslav	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
Ano	66	44,3
Ne	83	55,7
<b>Celkem</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak vidíme v tabulce, tak přes polovinu respondentů by o oslavu v kavárně zájem nemělo, i přes tyto výsledky kavárna tuto možnost nabízet bude a to po domluvě s personálem.

### 3.2.11 Umístění kavárny

Důležitou otázkou ve výzkumu bylo to, kde by se podle respondentů kavárna měla nacházet, kde by rádi kavárnu navštívili. Výsledky uvádí tabulka 14.

**Tabulka 14:** Procentuální vyjádření umístění kavárny

Umístění kavárny	Počet respondentů	Procentuální vyjádření
V blízkosti centra	122	81,9
V okrajové části	27	18,1
<b>Celkem</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky je patrné, že velká většina dotázaných by chtěla kavárnu v blízkosti centra. Pouze 15 respondentů uvedlo, že by dalo přednost umístění kavárny do okrajové části Brna. Díky těmto výsledkům bude kavárna umístěna v blízkosti centra Brna.

## 3.3 Analýza SLEPT

Analýza SLEPT zkoumá a identifikuje externí faktory. Jedná o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické.

### 3.3.1 Sociální faktory

Do sociálních faktorů řadíme demografické charakteristiky, kam spadá např. věková struktura obyvatelstva, velikost populace, etnické a geografické rozložení apod. Mezi sociální faktory také spadají makroekonomické charakteristiky trhu práce, např. míra nezaměstnanosti, rozdělení příjmu apod. Dále sem patří např. životní úroveň či

populační politika. Mezi ostatní sociální faktory lze zařadit pracovní zvyklosti, dostupnost pracovní síly, vzdělávací instituce atd.

### *Demografické charakteristiky*

Kavárna se bude nacházet v Brně v blízkosti. Brno jako druhé největší město České republiky podle posledních statistických údajů k 31.12.2011 má 378 916 obyvatel. Věkové složení obyvatelstva města Brna nám ukazuje tabulka 15.

**Tabulka 15:** Věkové složení obyvatel Brno – město k 31.12.2009

<b>Věková skupina</b>	<b>Celkem</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
<b>0</b>	4 417	2 259	2 158
<b>1-4</b>	15 794	8 094	7 700
<b>5-9</b>	15 385	7 833	7 552
<b>10-14</b>	12 986	6 598	6 388
<b>15-19</b>	17 413	8 922	8 491
<b>20-24</b>	23 272	11 957	11 315
<b>25-29</b>	28 266	14 727	13 539
<b>30-34</b>	33 797	17 363	16 434
<b>35-39</b>	30 280	15 574	14 706
<b>40-44</b>	23 476	11 813	11 663
<b>45-49</b>	24 138	11 841	12 297
<b>50-54</b>	23 874	11 511	12 363
<b>55-59</b>	26 196	12 333	13 863
<b>60-64</b>	25 778	11 350	14 428
<b>65-69</b>	21 731	9 651	12 080
<b>70-74</b>	14 820	6 285	8 535
<b>75-79</b>	12 426	4 835	7 591
<b>80-84</b>	10 114	3 602	6 512
<b>85-89</b>	5 696	1 666	4 030
<b>90-94</b>	1 267	307	960
<b>95+</b>	245	46	199
<b>0-14</b>	48 582	24 784	23 798
<b>15-64</b>	256 490	127 391	129 099
<b>65+</b>	66 299	26 392	39 907
<b>Celkem</b>	<b>371 371</b>	<b>178 567</b>	<b>192 804</b>

*Zdroj: (18)*

Z této tabulky lze vyvodit, že v Brně žije nejvíce obyvatel ve věku cca 20 – 40 let. Můj marketingový průzkum týkající se věku respondentů zaznamenal, že největší zájem o kavárnu mají lidé ve věkové kategorii 21 -30 let a 31 – 40 let. Jedná se tedy o obyvatele, kterých žije v Brně v této věkové skupině nejvíce.

### ***Makroekonomické charakteristiky trhu práce***

Do těchto charakteristik řadíme míru nezaměstnanosti. Podrobnější informace o míře nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji vidíme v tabulce 16.

**Tabulka 16:** Míra nezaměstnanosti v okresech Jihomoravského kraje k 31.3. 2012

<b>Kraj, okresy</b>	<b>Míra nezaměstnanosti v %</b>		
	<b>celkem</b>	<b>ženy</b>	<b>muži</b>
<b>Jihomoravský kraj</b>	10,12	11,16	9,34
<b>Blansko</b>	9,21	10,87	8,02
<b>Brno - město</b>	8,44	9,72	7,47
<b>Brno - venkov</b>	7,83	8,79	7,09
<b>Břeclav</b>	11,05	11,42	10,78
<b>Hodonín</b>	14,93	15,26	14,68
<b>Vyškov</b>	8,90	9,79	8,26
<b>Znojmo</b>	14,81	16,53	13,52

*Zdroj: (19)*

K 31. 3. 2012, jak uvádí ČSÚ, je v Jihomoravském kraji nezaměstnanost 10,12%. Každý rok se sice nezaměstnanost snižovala o 0,20%, ale v roce 2011 nastal zlom a došlo k nárůstu nezaměstnanosti o 0,31%. Míra nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji je pátá nejvyšší ze všech 14 krajů České republiky.

Co se týče Brna (Brno – město), zde je nezaměstnanost 8,44%. Spolu s Brnem – venkovem mají tyto okresy nejmenší nezaměstnanost v celém Jihomoravském kraji.

### ***Další charakteristiky***

V roce 2011 se průměrný evidenční počet zaměstnanců v Jihomoravském kraji se pohyboval kolem 420 tisíc, což je o 27 tisíc pracujících více než v roce 2010, kdy bylo zaměstnáno cca 393 tisíc osob.

Průměrná měsíční mzda se v roce 2011 v Jihomoravském kraji pohybovala kolem 25 538 Kč, což je více jak v roce 2010, kdy průměrná mzda byla 22 143 Kč za měsíc.

### **3.3.2 Legislativní faktory**

Podnikání v České republice se řídí dle Živnostenského zákona (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání) a dle Obchodního zákoníku (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník). Poté co ČR vstoupila do EU, tak došlo jak k harmonizaci legislativy, tak k úpravám standardů ČR na úroveň EU.

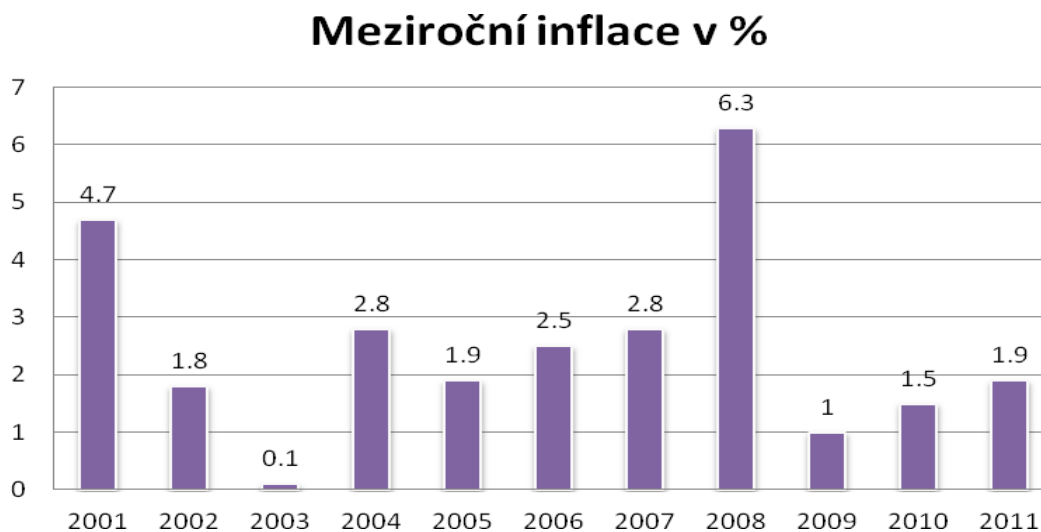
Provozování kavárny je předmětem ohlašovací živnosti řemeslné „Hostinská činnost“, pro kterou jsou typické hlavní právní předpisy:

- ochrana spotřebitele,
- pracovněprávní předpisy,
- bezpečnost práce a provozu,
- protipožární ochrana,
- zákon o účetnictví, oblast daně z příjmu,
- inventarizace majetku,
- hygienické předpisy pro provozování pohostinských služeb,
- manipulace a hospodaření s odpadem,
- zákon o kouření,
- zákon o metrologii,
- hygienický balíček. (31)

### 3.3.3 Ekonomické faktory

#### *Inflace*

Důležitým ekonomickým ukazatelem je inflace. Pokud inflace roste, tak roste cenová hladina, snižuje se kupní síla peněz, což může způsobit velké problémy v podnikání. Meziroční inflaci v letech 2001-2011 v % v České republice znázorňuje obrázek 11.



**Obrázek 11:** Míra inflace 2001-2011 v %

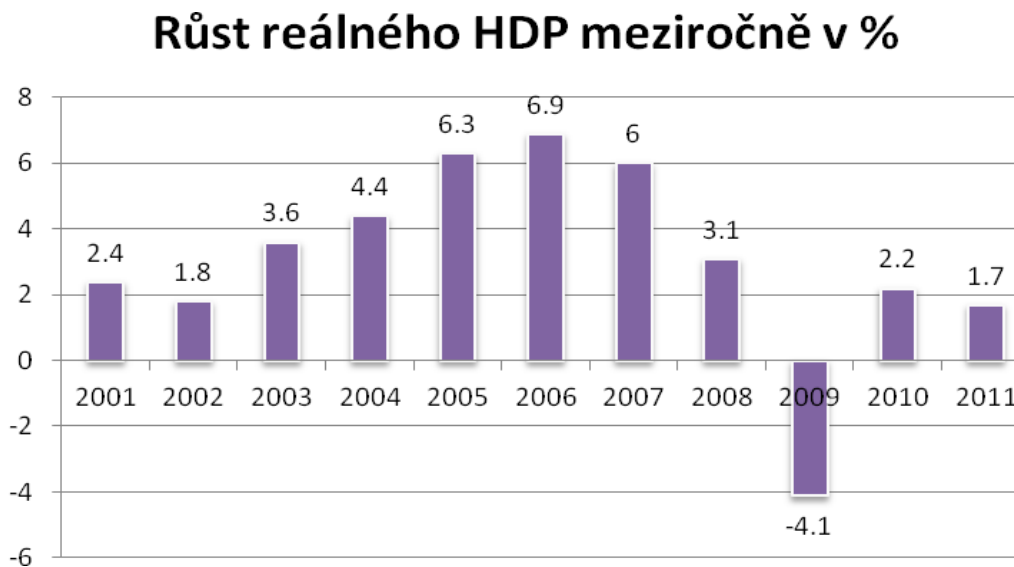
*Zdroj: (16)*

V grafu meziroční inflace vidíme velký pokles inflace v roce 2009, který byl zapříčiněn světovou finanční krizí, která začala v roce 2008. Lze usoudit, že právě v roce 2009 tato krize přinesla negativní následky, které pocítili převážně podnikatelé, kteří zaznamenali úbytek zákazníků. V dalších letech se situace začala pozvolně zlepšovat.

## **HDP**

Hrubý domácí produkt je další důležitý ekonomický ukazatel. HDP ovlivňuje životní úroveň obyvatelstva. Pokud dojde k poklesu HDP, tak životní úroveň klesne a to pro podnikatele představuje pokles poptávky po jeho nabízených službách.

Z grafu vývoje hrubého domácího produktu v České republice (obrázek 12) vyplývá, že od roku 2003 až do roku 2006 HDP roste. Od roku 2007 začal klesat, což bylo ovlivněno světovou finanční krizí. V roce 2010 se HDP začal dostávat zase do kladných hodnot. V letošním roce se předpokládá, že růst HDP se bude pohybovat mezi 0,1 až 0,6 procenty.



**Obrázek 12:** Růst reálného HDP 2001-2011 v %

*Zdroj: (20)*

### **3.3.4 Politické faktory**

Česká republika ztratila v uplynulých čtyřech letech pozici lídra regionu v získávání a udržení přímých zahraničních investic. Za tímto trendem je třeba hledat celou řadu problémů: nedostatečné tempo růstu produktivity, ztrátu schopnosti ČR konkurovat cenou výrobních vstupů, nižší kvalitu necenových faktorů, jako např. vzdělanost a

vzdělávací systém, institucionální prostředí, ale také nekonkurenceschopný systém investičních pobídek.

Vzhledem k vývoji ve světové ekonomice a postupné proměně zdrojů konkurenční výhody ČR je nezbytné zásadně revidovat koncepci a nástroje v oblasti podpory přílivu přímých zahraničních investic. Systematické zvyšování atraktivity místního prostředí pro investice do znalostně náročných oborů a vyšších podnikových funkcí bez ohledu na oborovou příslušnost, včetně cílených asistenčních služeb pro stávající investory, je nezbytné pro pokračování růstu ekonomiky ČR. Zároveň s tím se jedná o zásadní nástroj pro celkové zvýšení inovační poptávky napříč podnikovým sektorem.

Maximální pozornost je třeba věnovat internacionalizaci podnikání firem, které vznikly a vznikají v ČR. Vedle efektivní podpory exportu je třeba rozvinout služby usnadňující orientaci firem v trendech probíhajících na světových trzích a pomoci jim tak včas a s ekonomickým přínosem reagovat na vznikající příležitosti a eliminovat nová rizika.

V neposlední řadě je třeba více využít možnosti veřejných institucí a jimi zřízených subjektů v oblasti podpory inovačního podnikání. Vedle aktivního přístupu k tvorbě inovace podporující regulace je třeba využít příležitosti v podobě testování nových produktů. Významný iniciační potenciál inovací skýtá cílená podpora vývoje nových produktů a řešení pro potřeby veřejné správy. (28)

### **3.3.5 Technologické faktory**

Informační a komunikační technologie (dále jen ICT) v podnikatelském sektoru mají nezastupitelnou roli již několik let. V současné době téměř všechny podniky používají počítač a mají připojení k internetu. Každým rokem dochází k dalšímu vylepšování komunikace a možností šíření informací jak mezi podniky a ostatními společnostmi, tak i v rámci podniku samotného prostřednictvím ICT. Tyto technologie umožnily i zcela nový způsob provádění jednotlivých podnikových procesů jako je prezentace podniku prostřednictvím webových stránek, elektronické obchodování atd. ICT a jejich použití

nabízí významné pracovní příležitosti; stimuluje růst, podněcuje podniky k investicím do inovací a může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti. (17)

Kavárna bude využívat pokladní systém určený pro hotely, restaurace, bary, kavárny a stravovací provozy, který bude evidovat zboží, sklady, prodeje, zaměstnance, zákazníky apod.

### **3.4 Porterova analýza**

Porterova analýza se zaměřuje na oborové okolí firmy. V této analýze popíše vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a také intenzitu konkurenčního boje.

#### **3.4.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníky kavárny budou převážně studenti, maminky s dětmi, pracující ve věku 20 - 40 let, ale i starší lidé z Brna, kteří mají rádi jak odpočinek, tak i trochu pobavení či poznání někoho nového. Jelikož kavárna bude v blízkosti centra Brna a jelikož bude nabízet pestrý program pro všechny věkové kategorie zákazníků, tak návštěvnost kavárny bude stále pořád zhruba stejná. V Brně je mnoho studentů, mladých lidí a maminek, takže z tohoto pohledu má zákazník malou vyjednávací sílu. Kavárna bude mít jistě stálé zákazníky, bude mít ale i zákazníky, kteří přijdou jen jednou a už se nevrátí, ale pokud bude kavárna oblíbená, vždy přiláká nové lidi na nějaký zajímavý program či dobrou kávu.

#### **3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelů je v dnešní době mnoho a v Brně je spousta možností, kde zboží pořídit. Pokud nás jeden dodavatel neuspokojí nebo nepřistoupí na naše podmínky, půjdeme k jinému. Z tohoto pohledu je naše vyjednávací síla velká.

Mezi hlavní dodavatele, od kterých kavárna bude nakupovat zboží, patří:

***AG FOODS Group a. s***

Tato společnost se specializuje na vývoj, výrobu a distribuci nápojových směsí. Své produkty společnost exportuje do celé Evropy. Budeme zde nakupovat přes obchodního zástupce kávu značky Varesina. Není moc příležitostí, kde tuto kávu nakoupit, takže vyjednávací síla u této společnosti je velká.

***Nowaco Czech republic s.r.o.***

Od tohoto dodavatele se budou objednávat dezerty. Tato firma patří mezi velké dodavatele nejen dezertů, ale i dalších výrobků, které využívají jak kavárny, tak restaurace, či obchody s potravinami. Jelikož ale dodavatelů s dezerty je mnoho, tak vyjednávací síla tohoto dodavatele je vcelku nízká.

***WINE LIFE a.s.***

Firma Wine Life je velkoobchod s nápoji, potravinami a tabákem. My od tohoto dodavatele budeme nakupovat nealkoholické nápoje. Případné skončení spolupráce s tímto dodavatelem by pro nás nemělo žádné následky. Velkoobchodů s nealkoholickými nápoji je mnoho, tedy i v tomto případě je vyjednávací síla dodavatele nízká.

***MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o***

U tohoto dodavatele se bude nakupovat převážná většina surovin na přípravu palačinek, toastů, panini, dále se zde bude pořizovat alkohol, převážně pivo, alkohol na přípravu koktejlů a v nesposlední řadě se zde budou nakupovat chuťovky jako oříšky, chipsy apod. V makru se také budou pořizovat mycí prostředky, hygienické potřeby a také věci potřebné pro realizaci programů, jako jsou psací a kreslicí potřeby, stolní hry apod.

### **3.4.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Kavárny, restaurace, bary jsou velmi rozšířené podniky, takže v případě vstupu nového konkurenta na trh by nemělo hrozit velké nebezpečí. Je avšak důležité, aby kavárna poskytovala kvalitní kávu, příjemnou obsluhu, dobrou zábavu, aby nám v případě nového konkurenta zůstali zákazníci věrní. Je velmi pravděpodobně, že pokud se otevře nová kavárna, tak zvědavost lidí bude velká a tuto kavárnu navštíví. Není zde ale jisté, zda je natolik zaujme, že by se stali pravidelnými zákazníky.

### **3.4.4 Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů je docela velká v letním období. Kavárny, které mají letní zahrádku, pořádají večery, kdy se poslouchá živá hudba, griluje se a celkově se pořádá více akcí než v zimě. Tomuto se bohužel nedá vyhnout, kaváren je mnoho a spousta jich „ožije“ právě v létě. Letní období tedy může snížit počet zákazníků. Kavárna by v tomto případě mohla nabízet v létě odlišný program, který by se zaměřovat převážně na barmanské show, kde se budou podávat chlazené koktejly, ledová káva, chlazené víno, čerstvé zeleninové saláty, zmrzlina s čerstvým ovocem apod.

### **3.4.5 Intenzita konkurenčního boje**

Kaváren v centru Brna či poblíž centra je mnoho. Konkurence v této hostinské činnosti je veliká. Většina kaváren ovšem nabízí pouze posezení u kávy či jiného nápoje, ale kaváren, které nabízejí denně jiný program, takových v Brně moc není. Tímto se kavárna bude lišit od ostatních, ale je potřeba samozřejmě zákazníka zaujmout a to nejen dobrým programem, ale i obsluhou, nápoji, prostředím apod. Pokud se zákazník bude cítit v kavárně příjemně, určitě se rád vrátí.

Mezi hlavní konkurenty lze zařadit:

### ***JAZZ Cafe***

Tato kavárna se nachází v příjemném prostředí v centru Brna. Každý týden pořádá Jazzový program. Kavárna má zdarma připojení wifi, ale nevýhodou může být pro někoho vyšší cena nápojů a pokrmů, které si nechává kavárna dovážet. Dle recenzí návštěvníků je tato kavárna velmi originální, ale někoho může zklamat nepříjemná obsluha. Výhodou může být pro některé zákazníky to, že i ve všední dny je kavárna otevřená do 01.00 hod ráno.

**Tabulka 17:** Souhrn informací o kavárně JAZZ Cafe

<b>Otevírací doba</b>	Po – Čt: 14.00 - 01.00 Pá: 14.00 - 02.00	So: 16.00 - 01.00 Ne: 16.00 - 23.00
<b>Cenová úroveň</b>	Vyšší	
<b>Wi-fi zdarma</b>	Ano	
<b>Kapacita</b>	50 míst	
<b>Doprovodný program</b>	Každé úterý jazzový program	
<b>Občerstvení</b>	Saláty, specialitky, panini, taglieri, toasty, dezerty	
<b>Cena kávy</b>	Od 34,- do 66,- Kč	
<b>Vinný list</b>	Vína rozlévaná, láhvové víno z Valtic a Sardinie	
<b>Sezónní nabídka</b>	Ne	
<b>Dětský koutek</b>	Ne	
<b>Letní zahrádka</b>	Ano	

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 13:** Poloha kavárny JAZZ Cafe

*Zdroj: Mapy.cz (23)*

### *Air Cafe*

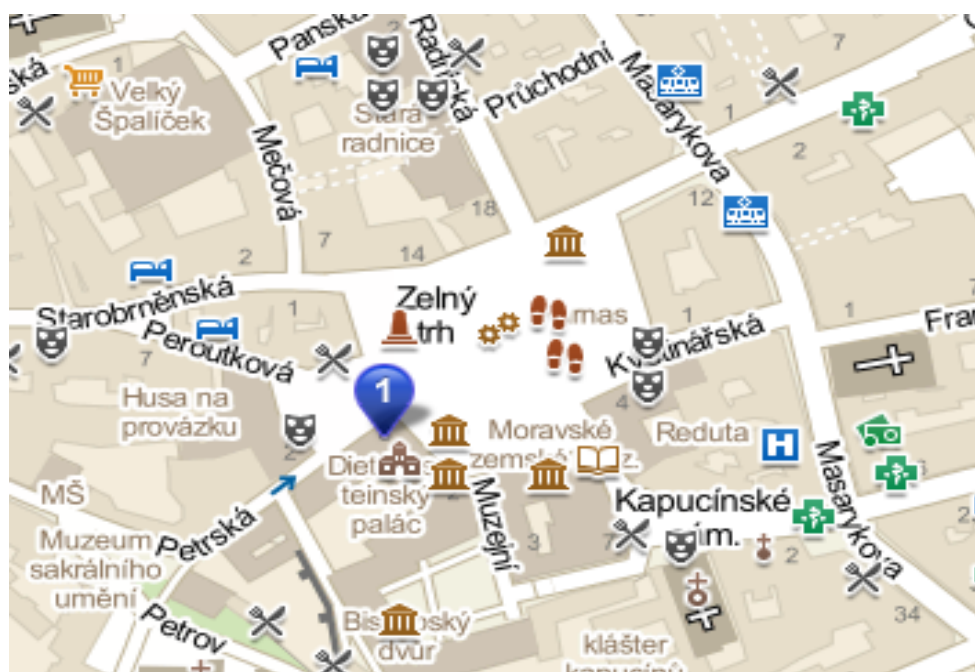
Tato stylová kavárna je v Brně otevřena od roku 1999. V kavárně je příjemná atmosféra, která je doprovázena poslechem swingové hudby 30. a 40. let. Můžeme zde vidět různé exponáty, týkající se britských stíhacích letounů.

Nevýhodou této kavárny je, že zaujme jen určitou skupinu zákazníků a nemá připojení k internetu. Dále může některé zákazníky zklamat, že kavárna nenabízí žádné teplé občerstvení. Výhodou jsou zase nižší ceny v kavárně.

**Tabulka 18:** Souhrn informací o kavárně Air Cafe

<b>Otevírací doba</b>	Po – So: 10.00 - 22.00                      Ne: zavřeno
<b>Cenová úroveň</b>	Nižší
<b>Wi-fi zdarma</b>	Ne
<b>Kapacita</b>	48 míst
<b>Doprovodný program</b>	Výstavy
<b>Občerstvení</b>	Palačinky, dezerty
<b>Cena kávy</b>	od 38,- do 52,- Kč
<b>Vinný list</b>	Rozlévaná vína, láhvová vína z Moravy
<b>Sezónní nabídka</b>	Ano
<b>Dětský koutek</b>	Ne
<b>Letní zahrádka</b>	Ano

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 14:** Poloha kavárny Air Cafe

*Zdroj: Mapy.cz (24)*

## ***Café 04***

Tato kavárna spojená s restaurací se nachází v blízkosti centra Brna. Od roku 2004 je vyhledávaná jako rodinný podnik. Co se týče společensko-kulturního života, tak kavárna pořádá meetingy a hudební večery.

Tato kavárna by mohla být silným konkurentem, ale programy, které nabízí, jsou uskutečňovány maximálně 1 krát za měsíc. Nevýhodou je otevírací doba a předností možnost teplých pokrmů.

**Tabulka 19:** Souhrn informací o kavárně Café 04

<b>Otevírací doba</b>	Po – Pá: 07.00 – 24.00      So – Ne: zavřeno
<b>Cenová úroveň</b>	Vyšší
<b>Wi-fi zdarma</b>	Ano
<b>Kapacita</b>	Nekuřácká část 70 míst, salónek 30 míst
<b>Doprovodný program</b>	Hudební večery
<b>Občerstvení</b>	Denní menu, snídaně, polévky, předkrmy, teplá jídla, saláty
<b>Cena kávy</b>	od 34,- do 64,- Kč
<b>Vinný list</b>	vinný lístek neuveden
<b>Sezónní nabídka</b>	Ne
<b>Dětský koutek</b>	Ne
<b>Letní zahrádka</b>	Ano

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 15:** Poloha kavárny Café 04

*Zdroj: Mapy.cz (25)*

### ***Zemanova kavárna***

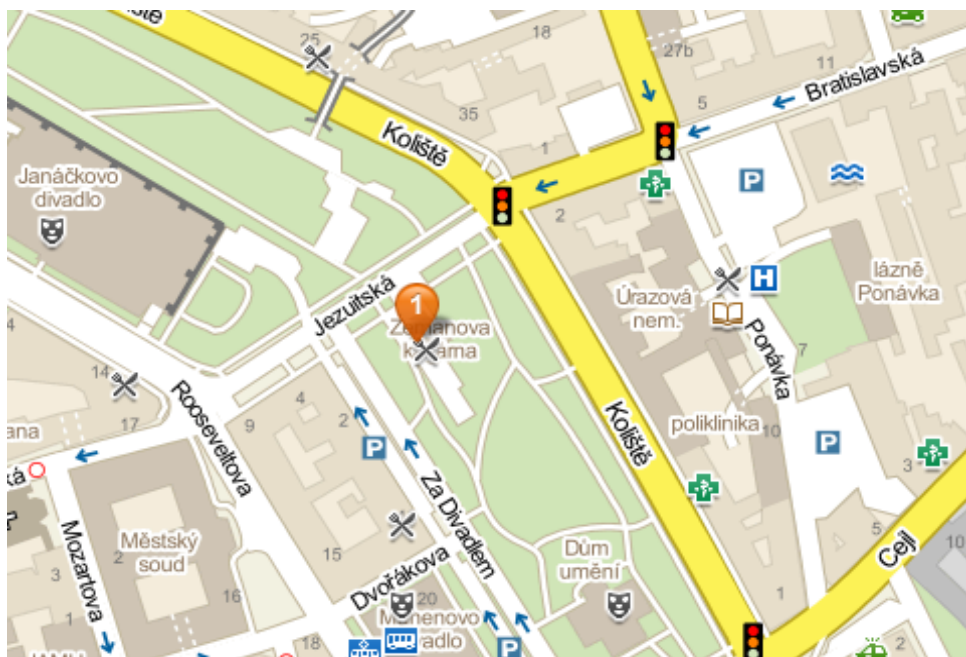
Zemanova kavárna, která slouží i jako restaurace, se nachází přímo v parku blízko centra Brna. Kavárna má hlavní sál v terénu v přízemí objektu a v novější části budovy se nachází letecký klub. Součástí kavárny je také zahradní terasa, která je doplněna hudebním pavilonem pro letní koncerty.

Recenze návštěvníků poukazují na to, že kavárna je velmi atraktivní, hlavně prostředím, ve kterém se nachází, ale přeci jen se tu objevuje mnoho stížností na novější obsluhu. Velkou výhodou je pořádání dětských dnů, připojení wi-fi, možnost objednat si snídaní či teplý pokrm. Kavárna má velkou kapacitu míst, proto je vhodná i pro pořádání větších oslav.

**Tabulka 20:** Souhrn informací o Zemanově kavárně

<b>Otevírací doba</b>	Po – So 10:00 - 22:00 Ne 11:00 - 22:00
<b>Cenová úroveň</b>	Nižší
<b>Wi-fi zdarma</b>	Ano
<b>Kapacita</b>	Hlavní sál 80 míst, salónek 14 míst, letecký klub 36 míst
<b>Doprovodný program</b>	Programy pro děti
<b>Občerstvení</b>	Snídaně, předkrmy, české tradiční, dětské menu, tradiční dezerty, domácí sorbety, zmrzlinové poháry
<b>Cena kávy</b>	od 20,- do 52,- Kč
<b>Vinný list</b>	Nabídka moravských, francouzských a maďarských vín
<b>Sezónní nabídka</b>	Ne
<b>Dětský koutek</b>	Ano
<b>Letní zahrádka</b>	Ano

*Zdroj: vlastní zpracování*



**Obrázek 16:** Poloha Zemanovy kavárny

*Zdroj: Mapy.cz (26)*

### ***Celkové shrnutí hlavní konkurence***

Co se týče otevírací doby, tak nejlépe je na tom kavárna JAZZ Cafe, která má otevřeno 7 dní v týdnu dlouho do noci. Naopak taková kavárna Café 04 nemá otevřeno vůbec o víkendech, což může být velká nevýhoda.

Zemanova kavárna se ze všech konkurenčních kaváren nachází na nejlepším místě, přímo v parku, kde je všude zeleň, klidně prostředí a přitom je to blízko centra Brna. Kavárna JAZZ Cafe a Air Cafe se nachází přímo v centru Brna a kavárna Café 04 je situována v blízkosti centra.

S cenami je na tom nejlépe Zemanova kavárna, která má nejlevnější kávu ze všech konkurenčních firem a dle recenzí také lahodnou. Naopak nejdražší kávu má kavárna Air Cafe.

Důležité je také shrnout programy, které kavárny nabízí. Z tohoto hlediska je největším konkurentem kavárna JAZZ Cafe která nabízí pravidelně každé úterý jazzový program. Ostatní kavárny mají také programy, ale jsou pořádány pro zákazníky pouze jednou za čas a proto z tohoto důvodu bude naše kavárna mít před konkurencí výhodu.

Celkově jako největší konkurent se jeví Zemanova kavárna, a to nejen díky lokalitě, ale i kvůli cenám, leteckému klubu pro mládež a také proto, že v létě se v parku pořádají různé akce a tak spousta lidí využije toho, že se zde nachází i kavárna a navštíví ji. Naopak za nejmenšího konkurenta můžeme považovat kavárnu Air Cafe, která jako jediná sice pro zákazníky připravuje sezónní nabídky, ale na programy má pouze jednou za čas výstavy. Tato kavárna má také vyšší ceny nápojů, není tu připojení w-fi zdarma a ani možnost objednání teplého slaneho občerstvení.

## 4 Vlastní návrhy řešení

V této části práce zpracuji SWOT analýzu a dále se zaměřím podrobněji na popis kavárny. Rozepíši, kde se bude kavárna nacházet, volbu právní formy. Dále bude důležité zaměřit se na personální a logistické zajištění a na zpracování marketingového mixu. Důležitou částí bude také financování podnikatelského záměru.

### 4.1 SWOT analýza

Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je uveden v tabulce 21.

**Tabulka 21:** Shrnutí SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ každodenní programy</li><li>▪ sezónní nabídka</li><li>▪ nekuřácké prostředí</li><li>▪ letní zahrádka ve dvoře</li><li>▪ profesionalita zaměstnanců</li><li>▪ odlišnost od konkurence</li><li>▪ nízké náklady na rekonstrukci</li><li>▪ lokalita blízko centra města</li><li>▪ služby zákazníkům zdarma navíc</li><li>▪ dostatečný prostor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ nezkušenost majitele podniku</li><li>▪ možné vyšší provozní náklady</li><li>▪ finanční zadluženost</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ rozšíření teplého občerstvení</li><li>▪ vybudování dobré pověsti podniku</li><li>▪ pořádání firemních meetingů</li><li>▪ rozšíření programů dle přání zákazníků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ noví konkurenti</li><li>▪ zvýšení nákladů - mzdy, pořizovací ceny</li><li>▪ sezónní výkyvy návštěvnosti hostů</li><li>▪ v případě nespokojenosti zákazníka - šíření špatného jména podniku</li></ul>

*Zdroj: vlastní zpracování*

#### **4.1.1 Silné stránky**

##### ***Každodenní programy***

Největší silnou stránkou kavárny bude uskutečňování každodenních programů, kdy každý den bude pro hosty nachystána jiná akce. Bude se jednat převážně o programy jako je večer s živou kapelou, dětský den, degustace kávy, výuka tance, den plný stolních her a filmový večer.

Programy budou také upraveny a to dle sezóny. Například v létě se bude pořádat koktejl párty a v zimě to bude např. maškarní večírek.

##### ***Sezónní nabídka***

Nejen programy budou občas zpestřeny něčím novým. Kavárna také bude nabízet sezónní nápojový lístek a občerstvení. V létě to budou chlazené nápoje z čerstvého ovoce a čerstvé ledové čaje, v zimě zase horké džusy s kořením či medovina. Co se občerstvení týče, tak v letním období si zákazníci budou moci objednat čerstvé zeleninové saláty či např. specialitky na grilu jako třeba grilovaný hermelín. V zimě bude možnost objednat si např. teplý jablečný štrůdl či horkou polévku.

##### ***Nekuřácké prostředí***

Nekuřácká kavárna bude velkou výhodou oproti ostatním, jelikož ve většině kaváren, které jsem v Brně navštívila, se kouřilo. I podle mého marketingového výzkumu by mnohá většina potenciálních zákazníků uvítala nekuřácké prostředí. Už i kvůli dětem, které s rodiči do kavárny občas zavítají, je tato volba správná.

##### ***Letní zahrádka ve dvoře***

Zahrádku ve dvoře uvítá jistě spousta zákazníků, kteří mají rádi posezení v soukromí. Je mnoho kaváren, které mají letní zahrádky, ovšem ne každý člověk rád sedí např. na frekventovaném místě, kde prochází denně mnoho lidí. Já sama osobně upřednostňuji

tišší místa, proto si myslím, že letní zahrádku umístěnou ve dvorku spoustu zákazníků uvítá.

### ***Profesionalita zaměstnanců***

Další výhodou bude profesionalita zaměstnanců. Provozní kavárny, která tuto funkci již mnoho let vykonávala, pracovala před touto činností jako au-pair v zahraničí, má velmi kladný vztah k dětem, takže při pořádání dětských dnů její zkušenosti rodiče dětí určitě ocení. Navíc jako dřívější provozní kavárny se účastnila mnoho seminářů a poznala spoustu zajímavých lidí, kteří mají v „kavárenském světě“ důležité postavení a tak při pořádání programů v kavárně její zkušenosti budou velmi prospěšné a pomohou vytvořit dokonalý den pro zákazníka.

I další zaměstnanci budou mít mnoholeté zkušenosti, hlavně jeden z číšníků, který se živil jeden čas i jako barman a pořádal barmanské show.

### ***Odlíšnost od konkurence***

Kavárna se bude od ostatních lišit díky každodenním programům určených pro zákazníky. Většina kaváren slouží pouze jako místo, kde si lidé dají kávu, povykládají si nebo zde uskutečňují např. pracovní schůzky.

Tato nová kavárna poskytne zákazníkům jak dobrou kávu, tak i pravidelné pobavení v podobě výuky tance, filmu, večeru s živou kapelou apod.

### ***Nízké náklady na rekonstrukci***

Jelikož prostory vybrané pro kavárnu sloužily dříve jako restaurace, tak nebude potřeba dělat větší rekonstrukci. Prostory mají potřebné zázemí jak pro přípravu, tak i skladování surovin. Letní zahrádka je také připravena k využívání. Jediné co bude potřeba udělat, je vnitřní prostory nově vymalovat.

### ***Lokalita blízko centra města***

Respondenti z velké většiny uvedli v marketingovém výzkumu, že by uvítali kavárnu, která by se nacházela v blízkosti centra. Byly tedy nalezeny vhodné prostory a kavárna se tedy bude nacházet kousek od centra města Brna.

### ***Služby zákazníkům zdarma navíc***

Další výhodou kavárny budou služby navíc, které zákazníci jistě rádi uvítají. Kavárna bude mít např. promítací plátno, wi-fi zdarma, možnost pořádání narozeninových či jiných oslav, apod.

### ***Dostatečný prostor***

Dostatečný prostor v kavárně umožní, aby maminky mohly bez problému umístit do kavárny své kočárky, aniž by tam zavazely. Také zde bude prostor pro kapelu, pro tancování. Budou pořízeny nové stoly, které se umístí dále od sebe.

## **4.1.2 Slabé stránky**

### ***Nezkušenost majitele podniku***

Slabou stránkou je nezkušenost majitele podniku vést tuto kavárnu. Z tohoto důvodu v kavárně bude pracovat provozní, která má s vedením takového podniku dlouhodobou praxi.

### ***Možné vyšší provozní náklady***

Vyšší provozní náklady budou spojené s koupí nového vybavení a věcí potřebných pro uskutečňování programů.

Bude se jednat o koupi:

- projektoru a projektového plátna,
- nového nábytku, jako jsou stole a židle,
- nového kávovaru,
- mlýnku,
- drtiče ledu,
- sendvičovač na panini,
- dekorace,
- stolních her,
- hraček pro děti,
- psacích a výtvarných potřeb jako jsou omalovány, plastelíny, pastelky apod.

### ***Finanční zadluženost***

Počáteční vyšší náklady spojené převážně s odkupem nemovitosti (zatím není jisté, zda se objekt koupí nebo bude jen v pronájmu), se budou řešit pomocí bankovního úvěru. Je možné, že nastanou finanční potíže, proto podnik musí být ve všech směrech opatrný, aby se případným finančním potížím vyhnul.

#### **4.1.3 Příležitosti**

##### ***Rozšíření teplého občerstvení***

Kavárna bude nabízet možnost základního teplého občerstvení. Do budoucna by svoji nabídku ráda rozšířila. Zákazníci si tak budou moci dát lehčí teplý oběd či večeři. Pro tento případ by byl zaměstnán brigádník – kuchař, který by vařil jednodušší teplá jídla např. v podobě těstovin, kuřecího plátku apod. Jak již bylo řečeno, pronajatý prostor byl dříve využíván jako restaurace, proto nebude potřeba kupovat větší zařízení pro vaření.

### ***Vybudování dobré pověsti podniku***

V případě, že kavárna bude mít dostatečné finanční prostředky, investuje do větší reklamy, kterou umístí na internet, na plakáty či do rádia. Dobrou pověst podniku lze i získat díky kvalitním službách, dobré kávě, příjemnému personálu či kladných referencí zákazníků apod.

### ***Pořádání firemních meetingů***

Jestliže ze strany zákazníků bude zájem o umožnění pořádat v kavárně firemní meetingy, budou tyto požadavky splněny. Internet a promítací plátno v kavárně budou k dispozici. Pokud by zákazník měl i jiné požadavky pro uskutečnění meetingu, např. speciální drinky či určité menu, nebude po domluvě předem v tomto problém.

### ***Rozšíření programů dle přání zákazníků***

Kavárna bude nabízet určité programy pro hosty, ale v případě, že se najdou zákazníci, kteří přijdou s návrhem, že by uvítali v kavárně i např. jednorázový program jiného zaměření, kavárna přání zákazníků splní.

Personál kavárny také bude jednou za čas hostům rozdávat kartičky, kde mohou uvést, co by v kavárně rádi změnili či jaký nový program by uvítali atd.

## **4.1.4 Hrozby**

### ***Noví konkurenti***

Největší hrozbou jsou noví konkurenti, kdy možnost, že na trh přijde někdo nový, který bude provozovat kavárnu podobného typu je vcelku velká. V Brně je již pár kaváren, které programy nabízejí, ale spíše jen jednou za čas. Ale i toto se může změnit, není potřeba otevřít novou kavárnu, ale stávající kavárny mohou svoji činnost rozšířit právě o zmiňované programy.

### ***Zvýšení nákladů – mzdy, pořizovací ceny***

Nároky na vyšší mzdu zaměstnanců či zvyšování cen pořizovacích nákladů je další možnou hrozbou. Těmto hrozbám se nelze nějak vyvarovat.

### ***Sezónní výkyvy návštěvnosti hostů***

Tyto výkyvy mohou nastat např. hlavně o letních prázdninách, kdy lidé jezdí na dovolenou či po Vánocích, kdy není dostatek finančních prostředků na zábavu či jiné aktivity. Tomuto problému nelze nějak zabránit, ale je možné pomoci např. nové akce či nějakého zpestření přilákat do kavárny více zákazníků a tím vyrovnat např. možné finanční ztráty, které nastaly díky malé návštěvnosti kavárny.

### ***V případě nespokojenosti zákazníka – šíření špatného jména podniku***

Tato hrozba se vyskytuje velmi často a může být pravdivá, ale i lživá. Vždy se najde nějaký nespokojený zákazník nebo závistivý člověk, který návštěvu kavárny negativně zkritizuje, jak před přáteli či známými, tak i např. na internetu v různých recenzích. Některá negativní hodnocení avšak mohou být oprávněná, proto je třeba se chovat ke všem zákazníkům zdvořile, mile a vyvarovat se tak případné záporné kritice.

#### **4.1.5 Strategie SWOT analýzy**

Na základě SWOT analýzy jsou formulovány tyto strategie:

##### ***SO strategie***

Tato strategie využívá silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí zaznamenaných ve vnějším prostředí.

Výhodou kavárny bude pořádání každodenních doprovodných programů a také příprava sezónní nabídky. Do kavárny bude chodit mnoho odlišných zákazníků, hlavně na

každodenní programy, proto by bylo prospěšné rozšířit možnost teplého občerstvení, jistě by tuto možnost zákazníci uvítali a navíc pro kavárnu by to znamenalo vyšší tržby.

Kavárna bude mít dostatečné vnitřní prostory i venkovní zahrádku, proto by nebylo na škodu umožnit pořádání firemních meetingů (kavárna již bude mít promítací plátno i připojení wi-fi zdarma) či rozšířit nabídku svých programů v případě, že budou dobré ohlasy na programy stávající.

Další výhodou kavárny je odlišnost od konkurence díky pořádání programů. A pokud k tomu přidáme i profesionalitu zaměstnanců a dobré nápoje či občerstvení, mohla by si firma do budoucna vybudovat díky spokojeným zákazníkům dobrou pověst.

### ***WO strategie***

Strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek využitím příležitostí.

Majitelka nemá zkušenosti s provozem kavárny, a proto by mohla využít toho, že by s provozní uspořádala firemní meeting, pokud by měl zákazník o něj zájem. Naučila by se blíže porozumět přáním zákazníků, měla by možnost se zákazníky a personálem blíže komunikovat a naučila by se něco od provozní, která má mnoholeté zkušenosti.

Slabou stránkou mohou být vyšší provozní náklady a finanční zadluženost při zřizování kavárny.

Jelikož kavárna bude mít spoustu možností, jak zvýšit své tržby (rozšíření programu, rozšíření možnosti teplého občerstvení, uskutečňování meetingů), měla by těchto možností využít a snížit tím do budoucna finanční zadluženost či pokrýt vyšší provozní náklady.

### ***ST strategie***

Strategie využívá silných stránek k odvrácení hrozeb z vnějšího prostředí.

Největší hrozbou jsou noví konkurenti. Této hrozbě ovšem zabránit nelze, ale lze si udržet stávající zákazníky (příjemný personál, zábavné programy pro zákazníky, služby zákazníkům zdarma navíc, profesionalita zaměstnanců apod.), aby k nové konkurenci neodešli.

Mohou nastat problémy se zvýšením nákladů, jako jsou např. pořizovací ceny nápojů. Aby se kavárna nedostala kvůli této hrozbě do finančních potíží, musí zákazníkům nabízet to nejlepší, plnit jejich přání, zabavit je, přilákat nové zákazníky na doprovodné programy, aby tržby v kavárně byly co nejvyšší.

Další hrozbou jsou sezónní výkyvy návštěvnosti hostů. Aby hosté do kavárny chodili i např. v létě, kdy lidé jezdí na dovolenou, je nutné jim připravit takový program a nachystat takovou sezónní nabídku, aby kavárna zaujala i zákazníky, kteří do těchto podniků běžně nechodí.

Vždy se najde zákazník, který se snaží poškodit podnik špatnými referencemi, ať už oprávněně či z jiného důvodu, proto je důležité chovat se k hostům co nejlépe, aby byli spokojení, aby se do kavárny vraceli a aby kavárnu doporučovali dalším lidem. Je nutné jim připravovat něco nového, co zaujme, a také je důležitý příjemný personál, aby těch špatných referencí bylo oproti těm dobrým co nejméně.

### ***WT strategie***

Strategie se zaměřuje na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Jak již bylo řečeno, tak aby se kavárna vyhnula sezónním výkyvům, musí pro zákazníky připravovat stále nové a zajímavé věci, aby kavárnu navštěvovali i lidé, kteří běžně nenavštěvují taková místa. Pokud kavárna bude mít stále dostatek zákazníků, budou

tržby jistě dostatečné i na to, aby pokryly vyšší provozní náklady nebo snížily finanční zadluženost spojenou s otevřením podniku.

To stejné platí i pro případ nespokojenosti zákazníka. Aby na kavárnu byly jen dobré ohlasy, je důležitá profesionalita ve všech směrech (proto je nutné, aby se i majitel podniku angažoval do provozu kavárny a viděl přání zákazníků). Pokud se zákazníci budou stále vracet do kavárny, bude to známka spokojenosti zákazníka a nebude mít nikdo důvod špinit jméno podniku.

## **4.2 Popis podniku**

### *Název a sídlo společnosti*

Název: Delight Café s.r.o.  
Společník: Iveta Křížová  
Sídlo společnosti: Vranovská 6, 614 00 Brno

Kavárna bude vést účetnictví a bude plátcem DPH.

### *Předmět podnikání*

Předmětem podnikání společnosti je hostinská činnost.

Hlavní činností bude příprava a prodej nealkoholických nápojů a několik druhů občerstvení, jako zákusky, tousty, panini, palačinky apod. Vedlejší náplní bude příprava každodenního programu a veškeré služby s tím spojené.

### *Otevírací doba kavárny*

Pondělí: 10:00 - 22:00  
Úterý: 10:00 - 22:00  
Středa: 10:00 - 22:00

Čtvrtek:	10:00 - 22:00
Pátek:	14:00 - 02:00
Sobota:	14:00 - 02:00
Neděle:	zavřeno

Kavárna bude otevřena ve dnech pondělí až čtvrtek v čase 10:00 – 22:00 a během pátku i soboty v rozmezí 14:00 – 02:00.

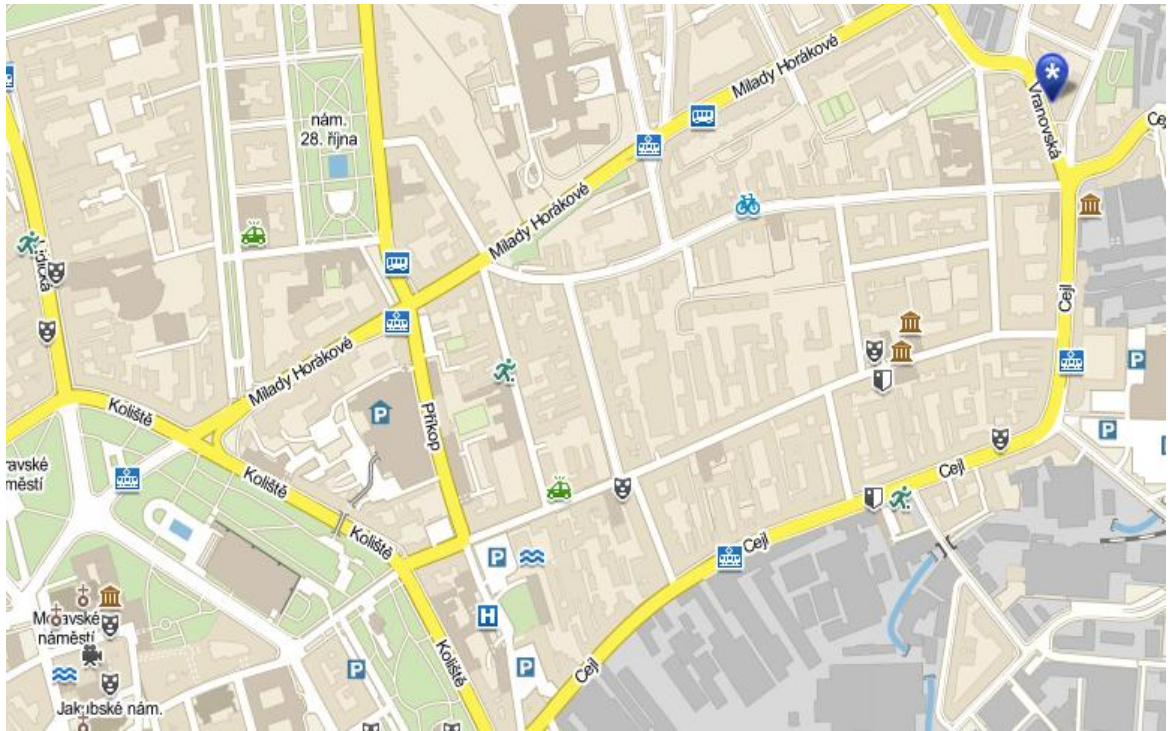
Každodenní doprovodný program bude probíhat buď po celou otevírací dobu, nebo jen v určitých hodinách, viz příloha 2.

Programy jako promítání filmů, výuka tance či večer s živou kapelou budou vždy týden dopředu upřesněny na internetových stránkách, aby zákazník věděl, jaký film se bude promítat, jaký tanec vyučovat a také jaká kapela zahraje apod.

### **4.3 Umístění podniku**

Na základě marketingového výzkumu se pro umístění kavárny hledalo místo v blízkosti centra města Brna. Pomocí inzerátu, který na internet umístila realitní kancelář byl vybrán prostor k pronájmu, který sloužil dříve jako restaurace. Tento prostor byl vybudován před 5 lety a jeho celková míra činí 150 m<sup>2</sup>.

Prostory mají potřebné zázemí pro přípravu i skladování surovin. Po domluvě s majitelem je možné tento objekt využívat pouze jako kavárnu. K prostoru patří také letní zahrádka umístěna ve dvoře. Díky velkým oknům, bude v kavárně dostatečné denní světlo. Majitel nabízí prostory k pronájmu, ale je možné je i odkoupit. Umístění podniku znázorňuje obrázek 17.



**Obrázek 17:** Umístění kavárny

*Zdroj: Mapy.cz (27)*

Prostor určený pro kavárnu se nachází zhruba 6 minut od centra města Brna. Kousek od kavárny je přímo zastávka tramvaje, samozřejmě je také možno dojít pěšky, či přijet automobilem, možnost parkování tu je.

#### **4.4 Volba právní formy**

Kavárna vznikne jako společnost s ručením omezeným, s jedním společníkem a základním jměním 200 000 Kč. Tato společnost bude založena sepsáním zakladatelské listiny u notáře.

## Postup při založení s.r.o. jedním zakladatelem:

### ***1. Sepsání zakladatelské listiny***

Zakladatel je povinen založit společnost s ručením omezeným zakladatelskou listinou vyhotovenou ve formě notářského zápisu.

Společenská smlouva (zakladatelská listina) musí obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- firmu a sídlo společnosti,
- určení společníka uvedením firmy nebo názvu a sídla právnické osoby nebo jména a bydliště fyzické osoby,
- předmět podnikání (činnosti),
- výši základního kapitálu a výši vkladu společníka včetně způsobu a lhůty splacení vkladu,
- jména prvních jednatelů společnosti a způsob, jakým jednají jménem společnosti,
- jména a bydliště členů první dozorčí rady, pokud se zřizuje,
- určení správce vkladu,
- jiné údaje, které vyžaduje zákon. (35)

### ***2. Splacení vkladu***

Jelikož společnost bude mít jen jediného zakladatele, který bude zároveň i zaměstnancem podniku, musí být vklad, tedy 200 000,- Kč, v celém rozsahu splacen ještě před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku.

### ***3. Získání živnostenského oprávnění***

Provozování kavárny je předmětem ohlašovací živnosti řemeslné „Hostinská činnost“. Tato živnost vyžaduje odbornou způsobilost, která bude dosažena pověřením odpovědného zástupce.

Nezbytnými náležitostmi ohlášení jsou:

- obchodní jméno a sídlo společnosti,
- identifikační údaje osob, které jsou statutárním orgánem nebo jeho členem,
- údaje o tom, zda pracovněprávní vztahy nebo služební či jiné poměry členů statutárního orgánu nevylučují nebo neomezují jejich činnost,
- údaje týkající se osoby odpovědného zástupce,
- údaje týkající se případné organizační složky podniku,
- předmět podnikání,
- identifikační číslo (IČO), bylo-li přiděleno,
- provozovna nebo provozovny, pokud jsou zřízeny,
- datum zahájení provozování živnosti,
- datum ukončení provozování živnosti, pokud společnost zamýšlí provozovat živnost na dobu určitou,
- údaj o tom, zda je živnost provozována průmyslovým způsobem. (36)

## **4.5 Personální zajištění**

Na provozu kavárny se bude podílet majitel a provozní. Směny budou rozděleny podle potřeby na měsíc dopředu. Zaměstnanci musí být o směnách informováni minimálně 14 dní předem.

Provozní bude přítomen na kavárně od pondělí do pátku vždy 8 hodin denně. V hodiny, kdy provozní nebude pracovat, bude na kavárnu dohlížet majitel.

Střídání směn během dne nebude probíhat. V kavárně budou pracovat každý den pouze 2 zaměstnanci, kteří budou chodit na 12 hodinové směny, ve kterých jim bude vypomáhat buď majitel, nebo provozní kavárny podle potřeby. Po dvou pracovních dnech budou vystřídáni druhou směnou, kterou tvoří další 2 zaměstnanci. Směny se tedy budou střídat po dvou odpracovaných dnech a budou rozděleny na krátký a dlouhý týden.

Náplně práce jednotlivých zaměstnanců:

***Iveta Křížová*** – majitelka

- provoz kavárny - bezproblémový provoz, řešení problémů,
- příprava každodenních programů – zajištění kapely, lektora tance apod.,
- vedení účetnictví (rok praxe),
- zajištění zásob – jednání s dodavateli, dovoz chybějícího zboží a potřebných věcí pro realizaci programů,
- inventura,
- částečná obsluha v kavárně,
- úklid,
- zajištění internetových stránek, aktualizace,
- výzdoba interiéru kavárny.

***Monika Langerová*** - provozní (5 let praxe na pozici provozní kavárny)

- příprava každodenních programů,
- sestavování směn pro zaměstnance,
- řízení chodu kavárny,
- vedení kolektivu,
- informovanost majitele o stavu zásob na skladu,
- inventura,
- částečná obsluha v kavárně,
- úklid.

***Ostatní zaměstnanci:*** ( 4 číšníci/servírky na plný úvazek)

- obsluha zákazníků,
- úklid pracoviště,
- příprava nápojů a občerstvení.

## **4.6 Logistické zajištění**

### ***AG FOODS - káva značky Varesina***

Objednávka 1 – 2x do měsíce prostřednictvím obchodního zástupce. Zboží nám bude do 2 dnů doručeno na kavárnu. Při objednávce nad 2000,- se neplatí poplatek za doručení zboží.

### ***Nowaco - zákusky***

Objednávky telefonicky přes obchodního zástupce 1x za týden. Zboží bude doručeno vždy následující pracovní den přímo do provozovny.

### ***Wine Life – nealkoholické nápoje***

Objednávka telefonicky přes obchodního zástupce společnosti 2x do měsíce. Během roku společnost pořádá při odběru většího množství přepravek minerálních vod či ledových čajů akci 3+1 přepravka zdarma nebo při větším odběru čajových krabiček, umělé sladidlo nebo citron v sáčcích zdarma.

### ***Znovín Znojmo - víno***

Víno se bude objednávat prostřednictvím internetu na webových stránkách společnosti Znovín Znojmo a bude distribuováno na pobočku do Brna na ulici Herčíkova 10, kde si jej osobně vyzvedneme.

### ***Makro - ostatní***

Zde se nakoupí např. suroviny na přípravu občerstvení, alkohol, chuťovky, hygienické a mycí prostředky, věci potřebné pro realizaci programů apod.

Nákup bude zajišťovat majitel podle potřeby i několikrát do měsíce.

## 4.7 Marketingový mix

V této kapitole se zaměřím na marketingový mix, kde uvedu, jaké produkty kavárna bude nabízet, jaké jsou průměrné ceny nabízených nápojů, občerstvení a poskytovaných služeb, jak je to s distribucí v kavárně a jak bude probíhat propagace pro začínající podnik.

### 4.7.1 Produkt

Produktem kavárny je prodáváný sortiment a také služby nabízené zákazníkům. Nápoje a také občerstvení bude vždy čerstvě pro zákazníka připraveno. Nabízené služby hostům budou vždy pečlivě připravené, aby si zákazník mohl vychutnat jak lahodný nápoj, tak i zábavu podle svých představ.

Zákazníkům bude nabízen tento sortiment:

- kvalitní a lahodná káva značky Varesina,
- nealkoholické nápoje,
- teplé nápoje,
- mléčné koktejly,
- alkoholické koktejly a nealkoholické koktejly,
- aperitivy,
- likéry a ostatní lihoviny,
- destiláty,
- rum,
- whiskey,
- láhvové pivo,
- víno,
- vinný střík.
- občerstvení (zmrzlina, zmrzlinové poháry, paniny, toasty, jogurtové misky, chuťovky, zákusky, sladké a slané palačinky a lízátka pro děti).

Mezi služby, které budou zákazníkům nabízeny lze zařadit:

- každodenní doprovodné programy (dětský den, výuka tance, den plný stolních a karetních her, večer s živou kapelou, degustace kávy a filmový večer),
- wi-fi zdarma,
- promítací plátno,
- sezónní nabídka,
- možnost pořádání oslav.

#### **4.7.2 Cena**

Stanovení ceny za výrobky a služby je důležité pro určení tržeb. Ceny se stanovily na základě srovnání konkurence. Ceny zahrnují náklady na pořízení zboží a obchodní marži určenou pro kavárnu.

Průměrné ceny nabízených výrobků a služeb udává tabulka 22. Průměrné ceny pití a občerstvení vychází z nápojového lístku kavárny, který je uveden v příloze 3.

Cena vstupného za jedno dítě na dětský den je určena z průměrných nákladů, které jsou vynaloženy na nákup pastelek, omalovánek, plastelíny apod.

Cena vstupného za degustaci kávy byla stanovena dle průměrných nákladů vynaložených na spotřebu kávy při degustaci pro jednoho zákazníka.

Vstupné, které se bude vybírat za večer, kde bude hrát kapela, bylo určeno podle průměrných nákladů, které je nutné zaplatit kapele za vystoupení.

**Tabulka 22:** Průměrné ceny nabízených výrobků a služeb

<b>Množství</b>	<b>Průměrné ceny pití</b>	<b>Kč</b>
<b>1 ks</b>	Sycené nealko, džus Rauch	33,-
<b>1 ks</b>	Minerální voda	29,-
<b>7 gr</b>	Káva	40,-
<b>1 ks</b>	Čaj	32,-
<b>1 ks</b>	Horká čokoláda	38,-
<b>1 ks</b>	Mléčné koktejly	45,-
<b>1 ks</b>	Alkoholické koktejly	75,-
<b>1 ks</b>	Nealkoholické koktejly	49,-
<b>0,04 l</b>	Lihoviny	49,-
<b>0,75 l</b>	Víno	175,-
<b>Množství</b>	<b>Průměrné ceny jídla</b>	<b>Kč</b>
<b>1 ks</b>	Zákusek	37,-
<b>1 ks</b>	Zmrzlinový pohár	70,-
<b>1 ks</b>	Toast	38,-
<b>1 ks</b>	Panini	76,-
<b>1 ks</b>	Palačinka	43,-
<b>1 ks</b>	Jogurtová miska	35,-
<b>Množství</b>	<b>Průměrné ceny služeb</b>	<b>Kč</b>
<b>1 vstup za dítě</b>	Dětský den	25,-
<b>1 vstup</b>	Degustace	50,-
<b>1 vstup</b>	Večer s živou kapelou	70,-

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **4.7.3 Distribuce**

#### ***Doprava surovin***

Káva, zákusky a některé nealkoholické nápoje se budou objednávat prostřednictvím obchodního zástupce a toto zboží nám bude přímo doručeno do kavárny. Alkoholické nápoje, chuťovky a suroviny potřebné na přípravu občerstvení bude majitelka podniku nakupovat sama ve velkoobchodě a víno ze Znojma nám bude doručeno na pobočku v Brně, kde jej majitelka vyzvedne.

#### ***Skladování***

V kavárně jsou vyhrazeny prostory pro skladování surovin. Je zde i chladicí zařízení, takže se nemusíme bát znehodnocení nápojů a potravin.

#### ***Řízení zásob***

Řízení zásob bude sledovat jak provozní, tak i majitelka kavárny. Je nutné brát ohled na to, aby v kavárně bylo dostatečné množství surovin i nápojů. Co se týče surovin, je potřeba nakupovat takové množství, aby nedocházelo k propadnutí data spotřeby.

#### ***Prodej***

Podnik je umístěn blízko centra města Brna na ulici Vranovská. V okolí se nenachází moc kaváren, což může být velkou výhodou, jelikož toto místo může přilákat kolemjdoucí. Otevírací doba je přizpůsobena každodenním doprovodným programům. Programy jako je degustace kávy, výuka tance, promítání filmu či večer s živou kapelou bude spíše ve večerních hodinách, kdy lidé většinou už nejsou v práci.

#### **4.7.4 Propagace**

Aby se kavárna vžila do povědomí potenciálních zákazníků, je třeba mít dostatečnou propagaci. Kavárna využije reklamu pomocí sociální sítě a dále si nechá od firmy, která se zabývá výrobou reklamy pro podniky, podnikatele, reklamní agentury a soukromé osoby, zhotovit reklamní tabule a létáky.

Pro přímou podporu prodeje bude kavárna mít zřízené internetové stránky pro zákazníky, kde budou následující údaje:

- adresa kavárny s mapou,
- otevírací doba,
- kontaktní údaje,
- nápojový lístek,
- každodenní doprovodné programy + pravidelná aktualizace programů,
- sezónní nabídky,
- fotogalerie.

#### **4.8 Finanční plán**

Tato kapitola je nejdůležitější částí celého podnikatelského záměru. Nejdříve je nutné stanovit počáteční a investiční náklady a poté je potřeba vybrat vhodnou formu financování projektu, určit tedy, zda se vyplatí investovat a nemovitost zakoupit či využít pouze pronájem. Důležité je také stanovit provozní náklady a určit předpokládané tržby a tím zjistit, zda budeme ve ztrátě či zisku. Výstupem podnikatelského záměru bude zpracování peněžních toků a výpočet návratnosti investice.

#### 4.8.1 Počáteční náklady nutné k realizaci podnikání

Do počátečních nákladů, které jsou nutné k založení společnosti je potřeba zahrnout poplatky za zřízení s.r.o., také marketingové výdaje a náklady na vybavení kavárny a stavební úpravy prostoru. Tyto náklady jsou shrnuty v tabulce č. 23.

**Tabulka 23:** Počáteční náklady pro založení kavárny

Typ nákladu	Věc	Cena pořízení včetně DPH (Kč)
<b>Poplatky za zřízení s.r.o.</b>	registrační formulář	50
	ohlášení řemeslné živnosti	1 000
	zakladatelská listina ověřená notářem	3 200
	zápis do OR	6 000
<b>Marketingové náklady</b>	internetové stránky, reklamní tabule, vizitky, letáky, tisk nápojového lístku a doprovodného programu	15 000
<b>Náklady za rekonstrukci a vybavení kavárny</b>	vymalování	9 000
	projektor + plátno	18 500
	kávovar	62 000
	mlýnek na kávu	3 200
	drtič ledu	1 500
	sendvičovač na panini	2 050
	dekorace	25 000
	stolní hry	5 000
	hračky pro děti	9 000
	psací a výtvarné potřeby	3 500
<b>Náklady celkem</b>		<b>164 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Kromě poplatků za zřízení společnosti je nutné investovat do reklamy. Internetové stránky zhotoví za rozumnou cenu rodinný přítel, který se tvorbou webu živí a zároveň domluví u svého zákazníka za výhodný cenový balíček zpracování vizitek, letáků, tisk nápojového lístku a doprovodného programu a vytvoření reklamní tabule.

V kavárně je potřeba vymalovat. Byla oslovena firma, která stanovila cenu, za kterou tuto práci vykoná. Dále je nutné zakoupit nový kávovar, mlýnek na kávu, drtič ledu a sendvičovač na panini. Tyto kuchyňské spotřebiče budou zakoupeny v Makru. Je potřeba také nakoupit dekoraci do kavárny, kterou nakoupíme v Ikei. Další nutností je pořídit kvůli doprovodným programům projektor a plátno, hračky pro děti, výtvarné a psací potřeby a stolní hry. To vše bude zakoupeno také v Makru.

#### 4.8.2 Investiční náklady v případě koupě i pronájmu nemovitosti

Kupní cena nemovitosti je 2 500 000 Kč, v případě nájmu se jedná o částku 40 000 Kč měsíčně. Jelikož tyto prostory byly využívány jako restaurace, není potřeba dělat větší stavební práce, pouze vymalovat a dokoupit nový nábytek. Tyto náklady jsou zahrnuty již v počátečních nákladech nutné k založení kavárny.

**Tabulka 24:** Celkové investiční náklady v případě koupě

Položky	Cena (Kč)
<b>Kupní cena nemovitosti</b>	2 500 000
<b>Počáteční náklady</b>	164 000
<b>Celkem</b>	<b>2 664 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Investiční náklady, jak uvádí tabulka 24, dosahují 2 664 000 Kč. Z toho je vklad společníka (vlastní zdroje) 200 000 Kč a je nutné využít zdroje cizí a vzít si úvěr na částku 2 500 000 Kč.

**Tabulka 25:** Celkové investiční náklady v případě pronájmu

<b>Položky</b>	<b>Cena (Kč)</b>
<b>Pronájem</b>	40 000
<b>Počáteční náklady</b>	164 000
<b>Celkem</b>	<b>204 000</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky 25 vyplývá, že pokud kavárna bude pouze v pronájmu, tak nebude potřeba brát si úvěr od banky. Nevýhodou ale je, že nemovitost nebude v našem vlastnictví. V následující podkapitole bude porovnáno, která varianta je výhodnější.

#### **4.8.3 Financování projektu a zvolení vhodnější varianty**

Financování projektu bude uskutečněno pomocí vlastních i cizích zdrojů. Vlastními zdroji se rozumí základní kapitál v částce 200 000 Kč. Za cizí zdroje se v tomto případě považuje úvěr poskytnutý bankou ve výši 2 500 000 Kč v případě, že se nemovitost odkoupí. Bude se tedy vybírat vhodný úvěr, sestaví se splátkový kalendář a poté se porovná, zda se vyplatí nemovitost odkoupit či ji mít jen v pronájmu.

Jelikož nabídka úvěrů pro začínající podnikatele je omezená, musí se pečlivě vybrat takový úvěr, který banka poskytne bez nutnosti přikládání daňového přiznání z minulého období. Také je problém s výší úvěru, protože banky většinou začínajícím podnikatelům půjčí jen menší částku.

V následující tabulce jsou uvedeny různé úvěry, z nichž bude vybrán ten, který bude nejvíce vyhovovat našim potřebám a kde nebude nutné dokládat daňová přiznání či účetní závěrku.

**Tabulka 26:** Přehled vybraných bankovních úvěrů

<b>Podmínky pro získání úvěru</b>	<b>Raiffeisenbank - Startovací kontokorent pro nové klienty</b>	<b>Česká spořitelna - Provozní úvěr 5 PLUS</b>	<b>Raiffeisenbank - Podnikatelská hypopůjčka</b>	<b>Ge Money Bank - Expres Business nezajištěný</b>
<b>Forma splacení</b>	příchozími transakcemi na účet	anuitní	anuitní	anuitní nebo oddělené splácení jistiny a úroku
<b>Ručení</b>	avalová blankosměnka	převážně nemovitostí	není vyžadováno	převážně blankosměnkou
<b>Podmínky poskytnutí úvěru</b>	FO podnikatel, nebo PO (s.r.o., a.s.), kteří doloží výpisy ze své stávající banky.	je nutná reálnost naplnění p. záměru, mít část vlastních prostředků	vyplněná a podepsaná žádost, 1 daňové přiznání za poslední účetní období	min. 1 daňové přiznání, min. tržby v posledním roce podnikání 300 tis. Kč
<b>Maximální výše úvěru</b>	300 000,00 Kč (Po 3 měsících možnost navýšení až na 3mil.)	5 000 000 Kč	3 000 000 Kč	2 500 000 Kč
<b>Maximální doba splacení</b>	10 let	6 let	15 let	7 let
<b>Minimální úroková sazba</b>	13,9%	individuálně, cca 7%	8,92%	odvozena od bonity klienta, výše úvěru a typu zajištění
<b>Poplatky za poskytnutí úvěru (procentuální částka)</b>	0%	individuálně, 0,5% až 2% z hodnoty úvěru, min. 5.000	2% z hodnoty úvěru (min. 10 tis. Kč)	0%
<b>Správa úvěru (ročně)</b>	3 000 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3600 Kč
<b>Předčasné splacení</b>	ano	ne	ano	individuální
<b>Nutnost založit běžný účet</b>	-	ano	ano	ano

Zdroj: Zpracováno dle (34)

Z tabulky 26 vyplývá, že Česká spořitelna s Provozním úvěrem 5 Plus je pro financování nejvýhodnější variantou, jelikož tento úvěr banka poskytuje i začínajícím podnikatelům a to do výše až 5 000 000 Kč. Podmínkou pro získání toho úvěru je předložit podnikatelský záměr a mít část svých vlastních zdrojů pro financování projektu. Nevýhodou je, že maximální délka splacení úvěru je pouze 6 let.

**Tabulka 27:** Provozní úvěr s dobou splatnosti 6 let

<b>Shrnutí úvěru s dobou splatnosti 6 let</b>	
<b>Počáteční dluh</b>	2 500 000 Kč
<b>Úrok</b>	7%
<b>Délka splacení</b>	6 let
<b>Měsíční splátka</b>	42 623 Kč
<b>Celkem zaplatím za 6 let</b>	<b>3 068 821 Kč</b>
<b>Celkem přeplatím</b>	568 821 Kč

*Zdroj: Zpracováno dle (33)*

Tabulka 27 uvádí, že v případě, že bude použit úvěr na financování nemovitosti v částce 2 500 000 Kč s délkou splacení 6 let a s úrokovou mírou 7%, tak měsíční splátky budou v hodnotě 42 623 Kč. Za 6 let lze tedy počítat s částkou 3 068 821 Kč a s úroky v celkové výši 568 821 Kč. Měsíční splátkový kalendář je uveden v příloze 4.

**Tabulka 28:** Celkové nájemné placené po dobu 6 let

<b>Shrnutí nájemného</b>	
<b>Nájemné měsíční</b>	40 000 Kč
<b>Nájemné roční</b>	480 000 Kč
<b>Nájemné za 6 let</b>	<b>2 880 000 Kč</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky 28 vyplývá, že měsíční nájemné je 40 000 Kč. Za 6 let zaplatíme celkově za nájem nemovitosti částku 2 880 000 Kč.

Při porovnání tabulky 27 a 28 lze usoudit, že měsíční splátka úvěru a nájemného je skoro stejná. U úvěru se zaplatí docela vysoké úroky, ale na druhou stranu nemovitost bude v osobním vlastnictví. Z tohoto důvodu se rozhodlo o odkoupení nemovitosti a financování pomocí úvěru.

#### 4.8.4 Měsíční a roční provozní náklady

Přehled měsíčních a ročních provozních nákladů uvádí tabulka 30. Podrobnější přehled měsíčních provozních nákladů je uveden v příloze 5.

**Tabulka 29:** Předpokládané měsíčné a roční provozní náklady

Typ nákladu	Měsíční náklady (Kč)	Roční náklady (Kč)
<b>Přímý materiál</b>	67 470	809 640
<b>Přímé mzdy</b>	98 000	1 176 000
<b>SP a ZP</b>	33 320	399 840
<b>Režijní materiál</b>	2 248	26 976
<b>Služby</b>	11 000	132 000
<b>Údržba webových stránek</b>	350	4 200
<b>Telekomunikační služby</b>	1 500	18 000
<b>Kancelářské potřeby</b>	300	3 600
<b>Pohonné hmoty</b>	1 500	18 000
<b>Úvěr</b>	42 623	511 476
<b>Náklady celkem</b>	<b>258 311</b>	<b>3 099 732</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Položky v tabulce 30 zahrnují:

**Přímý materiál** – zahrnuje produkty a zboží, které jsou potřebné pro chod kavárny, jak už výrobu např. koktejlů, tak i slané občerstvení.

**Přímé mzdy** – výplata majitele, který je i zaměstnancem kavárny, provozního a 4 číšníků (číšnic).

**Sociální a zdravotní pojištění** – představuje výši povinného pojištění majitele, provozního i ostatních zaměstnanců.

**Režijní materiál** – jedná se především o čisticí a mycí prostředky a také hygienické potřeby.

**Služby** – zde patří náklady za spotřebu energie a vody.

**Údržba webových stránek** – údržba a aktualizace webu.

**Telekomunikační služby** – náklady za tarif od T-Mobile.

**Kancelářské potřeby** – určeno na nákup propisek, papírů, bloků apod.

**Pohonné hmoty** – nutné náklady vynaložené za koupi benzínu, aby bylo možno dokupovat zásoby zboží.

**Úvěr** – splátky provozního úvěru od České spořitelny.

#### **4.8.5 Odhad předpokládaných tržeb**

Nejdříve je nutné určit odhad tržeb na jednoho zákazníka dle sortimentu. Tyto odhady na jednoho zákazníka jsou brány jako nejnižší tržba na zákazníka. Je nutné brát ohled i na to, že např. v den, kdy se bude pořádat výuka tance či na programu bude večer s živou kapelou, se vypije více alkoholu, jak v dny jiné. V dětský den zase bude vyšší spotřeba nealkoholických nápojů.

**Tabulka 30:** Odhad tržeb na jednoho zákazníka dle sortimentu

<b>Odhad tržeb na 1 zákazníka</b>	<b>Kč</b>
<b>Káva</b>	33
<b>Džus Rauch</b>	35
<b>Palačinka</b>	39
<b>Toast</b>	38
<b>Celkem</b>	<b>145</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

K odhadu celkových tržeb je nutné znát přibližný počet zákazníků za den. Důležité je také přihlížet k tomu, že každý den kavárna bude nabízet jiný doprovodný program, kdy některé z programů jsou placené a jiné zdarma a že maximální kapacita kavárny je 70 míst. Z kladného ohlasu, který byl zaznamenán v dotaznících, lze určit optimistický a pesimistický odhad počtu zákazníků za den.

**Tabulka 31:** Odhad počtu zákazníků dle optimistické a pesimistické varianty

<b>Druh programu pondělí - sobota</b>	<b>Pesimistická varianta zákazníků/den</b>	<b>Optimistická varianta zákazníků/den</b>
<b>Stolní hry</b>	50	75
<b>Dětský den</b>	55	80
<b>Filmový večer</b>	70	95
<b>Degustace kávy</b>	75	100
<b>Výuka tance</b>	65	90
<b>Večer s kapelou</b>	85	110
<b>Celkem zákazníků/týden</b>	<b>400</b>	<b>550</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 32:** Odhad měsíčních tržeb na jednoho zákazníka - pesimistická varianta

<b>Druh programu pondělí - sobota</b>	<b>Vstupné</b>	<b>Počet zákazníků/den x (odhad tržeb + vstupné)</b>	<b>Celkem za týden (Kč)</b>	<b>Celkem za měsíc (Kč)</b>
<b>Stolní hry</b>	zdarma	50 x 145	7 250	29 000
<b>Dětský den</b>	25 Kč na dítě	55 x (145 + 25)	9 350	37 400
<b>Filmový večer</b>	zdarma	70 x 145	10 150	40 600
<b>Degustace kávy</b>	50 Kč/osobu	75 x (145 + 50)	14 625	58 500
<b>Výuka tance</b>	zdarma	65 x 145	9 425	37 700
<b>Večer s kapelou</b>	70 Kč/osobu	85 x (145 + 70)	18 275	73 100
<b>Celkem Kč</b>			<b>69 075</b>	<b>276 300</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Z tabulky 32 vyplývá, že měsíční celkové tržby vycházejí přibližně na 276 300 Kč. Ročně se pak jedná o částku 3 315 600 Kč u pesimistické varianty.

Přihlížet by se mělo také k ročnímu období, kdy např. v létě jsou lidé na dovolených a zákazníků může být méně. Na druhou stranu v letním období bývá v Brně mnoho turistů a jelikož kavárna bude mít sezónní nabídku, např. koktejl party a grilování, tak si myslím, že počet zákazníků bude zhruba každý měsíc stejný.

**Tabulka 33:** Odhad měsíčních tržeb na jednoho zákazníka - optimistická varianta

Druh programu pondělí - sobota	Vstupné	Počet zákazníků/den x (odhad tržeb + vstupné)	Celkem za týden (Kč)	Celkem za měsíc (Kč)
Stolní hry	zdarma	75 x 145	10 875	43 500
Dětský den	25 Kč na dítě	80 x (145 + 25)	13 600	54 400
Filmový večer	zdarma	95 x 145	13 775	55 100
Degustace kávy	50 Kč/osobu	100 x (145 + 50)	19 500	78 000
Výuka tance	zdarma	90 x 145	13 050	52 200
Večer s kapelou	70 Kč/osobu	110 x (145 + 70)	23 650	94 600
<b>Celkem Kč</b>			<b>94 450</b>	<b>377 800</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Co se týče optimistické varianty, viz tabulka 33, lze usoudit, že měsíční tržby jsou poměrně vysoké. Ročně se jedná o tržby v hodnotě 4 533 600 Kč.

#### 4.8.6 Celkové tržby a náklady za rok

Porovnáním ročních tržeb (příjmů) a ročních nákladů zjistíme, zda podnik bude vykazovat zisk či ztrátu. V této kapitole se budou tržby a náklady porovnávat pro pesimistickou i optimistickou variantu.

**Tabulka 34:** Porovnání tržeb a provozních nákladů za rok

	Pesimistická varianta (Kč)	Optimistická varianta (Kč)
<b>Roční tržby</b>	3 315 600	4 533 600
<b>Roční provozní náklady</b>	3 099 732	3 099 732
<b>Roční zisk</b>	<b>215 868</b>	<b>1 433 868</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak ukazuje tabulka 34, tak lze roční zisk předpokládat u varianty pesimistické i optimistické. Přikláním se více k optimistické variantě, jelikož tržby u pesimistické varianty, které byly stanoveny v předchozí kapitole, jsou tržby minimální a předpokládá se, že návštěvnost zákazníků bude spíše vyšší.

#### 4.8.7 Předpokládaný cash flow

Tato kapitola uvádí předpokládaný cash flow sestavený na 5 let. Počáteční stav peněžních prostředků představuje základní kapitál a peněžním vkladem se v tomto případě rozumí úvěr od banky použitý na odkoupení nemovitosti.

**Tabulka 35:** Předpokládaný cash flow pro pesimistickou variantu

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Počáteční stav p. prostředků</b>	200 000	2 915 868	3 012 064	2 978 755	2 805 465
<b>Peněžní vklady</b>	2 500 000	0	0	0	0
<b>Příjmy</b>	3 315 600	3 381 912	3 449 550	3 518 541	3 588 912
<b>Výdaje</b>	3 099 732	3 285 716	3 482 859	3 691 831	3 913 341
<b>Konečný stav p. prostředků</b>	2 915 868	3 012 064	2 978 755	2 805 465	2 481 036

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 36:** Předpokládaný cash flow pro optimistickou variantu

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Počáteční stav p. prostředků</b>	200 000	4 133 868	5 472 424	6 706 322	7 825 583
<b>Peněžní vklady</b>	2 500 000	0	0	0	0
<b>Příjmy</b>	4 533 600	4 624 272	4 716 757	4 811 092	4 907 314
<b>Výdaje</b>	3 099 732	3 285 716	3 482 859	3 691 831	3 913 341
<b>Konečný stav p. prostředků</b>	4 133 868	5 472 424	6 706 322	7 825 583	8 819 556

*Zdroj: vlastní zpracování*

Při sestavování cash flow jsem vycházela z odhadu tržeb u pesimistické i optimistické varianty (viz tabulka 32 a 33) a ročních provozních nákladů, stanovených pro první rok, které jsou uvedeny v tabulce 29.

V roce 2013 se bere v úvahu, že se zvýší DPH o 1% a také to, že lze počítat se zvýšením inflace. V tomto roce se také plánuje např. zakoupit gril a nové venkovní osvětlení. Aby si kavárna udržela stálé zákazníky a zároveň nové i získala, musí jednou za čas obměňovat programy, což představuje určité výdaje, ale také nárůst tržeb, v případě spokojenosti zákazníků. Z těchto důvodů, kavárna počítá s maximálním každoročním nárůstem výdajů zhruba o 6 % a s minimálním nárůstem tržeb o 2 % ročně. Lze tedy předpokládat, že tržby mohou být i daleko vyšší.

#### **4.8.8 Návratnost investice**

Návratností se rozumí to, za jakou dobu se nám vrátí prostředky, vynaložené na zahájení a provoz kavárny tak, aby začaly přinášet další zisk.

**Doba návratnosti investice** = (vlastní kapitál + cizí kapitál + úroky) / roční zisk

**Tabulka 37:** Doba návratnosti investice pro pesimistickou variantu

<b>Návratnost finančních prostředků</b>	
<b>Vlastní kapitál</b>	200 000 Kč
<b>Cizí kapitál</b>	2 500 000 Kč
<b>Úroky z cizího kapitálu</b>	568 821 Kč
<b>Roční zisk</b>	215 868 Kč
<b>Doba návratnosti investice</b>	<b>15,1 let</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Tabulka 38:** Doba návratnosti investice pro optimistickou variantu

<b>Návratnost finanční prostředků</b>	
<b>Vlastní kapitál</b>	200 000 Kč
<b>Cizí kapitál</b>	2 500 000 Kč
<b>Úroky z cizího kapitálu</b>	568 821 Kč
<b>Roční zisk</b>	1 433 868 Kč
<b>Doba návratnosti investice</b>	<b>2,3 roky</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

V případě pesimistické varianty můžeme návratnost investice vložené do podnikání očekávat až cca za 15 let. U optimistické varianty se jedná o podstatně kratší dobu. Jak bylo už zmíněno v předcházejících kapitolách, v úvahu se více bere optimistická varianta, proto lze počítat přibližně s dobou návratnosti 2,3 roky.

## 5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat podnikatelský záměr na založení kavárny, která bude specifická tím, že bude nabízet každý den pro zákazníky jiný program.

Podnikatelský záměr, který jsem vypracovala, by měl sloužit jako návod při založení reálného podniku.

Můj podnikatelský plán se skládá ze čtyř částí. V první kapitole jsem vymezila cíle práce a sepsala, co je nutné udělat proto, aby těchto cílů bylo dosaženo. Druhá část se týká teoretických východisek, ve třetí část jsem se zabývala analýzou problému a současné situace a v poslední části jsem zpracovala vlastní návrhy řešení.

Druhá kapitola shrnuje teoretická východiska potřebná pro zpracování plánu. Jedná se především o vymezení pojmu podnikatelský záměr, o jeho uživatelích, struktuře a realizaci. Dále je teorie zaměřena na samotné podnikání a také na jeho formy. V neposlední řadě jsou zde popsány analýzy, které se používají při sestavování podnikatelského záměru. Jedná se o SLEPT a SWOT analýzu, Porterovu analýzu, dále marketingová mix, finanční analýzu podniku, metody sloužící k hodnocení efektivnosti investice, zdroje financování podniku a také analýza rizik. Teoretické poznatky jsem čerpala převážně z odborné literatury.

Třetí kapitola se zabývá analýzou problému a současné situace. Tato část práce je velmi důležitá a je nutné ji propracovat podrobně. Nejdříve jsem se zaměřila na historii vzniku kaváren a také na jejich současnou podobu. Také jsem zde provedla marketingový výzkum, který je nutný pro zjištění informací, zda vůbec o kavárnu mého typu je zájem. Z dotazníku vyplynulo, že většina dotázaných by tuto kavárnu uvítala. V tomto výzkumu byly také zjištěny přání a požadavky budoucích zákazníků. V této části práce byla provedena SLEPT analýza, která se zaměřuje na externí prostředí podniku. Tato analýza se soustřeďuje na sociální faktory, převážně na demografické a makroekonomické charakteristiky a na nezaměstnanost. Dále sem řadíme legislativní faktory, ekonomické faktory jako je např. inflace, hrubý domácí produkt a také sem patří politické a technologické faktory. Poslední analýzou v této části práce je Porterova

analýza pěti konkurenčních sil, která se skládá z vyjednávací síly zákazníků a dodavatelů, hrozby vstupu nových konkurentů, hrozby substitutů a intenzity konkurenčního boje. Z těchto analýz je zřejmé, že pro otevření tohoto druhu kavárny jsou příznivé podmínky a lze usoudit, že tento typ podniku v Brně chybí.

Poslední hlavní kapitolou mé práce je vlastní návrh řešení. Do této části jsem zařadila SWOT analýzu, kde jsem zhodnotila silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a za pomoci těchto výsledků jsem stanovila strategie, které určují jak minimalizovat slabé stránky a jak se vyhnout hrozbám, také jak využít silné stránky k odvrácení hrozeb, jak naložit se silnými stránkami k odstranění slabých stránek a jak využít silné stránky ke zhodnocení příležitostí.

Po SWOT analýze následoval již samotný popis podniku, jeho umístění a volba právní formy. Bylo důležité také zaměřit se na personální a logistické zajištění a na marketingový mix. U marketingového mixu byly rozepsány produkty, které se budou zákazníkům nabízet, dále zde bylo popsáno, dle jakých kritérií se stanovila cena a jaké jsou průměrné ceny nabízených výrobků a služeb. U distribuce jsem se zaměřila na dopravu surovin, skladování, řízení zásob a na prodej. A poslední složkou marketingového mixu je propagace, kde se určilo, že se podnik zviditelní pomocí reklamních tabulí a letáků.

Do vlastního návrhu řešení patří nejdůležitější část, kterou je finanční plán. Bylo nutné stanovit počáteční náklady potřebné k realizaci podnikání a také investiční náklady stanovené jak pro koupi či pronájem nemovitosti. Jelikož jsem se v této práci zaměřovala na vybrání vhodnější varianty, tedy zda se vyplatí nemovitost odkoupit, či ji mít pouze v pronájmu, bylo nutné vybrat vhodný úvěr pro odkud nemovitosti a dle splátkového kalendáře porovnat, zda bude koupě z finančního hlediska pro nás výhodnější než pronájem.

Vybrat úvěr u banky bylo docela obtížné, jelikož většina bank neumožní začátečním podnikatelům půjčit větší obnos peněz. U „Startovacího kontokorentu“ u Raiffeisenbank byl problém v tom, že nám poskytnou pouze částku 300 000 Kč. U této

stejně banky je možné si také vzít Podnikatelskou hypopůjčku, zde je ale nutné doložit daňové přiznání z minulého období, což u začínajícího podnikatele je nemožné. Nezajištěný úvěr Express Business od Ge Money Bank je možno využít také jen v případě doložení daňové přiznané z minulé podnikatelské činnosti. Nakonec byl vybrán Provozní úvěr 5 Plus od České spořitelny, který vyhovuje jak nám, tak i druhé straně, kdy splňujeme podmínky pro získání tohoto úvěru.

Po spočítání splátkového kalendáře a porovnání částky, kterou bychom zaplatili za určité období za nájmné, se rozhodlo, že bude výhodnější nemovitost odkoupit.

Finanční plán dále obsahuje rozpis měsíčních a ročních nákladů, odhad předpokládaných tržeb a také celkové tržby a náklady za rok, jak pro pesimistickou, tak i optimistickou variantu. U obou variant při porovnání celkových tržeb i nákladů vznikla kladná hodnota, tedy zisk. Také zde byl sestaven výkaz cash flow pro prvních 5 let provozu podniku. Poslední důležitou podkapitolou bylo vypočítat návratnost investice, kde vyšlo, že v případě optimistické varianty, se kterou kavárna více počítá, se nám prostředky vložené do podnikání vrátí za cca 2,3 roky, u pesimistické varianty se jednalo o 15,1 let.

Závěrem bych chtěla podotknout, že při splnění podmínek, které jsou uvedeny v této práci a také díky zhodnocení ekonomických podmínek se tento projekt jeví jako perspektivní a realizovatelný.

## Seznam použité literatury

- (1) BANGS, D. H. *Průvodce podnikatelským plánováním: Plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání*. 5. vyd. Praha: Pragma, 1996. 116 s. ISBN 80-7205-047-8.
- (2) FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- (3) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 240 s. ISBN 80-247-0447-1.
- (4) HRDÝ M. *Strategické finanční řízení a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: BILANCE, 2008. 199 s. ISBN 80-86371-50-6.
- (5) KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- (6) KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
- (7) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza*. 2. vyd. Brno: Akademie Sting, 2006. 77 s. ISBN 80-86342-55-7.
- (8) KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (9) KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (10) SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P. a ORLÍK, T. *Podnikatelský plán a strategie*, 1 vyd. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (11) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.
- (12) VEJDĚLEK, J. *Jak založit nebo převzít podnik*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-234-4.
- (13) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

- (14) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

### Internetové zdroje:

- (15) Čerstvá Káva. *Historie kávy*. [online] 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupný z WWW: < <http://www.cerstvakava.cz/clanky/historie-kavaren/>>.
- (16) Český statistický úřad. *Statistické údaje jednotlivých ukazatelů*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- (17) Český statistický úřad. *Statistické údaje jednotlivých ukazatelů*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky\\_sektor](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podnikatelsky_sektor)>.
- (18) Český statistický úřad. *Statistické údaje jednotlivých ukazatelů*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove\\_slozeni\\_obyvatele\\_v\\_okrese\\_brno\\_mesto](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/vekove_slozeni_obyvatele_v_okrese_brno_mesto)>.
- (19) Český statistický úřad. *Statistické údaje jednotlivých ukazatelů*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z WWW: <[http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_jihomoravskem\\_kraji\\_k\\_31\\_breznu\\_2012](http://www.brno.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/mira_nezamestnanosti_v_jihomoravskem_kraji_k_31_breznu_2012)>.
- (20) Finance. *Makrodata*. [online] 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupný z WWW: < <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/> >.
- (21) Katalog firem a institucí. *Kavárny*. [online] 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupný z WWW: < <http://www.firmy.cz/Cestovni-služby-a-pohostinstvi/Restauracni-a-pohostinske-služby/Kavarny>>.
- (22) Kávovník. *O kávě* [online] 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.kavovnik.cz/o-kave/prvni-kavarna-u-nas-byla-v-brne>>.
- (23) Mapy. *Mapový portál* [online] 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.mapy.cz/#q=jazz%20cafe&t=s&x=16.616355&y=49.193247&z=14&qp=16.581706\\_49.192216\\_16.609228\\_49.202019\\_14](http://www.mapy.cz/#q=jazz%20cafe&t=s&x=16.616355&y=49.193247&z=14&qp=16.581706_49.192216_16.609228_49.202019_14)>.

- (24) Mapy. *Mapový portál* [online] 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupný z WWW: <[http://www.mapy.cz/#x=16.610256&y=49.192253&z=15&t=s&q=air%20cafe&qp=10.575904\\_48.429251\\_20.305332\\_51.000283\\_6&d=firm\\_678362\\_0\\_1](http://www.mapy.cz/#x=16.610256&y=49.192253&z=15&t=s&q=air%20cafe&qp=10.575904_48.429251_20.305332_51.000283_6&d=firm_678362_0_1)>
- (25) Mapy. *Mapový portál* [online] 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.mapy.cz/#q=cafe%2004%20brno&t=s&x=16.600326&y=49.203942&z=15&d=firm\\_625669\\_1&qp=2.038593\\_42.499206\\_2.060148\\_42.511212\\_14](http://www.mapy.cz/#q=cafe%2004%20brno&t=s&x=16.600326&y=49.203942&z=15&d=firm_625669_1&qp=2.038593_42.499206_2.060148_42.511212_14)>
- (26) Mapy. *Mapový portál* [online] 2012 [cit. 2012-04-18]. Dostupný z WWW: <[http://www.mapy.cz/#q=zemanova%20kavarna&t=s&x=16.616470&y=49.197618&z=15&qp=11.004153\\_41.531467\\_38.585257\\_49.578332\\_4&d=firm\\_2372807\\_0\\_1](http://www.mapy.cz/#q=zemanova%20kavarna&t=s&x=16.616470&y=49.197618&z=15&qp=11.004153_41.531467_38.585257_49.578332_4&d=firm_2372807_0_1)>
- (27) Mapy. *Mapový portál* [online] 2012 [cit. 2012-05-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.mapy.cz/#x=16.629104&y=49.203197&z=15&d=addr\\_8901206\\_1&t=s&q=vranovska%206%20brno&qp=10.575904\\_48.429251\\_20.305332\\_51.000283\\_6](http://www.mapy.cz/#x=16.629104&y=49.203197&z=15&d=addr_8901206_1&t=s&q=vranovska%206%20brno&qp=10.575904_48.429251_20.305332_51.000283_6)>
- (28) Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora inovací*. [online] 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/44911/50470/582602/priloha002.pdf>>.
- (29) Munimedia. *Příspěvky*. [online] 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.munimedia.cz/prispevek/starbucks-otevrel-kavarnu-v-ostrove-brno-nechava-cekat-3031/>>.
- (30) Starbucks Coffe Company. *Mezinárodní výrobce kávy* [online] 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupný z WWW: <[http://starbuckscoffee.cz/cs/\\_About+Starbucks/](http://starbuckscoffee.cz/cs/_About+Starbucks/)>.
- (31) Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR. *Aktivity* [online] 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z WWW: <[http://www.socr.cz/assets/aktivity/publikace/Priloha\\_-\\_Hostinska\\_cinnost\\_a\\_Ubytovaci\\_sluzby\\_2006.pdf](http://www.socr.cz/assets/aktivity/publikace/Priloha_-_Hostinska_cinnost_a_Ubytovaci_sluzby_2006.pdf)>.
- (32) SyNext, *Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu*. [online]. 2010 [cit. 2012-02-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.synext.cz/analyza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>>.
- (33) Vypočítej. *Úvěrová kalkulačka*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.vypocitat.cz/vypocet/uverova-kalkulacka/>>.

- (34) Zlatá koruna. *Podnikatelské úvěry*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.zlatakoruna.info/sekce/402-podnikatelske-uvery>>.

### **Zákony:**

- (35) Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník  
(36) Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil .....	28
Obrázek 2: Rozdělení možných rizik.....	46
Obrázek 3: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů.....	54
Obrázek 4: Procentuální vyjádření četnosti pití kávy .....	55
Obrázek 5: Procentuální vyjádření četnosti návštěv kavárny .....	56
Obrázek 6: Procentuální vyjádření kritérií při výběru kavárny .....	58
Obrázek 7: Procentuální vyjádření průměrné útraty v kavárně .....	59
Obrázek 8: Procentuální vyjádření výběru programů.....	60
Obrázek 9: Procentuální vyjádření zájmu o nabízený sortiment .....	62
Obrázek 10: Procentuální vyjádření zájmu o nápoje .....	63
Obrázek 11: Míra inflace 2001-2011 v % .....	68
Obrázek 12: Růst reálného HDP 2001-2011 v % .....	69
Obrázek 13: Poloha kavárny JAZZ Cafe .....	75
Obrázek 14: Poloha kavárny Air Cafe .....	76
Obrázek 15: Poloha kavárny Café 04 .....	78
Obrázek 16: Poloha Zemanovy kavárny.....	79
Obrázek 17: Umístění kavárny .....	92

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Přehled obchodních společností .....	24
Tabulka 2: Příklady možných silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb .....	32

Tabulka 3: Počet kaváren v roce 2012 v ČR dle krajů .....	50
Tabulka 4: Zájem o novou kavárnu s bohatým programem vzhledem k pohlaví.....	53
Tabulka 5: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů .....	53
Tabulka 6: Procentuální vyjádření četnosti pití kávy .....	55
Tabulka 7: Procentuální vyjádření četnosti návštěv kavárny .....	56
Tabulka 8: Procentuální vyjádření kritérií při výběru kavárny.....	57
Tabulka 9: Procentuální vyjádření průměrné útraty v kavárně.....	58
Tabulka 10: Procentuální vyjádření výběru programů .....	60
Tabulka 11: Procentuální vyjádření zájmu o nabízený sortiment.....	61
Tabulka 12: Procentuální vyjádření zájmu o nápoje .....	62
Tabulka 13: Procentuální vyjádření zájmu o narozeninovou či jinou oslavu.....	63
Tabulka 14: Procentuální vyjádření umístění kavárny .....	64
Tabulka 15: Věkové složení obyvatel Brno – město k 31.12.2009 .....	65
Tabulka 16: Míra nezaměstnanosti v okresech Jihomoravského kraje k 31.3. 2012.....	66
Tabulka 17: Souhrn informací o kavárně JAZZ Cafe.....	74
Tabulka 18: Souhrn informací o kavárně Air Cafe.....	76
Tabulka 19: Souhrn informací o kavárně Café 04 .....	77
Tabulka 20: Souhrn informací o Zemanově kavárně.....	79
Tabulka 21: Shrnutí SWOT analýzy.....	81
Tabulka 22: Průměrné ceny nabízených výrobků a služeb.....	99
Tabulka 23: Počáteční náklady pro založení kavárny .....	102
Tabulka 24: Celkové investiční náklady v případě koupě.....	103
Tabulka 25: Celkové investiční náklady v případě pronájmu .....	104
Tabulka 26: Přehled vybraných bankovních úvěrů .....	105
Tabulka 27: Provozní úvěr s dobou splatnosti 6 let.....	106
Tabulka 28: Celkové nájemné placené po dobu 6 let .....	106
Tabulka 29: Předpokládané měsíčné a roční provozní náklady .....	107
Tabulka 30: Odhad tržeb na jednoho zákazníka dle sortimentu.....	109
Tabulka 31: Odhad počtu zákazníků dle optimistické a pesimistické varianty .....	109
Tabulka 32: Odhad měsíčných tržeb na jednoho zákazníka - pesimistická varianta ....	110
Tabulka 33: Odhad měsíčných tržeb na jednoho zákazníka - optimistická varianta.....	111
Tabulka 34: Porovnání tržeb a provozních nákladu za rok .....	111

Tabulka 35: Předpokládaný cash flow pro pesimistickou variantu .....	112
Tabulka 36: Předpokládaný cash flow pro optimistickou variantu .....	113
Tabulka 37: Doba návratnosti investice pro pesimistickou variantu .....	114
Tabulka 38: Doba návratnosti investice pro optimistickou variantu .....	114

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazník .....	124
Příloha 2: Každodenní doprovodný program.....	126
Příloha 3: Nápojový lístek .....	127
Příloha 4: Návrh splátkového kalendáře .....	135
Příloha 5: Měsíční provozní náklady .....	137

## **Příloha 1: Dotazník**

*Vážený respondente,*

*jsem studentkou 5. ročníku Fakulty podnikatelské VUT Brno. V rámci své diplomové práce na téma Podnikatelský záměr pro založení kavárny bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který mi bude sloužit jako podklad pro moji práci.*

*Dotazník je anonymní a informace získané z tohoto dotazníku budou použity pouze pro účely této práce. Předem děkuji za Váš čas a za vyplnění dotazníku.*

*Iveta Křížová*

### **1. Kolik Vám je let?**

- 15 - 20     21 – 30     31 – 40     41 - 50     51 - více

### **2. Pohlaví**

- Muž                       Žena

### **3. Pijete kávu?**

- Ano pravidelně             Ano příležitostně             Ne nikdy

### **4. Jak často navštěvujete běžnou kavárnu?**

- Méně než 1 x týdně                       2-3 x týdně                       Více než 3 x týdně

### **5. Co je pro Vás důležité při výběru kavárny? (lze vybrat více variant)**

- Nekuřácké prostředí                       Kuřácké prostředí                       Útulné prostředí  
 Dětský koutek                       Připojení WIFI                       Možnost drobného občerstvení  
 Hezký výhled                       Ceny v kavárně

### **6. Kolik jste ochotni průměrně utratit za kvalitní služby v kavárně?**

- Do 100 Kč             100 – 150 Kč             150 – 200 Kč             200 a více Kč

- 7. Uvítali byste novou kavárnu v Brně, která by nabízela každý den jiný program?**  
 Ano     Ne
- 8. O jaký program byste měli zájem? (lze vybrat více variant)**  
 Večer s živou kapelou    Dětský den    Degustace kávy    Výuka tance  
 Den plný stolních her    Filmový večer     Jiný (prosím specifikujte):
- 9. Jaký sortiment občerstvení mimo tradičního (zákusky, zmrzlina) byste v kavárně uvítali? (lze vybrat více variant)**  
 Panini    Čerstvé palačinky    Mléčné výrobky    Tousty     Ovoce  
 Obložené talíře    Jiné (prosím specifikujte):
- 10. Jaké další nápoje mimo kávu a nealkoholické nápoje byste v kavárně uvítali? (lze vybrat více variant)**  
 Mléčné koktejly     Čaj    Horká čokoláda     Víno     Pivo  
 Alkoholické a nealkoholické koktejly     Tvrdý alkohol
- 11. Uspořádali byste v kavárně narozeninovou či jinou oslavu?**  
 Ano     Ne
- 12. Kde by se měla kavárna nacházet?**  
 V blízkosti centra     V okrajové části (prosím specifikujte):
- 13. Své připomínky, dotazy a náměty prosím uveďte zde:**

## Příloha 2: Každodenní doprovodný program



### KAŽDODENNÍ DOPROVODNÝ PROGRAM

Pondělí  
*Den plný stobních a karetních her - probíhá celý den (10:00 - 22:00),  
vstupné zdarma*

Úterý  
*Dětský den – hry, malování, skládání puzzle, soutěže, apod. (14:00 - 19:00),  
vstupné 25,- za dítě*

Středa  
*Fibnový večer (18:00 - 21.00), vstupné zdarma*

Čtvrtek  
*Promítání dokumentů o kávě, přednáška o kávě, její příprava a degustace  
(17:00 - 20:00), vstupné 50,-*

Pátek  
*Výuka tance (18:00 – 21:00), vstupné zdarma*

Sobota  
*Večer s živou kapelou (20:00 – 23:00), vstupné 70,- za osobu*

**Příloha 3: Nápojový lístek**



**NÁPOJOVÝ LÍSTEK**

**KÁVY**

<i>Ristretto</i>	33,-
<i>Espresso</i>	33,-
<i>Espresso lungo</i>	33,-
<i>Espresso doppio</i>	66,-
<i>Espresso macchiato</i>	36,-
<i>Cappuccino</i>	42,-
<i>Caffe latte</i>	45,-
<i>Latte macchiato</i>	45,-
<i>Viedeňská káva</i>	46,-
<i>Alžírská káva</i>	54,-
<i>Pařížská káva</i>	54,-
<i>Irská káva</i>	67,-
<i>Bombardino</i>	58,-
<i>Iced espresso</i>	36,-
<i>Ledová káva</i>	42,-
<i>Ledová káva se šlehačkou</i>	48,-
<i>Ledová káva se zmrzlinou a šlehačkou</i>	58,-
<i>Šlehačka porce navíc</i>	13,-
<i>Příchut' do kávy extra</i>	10,-

*Veškeré kávy v naší nabídce Vám rádi připravíme bez kofeinu!*

### NEALKO NÁPOJE



<i>Mattoni 0,33 (perlivá, jemně perlivá)</i>	29,-
<i>Aquila neperlivá 0,33</i>	29,-
<i>Mattoni 0,75</i>	56,-
<i>Aquila 0,75</i>	56,-
<i>Aquila ledový čaj 0,33 (zelený, broskev)</i>	32,-
<i>Coca cola (light) 0,2</i>	32,-
<i>Tonic kinley 0,25 (ginger ale, bitter lemon, klasik)</i>	32,-
<i>Džusy Rauch 0,2</i>	35,-
<i>Red bull 0,25</i>	56,-
<i>Dětský sekt Robby Bubble (tropic, jahoda, jablko)</i>	62,-

### TEPLÉ NÁPOJE

<i>Čaj Teekanne 0,25</i>	28,-
<i>Čaj Teekanne butler do konvičky 0,4l</i>	36,-
<i>Čaj z čerstvé máty s medem 0,4l</i>	39,-
<i>Horká čokoláda (mléčná, bílá)</i>	36,-
<i>Horká čokoládka se šlehačkou</i>	42,-
<i>Grog (0,04 tuzemský rum, horká voda, citron)</i>	40,-
<i>Svařené víno</i>	40,-
<i>Hot fruits (malina, brusinka, jablko se skořicí)</i>	35,-
<i>Horké mléko s příchutí (vanilka, karamel nebo oříšek)</i>	29,-
<i>Kakao</i>	27,-
<i>Med extra</i>	6,-

### MLÉČNÉ KOKTEJLY

<i>Vanilkový koktejl se zmrzlinou</i>	45,-
<i>Jahodový koktejl se zmrzlinou</i>	45,-
<i>Čokoládový koktejl se zmrzlinou</i>	45,-
<i>Malinový koktejl</i>	47,-
<i>Koktejl s lesním ovocem</i>	47,-
<i>Banánový koktejl</i>	42,-

### ZMRZLINA

<i>1 kopeček zmrzliny (vanilka, čokoláda, jahoda)</i>	12,-
---	------

### ZMRZLINOVÉ POHÁRY

<i>Zmrzlinový pohár (3 kopečky zmrzliny, šlehačka, topping)</i>	52,-
<i>Horké maliny se zmrzlinou a šlehačkou</i>	65,-
<i>Horké lesní plody se zmrzlinou a šlehačkou</i>	65,-


### ZMRZLINOVÉ POHÁRY S ALKOHOLEM

<i>Zmrzlinový pohár s Baileys (3 kopečky zmrzliny, 0,04 Baileys, šlehačka, čokoládový topping)</i>	82,-
<i>Zmrzlinový pohár s vaječným likérem (3 kopečky zmrzliny, 0,04 vaječný likér, šlehačka, čokoládový topping)</i>	75,-

### PANINI

<i>Panini s tuňákem, sýrem a olivami</i>	79,-
<i>Panini se šunkou, sýrem, slaninou a rajčetem</i>	75,-
<i>Panini s rajčetem, mozzarellou a bazalkovým pestem</i>	75,-
<i>Panini s mozzarellou, sušenými rajčaty a černými olivami</i>	75,-

### TOASTY



<i>Toast se šunkou, sýrem, rajčetem a kečupem</i>	38,-
<i>Toast se slaninou, sýrem a hořčicí</i>	39,-
<i>Toast s mozzarellou, rajčaty a bazalkou</i>	38,-
<i>Caprese s opečeným toastem (mozzarella, rajče, bazalka, olivový olej, 2 ks toastového chleba)</i>	84,-

### JOGURTOVÉ MISKY

<i>Cornflakes s bílým jogurtem (mlékem) a medem</i>	35,-
<i>Pražené müsli s oříšky s bílým jogurtem (mlékem)</i>	35,-

### CHUŤOVKY

<i>100 gr Arašidy solené</i>	29,-
<i>100 gr Mandle solené</i>	35,-
<i>85 gr Chipsy Bohemia solené</i>	35,-
<i>100 gr Tyčinky (slané, sýrové)</i>	26,-
<i>70 gr Olivы zelené bez pecek</i>	28,-

### ZÁKUSKY

<i>Tvarohovo-višňový</i>	39,-
<i>Tvarohový mša</i>	36,-
<i>Čokoládový s rybízem</i>	38,-
<i>Karamelový s ořechy</i>	38,-
<i>Jogurtový s ovocem</i>	35,-
<i>Pistáciový</i>	37,-

## PALAČINKY

### SLADKÉ (1 ks palačinky podáváme se šlehačkou ozdobenou čokoládou)

<i>S marmeládou dle výběru</i>	37,-
<i>S medem a oříšky</i>	39,-
<i>S čokoládou</i>	37,-
<i>S čokoládou a banánem</i>	40,-
<i>S tvarohem a malinami</i>	47,-
<i>S tvarohem, čokoládou a ořechy</i>	49,-

*V letní sezóně připravujeme i s čerstvým ovocem (jahody, borůvky, rybíz)*

### SLANÉ (1 ks palačinky podáváme s rajčatovou oblohou)

<i>Se šunkou a sýrem</i>	45,-
<i>Se šunkou, sýrem a olivami</i>	50,-
<i>S mozzarellou, rajčaty a olivami</i>	52,-

*Přířady navíc:*

<i>Zmrzlina</i>	12,-
<i>Šlehačka</i>	13,-
<i>Tvaroh</i>	14,-
<i>Oříšky</i>	14,-
<i>Kečup</i>	8,-
<i>Šunka</i>	15,-
<i>Sýr</i>	15,-
<i>Slanina</i>	15,-

### ALKOHOLICKÉ KOKTEJLY

<i>Mojito (0,04 světlý rum Havana Club, limeta, třtinový cukr, máta, soda)</i>	89,-
<i>Cuba libre (0,04 světlý rum Havana Club, limeta, cola)</i>	79,-
<i>Pina colada (0,04 světlý rum Havana Club, kokosový sirup, ananasový džus, smetana)</i>	89,-
<i>Campari orange (0,05 Campari, pomerančový džus)</i>	65,-
<i>Campari soda (0,05 Campari, soda)</i>	65,-
<i>Tequilla sunrise (0,04 tequilla, pomerančový džus, grenadina)</i>	79,-
<i>Havana sunrise (0,04 světlý rum Havana Club, pomerančový džus, grenadina)</i>	79,-
<i>Beach party (0,04 světlý rum Havana Club, pomerančový a ananasový džus, grenadina)</i>	85,-

### NEALKOHOLICKÉ KOKTEJLY

<i>Virgin mojito ( limeta, třtinový cukr, máta, soda)</i>	55,-
<i>Virgin pina colada (kokosový sirup, ananasový džus, smetana)</i>	55,-
<i>Bezová limonáda ( limeta, třtinový cukr, bezová šťáva, soda)</i>	43,-
<i>Jablečná limonáda s malinami (jablečný džus, maliny, cukr, voda)</i>	42,-
<i>Strawberry Baby (pomerančový a ananasový džus, grenadina)</i>	45,-

### APERETIVY

<i>0,1 Martini Bianco</i>	49,-
<i>0,1 Martini Dry</i>	49,-
<i>0,1 Aperol</i>	52,-
<i>0,1 Campari</i>	52,-



LIKÉRY A OSTATNÍ LIHOVINY

<i>0,04 Kahlua</i>	<i>49,-</i>
<i>0,04 Vaječný likér</i>	<i>39,-</i>
<i>0,04 Becherovka</i>	<i>39,-</i>
<i>0,04 Jagermeister</i>	<i>50,-</i>
<i>0,04 Fernet</i>	<i>32,-</i>

DESTILÁTY

<i>0,04 Bee feater</i>	<i>49,-</i>
<i>0,04 Absolut vodka</i>	<i>50,-</i>
<i>0,04 Tequila</i>	<i>55,-</i>

RUM

<i>0,04 Havana Anejo Blanco</i>	<i>50,-</i>
<i>0,04 Malibu</i>	<i>45,-</i>

WHISKEY

<i>0,04 Tullamore Dew</i>	<i>55,-</i>
<i>0,04 Jameson</i>	<i>55,-</i>
<i>0,04 Four Roses</i>	<i>55,-</i>

PIVO LAHVOVÉ

<i>0,3 Pilsner Urquel</i>	<i>38,-</i>
<i>0,3 Birell</i>	<i>32,-</i>

### VÍNA BÍLÁ

<i>0,75 Irsai Oliver</i>	<i>185,-</i>
<i>0,75 Veltlínské červené rané</i>	<i>165,-</i>
<i>0,75 Muškát moravský</i>	<i>165,-</i>
<i>0,75 Chardonnay</i>	<i>165,-</i>
<i>0,75 Chardonnay – výběr z hroznů 2006</i>	<i>209,-</i>

### VÍNA ČERVENÁ

<i>0,75 Frankovka</i>	<i>165,-</i>
<i>0,75 Modrý portugal</i>	<i>165,-</i>
<i>0,75 Zweigeltrebe</i>	<i>165,-</i>
<i>0,75 Rulandské modré – výběr z bobulí 2011</i>	<i>230,-</i>

### RŮŽOVÁ VÍNA

<i>0,75 Sauvignon rosé</i>	<i>165,-</i>
----------------------------	--------------

### ROZLÉVANÁ VÍNA

#### BÍLÉ

<i>0,2 Veltlínské červené rané</i>	<i>40,-</i>
<i>0,2 Muškát moravský</i>	<i>42,-</i>

#### ČERVENÉ

<i>0,2 Modrý portugal</i>	<i>40,-</i>
<i>0,2 Frankovka</i>	<i>40,-</i>

### VINNÝ STŘÍK

<i>0,1 + 1 bílý střík</i>	<i>28,-</i>
<i>0,1 + 1 červený střík</i>	<i>28,-</i>

**Příloha 4: Návrh splátkového kalendáře**

<b>Rok</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Počáteční hodnota</b>	<b>Úrok</b>	<b>Úmor</b>	<b>Konečná hodnota</b>
1	1	2 500 000	14 583	28 039	2 471 961
1	2	2 471 961	14 420	28 203	2 443 758
1	3	2 443 758	14 255	28 367	2 415 391
1	4	2 415 391	14 090	28 533	2 386 858
1	5	2 386 858	13 923	28 699	2 358 159
1	6	2 358 159	13 756	28 867	2 329 292
1	7	2 329 292	13 588	29 035	2 300 257
1	8	2 300 257	13 418	29 204	2 271 053
1	9	2 271 053	13 248	29 375	2 241 678
1	10	2 241 678	13 076	29 546	2 212 132
1	11	2 212 132	12 904	29 718	2 182 414
1	12	2 182 414	12 731	29 892	2 152 522
2	1	2 152 522	12 556	30 066	2 122 456
2	2	2 122 456	12 381	30 242	2 092 214
2	3	2 092 214	12 205	30 418	2 061 796
2	4	2 061 796	12 027	30 595	2 031 201
2	5	2 031 201	11 849	30 774	2 000 427
2	6	2 000 427	11 669	30 953	1 969 474
2	7	1 969 474	11 489	31 134	1 938 340
2	8	1 938 340	11 307	31 316	1 907 024
2	9	1 907 024	11 124	31 498	1 875 526
2	10	1 875 526	10 941	31 682	1 843 844
2	11	1 843 844	10 756	31 867	1 811 978
2	12	1 811 978	10 570	32 053	1 779 925
3	1	1 779 925	10 383	32 240	1 747 685
3	2	1 747 685	10 195	32 428	1 715 258
3	3	1 715 258	10 006	32 617	1 682 641
3	4	1 682 641	9 815	32 807	1 649 834
3	5	1 649 834	9 624	32 998	1 616 835
3	6	1 616 835	9 432	33 191	1 583 644
3	7	1 583 644	9 238	33 385	1 550 260
3	8	1 550 260	9 043	33 579	1 516 680
3	9	1 516 680	8 847	33 775	1 482 905
3	10	1 482 905	8 650	33 972	1 448 933
3	11	1 448 933	8 452	34 170	1 414 762
3	12	1 414 762	8 253	34 370	1 380 393
4	1	1 380 393	8 052	34 570	1 345 822
4	2	1 345 822	7 851	34 772	1 311 050

4	3	1 311 050	7 648	34 975	1 276 076
4	4	1 276 076	7 444	35 179	1 240 897
4	5	1 240 897	7 239	35 384	1 205 513
4	6	1 205 513	7 032	35 590	1 169 923
4	7	1 169 923	6 825	35 798	1 134 125
4	8	1 134 125	6 616	36 007	1 098 118
4	9	1 098 118	6 406	36 217	1 061 901
4	10	1 061 901	6 194	36 428	1 025 473
4	11	1 025 473	5 982	36 641	988 832
4	12	988 832	5 768	36 854	951 978
5	1	951 978	5 553	37 069	914 909
5	2	914 909	5 337	37 286	877 623
5	3	877 623	5 119	37 503	840 120
5	4	840 120	4 901	37 722	802 398
5	5	802 398	4 681	37 942	764 457
5	6	764 457	4 459	38 163	726 293
5	7	726 293	4 237	38 386	687 908
5	8	687 908	4 013	38 610	649 298
5	9	649 298	3 788	38 835	610 463
5	10	610 463	3 561	39 061	571 401
5	11	571 401	3 333	39 289	532 112
5	12	532 112	3 104	39 519	492 594
6	1	492 594	2 873	39 749	452 844
6	2	452 844	2 642	39 981	412 864
6	3	412 864	2 408	40 214	372 649
6	4	372 649	2 174	40 449	332 201
6	5	332 201	1 938	40 685	291 516
6	6	291 516	1 701	40 922	250 594
6	7	250 594	1 462	41 161	209 433
6	8	209 433	1 222	41 401	168 032
6	9	168 032	980	41 642	126 390
6	10	126 390	737	41 885	84 505
6	11	84 505	493	42 130	42 375
6	12	42 375	247	42 375	0

**Příloha 5: Měsíční provozní náklady**

<b>Položka</b>	<b>Kč/ks</b>	<b>Ks/měsíc</b>	<b>Náklady/měsíc</b>
<b>Mattoni 0,33 (perlivá, jemně perlivá)</b>	5,65	210	1 186,50
<b>Aquila neperlivá 0,33</b>	5,65	120	678,00
<b>Mattoni 0,75</b>	13,11	30	393,30
<b>Aquila 0,75</b>	13,11	30	393,30
<b>Nestea 0,2 (zelený, broskev, citrón)</b>	17,50	60	1 050,00
<b>Coca cola 0,2</b>	15,16	65	985,40
<b>Coca cola light 0,2</b>	15,16	40	606,40
<b>Tonic Kinley 0,25 (classic, ginger ale, bitter lemon)</b>	15,16	60	909,60
<b>Džusy Rauch 0,2 (pomeranč, multivitamin, grep, jablko, jahoda, mango, hruška, ananas, černý rybíz, broskev)</b>	17,55	200	3 510,00
<b>Red bull 0,25</b>	27,25	30	817,50
<b>Čaj Teekanne 0,25 (dle nabídky)</b>	2,61	80	208,80
<b>Čaj Teekanne do konvičky 0,4 (dle nabídky)</b>	9,12	80	729,60
<b>Čerstvá máta (50gr)</b>	55,00	6	330,00
<b>Horká čokoláda</b>	15,00	60	900,00
<b>Hot fruits (malina, brusinka, jablko se skořicí)</b>	10,50	30	315,00
<b>Med porcovaný</b>	3,30	100	330,00
<b>Smetana 200 ml</b>	14,67	27	396,09
<b>Káva 1 kg</b>	750,00	12	9 000,00
<b>Mléko plnotučné</b>	16,40	90	1 476,00
<b>Mléko polotučné</b>	13,10	30	393,00
<b>Příchutě do káv Philibert Routin 0,75 (vanilka, oříšek, karamel, grenadina)</b>	285,00	4	1 140,00
<b>Zmrzlina vanilková 5L</b>	150,00	2	300,00
<b>Zmrzlina čokoládová 5L</b>	150,00	2	300,00
<b>Zmrzlina jahodová 5L</b>	150,00	2	300,00
<b>Mražené maliny 1 kg</b>	112,75	3	338,25
<b>Mražené lesní plody 1 kg</b>	110,47	3	331,41
<b>Cukr krystal 1 kg</b>	29,00	2	58,00
<b>Cukr třtinový 1 kg</b>	59,00	1	59,00
<b>Topping čokoládový 1 kg</b>	85,70	1	85,70
<b>Toastový chléb 1 balení</b>	30,00	20	600,00
<b>Bageta na panini</b>	13,00	100	1 300,00
<b>Šunka 500 gr</b>	77,00	3	231,00
<b>Sýr eidam 1kg</b>	85,00	1	85,00

<b>Slanina 100 gr</b>	19,00	15	285,00
<b>Tuňák v konzervě 80 gr</b>	17,80	25	445,00
<b>Mozzarella 1 ks</b>	20,00	50	1 000,00
<b>Zelené olivy bez pecek 935 gr</b>	60,00	1	60,00
<b>Černé olivy bez pecek 935 gr</b>	78,00	1	78,00
<b>Sušená rajčata 1550 gr</b>	350,00	1	350,00
<b>Bazalkové pesto 240 gr</b>	270,00	1	270,00
<b>Rajčata 1kg</b>	35,00	4	140,00
<b>Ledová salát 1ks</b>	12,00	8	96,00
<b>Čerstvá bazalka</b>	20,00	2	40,00
<b>Olivový olej 1L</b>	70,00	1	70,00
<b>Granko 500 gr</b>	67,00	2	134,00
<b>Arašídý 100 gr</b>	14,59	30	437,70
<b>Mandle</b>	15,40	30	462,00
<b>Chipsy</b>	15,30	30	459,00
<b>Tyčinky</b>	10,80	25	270,00
<b>Olivy 180 gr</b>	7,50	30	225,00
<b>Tvarohovo-višňový zákusek</b>	26,00	50	1 300,00
<b>Tvarohový míša</b>	18,00	50	900,00
<b>Čokoládový s rybízem</b>	20,00	60	1 200,00
<b>Karamelový s ořechy</b>	19,30	50	965,00
<b>Jogurtový s ovocem</b>	19,60	60	1 176,00
<b>Pistáciový</b>	18,00	60	1 080,00
<b>Soda 1 L</b>	5,00	45	225,00
<b>Coca cola 2 L</b>	23,00	10	230,00
<b>Ananasový džus 1L</b>	25,00	10	250,00
<b>Pomerančový džus 1L</b>	20,00	20	400,00
<b>Cornflakes 375 gr</b>	29,00	2	58,00
<b>Müsli 375 gr</b>	30,00	3	90,00
<b>Jogurt bílý 500 gr</b>	19,00	28	532,00
<b>Martini Bianco 1L</b>	165,50	2	331,00
<b>Martini Dry 1L</b>	165,60	1	165,60
<b>Aperol 1L</b>	299,85	1	299,85
<b>Campari 1L</b>	362,90	1	362,90
<b>Kahlua 0,7 L</b>	390,00	1	390,00
<b>Vaječný likér 1L</b>	149,00	1	149,00
<b>Becherovka 1L</b>	298,80	1	298,80
<b>Jaggermeister 1L</b>	352,00	1	352,00
<b>Fernet 1L</b>	249,90	1	249,90
<b>Beefeater 1L</b>	344,80	1	344,80
<b>Absolut vodka 1L</b>	311,90	1	311,90

<b>Tequila Sierra 1L</b>	378,00	1	378,00
<b>Havana Anejo Blanco 1L</b>	323,90	2	647,80
<b>Havana Anejo Reserva 1L</b>	499,00	1	499,00
<b>Malibu 1L</b>	281,00	1	281,00
<b>Tullamore Dew 1L</b>	420,00	1	420,00
<b>Jameson 1L</b>	409,00	1	409,00
<b>Four Roses 1L</b>	375,00	1	375,00
<b>Pilsner Urquel 0,5L</b>	23,50	30	705,00
<b>Birell 0,5L</b>	13,50	30	405,00
<b>Dětský šampaňské Robby Bubble 0,75L</b>	36,40	10	364,00
<b>Bohemia sekt (Demi, Brut)</b>	112,00	15	1 680,00
<b>Metaxa 7*</b>	511,00	1	511,00
<b>Mouka hladká 1kg</b>	12,00	9	108,00
<b>Vejce 30 ks</b>	99,00	3	297,00
<b>Banány 1kg</b>	29,00	5	145,00
<b>Cukr třtina 1000 ks</b>	560,00	1	560,00
<b>Brumík</b>	9,00	30	270,00
<b>Marmeláda 370 kg</b>	23,00	3	69,00
<b>Ořechy lískové (jádra) 250 gr</b>	56,00	2	112,00
<b>Tvaroh vanička 250 gr</b>	15,70	25	392,50
<b>Tuzemský rum 0,5L</b>	105,00	2	210,00
<b>Káva bezkofein 20 ks</b>	220,00	2	440,00
<b>Citróny 1 kg</b>	20,00	4	80,00
<b>Koření na svařák 20 ks</b>	32,50	3	97,50
<b>Kečup 342 kg</b>	21,90	1	21,90
<b>Hořčice 950 gr</b>	23,00	1	23,00
<b>Jablečný džus 1L</b>	17,00	10	170,00
<b>Irsai oliver 0,75 L</b>	110,00	6	660,00
<b>Veltlínské červené rané 0,75L</b>	90,00	15	1 350,00
<b>Muškat moravská 0,75 L</b>	95,00	15	1 425,00
<b>Chardonnay 0,75 L</b>	95,00	15	1 425,00
<b>Frankovka 0,75L</b>	90,00	15	1 350,00
<b>Modrý portugal 0,75L</b>	90,00	15	1 350,00
<b>Zweigeltrebe 0,75L</b>	90,00	15	1 350,00
<b>Rulandské modré 0,75L</b>	150,00	6	900,00
<b>Sauvignon rose 0,75L</b>	90,00	15	1 350,00
<b>Lentilky 28 gr</b>	9,60	20	192,00
<b>Lízátka 100 ks</b>	227,00	1	227,00
<b>Myčka přípravky</b>	500,00	1	500,00
<b>Pytle do kosů 25 ks</b>	75,00	2	150,00
<b>WC gel s dezinfekcí 750 ml</b>	27,00	1	27,00

<b>Tekutý písek 600 gr</b>	29,00	1	29,00
<b>SAVO 5L</b>	70,00	1	70,00
<b>Saponát na podlahu 5</b>	103,00	1	103,00
<b>WC papír (210 m)6 ks</b>	120,00	10	1 200,00
<b>Kuchyňské utěrky 2ks</b>	13,00	13	169,00
<b>Přímé mzdy</b>	98 000,00	1,00	98 000,00
<b>SP a ZP</b>	33 320,00	1,00	33 320,00
<b>Služby</b>	11 000,00	1,00	11 000,00
<b>Údržba webových stránek</b>	350,00	1,00	350,00
<b>Telekomunikační služby</b>	1 500,00	1,00	1500,00
<b>Kancelářské potřeby</b>	300,00	1,00	300,00
<b>Pohonné hmoty</b>	1 500,00	1,00	1 500,00
<b>Úvěr</b>	42 623,00	1,00	42 623,00
<b>Celkem Kč</b>			<b>258 311,00</b>