

Tvorba business modelu kavárny

Jana Hrušková

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Jana Hrušková
Osobní číslo: M22498
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Tvorba business modelu kavárny

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši vztahující se k podnikání a tvorbě business modelů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav trhu a konkurence pro vybrané odvětví.
- Navrhněte business model pro založení kavárny.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada, 2022. ISBN 9788027133567.
HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 807179578X.
CHERNEV, Alexander. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant*. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University: Cerebellum Press, 2017. ISBN 9781936572458.
OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg a SMITH, Alan. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 9788026504528.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019. ISBN 9788027121823.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....

podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na tvorbu business modelu kavárny ve Valašském Meziříčí, což zároveň představuje její hlavní cíl. Teoretická část práce je založena na literární rešerši a vymezuje klíčová východiska z oblastí podnikání, tvorby business modelů, analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku a ekonomického zhodnocení podnikatelského záměru. V praktické části práce je analyzováno tržní okolí podniku prostřednictvím PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Zákaznické preference jsou zjišťovány kvantitativním výzkumem formou dotazníkového šetření. Na základě provedených analýz je navržen business model kavárny, který je dále posouzen pomocí SWOT analýzy. V závěru práce je podnikatelský záměr ekonomicky vyčíslen.

Klíčová slova: podnikání, business model, Lean Canvas, kavárna, analýza trhu, kvantitativní výzkum

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the creation of a business model of a café in Valašské Meziříčí, which is also its main objective. The theoretical part of the thesis is based on a literature search and defines the essential theoretical foundations in the areas of entrepreneurship, business model creation, market analysis and economic evaluation of the business plan. The practical part of the thesis analyses the market environment of the business using PEST analysis and Porter's five forces analysis. Customer preferences are identified through quantitative research in the form of a questionnaire survey. Based on the conducted analyses, a business model for the café is proposed and further assessed through SWOT analysis. In conclusion, the business plan is economically evaluated.

Keywords: entrepreneurship, business model, Lean Canvas, café, market analysis, quantitative research

Velmi ráda bych poděkovala Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D., za odborné vedení bakalářské práce, za jeho čas, vstřícnost a cenné rady při zpracování této práce.

Mé poděkování patří také mé rodině a blízkým za podporu a oporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 PODNIKÁNÍ.....	15
1.1 PODNIK	15
1.1.1 Okolí podniku.....	15
1.2 PODNIKATEL	16
1.2.1 Typologie podnikatelů	16
1.2.2 Osobnostní předpoklady podnikatele	17
1.3 FORMA PODNIKÁNÍ.....	17
1.3.1 Podnikání fyzických osob	18
1.3.2 Podnikání právnických osob	18
2 BUSINESS MODEL.....	20
2.1 ZÁKLADNÍ RÁMEC PRO TVORBU MODELU	20
2.2 BUSINESS MODEL CANVAS	21
2.2.1 Stavební prvky Canvas modelu.....	22
2.3 BUSINESS MODEL LEAN CANVAS	25
2.3.1 Lean start-up.....	25
2.3.2 Stavební prvky Lean Canvas modelu.....	26
2.4 DALŠÍ TYPOLOGIE BUSINESS MODELŮ	28
3 ANALÝZA PODNIKU A JEHO OKOLÍ.....	30
3.1 PEST ANALÝZA	30
3.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	31
3.3 SWOT ANALÝZA	32
3.4 METODA 7S.....	33
4 UKAZATELE PRO EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	34
4.1 VÝNOSY, NÁKLADY A VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	34
4.1.1 Výnosy	34
4.1.2 Náklady	35
4.1.3 Výsledek hospodaření	36
4.2 ANALÝZA BODU ZVRATU.....	36
4.3 FINANCOVÁNÍ PODNIKU	37
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ.....	40

6.1	PEST ANALÝZA.....	40
6.1.1	Politicko-legislativní faktory	40
6.1.2	Ekonomické faktory	41
6.1.3	Sociokulturní faktory.....	45
6.1.4	Technologické faktory	46
6.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL.....	47
6.2.1	Konkurenti.....	47
6.2.2	Dodavatelé.....	50
6.2.3	Odběratelé	50
6.2.4	Substituty.....	51
6.2.5	Vstup nových konkurentů	51
7	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH PREFERENCÍ.....	52
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	52
7.1.1	Stanovení hypotéz	52
7.1.2	Výsledky dotazníkového šetření	53
7.1.3	Vyhodnocení hypotéz.....	62
7.1.4	Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení	64
8	NÁVRH BUSINESS MODELU KAVÁRNY.....	65
8.1	PŘEDSTAVENÍ KONCEPTU KAVÁRNY	65
8.2	STAVEBNÍ PRVKY LEAN CANVAS MODELU KAVÁRNY	66
8.2.1	Zákaznické segmenty	66
8.2.2	Problém	67
8.2.3	Řešení	68
8.2.4	Unikátní hodnota	68
8.2.5	Kanály	68
8.2.6	Toky příjmů.....	69
8.2.7	Struktura nákladů	69
8.2.8	Klíčové metriky	69
8.2.9	Neférová výhoda	70
9	SWOT ANALÝZA KAVÁRNY	71
9.1.1	Silné stránky	71
9.1.2	Slabé stránky	71
9.1.3	Příležitosti.....	72
9.1.4	Hrozby	72
10	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	73
10.1	NÁKLADY	73
10.2	VÝNOSY	75
10.3	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	76
10.4	DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE	76
ZÁVĚR.....		77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		78
SEZNAM OBRÁZKŮ		82

SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

V posledních letech dochází k výraznému rozvoji podnikání v oblasti kaváren. Ty dnes již nepředstavují pouze gastronomický podnik, který lidé vyhledávají za účelem rychlé konzumace nápojů nebo pokrmů. Stále častěji jsou vnímány jako místo pro setkávání, práci či studium, relaxaci nebo kulturní vyžití. Návštěva kavárny se tak pro mnohé stává součástí každodenního života a společenského dění. Spolu s rostoucím zájmem o kavárny, však roste také konkurence v tomto odvětví, a proto k vybudování úspěšného kavárenského podniku nestačí pouze nápad, ale je zapotřebí vypracování kompletního podnikatelského plánu.

Jedním z populárních nástrojů pro navržení podnikání je business model. Jedná se o jednostránkový vizuální nástroj, který napomáhá jak při koncipování nového podnikání, tak při zhodnocení již existujících firem. Model pracuje s devíti stavebními bloky, které představují klíčové oblasti podniku. Napomáhá tak podnikateli komplexně navrhnout podnikatelský záměr, a zároveň neopomenout žádnou klíčovou oblast.

Tato bakalářská práce je zaměřena na návrh podnikatelského záměru kavárny ve Valašském Meziříčí za pomoci nástroje business model. Hlavním cílem práce je vytvoření business modelu pro zamýšlené podnikání. Mezi dílčí cíle práce patří zpracování teoretických východisek vztahující se k tématu, analyzování trhu a zákazníků. Dílčí cíl rovněž představuje ekonomické vyčíslení celého projektu. Cíle jsou blíže popsány v následující kapitole. Oblast podnikání vychází ze zájmu autorky práce, která zvažuje jeho realizaci, a proto bylo také zjišťováno, zda by byl business model v praxi realizovatelný a měl by šanci ustát na trhu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretický rámec na základě literární rešerše poskytuje současná východiska z oblastí podnikání, tvorby business modelů, metod pro vnitřní a vnější analýzu a ukazatele pro ekonomické zhodnocení. V praktické části práce je pak zkoumáno tržní prostředí zamýšleného podniku prostřednictvím PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. V práci je využit kvantitativní výzkum, který je proveden formou dotazníkového šetření, a zkoumá potenciální zákazníky a jejich preference a postoje v rámci kaváren ve Valašském Meziříčí. Šetření rovněž testuje stanovené hypotézy. Na základě provedených analýz a průzkumů je následně sestaven business model Lean Canvas pro zamýšlený podnik. Koncipované podnikání je posouzeno SWOT analýzou a na závěr je celý projekt ekonomicky vyčíslen.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření business modelu kavárny ve Valašském Meziříčí. Mezi dílčí cíle patří zpracování teoretických východisek k podnikání a tvorbě business modelů na základě literární rešerše. Dále analyzování tržního prostředí pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Dalšími dílčími cíli jsou také zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření s alespoň 250 respondenty a ekonomické vyčíslení podnikatelského záměru.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Nejprve byla na základě literární rešerše zpracována teoretická část, která vymezuje základní východiska související se založením podnikání. Teoretický rámec je zpracován do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na podnikání a vymezuje základní pojmy z této oblasti, jako je definice podnikání, podniku a podnikatele, typologie podnikatelů, pojednává také o formě podnikání. Dále následuje kapitola zaměřená na business modely, která jej podrobně vysvětluje a blíže popisuje tvorbu dvou nejrozšířenějších modelů, jimiž jsou business model Canvas a Lean Canvas. Následuje kapitola pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku a v závěru teoretické části jsou vymezeny základní ukazatele pro ekonomické zhodnocení projektu. Poslední kapitola první části poskytuje její shrnutí a klíčová východiska pro praktickou část.

V praktické části bylo nejprve analyzováno vnější prostředí podniku pomocí PEST analýzy, který umožňuje zhodnotit politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, jež mohou podnik ovlivňovat. Dále byla provedena Porterova analýza pěti sil pro zjištění oborového okolí podniku, prostřednictvím působení konkurentů, dodavatelů, odběratelů, substitutů a hrozby vstupu nové konkurence. Pro analyzování zákaznických preferencí byl využit kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, před jehož sestavením bylo stanoveno šest hypotéz, které ním byly testovány. Vyhodnocení výzkumu bylo provedeno pomocí relativní četnosti. Na základě provedených analýz byl následně vytvořen business model Lean Canvas pro zamýšlený podnik, který byl vybrán na základě jeho přizpůsobení pro nové podniky. Dále byl model analyzován SWOT analýzou a následně ekonomicky zhodnocen predikcí nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a dobou návratnosti investice.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podnikání představuje fenomén, který umožňuje jednotlivcům rozvíjet se jak po ekonomické, tak i osobní stránce a přispívat k rozvoji společnosti a vytváření hodnot. Je vnímáno jako lidská činnost zaměřená na hledání řešení problémů identifikovaných na trhu nebo využívání příležitostí, které trh nabízí. (Oradini a kol., 2022)

Z hlediska právní úpravy definice podnikání není občanským zákoníkem explicitně vymezena, avšak § 420 odst. 1 stanovuje definici podnikatele, z níž lze nepřímo odvodit podnikání jako soustavnou, samostatnou a výdělečnou činnost vykonávanou na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. (Česko, 2012)

Podnikání je klíčovým prvkem hospodářského růstu a rozvoje. V posledních letech nabývá na popularitě, což se projevuje rostoucí podnikatelskou aktivitou jak na globální úrovni, tak v České republice. Tento trend je přisuzován širším možnostem, dostupnějším zdrojům a zároveň menším překážkám bránícím podnikatelské činnosti. Podnikání přináší společnosti a jejímu rozvoji mnoho přínosů, mezi něž se řadí snižování nezaměstnanosti, podpora vzniku inovací a technologických změn, rozvíjení lidského a intelektuálního kapitálu nebo také uspokojování lidských potřeb. (Srpová a kol., 2020)

1.1 Podnik

Podnik představuje instituci zaměřenou na podnikatelskou činnost. Jeho právní vymezení se odvíjí od evropské legislativy a občanského zákoníku, který rozlišuje obchodní a rodinný závod. Hlavním cílem podnikání je maximalizace hodnoty podniku a majetku vlastníků, čehož lze dosáhnout generováním zisku na základě uspokojování poptávky, nebo širším pojetím zahrnujícím i sociální odpovědnost vůči vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům či státu. Funkce podniku lze rozdělit do několika oblastí, zahrnujících výrobu, prodej, zásobování, financování, personální řízení, výzkum a vývoj, investice správní činnosti, které společně zajišťují jeho efektivní fungování a dlouhodobou udržitelnost. (Martinovičová a kol., 2019)

1.1.1 Okolí podniku

Okolí podniku představuje významný faktor, kterým je ovlivňována činnost podniku, a proto je nutné jej brát v úvahu při jeho vedení a rozhodování. Může pro podnik představovat jak omezení a regulace, tak i příležitosti, které by měl efektivně využívat. Okolí podniku lze rozdělit na vzájemně propojené prvky, mezi něž patří geografické, technologické, sociální,

politické a právní, ekonomické, ekologické, etické a kulturně-historické okolí podniku. Většinu prvků ovlivňuje stát. (Martinovičová a kol., 2019)

1.2 Podnikatel

Podobně jako u podnikání, tak i na pojem podnikatel existuje více úhlů pohledu. V užším slova smyslu jej lze interpretovat jako někoho, kdo zahajuje podnikatelskou činnost za dosažením zisku. Širší pojetí definice podnikatele vychází z původu anglického slova *entrepreneur*, jenž je odvozeno z latinských *inter* a *prehendere* a označuje každého, kdo se aktivně zapojuje do činností či využívá příležitostí, které se mu naskytanou. (Ledeneva, 2024)

Občanský zákoník dle § 420 odst. 1 za podnikatele považuje osobu, která „*samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“. (Česko, 2012)

Zatímco zákon v definici podnikání nepřipouští jinou motivaci než zisk, Šafrová Drášilová (2019) se zastává toho názoru, že motivací k zahájení podnikání může být celá řada a každý podnikatel má svou vlastní, ať už se jedná o již zmiňovaný zisk, osobní priority, řešení problému či rodinu.

1.2.1 Typologie podnikatelů

Podnikatele lze rozdělit dle jejich motivace k podnikání do dvou skupin. Do první se řadí jedinci, kteří pro svůj podnikatelský nápad jeví značné nadšení a zápal, kterým často dokážou i ovlivnit své okolí, avšak tato motivace nemusí být dostatečná při setkání se s realitou podnikání. Ve druhé skupině se nachází tzv. chroničtí podnikatelé, těmi jsou jedinci, kteří si nedokážou představit sami sebe pracovat v roli zaměstnance. (Šafrová Drášilová, 2019)

Jiný pohled nabízí Srpová a kol. (2020), kteří rozdělují podnikatele podle toho, jaké preferují cesty k úspěchu, v jakých vlastnostech a schopnostech vynikají a naopak, co jsou jejich slabé stránky. Tento přístup demonstrují na příkladu často užívané typologie podnikatelů dle Minera (2000), který je rozděluje na výkonově orientované, skutečné manažery, tvůrce expertních nápadů a empatické superprodejce. Výkonově orientovaní jsou podnikatelé, kteří si zakládají na plánování a stanovování cílů a jejich plnění, jsou zaměřeni na vysoký výkon. Skuteční manažeři jsou velmi soupeřiví, dychtí po moci a řízení ostatních. Tvůrce expertních nápadů lze pokládat za vynálezce, tvořivé jedince, kteří přicházejí

s novými nápady a věří, že inovace jsou základním stavebním kamenem růstu firmy. Posledním typem jsou empatictí superprodejci, jejichž silnou stránkou je vytváření silných sociálních vazeb a empatie.

Hučka a kol. (2021) rozděluje podnikatele do čtyř skupin podle charakteristiky jejich role na oportunistu, arbitra, inovátora a rozhodovatele. Oportunista se zaměřuje na snižování transakčních nákladů prostřednictvím netržních hierarchických vztahů uvnitř organizace, a plní tak funkce, jež by jinak plnil trh. Arbitr identifikuje a využívá dočasné absence dokonale tržní rovnováhy k dosahování čistého zisku. Inovátor díky schopnosti strategického myšlení, vizi a vůdcovské dovednosti vytváří inovace a prosazuje nová řešení. Role rozhodovatele je vyjádřena jako chování za nejistoty, jehož odměnou je podnikatelský zisk.

1.2.2 Osobnostní předpoklady podnikatele

Úspěch podnikání může být ovlivněn nejen dostupnými zdroji, štěstím a vnějšími faktory, ale také osobnostními charakteristikami podnikatele (Šafrová Drášilová, 2019). Řada z těchto vlastností se formují během dětství a dospívání, a nelze je proto považovat za výhradně geneticky dané (Srpová a kol., 2020).

Zatímco podle Šafrové Drášilové (2019, s. 16) mezi „nejdůležitější charakterové rysy dobrých podnikatelů patří trpělivost, houževnatost, cílevědomost a schopnost rozhodovat“, a to jak v situacích s dostatkem informací, tak i v podmínkách nejistoty či stresu, Srpová a kol. (2020) zastávají názor, že pro úspěch v podnikání je klíčová především sebedůvěra podnikatele. Srpová a kol. (2020) zároveň zdůrazňují význam schopností a dovedností podnikatele, mezi něž patří rozpoznávání a vytváření nových příležitostí, sociální a emoční inteligence či tvořivost. V neposlední řadě by měl podnikatel disponovat manažerskými a sociálními dovednostmi jako jsou efektivní komunikaci, vedení lidí či stanovování cílů.

1.3 Forma podnikání

Před zahájením podnikatelské činnosti je podnikatel povinen učinit řadu zásadních rozhodnutí, mezi něž patří mimo jiné výběr formy, v níž bude jeho podnikání provozováno. Podnikatel si volí mezi podnikáním ve formě fyzické nebo právnické osoby, jež jsou v praxi nejčastěji používané a budou podrobněji rozebrány v následujících podkapitolách. Další možností je pak forma tiché společnosti či rodinného závodu. (Ondřej a kol., 2022)

Volba formy podnikání závisí na řadě faktorů, mezi něž patří již zmíněné osobnostní charakteristiky, schopnosti, vzdělání a dosavadní praxe. Dalším aspektem ovlivňujícím rozhodnutí, zda podnikatel preferuje vykonávat činnost samostatně nebo s dalšími osobami. V neposlední řadě se volba formy může odvíjet od konkrétní podnikatelské činnosti. (Ondřej a kol., 2022)

1.3.1 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob neboli podnikání osob samostatně výdělečně činných, označováno také OSVČ, je upraveno Živnostenským zákonem (Ondřej a kol., 2022). Zákon definuje živnost v § 2 definuje jako „*soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku*“ (Česko, 1991).

Zákon dále upravuje podmínky pro provozování živnosti, které rozděluje na všeobecné a zvláštní. Všeobecné podmínky, upraveny v § 6, zahrnují plnou svéprávnost a trestní bezúhonnost. Zvláštní podmínky podle § 7 upravují odbornou nebo jinou způsobilost, přičemž se rozlišují podle toho, o jakou živnost se jedná. Živnosti se dělí na ohlašovací a koncesované, přičemž ohlašovací jsou dále děleny na řemeslné, vázané a volné. (Ondřej a kol., 2022).

1.3.2 Podnikání právnických osob

Právnická osoba je organizovaný útvar, jemuž zákon stanoví nebo uzná právní osobnost (Moravec a Andreisová, 2021). Na rozdíl od fyzické osoby představuje právnická osoba uměle vytvořený subjekt, jehož existence není závislá na biologických faktorech (Ondřej a kol., 2022).

Právnické osoby podnikají v podobě obchodní korporace a jsou upraveny Zákonem o obchodních korporacích, který stanovuje podmínky jejich vzniku a zániku, vnitřní strukturu a rozhodování a další pravidla. Obchodní korporace se dále dělí na obchodní společnosti a družstva, které jsou od sebe odlišeny především neuzavřeností počtu členů. Obchodní společnosti jsou zákonem dále členěny na osobní a kapitálové společnosti, přičemž osobními jsou veřejná obchodní společnost a komanditní společnost a kapitálovými společnost s ručením omezeným a akciová společnost. (Portál veřejné správy, 2020)

Veřejná obchodní společnost, označující se také „veř. obch. spol.“ nebo „v.o.s.“ se řadí mezi osobní společnosti. V.o.s. představuje společnost, ve které se na jejím podnikání nebo správě jeho majetku účastní alespoň dvě osoby, přičemž ručí za její dluhy společně

a nerozdílně. Účast nejméně dvou společníků a neomezená výše ručení je zároveň podmínkou existence v.o.s. a jejím hlavním znakem. (Ondřej a kol., 2022)

Komanditní společnost, zkráceně „kom. spol.“ nebo „k.s.“, se vyznačuje účastí dvou společníků, z nichž alespoň jeden musí být komandista a alespoň jeden komplementář. Zatímco komandista ručí za dluhy společnosti omezeně, komplementář ručí neomezeně, přičemž nelze, aby tyto dvě role v jedné komanditní společnosti plnila jedna a táž osoba. Stejně jako u v.o.s. se společníkem může stát jak fyzická, tak i právnická osoba. (Moravec a Andreisová, 2021)

Společnost s ručením omezeným, nebo také „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“, se řadí mezi kapitálové společnosti. Jedná se o společnost, u jejíž dluhů společníci nesou společnou a nerozdílnou odpovědnost do výše nesplněných vkladových povinností uvedených v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřiteli vyzváni k plnění. Mezi hlavní znaky s.r.o. se řadí účast na společnosti pouze jedné osoby, kterou může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Vyznačuje se také omezeným ručením společníků, vkladovou povinností a vytvořením základního kapitálu. Pokud společenská smlouva nestanoví jinak, minimální výše vkladu s.r.o. je 1 Kč. (Moravec a Andreisová, 2021)

Poslední typem obchodní firmy je akciová společnost, která patří mezi kapitálové společnosti. Její označení lze nahradit zkratkou „akc. spol.“ nebo „a.s.“. Jedná se o společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií. Minimální výše vkladu je 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR. Jakožto kapitálová společnost je odkázána spíše na vklady společníků než jejich osobní vlastnosti jako v případě osobních společností. K založení společnosti je zapotřebí jednoho společníka neboli akcionáře, přičemž jejich maximální počet není zákonem stanoven. (Česko, 2012; Moravec a Andreisová, 2021)

Nejméně užívanou formou podnikání je družstvo, jež zákon definuje jako: *„společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání“*. (Česko, 2012, § 552, odst. 1)

2 BUSINESS MODEL

Business model, označovaný také obchodní model, představuje populární a klíčový nástroj v oblasti podnikání, který vizualizuje způsoby, jakými společnost vytváří a dodává hodnotu svým zákazníkům, a lze jej proto chápat jako zjednodušenou verzi komplexního a složitého podnikání (Adámek a Meixnerová, 2022). Obchodní model slouží jako vhodný nástroj pro ověření a vyhodnocení podnikatelského záměru, a zároveň pokud je správně sestavený, může pro podnik znamenat konkurenční výhodu (Srpová a kol., 2020).

Adámek a Meixnerová (2022) konstatují, že v odborné literatuře se lze setkat s mnoha přístupy k vymezení obchodního modelu, avšak v současné době se nejčastěji používá definice podle Alexe Osterwaldera a Yvese Pigneura (2012, s. 14), kteří business model definují jako „*základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu*“. Pro lepší pochopení této formulace ji Srpová a kol. (2020) dále rozvádějí na základě jejich klíčových slov. Popisují, že vytváření hodnoty představuje veškeré interní procesy a klíčové zdroje firmy, prostřednictvím nichž je vytvářena hodnota. Doručování hodnoty reprezentuje způsoby, jakými je předávána zákazníkům, a proces vytváření a udržování vztahů s nimi, a zachycování hodnoty souvisí s příjmy a veškerou cenovou politikou.

Význam obchodního modelu v podnikání zdůrazňuje řada autorů. Například Chernev (2017) jej považuje za nezbytný předpoklad každého podniku. Autor vnímá business model jako hlavní plán společnosti, který zobrazuje způsoby, jakými může dosahovat svých cílů, čímž zefektivňuje celý proces identifikace cílového trhu, hodnotové nabídky a tvorbu hodnoty pro její cílové zákazníky. Navzdory tomu však autor upozorňuje skutečnost, že model podniku nezaručuje úspěch.

Maurya (2016) srovnává použití obchodního modelu a podnikatelského plánu, který se tradičně používá pro sepsání počáteční vize zamýšleného podnikání. Autor poukazuje na výhody business modelu, za které označuje časovou nenáročnost, kterou miní možnost za krátkou dobu navrhnout několik modelů, naproti tomu podnikatelský plán vyžaduje poměrně dlouhý proces tvorby. Dále vyzdvihuje stručnost a přenosnost obchodního modelu, díky čemuž jej lze snadno sdílet a komunikovat s ostatními.

2.1 Základní rámec pro tvorbu modelu

Obchodní modely se vyznačují svou jedinečností, avšak úspěšné z nich jsou postaveny na stejných základních principech (Chernev, 2017). Adámek a Meixnerová (2022) jej

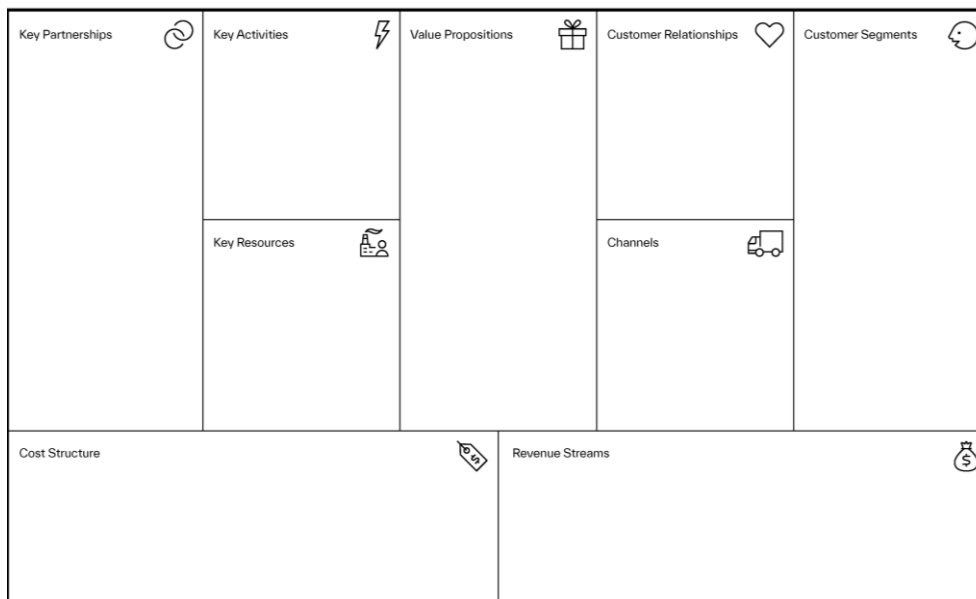
rozdělují na pět základních bloků, které napomáhají podniku systematicky mapovat vzájemně propojené klíčové oblasti. Hodnotová nabídka podniku popisuje výhody, které jeho produkty a služby mohou zákazníkům přinést. Zákaznické segmenty napomáhají porozumět potřebám a očekáváním zákazníků, aby na ně podnik dokázal správně cílit. Nákladově-příjmový model identifikuje klíčové příjmy a náklady a zjišťuje jejich vznik. Růstový model představuje jednotlivé kroky, které podnik provádí k neustálému růstu společnosti, je to způsob, jak podnik neustále rozšiřuje a poskytuje své nabízené hodnoty zákazníkům. Poslední blok definuje zdroje a schopnosti, kterými podnik disponuje, a hodnotí, zda jsou efektivně využívány.

Jiný pohled na rámec business modelu nabízí Chernev (2017), který tento koncept rozděluje pouze do tří bloků, a to na cílový trh, hodnotovou nabídku a tržní nabídku. Cílový trh analyzuje trh, na kterém podnik plánuje vytvářet hodnotu a je definován zákazníky, konkurenty, spolupracovníky, samotnou společností a celkovým kontextem vyjadřujícím vnější okolí. Blok hodnotové nabídky je zaměřený na samotnou tvorbu hodnoty. Tržní nabídka pak představuje reálné zboží nabízené podnikem.

2.2 Business model Canvas

Jedním z nejznámějších strategických nástrojů pro koncipování podnikání je business model Canvas, jehož autory jsou Alex Osterwalder a Yves Pigneur, kteří jej vytvořili a představili ve své úspěšné knize „Business Model Generation“, přeložené do českého jazyka jako „Tvorba business modelů“ (Carton, 2021). Business model Canvas je vizuálním nástrojem, který podnikatelům umožňuje popsat a navrhnout nový nebo posoudit a pozměnit svůj stávající obchodní model (Strategyzer, 2024). Díky svému grafickému znázornění základní logiky a procesů společnosti napomáhá manažerům rychleji a efektivněji se rozhodovat (Adámek a Meixnerová, 2022).

Model Canvas je charakteristický svým jednostránkovým vyobrazením nejdůležitějších aspektů podnikání do plátna business modelu, který lze vidět na obrázku 1. Plátno zobrazuje devět klíčových oblastí podniku, které jsou zaměřeny na hodnotovou nabídku organizace, její zákazníky, zdroje a schopnosti a její příjmy a výdaje (Carton, 2021). Představení tohoto konceptu bylo zásadní a stanovilo hlavní přístup v business modelování, čímž se Canvas stal klíčovým nástrojem pro efektivní řízení a realizaci činností v podnikání či jiných organizacích (Adámek a Meixnerová, 2022). V současnosti je obchodní model Canvas aplikován ve významných organizacích a start-upech po celém světě (Strategyzer, 2024).



Obrázek 1 Business model Canvas

(zdroj: Strategyzer, 2025)

2.2.1 Stavební prvky Canvas modelu

Osterwalder a Pigneur (2012) ve své knize definují model Canvas devíti stavebními bloky. Těmi jsou zákaznické segmenty, hodnotová nabídka, kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a struktura nákladů.

Zákaznické segmenty

Tvorbu obchodního modelu je doporučeno zahájit identifikací stavebního prvku zákaznické segmenty, jelikož, jak konstatují Osterwalder a Pigneur (2012, s. 20), „*zákazníci představují jádro fungujícího business modelu a společnost bez nich nemůže dlouhodobě přežít.*“ Adámek a Meixnerová (2022) zákaznický segment popisují jako skupiny osob a organizací, které má podnik v úmyslu oslovit, přičemž cílení lze provádět na základě společných potřeb, chování či jiných znaků, které napomáhají dosahovat vyšší míry spokojenosti. Autoři uvádějí příklady segmentů:

- Masový trh – absence segmentace, tento trh se obvykle vyznačuje velkou skupinou zákazníků s podobnými problémy a potřebami.
- Diverzifikovaný trh – zaměření na více různých segmentů se značně odlišnými potřebami a problémy.
- Mezera na trhu – cílení na vysoce specializované skupiny zákazníků. Nabízená hodnota, kanály i vztahy se zákazníky jsou přizpůsobeny tomuto segmentu.

- Segmentovaný trh – segmenty se rozlišují dle mírně rozdílných potřeb a problémů.
- Vícestranné platformy – strategie společnosti, při níž se zaměřuje na více navzájem závislých segmentů.

Specifický zákaznický segment podniku lze detailněji a strukturovaně popsat pomocí profilu zákazníka. Ten se dělí do tří oblastí na úkoly, obtíže a přínosy. Úkoly zákazníka představují veškeré činnosti a úkony, kterých se ve svém zaměstnání a životě snaží dosáhnout či je zvládnout, a dále se dělí na funkční, společenské, emocionální a podpůrné. Obtíže popisují cokoli, co zákazníkům brání ve splnění či dokončení některého ze svých úkolů. Obtížemi jsou také nechtěné výsledky, překážky a rizika vztahující se k úkolům. Přínosy představují výsledky a výhody, přičemž většinou se jedná o přínosy zákazníky žádané a chtěné, avšak mohou se objevit i neočekávané. Zahrnují společenské výhody, funkční užitek i úsporu financí. (Osterwalder a Pigneur, 2016)

Hodnotová nabídka

Hodnotová nabídka, označována také jako nabízená hodnota, popisuje soubor výrobků a služeb, které tvoří hodnotu pro zákaznický segment, prostřednictvím kterých řeší problémy zákazníků a uspokojuje jejich potřeby. Představuje důvod, proč zákazník dává přednost konkrétní společnosti před jinou. (Adámek a Meixnerová, 2022)

Hodnotovou nabídku lze lépe zobrazit v hodnotové mapě, která detailněji popisuje vlastnosti nabízené hodnoty podnikem. Je tvořena třemi částmi. V první definuje seznam veškerých produktů a služeb, které tvoří hodnotovou nabídku. Druhá část nazvaná tvorba přínosů popisuje, jak konkrétně produkty a služby vytvářejí hodnotu. Ve třetí části je vysvětleno, jak konkrétní produkt nebo služba řeší nebo zmírňuje obtíže. (Osterwalder a Pigneur, 2016)

Kanály

Stavební blok kanály popisuje komunikaci společnosti se svými zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předávala vytvořenou hodnotovou nabídku (Adámek a Meixnerová, 2022). Kanály slouží ke zvýšení povědomí o firmě a její hodnotové nabídce, nabídnutí výrobků a služeb, předání hodnoty či poskytování zákaznické podpory (Osterwalder a Pigneur, 2016). Lze tedy konstatovat, že jejich hlavní funkcí je vzájemné propojení zákaznických segmentů a nabízené hodnoty, které může být pro podnik klíčové, jelikož plní roli nositele informace o hodnotové nabídce (Adámek a Meixnerová, 2022).

Vztahy se zákazníky

Jakým způsobem jsou vytvářeny a udržovány vztahy s jednotlivými zákaznickými segmenty popisuje stavební blok vztahy se zákazníky (Osterwalder a Pigneur, 2016). Vztahy mohou vycházet z motivací jako jsou získání zákazníka, udržení zákazníka nebo zvyšování prodeje (Adámek a Meixnerová, 2022).

Zdroje příjmů

Zdroje příjmů vycházejí z hodnotové nabídky, z níž stanovují její cenu a zároveň zjišťují, jakou cenu jsou zákazníci za hodnotu ochotni zaplatit (Osterwalder a Pigneur, 2016). Cenotvorbu i způsoby placení stanovuje cenová strategie společnosti, která se zakládá na cenových mechanismech (Adámek a Meixnerová, 2022). Příjmy jakožto finanční prostředky podniku mohou být generovány různými způsoby. Adámek a Meixnerová (2022) uvádějí například pronájem či leasing, prodej aktiv, platby za použití, předplatné, licence, příjmy ze zprostředkování a reklamu.

Klíčové zdroje

Klíčové zdroje představují nejdůležitější aktiva podniku, která umožňují tvorbu hodnoty, její distribuci zákazníkům i tvorbu zisku a mohou hrát důležitou roli v konkurenceschopnosti. Jedná se především o zdroje lidské, fyzické, duševní a finanční. Lidské zdroje jsou zásadní složkou podniku představující pracovníky, jejichž role by neměla být opomíjena. Využívání fyzických zdrojů se pojí s finanční náročností. Před jejich pořízením společnost zvažuje své možnosti a vybírá investiční varianty zohledňující optimální poměr ceny, výkonu a udržitelnosti. Finanční zdroje zahrnují především peněžní prostředky, které slouží zejména k zajištění klíčových zdrojů, aktivit, pro tvorbu hodnotové nabídky a vztahů se zákazníky, a proto jejich znalost hraje zásadní roli v rámci klíčových zdrojů podniku. (Adámek a Meixnerová, 2022)

Klíčové činnosti

Klíčové zdroje jsou doprovázeny klíčovými činnostmi, které zobrazují nejdůležitější aktivity podniku nezbytné k jeho prosperitě (Osterwalder a Pigneur, 2016). Účelem bloku klíčové činnosti není zjistit veškeré aktivity podniku, ale identifikovat pouze ty, které skutečně generují přidanou hodnotu, a na ně se následně zaměřit a zajistit jejich pokrytí klíčovými zdroji (Adámek a Meixnerová, 2022).

Klíčové partneři

Podnik kromě vlastních zdrojů a činností využívá také zdroje externí, které získává od investorů a partnerů, a právě ty mapuje stavební blok klíčové partneři (Osterwalder a Pigneur, 2016). Adámek a Meixnerová (2022) konstatují, že klíčová partnerství mohou mít zásadní vliv na obchodní úspěch či neúspěch, a proto je nutné dbát na korektnost dohod pod dohledem právního poradce a vzájemné vymezení a sdělení očekávání. Autoři dále poukazují na to, že dlouhodobě udržitelné fungování partnerství vyžaduje schopnost vyjednávání, prvek důvěry a výhodnost a ziskovost pro obě strany.

Struktura nákladů

Stavební blok struktura nákladů zobrazuje veškeré náklady potřebné pro zajištění fungování obchodního modelu (Osterwalder a Pigneur, 2016). Náklady se pojí především s klíčovými zdroji, aktivitami a partnerstvími, jelikož ty reprezentují finanční investice, a proto je vhodné tento blok stanovovat jako poslední (Adámek a Meixnerová, 2022).

2.3 Business model Lean Canvas

Lean Canvas, vytvořený Ashem Mauryem, představuje adaptovanou verzi původního obchodního modelu Canvas, založenou na *lean* principech (Maurya, 2016). Maurya (2015) ve svém článku „Why Lean Canvas vs Business model Canvas?“ vysvětluje důvody, které ho vedly k vytvoření Lean Canvas modelu, přičemž uvádí, že jeho hlavním cílem bylo sestavit jednostránkový vizuální nástroj, který začínajícím podnikatelům usnadní cestu od jejich počátečního nápadu až k vybudování úspěšného start-upu, a proto model zaměřil právě na ně. Metodika Lean Canvas umožňuje během krátké doby navrhnout několik variant business modelů, které lze snadno sdílet a komunikovat s ostatními, a zároveň nabízí prostor pro změny a aktualizaci (Adámek a Meixnerová, 2022).

2.3.1 Lean start-up

Model Lean Canvas je založen na *lean* metodice, která se dle Maurya (2016, s. 15) vyznačuje „*eliminováním plýtvání a efektivním nakládáním se zdroji*“, přičemž dodává, že nejvzácnějším zdrojem pro založení lean start-upu je čas, který by měl být využit především pro poznávání a zjišťování informací o zákaznících. Autor dále uvádí, že zdroji jsou nepochybně i peníze, avšak nehrají zde nejdůležitější roli. Nejvzácnějším zdrojem pro založení lean start-upu je čas, který by měl být využit především k poznávání a zjišťování informací o zákaznících.

důraz, a to především proto, že následně udává směr celého Lean Canvas modelu (Adámek a Meixnerová, 2022).

Zákaznický segment

Ve chvíli, kdy je sestaven seznam podrobně popsanych problémů, lze snadněji, a především konkrétněji identifikovat zákaznický segment, jehož cílem je co nejpřesněji definovat prvotního uživatele poskytujícího zpětnou vazbu, nikoli běžného zákazníka (Maurya, 2016). Zákaznické segmenty zároveň identifikují ostatní uživatelské role, které zákazníka mohou ovlivňovat, přičemž se jedná především o rozlišování mezi zákazníkem a uživatelem, kterým nemusí být vždy jen jedna osoba, což lze demonstrovat na příkladu prodeje dětských hraček, kde zákazníkem bude pravděpodobně rodič, ale hrát si s ní bude dítě (Šafrová Drášilová, 2019).

Unikátní hodnota

Unikátní hodnota, obvykle označovaná také jako hodnotový návrh, je jednou z nejdůležitějších částí modelu Lean Canvas, protože představuje jedinečnost, která firmu odlišuje od ostatních (Maurya, 2016). Šafrová Drášilová (2019) konstatuje, že se obvykle jedná o krátkou výstižnou větu prezentující hodnotu produktu, která zákazníka ihned zaujme a zapamatuje si ji. Autorka dále uvádí, že nejčastěji se využívají zmínky o nabízeném řešení problému, čas, za který zákazník výsledek obdrží nebo záruka proti nejčastější reklamaci.

Řešení

Jestliže byl definován problém, musí být navrženo řešení, což je i důvodem, proč tento blok zůstal od původního nezměněn. Navrhuje vhodná řešení problému, a zároveň propojuje tři předchozí bloky. (Adámek a Meixnerová, 2022)

Kanály

Dalším zachovaným prvkem modelu, který je zároveň i velmi významný pro start-up, jelikož může být důvodem jeho neúspěchu, jsou cesty k zákazníkům, které jsou zde pojmenovány jako kanály. Pro zvolení správného kanálu je klíčové otestovat svou unikátní hodnotu na prvotních zákaznících poskytujících zpětnou vazbu. (Maurya, 2016)

Toky příjmů a struktura nákladů

Stejně jako kanály, tak i toky příjmů a struktura nákladů zůstaly v modelu zachovány. Toky příjmů, označované také jako cenový model, se zabývají cenotvorbou produktu (Adámek a Meixnerová, 2022). Jak zmiňuje Šafrová Drášilová (2019), obchodním modelem nelze

nahradit finanční plánování, přesto však tento blok může podnikateli napomoci uvědomit si rozdíl mezi existujícím řešením problému a jeho vlastním novým. Do struktury nákladů se uvádějí veškeré náklady, včetně variabilních i fixních, na každou jednotlivou aktivitu společnosti (Adámek a Meixnerová, 2022). Následně pak z těchto dvou bloků lze vypočítat různé ukazatele, jako například rentabilitu nebo bod zvratu (Maurya, 2016).

Klíčové metriky

Klíčové metriky jsou dalším přidaným prvkem, který, jak uvádějí Srpová a kol. (2020), vychází přímo z *lean* metodiky, která se zaměřuje na získávání a vyhodnocování dat. Klíčové metriky se stanovují na základě zaměření daného podnikání, každý je tedy může mít odlišné, obvykle se však jedná například o měření ziskovosti, návratnosti či velikosti tržeb, ale také loajality zákazníků a jejich doporučení (Maurya, 2016). Aby metriky plnily svou funkci, musí být vždy měřitelné (Adámek a Meixnerová, 2022).

Neférová výhoda

Posledním polem modelu Lean Canvas je neférová, označována také nespravedlivá, výhoda, kterou Maurya (2016) považuje za nejobtížnější část celého modelu. Srpová a kol. (2020) nespravedlivou výhodu popisují jako cokoli, co nelze zkopírovat ani koupit, a proto firmě zaručuje určitý náskok před konkurencí. Blok bývá často vyplňován nesprávně, proto Maurya (2016, s. 63) uvádí jako příklady vhodné nespravedlivé výhody „*informace od zasvěceného člověka zevnitř, podporu správnými experty, tým snů, osobní autoritu, rozsáhlé dopady díky propojení, komunitu a existující zákazníci*“.

2.4 Další typologie business modelů

Ačkoli předchozí business modely jsou jednoznačně nejznámějšími a nejčastěji užívanými, existuje i mnoho dalších druhů a typologií. Například Chernev (2017) rozděluje obchodní modely na strategické a taktické. Strategické se přímo zaměřují na vytváření hodnoty bez taktických aspektů, naproti tomu taktické se soustřeďují na atributy hodnotové nabídky.

Strategické archetypy jsou založeny na zúčastněných subjektech a jejich hodnotových vztazích, přičemž Chernev (2017) uvádí jejich typy:

- Business-to-Consumer (B2C) model – společnost vytváří hodnotové nabídky zaměřené na jednotlivce a jejími koncovými zákazníky jsou spotřebitelé.
- Business-to-Business (B2B) model – principiálně obdobný předchozímu B2C, avšak s rozdílem, že zákazníci jsou podnikatelské subjekty. Je typický pro podniky, které

ve spolupráci se svými spolupracujícími společnostmi tvoří nabízenou hodnotu pro další podnikatelské subjekty.

- Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C) model – kombinuje model B2B a B2C, přičemž popisuje proces, ve kterém společnost ve spolupráci se svými spolupracovníky dodává svou hodnotovou nabídku jinému podnikatelskému subjektu, který ji dodává koncovým uživatelům.
- Customer to Customer (C2C) model – společnost usnadňuje interakce mezi jednotlivými zákazníky, jež mohou zahrnovat komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, peněžní transakce a služby.

Z taktického hlediska se obchodní modely dle Cherneva (2017) liší ve způsobech, jakými atributy nabídky společně vytvářejí tržní hodnotu, přičemž těmito atributy mohou být produkty, služba, značka, cena, pobídky, komunikace a distribuce. Následně uvádí řadu populárních taktických modelů, přičemž nejznámějšími z nich jsou například:

- Freemium model – nabídka se skládá ze dvou vrstev: v první je základní verze produktu nebo služby nabízena zákazníkovi zdarma, zatímco v druhé má zákazník možnost zakoupit si plně funkční placenou verzi. Často se užívá při zavádění nové nabídky a k její propagaci.
- Push model – soustřeďuje se na propagaci a prodej nabídky partnerům, kterými mohou být distributoři, maloobchodníci a prodejci, a ti ji následně nabízejí konečným zákazníkům.
- Pull model – propagace nabídky cílená přímo na koncové zákazníky, například prostřednictvím nabízených slev a kupónů.
- Franchise model – poskytuje přístup ke zdrojům již zavedeného obchodního modelu další straně.

3 ANALÝZA PODNIKU A JEHO OKOLÍ

Analýza podniku a jeho okolí je součástí strategického řízení podniku, které je klíčovým procesem pro rozvoj firmy, protože propojuje poslání firmy, její dlouhodobé cíle, dostupné zdroje s firmou a jejím okolí, a prostřednictvím strategie, která je jádrem celého procesu, mezi nimi vytváří dlouhodobý soulad (Jakubíková a Janeček, 2023). Strategické řízení rovněž napomáhá včasné předvídat tržní příležitosti, bez kterých lze těžko dosáhnout úspěchu v podnikání (Hanzelková a kol., 2017), a proto je následující kapitola důležitou součástí koncipování podnikání.

3.1 PEST analýza

PEST analyzuje obecné okolí podniku, přičemž název nástroje je složen z počátečních písmen faktorů, kterými se zabývá. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociokulturní a technologické, přičemž později byla analýza rozšířena o faktory legislativní a ekologické. Lze se setkat také s názvy PESTLE nebo SLEPT, které jsou vždy upraveny dle toho, které faktory obsahují, ale fungují na stejném principu. (Hanzelková a kol., 2017)

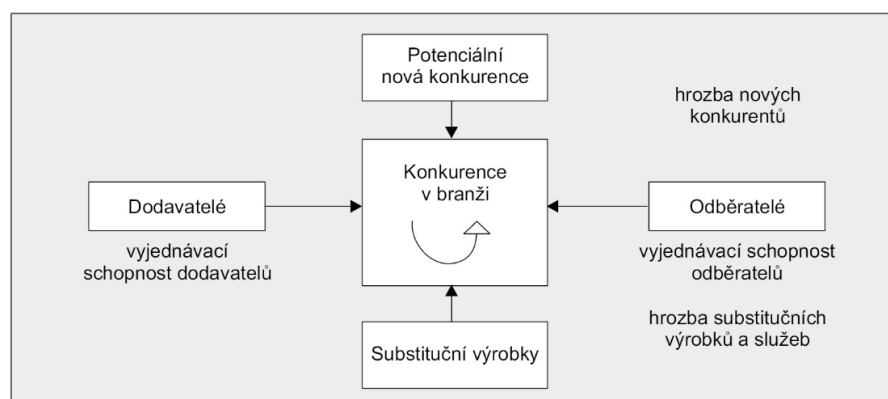
Šafrová Drášilová (2019) konstatuje, že díky své jednoduchosti a přehlednosti je PEST nejčastěji využívaným nástrojem pro analýzu makroprostředí. Autorka rozděluje a popisuje základní faktory jako:

- politicko-legislativní faktory – analyzuje právní rámec související s daným oborem podnikání, tedy zákony, daňové a jiné regulace, legislativa EU, místní vyhlášky a další;
- ekonomické faktory – zkoumá celkový stav ekonomiky obvykle za použití ukazatelů jako je HDP, inflace, nezaměstnanost a podobně;
- sociokulturní faktory – sledují demografické trendy, sociální uspořádání lidí a jejich postoje, úroveň vzdělání, kulturu, životní styl a životní úroveň a další;
- technologické faktory – hodnotí technologické trendy, vynálezy, inovace, technickou vyspělost regionů a podobně.

Šafrová Drášilová (2019) se domnívá, že ačkoli detailnější rozdělení analýzy může být užitečné, většině firem stačí základní varianta se čtyřmi faktory. Dále uvádí, že podrobný rozbor legislativy a ekologických a klimatických faktorů slouží především podnikům, jejichž činnosti úzce souvisejí s ekologií či ochranou životního prostředí.

3.2 Porterova analýza pěti sil

Porterův model, znázorněn na obrázku 3, je populárním nástrojem pro analýzu oborového okolí podniku. Je založen na předpokladu, že pozice firmy je zde určována na základě pěti faktorů a jejich vzájemného působení. Těmito činiteli jsou stávající konkurenti, potenciální noví konkurenti, substituty, zákazníci a dodavatelé. Porterova analýza zjišťuje potenciální hrozby, ale také příležitosti, které firmě trh nabízí, a lze ji tak využít při strategické analýze odvětví. (Hanzelková a kol., 2017)



Obrázek 3 Porterův model pěti sil

(zdroj: Jakubíková a Janeček, 2023)

Hanzelková a kol. (2017) popisují jednotlivé faktory a možnosti jejich minimalizace:

- Vyjednávací síla zákazníků – zákazníci mohou mít velký vliv především v případě, kdy se jedná o velkého nebo významného zákazníka. Jsou pro firmu cennými díky svému přístupu k tržní informacím, a zároveň mohou poměrně snadno odejít ke konkurenci.
- Vyjednávací síla dodavatelů – jejich pozice v tomto modelu je významná, jedná-li se o velkého nebo důležitého dodavatele.
- Hrozba vstupu nových konkurentů – lze ji minimalizovat tehdy, pokud v daném odvětví existují nepříznivé podmínky pro vstup nových konkurentů, kterými mohou být příliš vysoké náklady na vstup do odvětví, monopolní struktura, nákladová výhoda existujících firem nebo vysoce diferencované výrobky a další.
- Hrozba substitutů – lze ji zabránit především pokud k danému výrobku neexistují žádné alternativy, kterými by jej bylo možno nahradit.

- Rivalita firem působících na daném trhu – vyskytuje se především na trzích, kde působí velký počet konkurentů nebo pokud se jedná o nový či pomalu rostoucí trh.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je populárním nástrojem používaným k propojení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Je rozdělena do čtyř kvadrantů – příležitosti (opportunities), hrozby (threats), silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses). Zatímco příležitosti a hrozby, které vycházejí z původní analýzy „OT“, popisují vnější prostředí, a to jak makroprostředí, tak mikroprostředí, silné a slabé stránky, původně analýza „SW“, poskytují informace o vnitřním prostředí firmy. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Správně sestavená SWOT matice obsahuje pouze podstatná fakta, tudíž je vhodné po jejím prvotním zpracování znovu jednotlivá pole projít a posoudit jejich důležitost. Pro relevantnost analýzy je klíčové ji používat pouze na účel, pro který byla sestavena. Při sestavování SWOT matice by měl její sestavovatel dbát na její objektivitu, které lze docílit předložením k posouzení i jiným expertům. (Hanzelková a kol., 2017)

Nejdůležitějším, avšak často opomíjeným, krokem SWOT analýzy je její vyhodnocení. To spočívá v propojení příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami, čímž vznikají čtyři strategické vazby, ty lze vidět na obrázku 4, který zobrazuje SWOT matici. Nejvýhodnější je situace, kdy firma využívá své silné stránky k získání příležitostí (S-O). Druhou možností je eliminace odhalených slabých stránek k využití příležitostí (W-O). Stejně tak u hrozeb existují dvě varianty, buď lze využít silných stránek k jejich vyvarování (S-T), nebo se firma soustřeďuje na odstraňování slabých stránek ke snížení rizika hrozby (W-T). (Šafrová Drášilová, 2019)

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O strategie: Díky silným stránkám využijeme příležitost.	W-O strategie: Odstraněním slabé stránky budeme mít možnost využít příležitost.
	Hrozby	S-T strategie: Silnou stránku využijeme pro snížení rizika nebo dopadu hrozby.	W-T strategie: Odstraněním slabé stránky snížíme riziko nebo dopad hrozby.

Obrázek 4 SWOT matice

(zdroj: Šafrová Drášilová, 2019)

3.4 Metoda 7S

Metoda 7S, vytvořená firmou McKinsey, je strategický nástroj analyzující vnitřní prostředí firmy. Je založen na vnímání organizace jako systém sedmi vzájemně propojených faktorů, jež se ovlivňují a jsou na sobě závislé. Metoda je pojmenovaná podle začátečních písmen těchto klíčových strategických prvků začínajících na písmeno S – strategie (strategy), struktura (structure), systémy řízení (systems), styl manažerské práce (style), spolupracovníci (staff), schopnosti (skills) a sdílené hodnoty (shared values). (Hanzelková a kol., 2017)

Strategie představuje dlouhodobý plán organizace včetně jejich cílů, který je klíčový pro udržení konkurenceschopnosti na trhu. Na strategii navazuje struktura, kterou je chápána podniková hierarchie. Systémy řízení pak popisují standardní postupy každodenních činností a styl zaznamenává přístup a vedení managementu. Důležitým faktorem pro firmu jsou také zaměstnanci a jejich schopnosti a dovednosti, což v tomto modelu představují spolupracovníci a schopnosti. Posledním prvkem je sdílená hodnota, která představuje obecně uznávané standardy a normy v organizaci. (Kenton, 2024)

Hanzelková a kol. (2017) upozorňují na nedokonalost této analýzy, jelikož při tvorbě strategie nepokryje všechny podstatné aspekty interního prostředí, a proto je vhodné tuto metodu použít v kombinaci s jinými nástroji.

4 UKAZATELE PRO EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Šafrová Drášilová (2019) zdůrazňuje, že podnikatelský plán nelze považovat za kompletní, jestliže není finančně vyčíslen, k čemuž slouží finanční plán, který by měl být sestaven před zahájením činnosti pro jeho zhodnocení. Dále uvádí, že finanční plán odráží veškeré činnosti nezbytné pro fungování podniku a převádí je do číselné podoby, zároveň však plán zohledňuje i současnou situaci na trhu. Srpová a kol. (2020) doporučují v rámci finančního plánu začínajícího podniku sestavit zakladatelský rozpočet, zahajující rozvahu, výkaz peněžních toků, výkaz zisku a ztráty a analýzu bodu zvratu.

Rozvaha podniku zachycuje veškerý jeho majetek, který zobrazuje ve formě aktiv na levé straně bilance, a způsoby jeho financování vyjádřeny v podobě pasiv na pravé straně. Pasiva zároveň obsahují výsledek hospodaření za aktuální účetní období, který je zde dosazen z výkazu zisku a ztráty, jenž jej stanovuje rozdílem mezi výnosy a náklady. Výnosy, náklady a výsledek hospodaření budou podrobněji popsány v podkapitole 4.1. Přehled o peněžních tocích, označován také jako cash flow, poskytuje informace o příjmech a výdajích podniku. (Pavelková a kol., 2017)

4.1 Výnosy, náklady a výsledek hospodaření

Martinovičová a kol. (2019) řadí výnosy, náklady a výsledek hospodaření mezi základní ukazatele hospodaření podniku. Pochopení těchto klíčových oblastí a jejich vzájemných vztahů je významné zejména pro dlouhodobé dosahování ziskovosti podniku. Propojením jednotlivých plánů výnosů, nákladů a zisku lze sestavit roční plán zisku nebo ztráty.

4.1.1 Výnosy

Pavelková a kol. (2017, s. 36) definují výnosy jako „*peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu*“. Martinovičová a kol. (2019) doplňují, že výnosy jsou vykazovány již při vyskladnění nebo dodání výrobku či poskytnutí služby, a zároveň se mezi ně řadí změna stavu zásob vlastní činnosti, ačkoliv nejsou peněžními příjmy.

Hlavní složku výnosů tvoří tržby, které představují finančně vyjádřené uskutečněné prodeje výrobků, zboží a služeb, a pro podnik slouží jako jeho hlavní finanční zdroj. Výše tržeb z prodeje může být ovlivněna objemem výroby kvůli výrobní kapacitě a služeb, dosaženými cenami výrobků nebo strukturou sortimentu. (Martinovičová a kol., 2019)

Dle Martinovičové a kol. (2019) lze výnosy druhově rozdělit do následujících skupin:

- tržby z prodeje výrobků a služeb;
- tržby za prodej zboží;
- ostatní provozní výnosy;
- finanční výnosy.

Ke stanovení předpokládaných příjmů z prodejů slouží plán tržeb, který je sestavován na základě marketingového průzkumu trhu. Stanovuje predikovanou výši tržeb jako součin odhadovaného objemu prodejů, vycházejícího ze zjištěné poptávky zákazníků, a předpokládané prodejní ceny. Následně jsou vypočtené tržby porovnány s plánovanými náklady, z čehož je zjištěno, zda bude dosaženo požadovaného zisku. (Martinovičová a kol., 2019)

4.1.2 Náklady

Pavelková a kol. (2017, s. 36) definují náklady jako „*peněžní částky, které podnik v daném období účelně vynaložil na získání výnosů, i když k jejich skutečnému zaplacení nemuselo ve stejném období dojít.*“ Jinou definici nabízí Martinovičová a kol. (2019), kteří náklady popisují jako peněžní vyjádření spotřeby výrobních faktorů. Náklady zahrnují opotřebení dlouhodobého majetku, spotřebu zásob, mzdu či služby.

Martinovičová a kol. (2019) člení náklady dle místa vzniku spotřebovaných výrobních faktorů na:

- prvotní (externí) – vznikají ze vzájemného působení podniku s jeho okolím (např. spotřeba materiálu, externí služby, osobní či finanční náklady);
- druhotné (interní) – vznikají ze spotřeby vnitropodnikových výstupů.

Šafrová Drášilová (2019) rozděluje náklady podle vztahu k produkci na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou ty, jejichž výše se neodvívá od objemu výroby či prodeje výrobků a zůstávají neměnné. Lze je ještě dále rozdělit na jednorázové, ty zahrnují náklady na prvotní vybavení, a pravidelné, které podnik platí opakovaně. S růstem objemu produkce, mají jednotkové fixní náklady klesající tendenci. Naopak variabilní náklady jsou závislé na objemu produkce a jejich výše se mění podle prodejů.

Kalkulace představuje klíčový a nejčastěji využívaný nástroj pro řízení nákladů. Prostřednictvím typového vzorce identifikuje a vyčísluje jednotlivé položky nákladů.

Kalkulace rozděluje náklady do dvou skupiny, na přímé a nepřímé. Přímé lze přiřadit přímo výkonům a zahrnují položky přímý materiál, přímé mzdy a ostatní přímé náklady. Naopak nepřímé náklady nelze přidělit ke kalkulační jednotce a jsou vynaloženy pro celý objem výroby, patří mezi ně výrobní, správní a odbytová režie. K přiřazení nepřímých nákladů se obvykle využívá rozvrhová sazba, která je vypočítána podílem celkových nepřímých nákladů za období a rozvrhovou základnou za období. (Martinovičová a kol., 2019)

4.1.3 Výsledek hospodaření

Pavelková a kol. (2017) popisují výsledek hospodaření jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Jestliže je tento rozdíl kladný, jedná se o zisk, pokud je výsledek záporný, hovoří se o ztrátě. Martinovičová a kol. (2019) zdůrazňují důležitost dosažení zisku, protože představuje podnět a hlavní cíl podnikání.

Jak zmiňují Martinovičová a kol. (2019) zisk je hlavním interním zdrojem podniku a plní níže uvedené funkce:

- kritériální – velikost zisku je rozhodující pro všechny oblasti podniku;
- rozvojová – slouží jako zdroj pro další rozvoj podniku;
- rozdělovací – rozděluje důchody;
- motivační – reprezentuje hlavní motivaci podnikání a zainteresovaných stran.

4.2 Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu představuje základní nástroj pro analýzu nákladů a ziskovosti podniku. Bod zvratu představuje takový objem produkce, při které se celkové náklady výroby rovnají celkovým tržbám, a slouží jako ukazatel okamžiku, kdy činnost podniku přestane být ztrátová a začne přinášet zisk. Prostřednictvím analýzy podnik zjišťuje, zda je schopen pokrýt celkové náklady za současných tržních podmínek, nebo zda disponuje dostatečnou kapacitou pro dosažení bodu zvratu. (Šafrová Drášilová, 2019)

Taušl Procházková a Jelínková (2018) formulují vzorec pro výpočet bodu zvratu, viz rovnice (1), v němž je množství výrobků potřebné k dosažení bodu zvratu určeno jako podíl celkových fixních nákladů (FN) a rozdílu mezi cenou za jednotku (p) a variabilními jednotkovými náklady (vn). Autorky vzorec dále upravují pro potřeby stanovení bodu zvratu při požadovaném zisku, kdy je k fixním nákladům v čitateli přičten požadovaný zisk (Z), viz rovnice (2).

$$Q_{BZ} = \frac{FN}{p - vn} \quad (1)$$

$$Q_{(BZ+Z)} = \frac{FN + Z}{p - vn} \quad (2)$$

Z analýzy bodu zvratu lze, kromě minimálního množství produkce pro tvorbu zisku, zjistit také například dolní hranici ceny, minimální variabilní náklady nebo maximální hranice fixních nákladů. (Taušl Procházková a Jelínková, 2018)

4.3 Financování podniku

Zdroje financování podniku lze rozdělit na základě jejich původu do dvou skupin na interní a externí. Srpová a kol. (2020) tyto dvě kategorie rozlišují podle toho, zda zdroje vznikají uvnitř podniku, nebo jsou externě vloženy. Mezi interní zdroje řadí čistý zisk firmy využívaný jako reinvestici a odpisy, naopak do externího financování pak zahrnují všechny ostatní zdroje financování včetně vlastních vkladů majitele. Šafrová Drášilová (2019) však nabízí odlišný pohled na rozdělení finančních zdrojů. Interní zdroje vnímá jako vklady a úspory majitele či prostředky poskytnuté od rodiny a přátel, zatímco za externí považuje zdroje získané od bank, obchodní partnerů či z dotací, které s podnikem nepojí osobní vztah.

Mezi možnosti financování podniku patří vlastní vklady, prostředky od rodiny a přátel, komunitní financování, bankovní a obchodní úvěry, investoři, fondy rizikového a rozvojového kapitálu nebo dotace. Volba zdroje financování se odvíjí od několika faktorů, jako jsou dostupnost, administrativní zátěž, náklad na získání zdroje, velikost či riziko. (Srpová a kol., 2020)

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Kapitola poskytuje shrnutí teoretických východisek bakalářské práce, které byly zpracovány na základě literární rešerše. Teoretická část byla rozdělena do čtyř kapitol, které se věnovaly klíčovým oblastem pro zahájení podnikání a tvorbu business modelu, jímž byly podnikání, business modely, vnitřní a vnější analýza podniku a ukazatele pro ekonomické zhodnocení.

Podnikání je současným trendem představujícím klíčový prvek v rozvoji hospodářství. Obvykle je definováno jako samostatná, soustavná činnost provozovaná na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem je pak ten, kdo tuto činnost provozuje. Důležitým krokem před zahájením podnikání je volba právní formy, ve které bude činnost provozována. Podnikat lze ve formě fyzické osoby nebo právnické osoby. Podnikáním fyzických osob se rozumí podnikání jako OSVČ, jejichž činnost se nazývá živností. Podnikání právnických osob představuje podnikání v podobě obchodní korporace.

Business model je populárním a zásadním nástrojem v oblasti podnikání, který umožňuje vizualizaci klíčových prvků podniku. Představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu. Lze jej využít jak pro koncipování nového podnikání, tak i pro zhodnocení současného stavu již existujícího podniku. Mezi nejrozšířenější patří business model Canvas a následně jeho modifikací pak vznikl model Lean Canvas, který byl přizpůsoben pro start-upy a začínající firmy.

Analýza podniku a jeho okolí je součástí strategického řízení podniku, které napomáhá předvídat tržní příležitosti, což může být zásadní pro úspěch v podnikání. K analýze vnějšího prostředí podniku lze využít PEST analýzu, která jej rozděluje do čtyř základních faktorů. Porterův model pěti konkurenčních sil analyzuje oborové okolí podniku a je založen na předpokladu, že jeho pozici na trhu určují vzájemně působící faktory. SWOT analýza propojuje vnitřní a vnější prostředí tím, že popisuje příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je vhodná metoda 7S, která jej hodnotí na základě sedmi propojených a vzájemně závislých faktorů.

Každý podnikatelský záměr by před jeho realizováním měl být finančně vyčíslen, k čemuž lze využít řadu nástrojů a ukazatelů. Pro účely této práce však byly vybrány pouze základní z nich. Výnosy, náklady a výsledek hospodaření patří mezi základní ukazatele hospodaření podniku. Analýza bodu zvratu zjišťuje, při jakém objemu produkce podnik přestane být ztrátový a začne generovat zisk.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ

Pro zavedení úspěšného podniku je nutné znát jeho vnější prostředí, kterým bude ovlivňováno. Pro analýzu tržního prostředí lze využít řadu nástrojů, přičemž pro zamýšlenou kavárnu jsou v práci použity PEST analýza a Porterova analýza pěti sil.

6.1 PEST analýza

PEST je souhrnná analýza podávající informaci o nejdůležitějších vnějších faktorech, které mohou mít vliv na podnik. Nástroj podrobně zkoumá vnější prostředí podniku v oblasti politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické. PEST analýzu aplikovanou na prostředí navrhované kavárny blíže popisují jednotlivé podkapitoly.

6.1.1 Politicko-legislativní faktory

Globální politickou situaci ovlivňuje pokračující válka na Ukrajině, která započala v únoru roku 2022 ruskou invazí, a také konflikty na Blízkém východě. Tyto skutečnosti mohou mít přímý dopad na globální ekonomiku, dodavatelské řetězce nebo ceny energií, což se může odrazit ve zvýšených nákladech na suroviny a dopravu i v České republice. Zásadní vliv na světovou ekonomiku má také politický vývoj ve Spojených státech amerických, kde byl v listopadových volbách v roce 2024 znovu zvolen do funkce prezidenta Donald Trump, jehož dosavadní působení vedlo ke změnám celní politiky a byly zvýšeny cla na dovoz do států.

Politickou situaci v České republice lze označit za poměrně stabilní a předvídatelnou pro podnikání. V říjnu roku 2025 se budou konat volby do poslanecké sněmovny, jejichž výsledky do budoucna mohou ovlivnit i podnikatele.

S účinností od 1. ledna 2025 došlo ke změnám v legislativě právních předpisech upravujících podnikání v České republice. Byla upravena daň z přidané hodnoty (DPH), jejíž limit pro povinnou registraci zůstává 2 miliony Kč, avšak změnilo se sledování obratu z původních 12 předchozích měsíců na kalendářní rok. K DPH byl zaveden druhý limit 2 536 500 Kč, při jehož překročení má podnikatel povinnost registrovat se k DPH již od následujícího dne. Došlo ke změnám u dohody o provedení práce (DPP), u níž bude hlídána částka 11 500 Kč, která představuje limit pro účast na nemocenském pojištění. Výše minimální mzdy pro rok 2025 byla zvýšena z 18 900 Kč na 20 800 Kč. Průměrná mzda byla stanovena na 46 557 Kč. (MPO, 2025)

Zamýšlená kavárna bude zřízená na živnostenské oprávnění, z toho důvodu, že se jedná o malý začínající podnik. Živnostenské podnikání upravují především následující zákony:

- Živnostenský zákon (zákon č. 455/1991 Sb.) ;
- Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) ;
- Zákon České národní rady o daních z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.) ;
- Zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.) - při překročení limitu 2 miliony Kč;
- Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.).

Při provozování kavárny je nutno dodržovat také legislativní nařízení a požadavky na hygienu a bezpečnost potravin. Mezi nejdůležitější z nich patří:

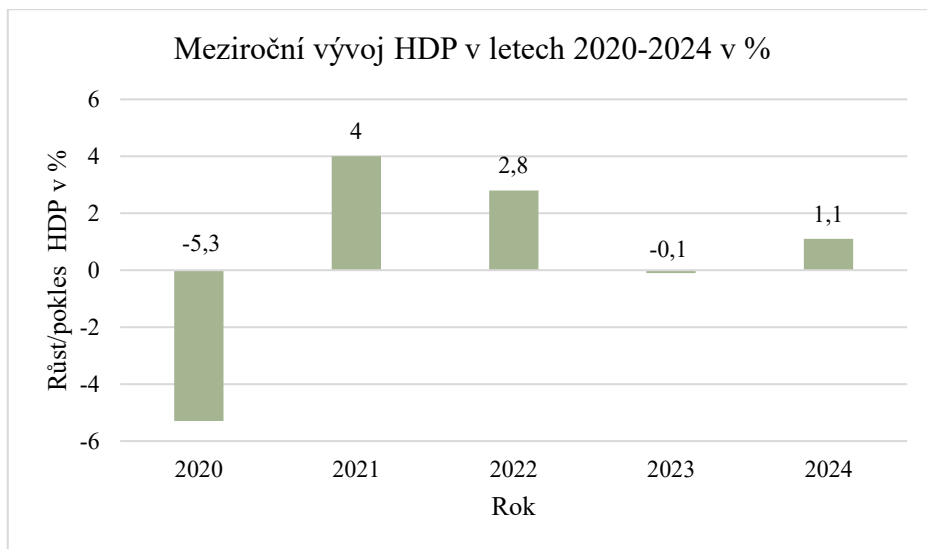
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 o hygieně potravin – stanovuje povinnost zavedení systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP) a další;
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelů – úprava označování alergenů a nutričních informací o složení a další;
- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích – stanovuje obecné požadavky na potraviny a jejich bezpečnost;
- Vyhláška č. 137/2004 o hygienických požadavcích na stravovací služby – upravuje hygienická pravidla provozu, čistotu a další.

6.1.2 Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější faktory, které podávají informaci o ekonomické situaci ve státě se řadí hrubý domácí produkt, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda.

Hrubý domácí produkt (HDP) je klíčový makroekonomický ukazatel, který souhrnně vyjadřuje hospodaření státu. Jak lze vidět na obrázku 5, Česká republika v posledních pěti letech zaznamenala velké výkyvy ve vývoji HDP. V roce 2020 byl výrazný pokles způsoben pandemií Covid-19, kterou doprovázela přísná opatření omezující ekonomickou. V následujících letech začalo docházet k postupnému zotavení a oživení tuzemské ekonomiky, jejíž růst však zpomalila válka na Ukrajině, která měla za následek růst cen

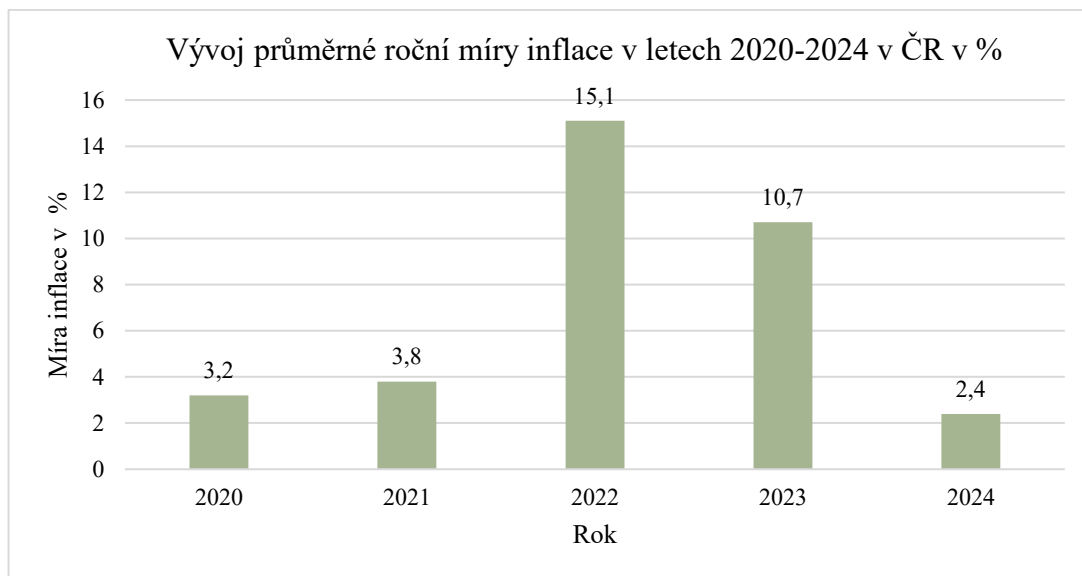
energií a pokles spotřeby domácností (OECD, 2023). V roce 2024 se česká ekonomika zotavila po pandemii i inflačním výkyvům a hrubý domácí produkt opět rostl, především díky spotřebě domácností. Ministerstvo financí (2025) predikuje růst hrubého domácího produktu o 0,2 % v roce 2025 a o 2,4 % v roce 2026. Rostoucí HDP naznačuje zlepšující se ekonomickou situaci, která by mohla mít za důsledek zvýšenou poptávku po službách, včetně gastronomických.



Obrázek 5 Vývoj HDP v letech 2020-2024 v ČR

(vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2025)

Vývoj inflace, tedy růstu cenové hladiny, může mít zásadní dopad na podnikání kavárny. Vysoká míra inflace představuje především zvýšení cen surovin a energií, vyšší mzdové požadavky zaměstnanců nebo pokles kupní síly zákazníků. Výše inflace v posledních letech odrážela stejné události jako HDP. Jak lze vidět na obrázku 6, největšího výkyvu sledovaných let inflace dosáhla v roce 2022, kdy činila enormních 15,1 %, čímž se stala pátou nejvyšší v rámci zemí EU pro tento rok, a měla za důsledek především rostoucí náklady na bydlení v podobě vysokých cen energií (MPO, 2023). V roce 2024 se inflace opět vrátila do tolerančního pásma a činila 2,4 % a lze tedy očekávat rostoucí tendence zákazníků vyhledávat volnočasové aktivity a služby. Pro rok 2025 Ministerstvo financí (2025) predikuje výši inflace 2,4 % a pro rok 2026 pak pokles na 2,3 %.

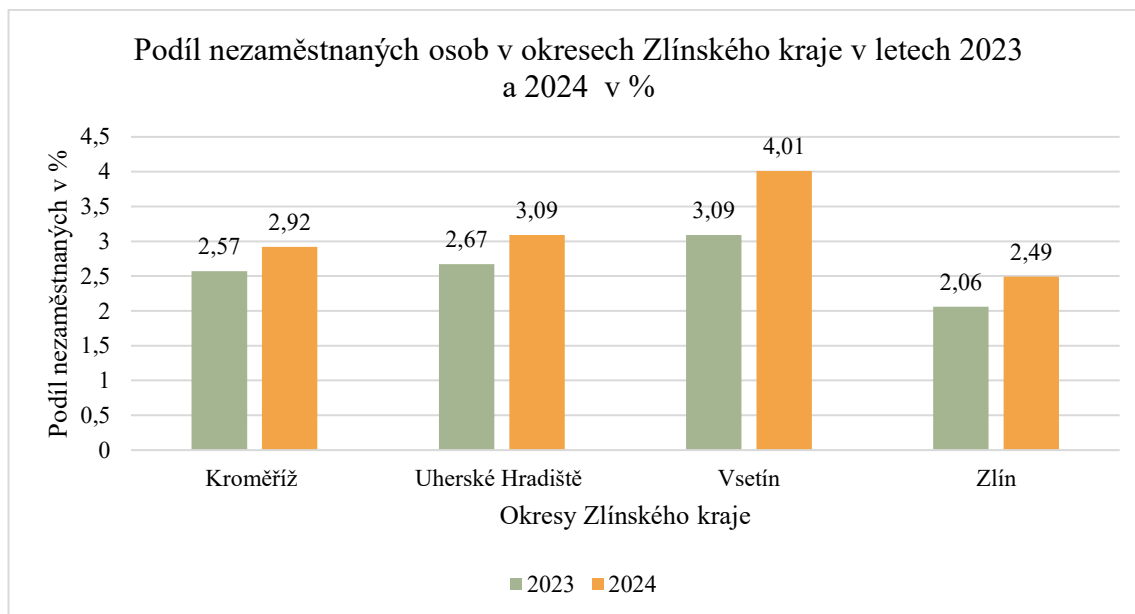


Obrázek 6 Vývoj míry inflace v letech 2020-2024 v ČR

(vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2025)

Dalším podstatným ekonomickým ukazatelem je nezaměstnanost, která je v posledních letech v České republice poměrně nízká, a to především v porovnání s jinými evropskými státy. V roce 2023 dle Českého statistického úřadu (2025) činila 2,6 %, pro rok 2024 nebyly výsledky zveřejněny, avšak lze predikovat podobná výše. Nízká nezaměstnanost vypovídá o převisu poptávky nad nabídkou na trhu práce a lze tedy hovořit o nedostatku pracovníků.

Vzhledem k tomu, že zamýšlená kavárna bude umístěna ve Valašském Meziříčí, jsou důležité především data o nezaměstnanosti ve Zlínském kraji. Obrázek 7 zobrazuje podíl nezaměstnaných v jednotlivých okresech v letech 2023 a 2024. Podíl nezaměstnaných meziročně vzrostl ve všech okresech Zlínského kraje a lze tedy hovořit o nárůstu nezaměstnaných obyvatel v kraji. Největší nárůst ve sledovaných letech byl zaznamenán v okrese Vsetín, v němž bude kavárna umístěna. V roce 2024 zde podíl nezaměstnaných činil 4,01 %, což je vyšší hodnota oproti celorepublikovému průměru. Tento vývoj může být pro kavárnu pozitivní z hlediska hledání zaměstnanců, zároveň však touto skutečností může být ovlivněno spotřebitelské chování. Naopak nejmenší podíl nezaměstnaných byl v obou letech v okrese Zlín.

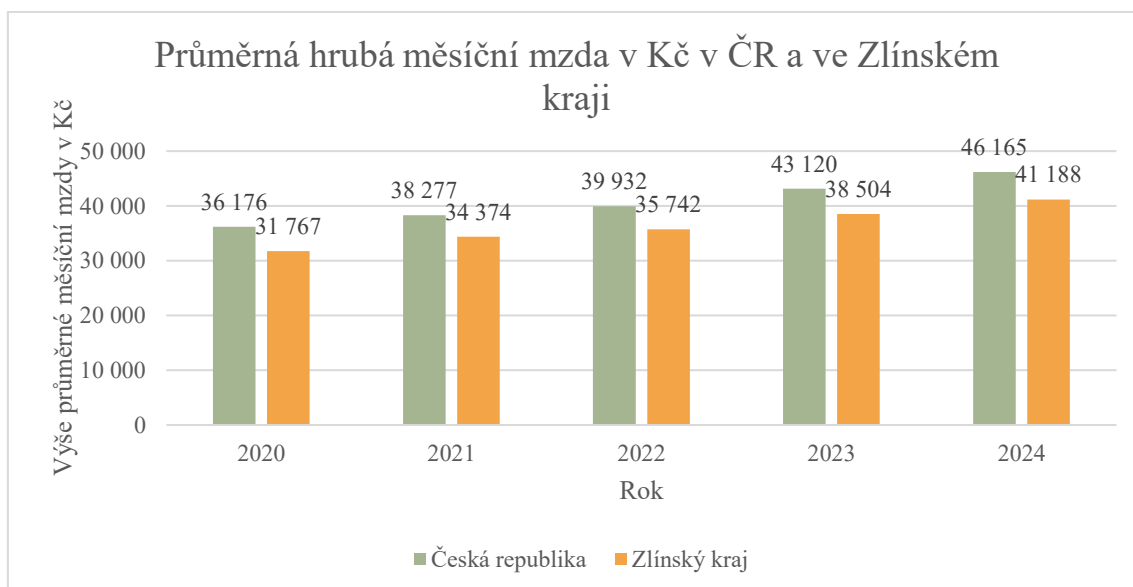


Obrázek 7 Podíl nezaměstnaných v okresech Zlínského kraje v letech 2023 a 2024

(vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2024a)

Minimální mzda představuje nejnižší možnou měsíční mzdu, kterou je zaměstnavatel povinen zaplatit zaměstnanci za jeho práci. Minimální mzda v ČR neustále roste a pro rok 2025 byla její výše stanovena na 20 800 Kč, což představuje nárůst o více než 42 % oproti roku 2020. Tento konstantní růst odráží vysokou inflaci a zvyšující se náklady na život. Pro zaměstnavatele to znamená rostoucí náklady na zaměstnance.

Dalším důležitým ukazatelem je průměrná mzda, která odráží reálné mzdy. Obrázek 8 nabízí srovnání vývoje průměrné hrubé mzdy na přepočtené zaměstnance v posledních pěti letech v ČR a ve Zlínském kraji. Průměrná mzda meziročně stabilně roste, avšak ve všech sledovaných letech byla ve Zlínském kraji pod celorepublikovým průměrem. Největší rozdíl ve mzdách byl zaznamenán v roce 2024, kdy průměrná mzda ve Zlínském kraji činila o 4 977 Kč méně, než byl průměr celé republiky. Podprůměrná mzda může představovat nižší náklady na zaměstnance, ale také hrozbu v podobě odchodu pracovní síly do jiných krajů. Zároveň to však může být způsobeno místní strukturou ekonomiky, a tedy většího podílu méně placených profesí.



Obrázek 8 Srovnání průměrné měsíční mzdy v ČR a ve Zlínském kraji

(vlastní zpracování, zdroj: ČSÚ, 2024b)

6.1.3 Sociokulturní faktory

Dle posledních zveřejněných dat Českým statistickým úřadem (2024c), má město Valašské Meziříčí 22 833 obyvatel, čímž se řadí společně s okresními městy, kterými jsou Zlín, Uherské Hradiště, Vsetín, Kroměříž, mezi největší města dle počtu obyvatel ve Zlínském kraji. Z celkového počtu je 3 441 tvořeno dětmi do 14 let, 14 423 tvoří lidé ve věku 15-64 a obyvatel ve věku 65 let a více je zde 4 969. Necelých 48 % populace tvoří muži, kterých je zde 10 935, ženy představují zbylých 52 % v počtu 11 898, lze tedy konstatovat, že žen je jen nepatrně více a obyvatelé Valašského Meziříčí jsou genderově vyvážení. Průměrný věk mužů je 41,8 let a žen 45,3 let. Celkový průměrný věk obyvatel Valašského Meziříčí je tedy 43,6 let. Vysoký podíl ekonomicky aktivních osob může představovat dostupnou pracovní sílu a také vysokou poptávku po službách a volnočasových aktivitách, mezi které se řadí gastronomie. Současně poměrně vyrovnané zastoupení mužů a žen umožňuje cílit kavárnu na obě pohlaví.

Valašské Meziříčí v roce 2023 zaznamenalo nejvyšší nárůst obyvatel ze všech měst ve Zlínském kraji, a to především díky přistěhovalým. Balance narozených, v počtu 194, a zemřelých, jichž bylo 232, byla záporná. Do města se přistěhovalo 925 obyvatel a vystěhovalých bylo pouze 684, celkově došlo tedy k přírůstku 203 obyvatel. (ČSÚ, 2024d)

Valašské Meziříčí nabízí široké možnosti základního a středního vzdělání. Ve městě se nachází celkem 5 základních škol, mezi které patří Základní škola Křižná, Masarykova,

Šafaříkova, Vyhlička a Žerotínova. Z nabídky středních škol jsou zde Gymnázium Františka Palackého, Střední průmyslová škola stavební, Střední uměleckoprůmyslová škola sklářská, Integrovaná střední škola a Obchodní akademie a Vyšší odborná škola, která kromě středního vzdělání nabízí i vyšší odborné. Dostupnost vzdělávací struktury města do něj přivádí řadu studentů, kteří mohou představovat pracovní sílu v podobě brigádníků, a zároveň lze očekávat jejich návštěvnost kaváren.

Ve Valašském Meziříčí se nachází kulturní zařízení, které nabízí řadu kulturního vyžití v podobě koncertů, divadelních představení či výstav. Za kulturou zde lidé chodí také do kina, muzea či městské knihovny. Valašské Meziříčí se rovněž pojí s kulturní tradicí, ke které mají místní obyvatelé blízko. Město nabízí řadu sportovních možností, ať už se jedná o krytý bazén, běžecké tratě, fitness centrum, dopravní hřiště pro děti a další. Lze konstatovat vysoký zájem obyvatel o kulturu a sport.

Mezi klíčové firmy působící ve Valašském Meziříčí, a tedy významné zaměstnavatele pro obyvatele města a okolí, patří:

- DEZA, a.s. – chemický průmysl, zpracování surového dehtu a benzolu;
- ROBE lighting, spol. s r.o. - výroba světelné techniky;
- MP Krásno, a.s. – řeznictví;
- PWO Czech Republic, a.s. – strojírenství, výrobky pro automobilový průmysl;
- Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r.o. – potravinářský průmysl, mlékárenství.

6.1.4 Technologické faktory

Na provoz kavárny má vliv také technologický vývoj. V současné době mnoho zákazníků upřednostňuje bezhotovostní platby, proto je důležité, aby jim podnik tuto volbu umožnil. Nejčastěji se jedná o platební terminály nebo platby QR kódem. Běžnou součástí je již také digitalizace propagace prostřednictvím webových stránek nebo sociálních sítí, které nabízí spojení a komunikaci se zákazníky. Současný trend představuje umělá inteligence, která lze využít právě k vytváření marketingového obsahu na sociální síť kavárny. Ačkoli je běžné mít mobilní data, je pouze benefitem, pokud kavárna nabízí spolehlivé Wi-Fi připojení umožňující práci či studium v kavárně. Pro provoz kavárny bude také klíčový výkonný a kvalitní kávovar, trouba, lednička a další vybavení kuchyně. V neposlední řadě je nezbytným pokladní systém.

6.2 Porterova analýza pěti sil

Porterova analýza pěti sil rovněž analyzuje vnější prostředí podniku, avšak je specificky zaměřena oborově, a proto je vhodným nástrojem k posouzení atraktivity odvětví. Kapitola popisuje jednotlivé Porterovy síly, kterými jsou konkurenti, odběratelé, dodavatelé, substituty a hrozba vstupu nových konkurentů.

6.2.1 Konkurenti

Ve Valašském Meziříčí se nachází přibližně 13 podniků nabízející podobnou nabídku jako zamýšlená kavárna a lze je tedy zařadit jako její konkurenci. Jedná se o kavárny, cukrárny, bistra či čajovny. Z této škály bylo vybráno pět podniků, které jsou dle autorky práce považovány za přední konkurenty a jsou níže jednotlivě představeny.

eRcaffe

Kavárna eRcaffe je populární kavárnou ve Valašském Meziříčí, jež byla před dvěma lety přesunuta do nových a větších prostor, a nachází se přibližně 7 minut chůze od vlakového nádraží. Kromě moderního interiéru disponuje také rozsáhlým venkovním posezením, které bývá zákazníky v letních měsících velmi vyhledáváno. V porovnání s místní konkurencí se jedná o jednu z dražších kaváren. Nabídka eRcaffe je poměrně pestrá a zahrnuje řadu alkoholických i nealkoholických nápojů, snídaňové menu, dezerty nebo sezónní speciality. Kavárna má moderní a přehledné webové stránky, které nabízejí možnost rezervace stolu či bližší poznání kavárny. Je také aktivní na sociálních sítích, především na Instagramu, kde sdílí aktuální nabídku či propagační obsah. Nejčastěji kritizováno zákazníky jsou cena nápojů a pokrmů a obsluha, avšak i přesto je eRcaffe jedna z nejoblíbenějších místních kaváren a v průměru má hodnocení 4,5/5 bodů.

Tucan Café

Tucan Café je kavárna přímo na náměstí Valašského Meziříčí, kde již působí řadu let. Prostory kavárny i její venkovní posezení jsou velmi specifické a působí uměleckým dojmem. V interiéru se nachází klavír, mnoho knih či deskové hry k vypůjčení. Tucan Café se především zaměřuje na výběrovou kávu, kterou kavárna sama praží a lze si ji zde i zakoupit ve znovu použitelných kovových nádobách na kávu. Kromě kávy nabízí také občerstvení, především domácí koláče a sladké pokrmy. Ceny nápojů a pokrmů jsou průměrné, podobné s konkurenčními. Kavárna je aktivní na Facebooku a Instagramu, kde sdílí informace a pozvánky na nadcházející události a marketingový obsah. Webové stránky

kavárny jsou kreativní a informativní. Kavárna pořádá koncerty, výstavy či baristické kurzy. Kromě zmíněného nabízí sdílenou kancelář se zasedací místností. Průměrné hodnocení kavárny zákazníky je 4,6/5 bodů.

Vali Mali

Kavárna Vali Mali je otevřena od roku 2023 a v současné době ve Valašském Meziříčí působí dva roky, čímž se řadí mezi novější podniky. Kavárna je situovaná u cyklostezky v okrajové části města zhruba 10 minut chůze od vlakového nádraží a je k ní horší dostupnost. V centru města má kavárna také vlastní pekárnu, od které odebírá pečivo a moučníky. Interiér je vybaven ve stylu vintage, včetně zahrádky, kterou kavárna nabízí k venkovnímu posezení. Kromě širokého výběru kávy a dalších alkoholických i nealkoholických nápojů, kavárna nabízí dorty a snídaňové menu na každý měsíc. Ceny nápojů a pokrmů průměru a jsou srovnatelné s konkurenčními. Vali Mali nemá webové stránky, za to je však velmi aktivní na sociálních sítích, kde sdílí především svoji aktuální nabídku a novinky. Průměrné hodnocení kavárny zákazníky je 4,8/5 bodů.

Zašívárna

Kavárna Zašívárna byla ve Valašském Meziříčí otevřena na konci roku 2021. Je situována téměř v centru města, zhruba 7 minut chůze od náměstí. Od konkurenčních kaváren se liší především svým interiérem, který je rozložen do dvou pater malého domu. Kavárna disponuje poměrně malým venkovním posezením, což může být slabší stránkou do letních měsíců. Nabízí výběr z nabídky kávy, limonád i alkoholických nápojů. Z občerstvení se specializuje především na dezerty a obložené chleby. Ceny nabízených nápojů a občerstvení se pohybují v nižších cenách. Kavárna nemá webové stránky a svůj obsah sdílí pouze svém Facebooku. Průměrné hodnocení kavárny je 4,7/5 bodů, přičemž nejkladněji je zákazníky hodnocena obsluha kavárny. Jedná se o menší kavárnu se stálou a loajální klientelou.

Coffeegarden U Zvonu

Kavárna Coffeegarden U Zvonu se nachází na náměstí Valašského Meziříčí a disponuje rozsáhlými vnitřními prostory a venkovním posezením. Kromě standardní nabídky nápojů nabízí koktejly a celou řadu občerstvení, které si lze objednat také prostřednictvím rozvázkové firmy Foodora. Průměrná útrata v kavárně je v rozmezí 100–200 Kč. Kavárna nemá webové stránky, avšak svou nabídku sdílí na Instagramu a Facebooku. Průměrné hodnocení zákazníky je 4/5 bodů.

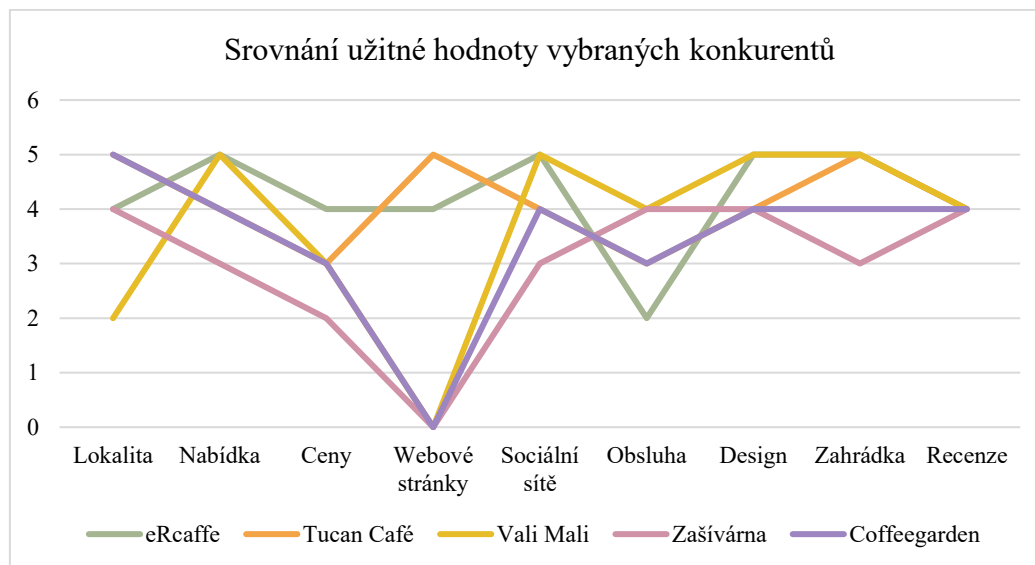
Pro odhalení hlavního konkurenta a srovnání užité hodnoty jednotlivých podniků bylo vytvořeno bodové hodnocení vybraných kritérií, které lze vidět v tabulce 1. Body byly rozdělovány na základě pětibodové škály, kde hodnota jedna značila nejhorší a pět nejlepší úroveň. Čím tedy vyšší počet bodů v součtu, tím větší konkurenci podnik představuje. Hodnocení bylo provedeno na základě subjektivního názoru a zkušeností autorky práce po návštěvě jednotlivých podniků a prozkoumání dostupných informací. Poslední kritérium recenze bylo zjištěno rešerší recenzí zveřejněných na internetu.

Tabulka 1 Bodové hodnocení vybraných kritérií konkurence

(zdroj: vlastní)

<i>Kritérium</i>	eRcaffe	Tucan Café	Vali Mali	Zašívárna	Coffeegarden
Lokalita	4	5	2	4	5
Nabídka	5	4	5	3	4
Ceny	4	3	3	2	3
Webové stránky	4	5	0	0	0
Sociální sítě	5	4	5	3	4
Obsluha	2	3	4	4	3
Design	5	4	5	4	4
Zahrádka	5	5	5	3	4
Recenze	4	4	4	4	4
<i>Součet bodů</i>	38	37	33	27	31

Na základě bodového hodnocení byla nejvýznamnějším konkurentem identifikována kavárna eRcaffe, avšak Tucan Café získal pouze o jeden bod méně, proto lze oba tyto podniky považovat za přední konkurenty. Jak vyplývá z příložené tabulky a grafu, pozice konkurentů na trhu se výrazně neliší. Největší bodový rozdíl byl zaznamenán u kritéria webových stránek, protože tři z pěti zkoumaných kaváren web nemají. Z hlediska lokality, se dva z analyzovaných podniků nachází přímo na náměstí Valašského Meziříčí, což bylo vyhodnoceno za nejvýhodnější lokalitu. Nabídka kaváren se výrazně neliší, nejméně bodů u tohoto kritéria však získala Zašívárna za užší výběr. Nejvyšší ceny byly identifikovány u kavárny eRcaffe, avšak cenové rozdíly mezi podniky nebyly zásadní. Všechny kavárny jsou aktivní na sociálních sítích, přičemž největší aktivita byla zaznamenána u eRcaffe a Vali Mali, naopak nejmenší u kavárny Zašívárna. Venkovním posezením disponují rovněž všechny kavárny, u tohoto kritéria bylo hodnoceno dle velikosti posezení a pohodlí. Design kaváren byl hodnocen výhradně subjektivně s ohledem na individuální preference.



Obrázek 9 Srovnání užité hodnoty vybraných konkurentů

(zdroj: vlastní)

6.2.2 Dodavatelé

Mezi hodnoty zamýšlené kavárny bude patřit důraz na kvalitu a lokálnost surovin, což budou rovněž požadavky a kritéria při výběru dodavatelů. Podnik plánuje navázání partnerství s lokálními producenty. Především klíčové suroviny, jako káva, mléko, zelenina a další, budou odebírány od lokálních pražírén, mlékáren či farem. Tito dodavatelé mají obvykle omezenou vyjednávací sílu, zejména pokud jich je v oblasti více. Bude usilováno o navázání dlouhodobé spolupráce se stálými dodavateli. Lokální původ surovin přináší přidanou hodnotu, ale zároveň s sebou může nést riziko v podobě závislosti na sezónní dostupnosti surovin. Kromě lokálních dodavatelů bude kavárna určité potraviny odebírat z velkoobchodů, především se bude jednat o suroviny, jejichž kvalita není klíčová v nabízených pokrmech a nápojích.

Příkladem lokálních dodavatelů, s nimiž by bylo možno navázat spolupráci, jsou Pražírna kávy Analog, Valašská pražírna Coffee Bee, Mlékárna Valašské Meziříčí či farma ZPZ Valašská Bystřice.

6.2.3 Odběratelé

Odběratele kavárny představuje konečný zákazník, který v kavárenském konkurenčním prostředí má silnou vyjednávací pozici, protože přejít ke konkurenci je pro něj snadné. Proto je nutné usilovat o jejich přízeň a loajalitu a předpokládat, že cílový zákazník neocení jen samotný produkt, ale také prostředí a zážitek. Dále je žádoucí vybudovat komunitu se svými

zákazníky, komunikovat s nimi prostřednictvím sociálních sítí, přijímat jejich zpětnou vazbu a návrhy na zlepšení. Udržování loajality lze dosáhnout také nabídnutím věrnostních programu, při kterých při nasbírání určitého počtu bodů dostanou kávu nebo jiný produkt zdarma. Nebo je odměňovat v podobě soutěží a odměn.

6.2.4 Substituty

Káva, dezerty i jiná občerstvení jsou nahraditelné a dostupné i na jiných místech než v kavárnách. Jsou podávány v restauracích, bistrech nebo rychlých občerstveních. Kávu si lze zakoupit rovněž v automatech, bufetech, jídelnách nebo na čerpacích stanicích. Za substitut kavárny je možno považovat také domácí přípravu kávy, která představuje levnější alternativu, avšak z hlediska zážitku a kvality výsledného nápoje je obvykle nesrovnatelná s profesionálně připravenou kávou. Substituty kavárny tedy existují, avšak co nahradit nelze, je služba a atmosféra, díky které kavárna poskytuje jedinečný zážitek z konzumace nápojů či pokrmů a prostředí pro odpočinek.

6.2.5 Vstup nových konkurentů

Vstup do odvětví není příliš náročný z hlediska legislativy a technologií. Moderní vybavení a provoz kavárny však mohou být finančně nákladné, což může pro potenciální konkurenty představovat bariéru vstupu. Před novými konkurenty se lze chránit především nabídkou unikátní hodnoty a získáním loajality zákazníků.

7 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ A JEJICH PREFERENCÍ

Kavárnu nelze vybudovat bez zákazníků, proto jsou klíčovou součástí obchodního modelu. Pro analyzování potenciálních zákazníků a jejich preferencí zamýšlené kavárny ve Valašském Meziříčí byl zvolen kvantitativní výzkum, který byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření. Tato metodika byla využita z důvodu získání primárních dat přímo od potenciálních zákazníků zamýšlené kavárny.

7.1 Dotazníkové šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění zákaznických preferencí v oblasti kaváren, a zároveň nalezení vhodného a originálního konceptu pro zamýšlenou kavárnu, který ji napomůže odlišit se od konkurenčních podniků.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Google Forms a obsahoval celkem 17 otázek, které byly rozděleny do dvou sekcí. V první sekci byla zjišťována návštěvnost a zákaznické preference kaváren ve Valašském Meziříčí. Druhá sekce byla zaměřena na charakteristiku respondentů. Identifikační otázky byly záměrně umístěny na konec dotazníku z důvodu jejich neatraktivnosti a snížení pravděpodobnosti nevyplnění. Deset otázek v dotazníku bylo zcela uzavřených, jedna otevřená a šest polozavřených nabízejících kromě výčtu možností volbu vlastní odpovědi. Deset otázek bylo pro respondenty povinných a sedm nepovinných. Celý dotazník je k nahlédnutí v příloze P I.

Dotazníkové šetření bylo spuštěno 26. února 2025 a probíhalo především prostřednictvím sociálních sítí. Dotazník byl zveřejněn na facebookových skupinách, ve kterých jsou aktivní lidé z Valašského Meziříčí a jeho okolí. Následně byl také nahrán na sociální síť autorky práce. Sběr dat byl ukončen dne 12. dubna 2024 a celková doba šetření trvala 47 dní. Následně byly data importovány do Microsoft Excel, kde byly dále analyzovány a zpracovány pro účely bakalářské práce.

7.1.1 Stanovení hypotéz

Před sestavením dotazníku byly stanoveny hypotézy, které měly být šetřením otestovány, a tedy buď potvrzeny nebo vyvráceny.

- H1: Více než 50 % respondentů navštěvuje kavárny několikrát měsíčně nebo častěji.
- H2: Více než 80 % respondentů utratí za jednu návštěvu v kavárně více než 100 Kč.

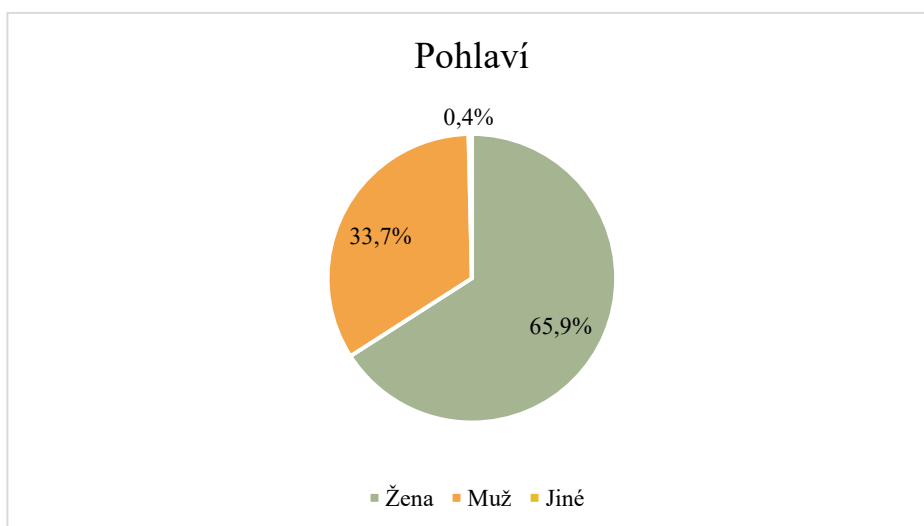
- H3: Alespoň 75 % respondentů považuje kvalitu a chuť kávy a nápojů za důležitý faktor při výběru kavárny.
- H4: Alespoň 30 % respondentů by zaujal koncept literární kavárny.
- H5: Alespoň 35 % respondentů by v kavárně oslovily hudební koncerty.
- H6: Alespoň 75 % respondentů je ochotno zaplatit více než 100 Kč za vybranou akci pořádanou v kavárně.

7.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

Kapitola prezentuje charakteristiku zúčastněných respondentů a následně vyhodnocení jednotlivých otázek zobrazených v souhrnných grafech.

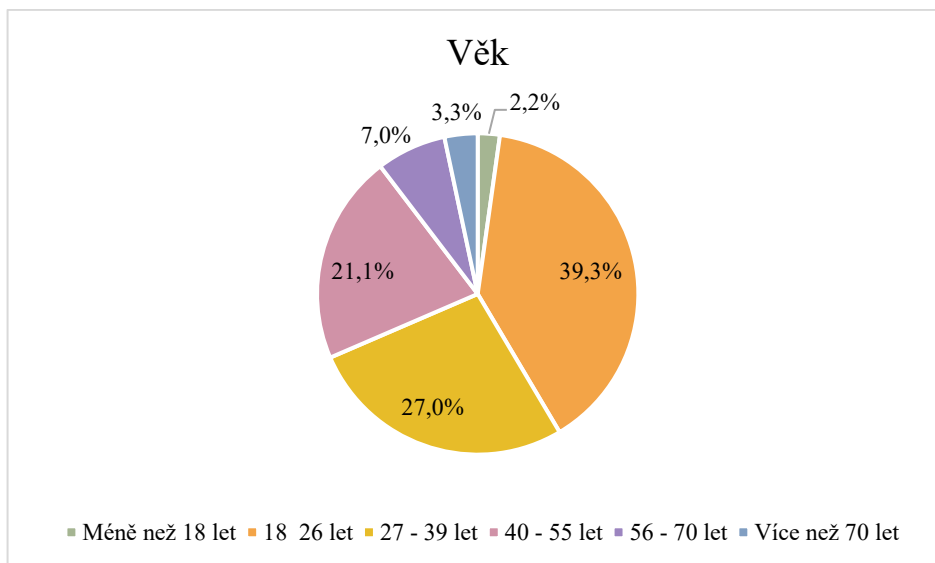
Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 270 respondentů, z toho 178 žen (65,9 %), 91 mužů (33,7 %) a jeden respondent, který pohlaví neuvedl. Nejčetněji zastoupenou věkovou kategorií byli lidé ve věku 18–26 let, jichž se šetření zúčastnilo 106 (39,3 %). Významný podíl tvořili také respondenti ve věkových kategoriích 27–39 let (27 %) a 40–55 let (21,1 %). Nejméně četnými skupinami byly věkové kategorie 56–70 let (7 %), více než 70 let (3,3 %) a méně než 18 let (2,2 %). Modus této otázky představuje věková skupina 18 až 26 let, označená téměř 40 % respondenty.



Obrázek 10 Pohlaví respondentů

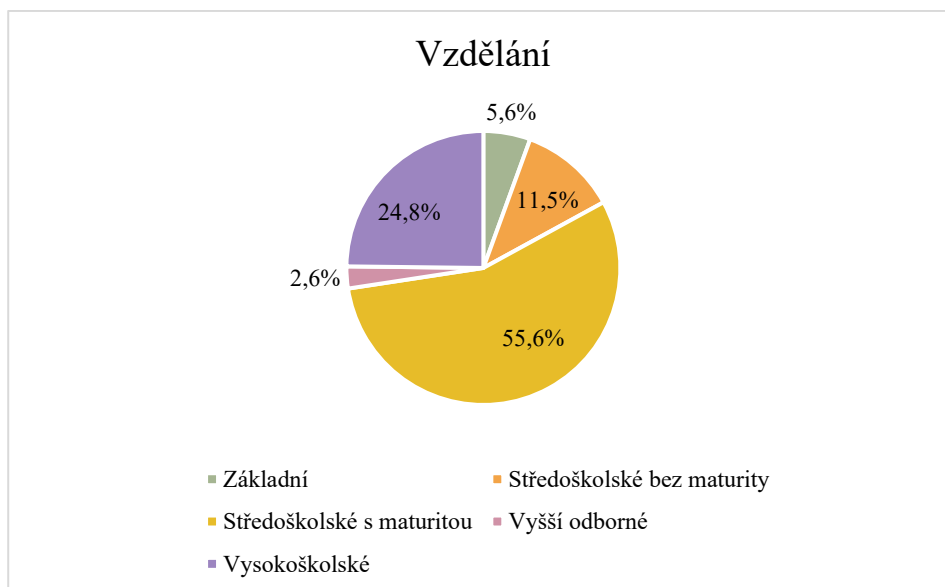
(zdroj: vlastní)



Obrázek 11 Věk respondentů

(zdroj: vlastní)

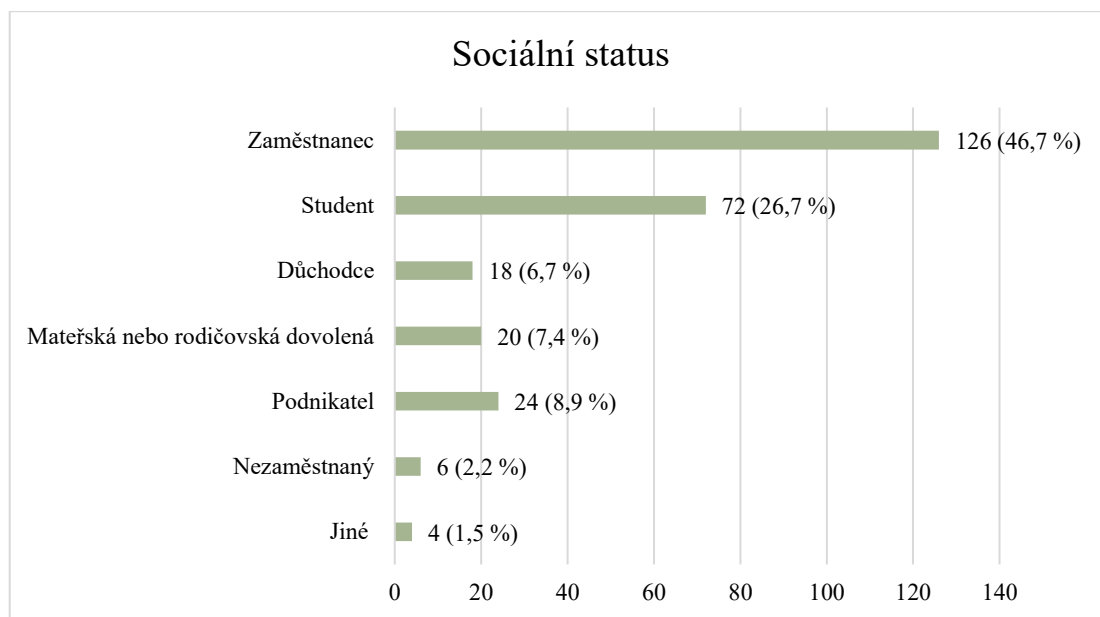
Další otázka byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, u něhož jednoznačně převládlo středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, které uvedla nadpoloviční většina dotazovaných (55,6 %). Vysokoškolské vzdělání uvedlo 67 respondentů (24,8 %), středoškolské bez maturitní zkoušky 31 osob (11,5 %), základní vzdělání 15 osob (5,6 %) a vyšší odborné vzdělání pouze 7 osob (2,6 %).



Obrázek 12 Vzdělání respondentů

(zdroj: vlastní)

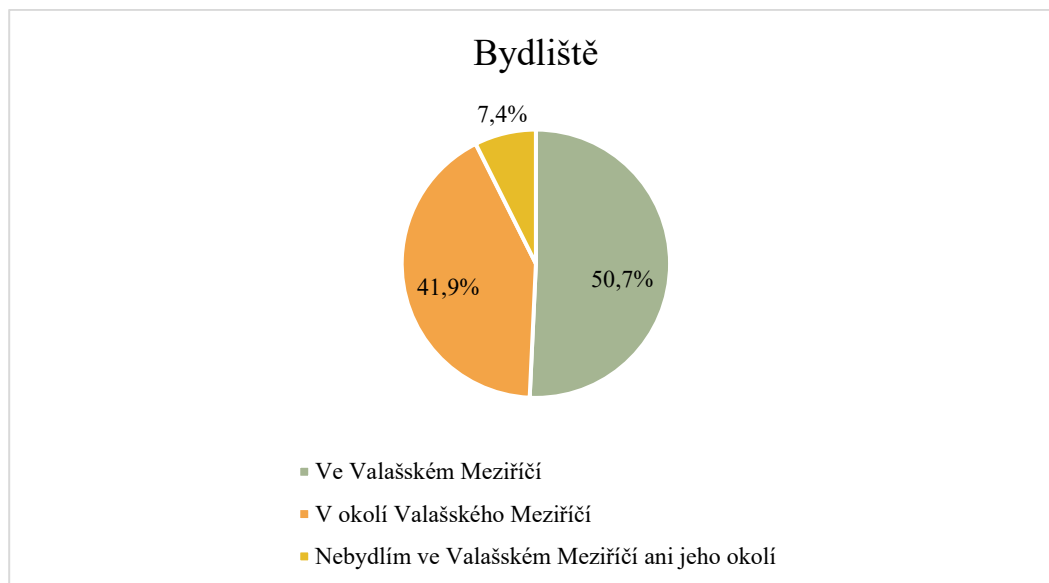
Prostřednictvím šetření bylo zjišťováno také sociální zařazení respondentů. Téměř polovina respondentů je zaměstnaných, celkem 126 (46,7 %). Významný podíl tvořili studenti, kterých se zúčastnilo 72 (26,7 %). Méně četnými skupinami byli důchodci (6,7 %), podnikatelé (8,9 %) a lidé na mateřské nebo rodičovské dovolené (7,4 %). Nejmenší podíl tvořili nezaměstnaní v počtu šest a čtyři lidé zvolili vlastní odpověď mimo uvedenou nabídku.



Obrázek 13 Sociální status respondentů

(zdroj: vlastní)

Poslední identifikační otázka se zabývala bydlištěm respondentů a vzhledem k tomu, že kavárna se bude nacházet ve Valašském Meziříčí, byl dotazník cílen primárně na místní obyvatele. Tato otázka však nebyla použita jako filtrační, protože potenciálními zákazníky kavárny mohou být i lidé z jiných lokalit, a proto jejich odpovědi nebyly považovány za irelevantní. Dotazník vyplnilo 137 obyvatel Valašského Meziříčí (50,7 %), 113 osob (41,9 %) s bydlištěm v jeho okolí, kterým byl zvolen okruh 20 kilometrů od města. Respondentů, kteří nebydlí ve Valašském Meziříčí ani v jeho okolí, odpovědělo 20 (7,4 %).



Obrázek 14 Bydliště respondentů

(zdroj: vlastní)

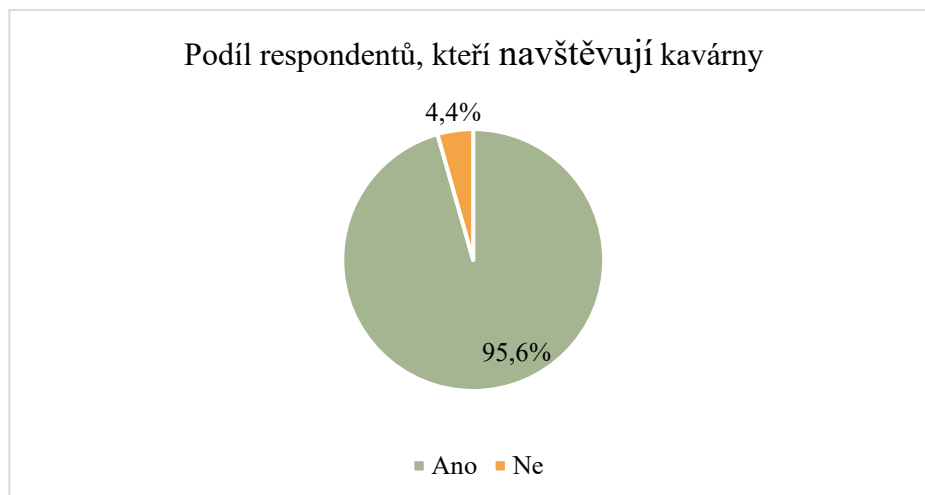
Na základě zjištěných modálních hodnot demografických údajů lze konstatovat, že nejčastějším profilem respondenta byla žena ve věku 18-26 let se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou, zaměstnaná a žijící ve Valašském Meziříčí.

Výsledky otázek obsahové části dotazníku

Vyhodnocení výsledků z obsahové části dotazníku je popsáno níže, přičemž přesné znění otázky je vždy obsaženo v názvu odlišujícího se zvýrazněním. Rovněž jsou jednotlivé výsledky vizuálně znázorněny v grafech pro větší přehlednost a rychlou orientaci. Detailně vyhodnoceny byly pouze otázky, které testovaly hypotézu nebo jejich výsledky měly zásadní vliv na další zpracování práce, z důvodu nezahlcení čtenáře.

Navštěvujete kavárny?

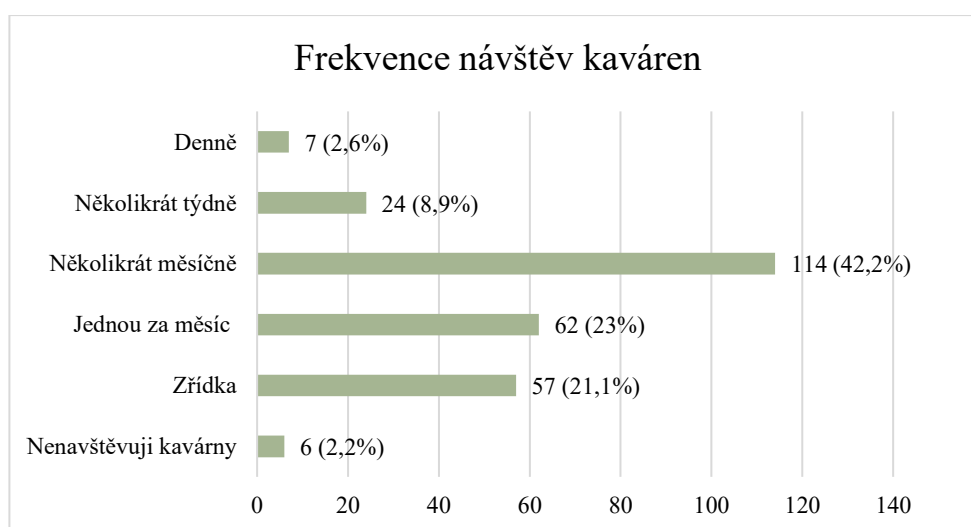
Úvodní otázka dotazníku se respondentů tázala, zda navštěvují kavárny. Byla povinná, tudíž na ní odpovědělo všech 270 respondentů. Jak lze vidět na obrázku 15, nabízela pouze dvě uzavřené možnosti odpovědi. Výsledky ukazují, že naprostá většina dotazovaných navštěvuje kavárny, konkrétně tuto odpověď zvolilo 258 respondentů (95,6 %). Pouhých 12 dotazovaných (4,4 %) pak označilo, že kavárny nenavštěvují. Z výsledků dat lze konstatovat vysokou návštěvnost kaváren mezi respondenty, což je pro zamýšlenou kavárnu velmi pozitivním jevem.



Obrázek 15 Podíl respondentů navštěvující kavárnu

*(zdroj: vlastní)***Jak často navštěvujete kavárny?**

Druhá otázka zkoumala frekvenci návštěv kaváren a byla povinná. Jak lze vidět v grafu, největší podíl respondentů uvedlo, že navštěvují kavárny několikrát měsíčně, konkrétně tuto odpověď označilo 114 respondentů (42,4 %). Denně kavárny navštěvuje pouze 7 respondentů (2,6 %), několikrát týdně pak 24 (8,9 %). Jednou za měsíc kavárnu navštíví 62 dotazovaných (23 %). Odpověď zřídka označilo 57 osob (21,1 %) a 6 dalších (2,2 %) nenavštěvuje kavárny vůbec. Druhá otázka zároveň testovala hypotézu H1, jejíž znění potvrzuje, protože podmínkám hypotézy odpovídají odpovědi: denně, několikrát týdně a několikrát měsíčně, jejichž součet tvoří 145 respondentů, kteří z celku tvoří 53,7 %.

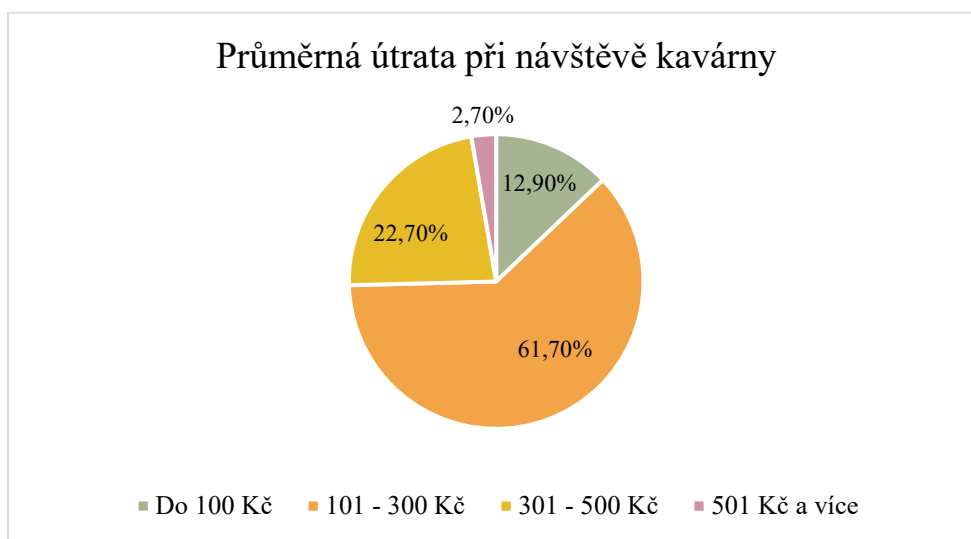


Obrázek 16 Frekvence návštěv kaváren

(zdroj: vlastní)

Jaká je Vaše průměrná útrata za jednu návštěvu v kavárně?

Třetí otázka byla zaměřena na útratu respondentů v kavárně. Nebyla povinná, protože byla založena na předpokladu, že lidé, kteří nenavštěvují kavárny, na ni nebudou moci odpovědět. V otázce hlasovalo 264 respondentů, z nichž většina (61,7 %) uvedla, že výše jejich průměrné útraty za jednu návštěvu v kavárně se pohybuje v rozmezí 101–300 Kč. Odpověď do 100 Kč zvolilo 12,9 % respondentů, 301–500 Kč vybralo 22,7 % respondentů a více než 500 pouze 2,7 % respondentů. Otázka zároveň testuje hypotézu H2, jejíž znění potvrdila, protože více než 100 Kč v kavárně průměrně utratí 87,1 % respondentů.



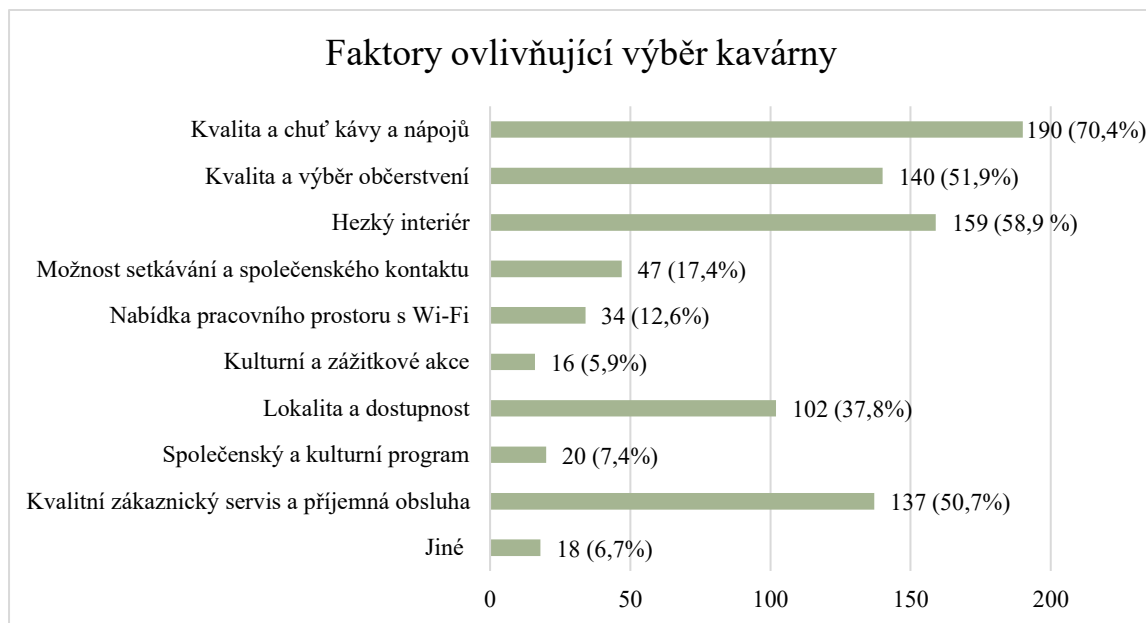
Obrázek 17 Průměrná útrata při návštěvě kavárny

(zdroj: vlastní)

Jaké faktory jsou pro Vás při výběru kavárny nejdůležitější?

Následující otázka zjišťovala, jaké faktory hrají pro respondenty klíčovou roli při výběru kavárny, což je pro zamýšlený podnik důležité znát, aby na ně při jeho realizaci byl brán zřetel. Otázka byla povinná, tudíž se jejího hlasování zúčastnilo 270 respondentů. Bylo zde možno hlasovat pro více možných odpovědí, a to ať už z výčtu nabídky nebo vlastní odpovědí. Výsledky odpovědí lze vidět na obrázku 18, přičemž procenta zde představují podíl respondentů hlasujících pro danou odpověď. Modus dat, a tedy nejdůležitějším faktorem pro respondenty, je kvalita a chuť kávy a nápojů, které zvolilo 190 dotazovaných, což z celku tvořilo 70,4 %. Dalšími velmi významnými faktory, které ovlivňují zákaznický výběr kavárny, jsou hezký interiér (58,9 %), kvalita a výběr občerstvení (51,9 %) a zákaznický servis s příjemnou obsluhou (50,7 %). Lokalita a dostupnost rozhoduje při výběru u 37,8 % respondentů. Za méně významné faktory dotazovaní považují společenský kontakt (17,4 %),

nabídku pracovního prostoru s Wi-Fi připojením (12,6 %), kulturní akce (5,9 %) nebo společenský a kulturní program (7,4 %). Respondenti, kteří zvolili vlastní odpověď, se nejčastěji shodovali, že při rozhodování hraje roli, zda kavárna disponuje dětským koutkem. Dále dotazovaní zmiňovali například cenu či čistotu. Tato otázka také testovala hypotézu H3, jež byla vyvrácena.



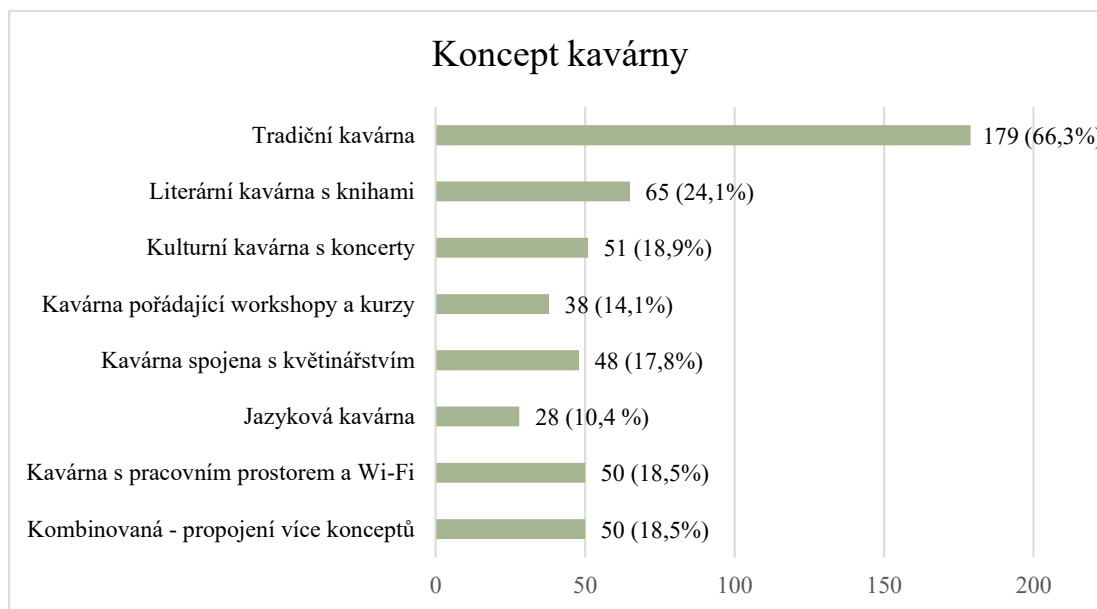
Obrázek 18 Faktory ovlivňující výběr kavárny

(zdroj: vlastní)

Jaký koncept kavárny by Vás nejvíce zaujal?

Z toho důvodu, že by podnik chtěl svým zákazníkům nabízet něco jedinečného a speciálního, bylo respondentům navrženo 8 konceptů kaváren a prostřednictvím šetření bylo zjišťováno, který je pro zákazníky nejzajímavější. Otázka byla povinná, protože byla považována za stěžejní a dotazovaní zde mohli vybírat více možností. Nutno podotknout, že v dotazníku byly jednotlivé koncepty více rozvedeny, ale pro účely přehlednosti grafu byly ponechány převážně pouze názvy. Výsledky ukázaly, že nejvíce respondentů preferuje tradiční kavárnu s kvalitní nabídkou nápojů a pokrmů bez specifických odlišností, celkově tuto odpověď zvolilo 179 dotazovaných (66,3 %). Pro ostatní koncepty kaváren hlasovala třetina respondentů oproti tradičně pojaté kavárně. Literární kavárna s knihami by zaujala 24,1 % respondentů a stala se tak druhou nejpopulárnější. Většinu dalších konceptů zvolilo kolem 18 % dotazovaných – kulturní kavárna (18,9 %), kavárna spojená s květinářstvím (17,8 %), kavárna s pracovními prostory (18,5 %) a kombinovaná propojující více konceptů (18,5 %). Kavárnu s workshopy a kurzy zvolilo (14,1 %) a nejméně respondentů (10,4 %) zaujala

jazyková kavárna, jejíž zaměřením bylo učení se nových jazyků. Otázka navazovala na hypotézu H5, která předpokládala zájem alespoň 30 % respondentů o literární kavárnu. Avšak hypotéza byla výsledky vyvrácena, protože tento koncept zvolilo pouze 24,1 % dotazovaných.

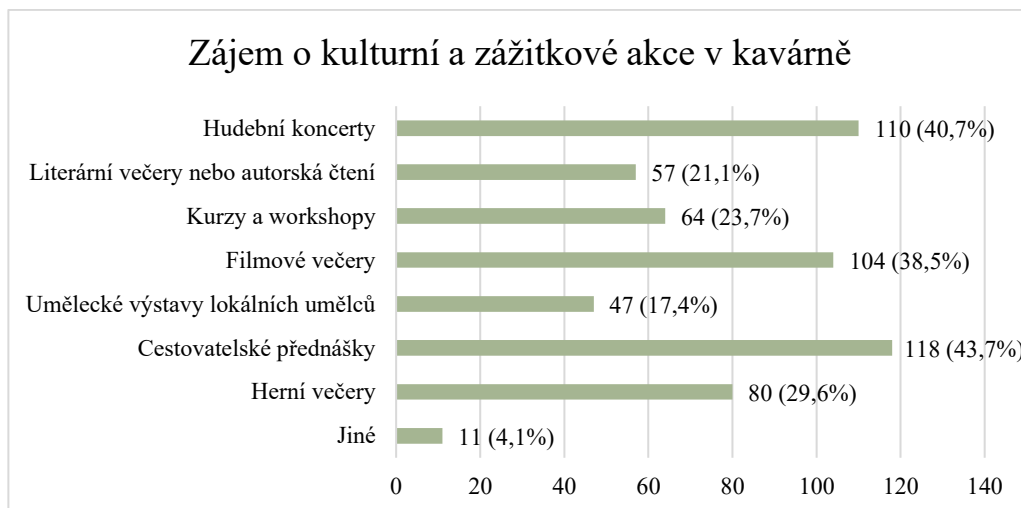


Obrázek 19 Koncept kavárny

(zdroj: vlastní)

Jaké kulturní nebo zážitkové akce by Vás v kavárně nejvíce zaujaly?

Kromě celkového konceptu kavárny, byly respondentům nabídnuty také konkrétní kulturní a zážitkové akce. Otázka byla povinná, tudíž v ní hlasovalo 270 respondentů, z nichž nejvíce zaujalo cestovatelské přednášky, pro něž hlasovalo 118 dotazovaných (43,7 %). Významný podíl zúčastněných projevilo zájem také o hudební koncerty (40,7 %) a filmové večery (38,5 %). Dále pořadí pokračovalo herními večery (29,6 %), kurzy a workshopy (23,7 %) a literární večery (21,1 %). Nejméně respondentů z nabídky možností zaujaly umělecké výstavy lokálních umělců (17,4 %). Lidé, kteří zvolili vlastní odpověď (4,1 %) nejčastěji uvedli, že nemají zájem o kulturní akci v kavárně, což obvykle odůvodnili tím, že pro ně kavárna představuje klidné místo pro odpočinek. Z výsledků lze kavárnu doporučit pořádání především cestovatelských přednášek, hudebních koncertů a filmových večerů, o které projevilo zájem nejvíce respondentů. Otázka byla sestavena také pro účely testování hypotézy H6, kterou její výsledek potvrdil.

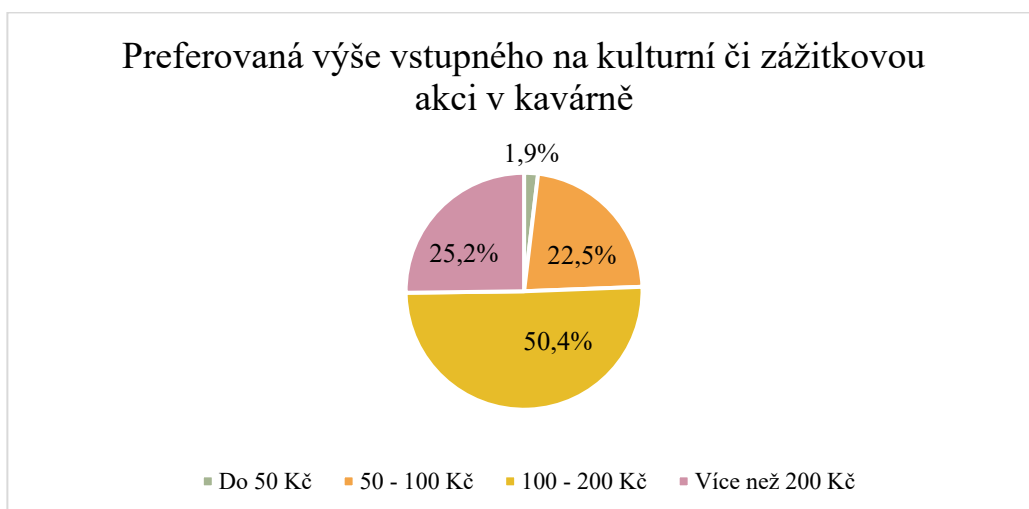


Obrázek 20 Zájem o kulturní a zážitkové akce v kavárně

(zdroj: vlastní)

Jakou částku byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za účast na kulturní akci v kavárně?

Dále bylo zjišťováno, jakou částku by potenciální zákazníci byli ochotni zaplatit za účast na akci pořadající v kavárně. Otázka nabízela uzavřené odpovědi rozřazené do čtyř možností. Byla nepovinná a celkově se jí zúčastnilo 262 respondentů, z nichž 50,4 % (132 osob) uvedlo, že by za akci v kavárně byli ochotni zaplatit 100–200 Kč. Dále 22,5 % (59 osob) zvolilo možnost 50-100 Kč a 25,2 % respondentů (66 osob) hlasovalo pro více než 200 Kč. Nejmenší podíl respondentů, pouze 1,9 % (5 osob) by zaplatilo vstupné do 50 Kč. Otázka zároveň testovala hypotézu H6, jež tvrdila, že alespoň 75 % respondentů je ochotno zaplatit více než 100 Kč za vybranou akci pořádanou v kavárně.



Obrázek 21 Preferovaná výše vstupného na speciální akci v kavárně

(zdroj: vlastní)

7.1.3 Vyhodnocení hypotéz

Vyhodnocení hypotéz bylo provedeno na základě relativní četnosti jednotlivých odpovědí získaných z dotazníkového šetření. Z důvodu doplňkového charakteru výzkumu nebyly použity statistické testy, protože cílem bylo především zjistit orientační postoje a preference potenciálních zákazníků. Souhrnný přehled jednotlivých hypotéz a jejich vyhodnocení nabízí tabulka 2.

Tabulka 2 Vyhodnocení hypotéz

(zdroj: vlastní)

Hypotéza	Znění	Vyhodnocení
H1	Více než 50 % respondentů navštěvuje kavárny několikrát měsíčně nebo častěji.	Potvrzena
H2	Více než 80 % respondentů utratí za jednu návštěvu v kavárně více než 100 Kč.	Potvrzena
H3	Alespoň 75 % respondentů považuje kvalitu a chuť kávy a nápojů za důležitý faktor při výběru kavárny.	Vyvrácena
H4	Alespoň 30 % respondentů by zaujal koncept literární kavárny.	Vyvrácena
H5	Alespoň 35 % respondentů by v kavárně oslovily hudební koncerty.	Potvrzena
H6	Alespoň 75 % respondentů je ochotno zaplatit více než 100 Kč za vybranou akci pořádanou v kavárně.	Potvrzena

H1: Více než 50 % respondentů navštěvuje kavárny několikrát měsíčně nebo častěji.

První hypotéza se soustředila na frekvenci návštěv kaváren, protože bez návštěvnosti zákazníků nemůže podnik fungovat. Hypotéza předpokládala, že více než 50 % respondentů navštěvuje kavárny několikrát měsíčně nebo častěji. Podmínkám hypotézy odpovídají odpovědi: denně, několikrát týdně a několikrát měsíčně, které v součtu zvolilo 145 respondentů, což z celku tvořilo 53,7 %. Hypotéza byla výzkumem potvrzena.

H2: Více než 80 % respondentů utratí za jednu návštěvu v kavárně více než 100 Kč.

Hypotéza H2 byla zaměřena na průměrnou útratu v kavárně, přičemž vycházela z předpokladu, že alespoň 80 % při její jedné návštěvě utratí více než 100 Kč. Dotazovaným byly nabídnuty čtyři možnosti rozmezí útraty v kavárně, přičemž do 100 Kč utrací v kavárně 12,9 %, v rozmezí 101–300 Kč 61,7 %, 301–500 Kč zvolilo 22,7 % respondentů a 501 Kč

a více pouze 2,7 %. Hypotéze odpovídají možnosti 101–300 Kč, 301–500 Kč a 501 Kč a více, které v součtu označilo 87,1 % a hypotéza tak byla dotazníkovým šetřením potvrzena.

H3: Alespoň 75 % respondentů považuje kvalitu a chuť kávy a nápojů za důležitý faktor při výběru kavárny.

Třetí hypotéza testovala, které faktory hrají pro zákazníky důležitou roli při výběru kavárny. Předpoklad zněl, že pro alespoň 75 % respondentů je klíčovým prvkem kvalita a chuť kávy a nápojů. Získaná data ukázaly, že ačkoli byl faktor kvality a chuti kávy a nápojů označován nejvíce lidmi a patří tedy mezi velmi vlivné faktory v tomto rozhodování, celkově jej zvolilo 70,4 % respondentů. Hypotéza byla tedy průzkumem vyvrácena.

H4: Alespoň 30 % respondentů by zaujal koncept literární kavárny.

Hypotéza H4 byla zaměřena na koncept kavárny, který by její zákazníky nejvíce zaujal. Očekávala, že alespoň 30 % respondentů z navrhovaných konceptů osloví literární kavárna s knihami. Výzkum ukázal, že respondenti projeví největší zájem o tradiční kavárnu nabízející kvalitní nabídku nápojů a občerstvení. Literární kavárna se umístila na druhém místě, avšak zaujala pouze 24,1 % z dotázaných a hypotézu tak vyvrátila. Ačkoli byl předpoklad hypotézy vyvrácen, literární kavárna spolu s kulturní stále zaujala největší podíl potenciálních ze specificky zaměřených konceptů, proto lze doporučit, aby se o ně podnik více zaměřil.

H5: Alespoň 35 % respondentů by v kavárně oslovily hudební koncerty.

Další hypotéza testovala zájem respondentů o kulturní a zážitkové akce pořádané v kavárnách. Hypotéza byla založena na předpokladu, že alespoň 35 % respondentů v kavárně osloví hudební koncerty. Tento předpoklad byl výsledky výzkumu potvrzen, protože hudební koncerty oslovily 40,7 % z dotázaných. Dalšími populárními akcemi mezi respondenty byly cestovatelské přednášky a filmové večery. Tyto tři akce by pro kavárnu vhodnými v jejich začátcích.

H6: Alespoň 75 % respondentů je ochotno zaplatit více než 100 Kč za vybranou akci pořádanou v kavárně.

Jestliže kavárna zamýšlí konání akcí je důležité také vědět, kolik by byli potenciální zákazníci ochotni zaplatit za účast na ní. A právě to zkoumala poslední hypotéza H7, která vycházela z předpokladu, že alespoň 75 % respondentů je ochotno zaplatit více než 100 Kč za vybranou akci pořádanou v kavárně. Byly zde nabídnuty čtyři různé cenové rozmezí,

přičemž podmínkám hypotézy odpovídaly možnosti: 100–200 Kč a více než 200 Kč, které zvolilo celkem 75,6 % respondentů. Hypotéza byla tedy výzkumem potvrzena. Je nutno podotknout, že finální cena na pořádanou akci se následně bude odvíjet především od konkrétního programu a nákladů na něj, přesto je vhodné být obeznámen s možnostmi a preferencemi potenciálních zákazníků.

7.1.4 Shrnutí dotazníkového šetření a doporučení

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 270 respondentů, z nichž 178 bylo žen, 91 mužů a jeden respondent své pohlaví neuvedl. Největší zastoupení zúčastněných bylo ve věku 18–26 let, dalšími významně zastoupenými věkovými kategoriemi byly 27–39 let a 40–55 let. Dalšími nejčtenějšími charakteristikami bylo středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, sociální zařazení jako zaměstnanec a bydliště ve Valašském Meziříčí.

Velmi pozitivně se jeví návštěvnost kaváren, kterou označilo 95,6 % respondentů. U frekvence návštěv pak bylo zjištěno, že nejpočetnější skupina dotazovaných chodí do kaváren několikrát měsíčně. Tato skupina pro zamýšlený podnik, jestliže získá jejich přízeň, může zajistit opakované návštěvy a loajální zákazníky. Průměrná útrata v kavárně se nejčastěji pohybovala mezi 101 až 300 Kč. Důležitými faktory, které ovlivňují výběr kavárny, jsou kvalita a chuť kávy a nápojů, kvalita a výběr občerstvení, hezký interiér, lokalita a zákaznický servis s příjemnou obsluhou. Tyto faktory by pro navrhovaný podnik měly být klíčové a měl by se zaměřit na zajištění jejich splnění.

Hlavním cílem bylo nalezení vhodného konceptu kavárny. V této otázce nejvíce hlasů získala tradiční kavárna, dále se umístil literární a kulturní koncept. Proto lze pro odlišení konceptu od konkurence doporučit propojení těchto tří konceptů. Respondenty zaujal také pracovní prostor, proto se lze zaměřit i na tento návrh. Dále byl zkoumán zájem o kulturní a zážitkové akce, u nichž získaly největší oblibu respondentů hudební koncerty, filmové večery, cestovatelské přednášky a herní večery. Následně byla identifikována preferovaná výše vstupného na tyto akce na 100–200 Kč.

8 NÁVRH BUSINESS MODELU KAVÁRNY

Kapitola představuje koncept zamýšlené kavárny a následně navrhuje její business model na základě získaných dat provedenými analýzami. Pro sestavení modelu bylo zvoleno plátno Lean Canvas, které je vhodným nástrojem právě pro koncipování nového podnikání.

8.1 Představení konceptu kavárny

Koncept kavárny vychází ze zjištěných zákaznických preferencí z dotazníkového šetření, v němž byla potenciálními zákazníky projevena největší přízeň tradiční kavárně s kvalitní nabídkou nápojů a pokrmů. Protože však záměrem kavárny je odlišit se od konkurence nabídnutím unikátní hodnoty, bude koncept propojovat tradiční kavárnu s literárním a kulturním, které byly dalšími populárními návrhy. Literární pojetí bude promítnuto především v obklopujících knihovnách s volně vypůjčitelnými knihami, jež budou navozovat atmosféru celého prostoru. Kavárna bude také pořádat kulturní a zážitkové akce, z nichž byl největší zájem potenciálními zákazníky projeven o hudební koncerty, cestovatelské přednášky a filmové a herní večery, proto se, alespoň zpočátku, zaměří podnik právě na ně.

Zamýšlená kavárna byla pojmenována názvem Mezičas, který odráží odpočinkovou atmosféru kavárny a zároveň skrývá odkaz na Valašské Meziříčí, ve kterém bude kavárna situována. Umístění kavárny je zamýšleno v oblasti ulic Vrbenská nebo Vodní, přičemž se jedná o lokality vzdáleny přibližně pět minut chůze od náměstí. V okolí těchto lokalit se rovněž nachází autobusové nádraží a cyklostezka, zároveň je zde prostor i pro venkovní posezení. Logo navrhované kavárny Mezičas lze vidět na obrázku 22. Podnikání bude provozováno na řemeslnou živnost, avšak proto, že podnikatelka nesplňuje požadavky pro její založení, bude ustanoven odpovědný zástupce.



Obrázek 22 Logo kavárny Mezičas

(zdroj: vlastní)

8.2 Stavební prvky Lean Canvas modelu kavárny

Jak již bylo zmíněno, pro navrhnutí business modelu kavárny Mezičas byl zvolen model Lean Canvas, z důvodu jeho přizpůsobení pro nové a začínající podniky. Na základě provedených analýz byly definovány jednotlivé bloky, jimiž jsou zákaznické segmenty, problém, řešení, unikátní hodnota, kanály, toky příjmů, struktura nákladů, klíčové metriky a nespravedlivá výhoda. Kompletní business model kavárny Mezičas nabízí obrázek 23.

Problém	Řešení	Unikátní hodnota	Neférová výhoda	Zákaznické segmenty
Nedostatek veřejných míst vhodných pro práci nebo studium.	pracovní prostor s WiFi připojením a zásuvkami	Více než jen kavárna - místo, kde se rodí zážitky u poctivé kávy a lokálních chutí v inspirativním prostředí.	osobní přístup	studenti
Nedostatek kaváren nabízející zážitek s kulturním přesahem.	výběrová káva a pokrmy z lokálních surovin, kulturní program		pečení podle rodinných receptů	milovníci kávy a kultury
Omezené možnosti pro cenově dostupné trávení volného času mimo domov pro mladé lidi.	zvyhodněná nabídka pro studenty		autenticita a estetika prostředí	freelanceři
<i>Existující alternativy</i> kavárny, cukrárny, čajovny, knihovny, kulturní zařízení	Klíčové metriky denní a měsíční tržby denní návštěvnost průměrná účast na akcích týdenní růst počtu sledujících na sociálních sítích		Kanály Instagram Facebook webové stránky TikTok	<i>První vlaštovky</i> maldí lidé
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		
počáteční náklady fixní náklady: nájem, mzdy, voda a elektřina, internet, pojištění variabilní náklady: suroviny, náklady na akce, mzdové náklady - dohody		prodej nápojů a pokrmů, příjmy z organizace kulturních akcí, pronájem prostor k soukromým účelům		

Obrázek 23 Business model kavárny Mezičas

(zdroj: vlastní)

8.2.1 Zákaznické segmenty

Zákaznické segmenty byly vybrány na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření, ale zároveň byl brán zřetel na celkový koncept kavárny. Zákazníci, na které bude model primárně cílen byli rozděleni do následujících zákaznických segmentů:

- studenti;
- milovníci kávy a kultury;
- freelanceři.

Studenti představují segment, který má ve Valašském Meziříčí velké zastoupení z důvodu vysokého počtu středních škol, zároveň se jich řada zúčastnila dotazníkového šetření, z čehož lze předpokládat jejich zájem. Studenti v kavárnách obvykle uspokojují více

potřeb, ať už je vyhledávají ke studiu nebo setkávání se s přáteli. Často také hledají místa k trávení volného času mimo domov. I v tomto případě je pro ně kavárna jednou z možností, obzvláště pokud bude nabízet kulturní program. Pro tento segment je nutno zajistit příjemnou atmosféru, přizpůsobení ke studiu, což zahrnuje jak Wi-Fi připojení nebo přístup k elektrické síti. Lze u nich však předpokládat zvýšenou citlivost na ceny a zájem o cenově dostupnější nabídku.

Druhý segment byl definován jako milovníci kávy a kultury a jsou jimi zákazníci, kteří kavárnu nevyhledávají pouze za účelem rychlé konzumace kávy nebo pokrmu, ale považují její návštěvu za zážitek. Tento segment dává přednost kvalitě před nízkými cenami. Zároveň také ocení lokálnost surovin, atmosféru prostředí i kulturní program či literaturu. Jejich návštěvnost je předpokládána v odpoledních a večerních hodinách.

Freelancer je osoba, která obvykle pracuje jako OSVČ zejména v digitálních či kreativních oborech. Jedná se o nezávislé pracovníky bez pracovního zázemí, kteří svou práci často vykonávají v kavárnách. Freelanceři představují segment, u nichž lze očekávat opakovanou návštěvnost. Při spokojenosti se mohou stát téměř denními zákazníky. Zároveň navštěvují kavárny především v dopoledních hodinách, čímž by rovněž vyplnili predikované nižší vytížení v podniku v této době. Potřeby freelancerů budou podobné jako potřeby studentů, kteří kavárny vyhledávají ke studiu, a tedy přizpůsobení pracovního prostoru v podobě internetového připojení a dostupnost elektrických zásuvek. Naopak u tohoto segmentu lze očekávat vyšší průměrná útrata a menší citlivost na ceny. Jejich delší pobyt v kavárně zvyšuje pravděpodobnost větší konzumace než u jiných segmentů.

Prvními vlašťovkami budou mladí lidé ze všech vybraných segmentů, protože je lze snadno oslovit a zaujmout prostřednictvím sociálních sítí, které budou využívány k propagaci. Mladí lidé rovněž obvykle rádi objevují neznámá místa či zkusí nové podniky.

8.2.2 Problém

Problémy, označovány také jako potřeby, byly identifikovány na základě vybraných zákaznických segmentů. Prvním byl zvolen nedostatek veřejných míst vhodných pro práci nebo studium, který je problémem především studentů a freelancerů. Dále nedostatek kaváren nabízející zážitek s kulturním přesahem, který mohou vyhledávat všechny segmenty, avšak především odkazuje na milovníky kávy a kultury. Poslední problém představují omezené možnosti pro cenově dostupné trávení volného času mimo domov,

kteřé mohou trápit především studenty. Za již existující alternativy zjištěných problémů lze považovat kavárny, cukrárny, čajovny, knihovny či kulturní zařízení.

8.2.3 Řešení

Řešení navazuje na zjištěné problémy, na něž navrhuje a nabízí vhodná řešení. Pro nedostatek veřejných míst vhodných pro práci nebo studium bude vhodným řešením zajištění spolehlivého Wi-Fi připojení a přizpůsobení uspořádání kavárny tak, aby byl hostům zajištěn přístup připojení k elektrické síti. Problém s nedostatkem kaváren, které nabízejí zážitky s kulturním přesahem, bude řešit nabídka výběrové kávy a domácích pokrmů z lokálních surovin a zjišťování kulturního programu. Potřebu cenově dostupného trávení volného času mimo domov pro studenty vyřeší především zvýhodněné nabídky pro studenty, například prostřednictvím studentských slev na průkaz ISIC. Inspirativní a klidné prostředí je doplňkovým řešením pro všechny výše zmíněné problémy, které napomáhá k úspěšnosti uspokojování potřeb zákaznických segmentů.

8.2.4 Unikátní hodnota

Unikátní hodnotou se rozumí srozumitelný popis nabídky, přičemž se obvykle jedná o výstižnou větu. Pro kavárnu Mezičas byla zvolena následující:

„Více než jen kavárna – místo, kde se rodí zážitky u poctivé kávy a lokálních chutí v inspirativním prostředí.“

8.2.5 Kanály

Kanály v obchodním modelu představují klíčový blok, prostřednictvím kterého je doručována informace o nabízené hodnotové nabídce zákazníkovi. Jsou to cesty, jimiž podnik komunikuje se svými zákazníky. U navrhované kavárny budou klíčovými kanály sociální sítě a webové stránky.

Sociální sítě jsou každodenní záležitostí pro řadu lidí napříč generacemi, proto jsou považovány za zásadní kanál. Podnik bude využívat především Facebook, Instagram a TikTok, jež jsou jedny z nejpoužívanějších sociálních sítí, a rovněž je u každé z nich předpokládáno oslovení odlišné zájmové i věkové skupiny zákazníků. Na sociálních sítích bude sdílen marketingový obsah, který bude informovat o aktuálních nabídkách, specialitách a novinkách v kavárně. Rovněž budou prostřednictvím nich zveřejňovány pozvánky na kulturní akce a podrobné informace o nich. Dále bude kavárna sociální sítě využívat jako

platformu pro budování komunity a přijímání zpětné vazby od svých zákazníků. Výše zmíněné platformy podnikatelka dobře ovládá a bude je sama provozovat, proto je jejich dalším benefitem, že se nepromítnou do nákladů.

Dalším komunikačním nástrojem kavárny budou webové stránky, které by měly být především přehledné a informující. Slouží jako prostor pro detailnější popis konceptu a příběhu kavárny, zveřejnění stálé nabídky a kontaktních údajů. Přes webové stránky však nelze příliš dobře komunikovat se zákazníky, proto budou plnit spíše informativní funkci.

8.2.6 Toky příjmů

Kavárna bude získávat příjmy zejména ze své hlavní činnosti, kterou je prodej nápojů a pokrmů. Nabídka kavárny se bude skládat především z výběrové kávy, domácích limonád a dalších nealkoholických nápojů. Z pokrmů bude kavárna nabízet snídaňové menu, koláče, dorty a dezerty vlastní výroby. Příjmy budou rovněž získávány z organizování kulturních akcí pro zákazníky a z pronájmu prostorů podniku k soukromým účelům či uzavřeným akcím zákazníkům, zahrnující oslavy, večírky či svatby. Do budoucna je zvažována vlastní pražírna, která by rozšířila příjmy o prodeje vlastní kávy a zavedení e-shopu. Více výnosy kavárny popisuje kapitola ekonomické zhodnocení modelu.

8.2.7 Struktura nákladů

Významnou položku struktury nákladů představují počáteční náklady, které budou vynaloženy na vybavení kavárny a zajištění jejího provozu. Další složkou pak budou náklady fixní opakující se každý měsíc ve stejné výši a variabilní, jejichž výše se bude odvíjet především od návštěvnosti podniku. Detailní rozbor nákladů nabízí kapitola ekonomické zhodnocení modelu.

8.2.8 Klíčové metriky

K hodnocení úspěšnosti podniku slouží klíčové metriky, jež budou pro zamýšlenou kavárnu představovat denní a měsíční tržby, denní návštěvnost, průměrná účast na organizovaných akcích a týdenní nárůst počtu sledujících na sociálních sítích.

Tržby jsou základním ukazatelem úspěšnosti podniku, přičemž zobrazují výnosy z prodeje nápojů, pokrmů a doplňkových služeb. Prostřednictvím denních tržeb lze sledovat krátkodobé tendence nebo odhalit výkyvy, například sledování rozdílu v tržbách ve všedních

dnech a o víkendu. Mohou tedy sloužit jako podklad pro operativní rozhodování. Na základě měsíčních tržeb pak bude vyhodnocováno dlouhodobé hospodaření podniku.

Denní návštěvnost napomáhá sledovat vytíženost provozu v různých denních dobách. Tato metrika bude zjišťována především prostřednictvím pokladního systému, avšak bude se zde počítat s odchylkami v případech, kdy každý zákazník nebude platit jednotlivě sám za sebe, ale například platba pro tři hosty proběhne hromadně. Na tento ukazatel je vhodné později napojit metriku sledování opakovaných návštěv zákazníků, prostřednictvím kterých by bylo možno hodnotit loajalitu zákazníků. Průměrná účast na pořádaných akcích bude sledovat zájem a účast na kulturní a společenské akce, které budou kavárnou organizovány. Je patrné, že pokud se tento ukazatel bude pohybovat v nízkých hodnotách, nemusí být pro podnik výhodné, tyto akce pořádat.

Online propagace je velmi dostupným a běžným způsobem marketingu pro začínající podniky, proto bude kavárna primárně přes ně zveřejňovat reklamní obsah. Růst počtu sledujících bude klíčovou metrikou především z počátku podnikání, protože ním lze sledovat určitý zájem o kavárnu.

8.2.9 Neférová výhoda

Neférová výhoda představuje jedinečnost podniku, kterou nelze snadno zkopírovat. Jednou z těchto výhod kavárny Mezičas bude osobní přístup majitelky kavárny, protože v ní bude, především z počátku, sama pracovat. Osobní přítomnost majitelky umožní přímé ovlivňování kvality poskytovaných služeb, zajišťování individuálního a osobního přístupu či budování vztahů se zákazníky, čímž lze zvýšit jejich spokojenost a loajalita. Další neférovou výhodou bude pečení podle rodinných receptů, především koláčů a dezertů. Estetika interiéru bude pojata moderně, ale minimalisticky. Kavárna bude disponovat otevřenou kuchyní a espresso barem. Interiér bude vybaven rustikálním nábytkem doplněn černými kovovými doplňky, knihami a květinami. Díky spojení estetiky a uměleckého nádechu bude také nespravedlivou výhodou autenticita prostředí.

9 SWOT ANALÝZA KAVÁRNY

Po sestavení business modelu a navržení konceptu kavárny lze projekt zhodnotit SWOT analýzou, jež zobrazuje vnitřní a vnější faktory, které mohou mít na zamýšlený podnik pozitivní nebo negativní vliv. Matice napomáhá odhalit, v čem kavárna bude vynikat a jaké skutečnosti se pro ni mohou jevit nepříznivě. Příležitosti, které se mohou nabízet, je klíčové dokázat využívat ve prospěch podniku, naopak pravděpodobnost výskytu hrozeb by měla být eliminována opatřeními. SWOT matici kavárny Mezičas ukazuje obrázek 24.

SWOT matice		
	<i>pozitivní vlivy</i>	<i>negativní vlivy</i>
<i>vnitřní vlivy</i>	Silné stránky	Slabé stránky
	nabídka výběrové kávy unikátní koncept vlastní příprava pokrmů z lokálních surovin pravidelná nabídka kulturního programu osobní přístup esteticky atraktivní interiér	nezkušenost s provozem kavárny vyšší náklady na kvalitní suroviny zatím nevybudovaná zákaznická základna
<i>vnější vlivy</i>	Příležitosti	Hrozby
	partnerství s lokálními dodavateli sezónní nabídky trend propagace na sociálních sítích spolupráce s lokálními umělci vlastní pražírna a prodej kávy	již existující konkurenti vstup nových konkurentů makroekonomické faktory riziko nízké návštěvnosti nepředvídatelné události

Obrázek 24 SWOT matice kavárny Mezičas

(zdroj: vlastní)

9.1.1 Silné stránky

Mezi silné stránky zamýšlené kavárny lze zařadit nabídku výběrové kávy a domácích dezertů, při jejichž přípravě bude kladen důraz na kvalitu a lokálnost surovin. Samotným konceptem, který propojuje gastronomii, kulturu a komunitní život, se odliší od konkurenčních podniků. Silnou stránkou podniku bude také organizace akcí, a rozšíření tak možností kulturního vyžití ve městě. Z počátku budou konány dvakrát měsíčně a jejich další průběh se bude odvíjet od zpětné vazby zákazníků. Estetika interiéru je důležitou součástí zajištění žádoucí atmosféry v kavárně, zároveň také může vést ke zvyšování povědomí o podniku, protože lidé často sdílí estetická místa na svých sociálních sítích.

9.1.2 Slabé stránky

Za jednu z nejvýznamnějších slabín kavárny lze považovat absenci zkušenosti s řízením provozu kavárny, což může vést k nedostatkům v oblasti logistiky a plánování zásob nebo

koordinace personálu. Tuto slabou stránku však lze částečně eliminovat sebevzděláváním či konzultací s odborníkem v dané oblasti. Obvykle se v počátcích podnikání nelze kompletně vyvarovat chybám, a proto nejcennější zkušenosti získá podnikatel praxí a poučením se z omylů. Další slabá stránka je navázána na již zmíněný důraz na kvalitu surovin, se kterým se pojí vyšší náklady, které se mohou odrazit na celkových cenách nabízených nápojů a pokrmů. Tato slabina podniku může odradit především cenově senzitivní zákazníky. Je nutné, aby kavárna své přesvědčení a přidanou hodnotu nabídky dostatečně komunikovala a prezentovala svým zákazníkům. Z počátku bude pro kavárnu, především oproti konkurenci, slabou stránkou absence zákaznické základny.

9.1.3 Příležitosti

Příležitosti jsou takové externí vlivy, které může podnik využít pozitivně ve svůj prospěch. Příznivě se jeví navázání partnerství s lokálními dodavateli, především s pražírnami, malovýrobci mléčných výrobků či farmáři. Další příležitostí, kterou může kavárna využít je flexibilní přizpůsobování nabídky dle sezónnosti, jak svátků a tradic, tak i sezónnosti potravin. Tento přístup napomáhá zachovat rozmanitost sortimentu, a zároveň nabízet zákazníkům stále novou nabídku, která může být podnětem jejich opakované návštěvy. Současným trendem je využívání sociálních sítí k propagaci podniku, což pro kavárnu představuje příležitost ve formě nenákladného marketingu. Pozitivně se jeví navázání spolupráce s lokálními umělci. Do budoucna je pro podnik příležitostí vybudování vlastní pražírny a prodej pražené kávy s rozšířením o e-shop.

9.1.4 Hrozby

Hrozbou zamýšleného podniku jsou existující konkurenti, především proto, že již mají získané zkušenosti a vybudovanou zákaznickou základnu. Kromě existující je nutno zohlednit také vstup potenciální nové konkurence. Kavárna musí brát zřetel také na hrozbu nízké návštěvnosti, té lze zabránit především unikátní nabízenou hodnotou a správně zvoleným marketingem. Dále hrozí nepříznivý vývoj ekonomiky a makroekonomických faktorů, zahrnující inflaci, kolísání cen energií a surovin nebo změna daňového zatížení a další. To vše může mít vliv na samotný podnik a vývoj jeho nákladů, ale také na změnu spotřebitelského chování. Hrozbou, kterou nelze předvídat ani ovlivnit jsou nepředvídatelné události, jako je například pandemie nebo válka.

10 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Důležitou součástí každého plánovaného podnikání je před jeho začátkem jej finančně vyčíslit a zhodnotit, zda má potenciál na trhu uspět. Pro ekonomické vyhodnocení zamýšlené kavárny byly sestaveny předpokládané náklady, výnosy, výsledek hospodaření a doba návratnosti investice. Odhadované částky byly stanoveny na základě průzkumu trhu, konkurence a zákazníků. Reálné částky by se pak ve skutečnosti odvíjely od řady faktorů, jako je konkrétní lokalita, vztahy s dodavateli a také především návštěvnost zákazníků, bez níž by podnik nemohl fungovat.

10.1 Náklady

Pro zajištění provozu budou vynaloženy počáteční náklady, jež byly vyčísleny na 861 000 Kč. Zahrnují rekonstrukce a stavební úpravy, veškeré vybavení, živnostenské oprávnění a další. Jejich detailní popis lze vidět v tabulce 3. Financování počáteční investice bude zajištěno bezúročnou půjčkou od blízké osoby.

Tabulka 3 Počáteční náklady

(zdroj: vlastní)

Počáteční náklady	
Položka	Částka
Živnostenské oprávnění	1 000 Kč
Nájem, kauce	90 000 Kč
Úpravy a rekonstrukce	200 000 Kč
Nábytek a vybavení interiéru	80 000 Kč
Vybavení kuchyně	100 000 Kč
Vybavení espresso baru	200 000 Kč
Dekorace, knihy	30 000 Kč
Počáteční zásoby	25 000 Kč
Pokladní systém	15 000 Kč
Webové stránky	5 000 Kč
Baristický kurz	15 000 Kč
Finanční rezerva	100 000 Kč
Celkem	861 000 Kč

Další klíčovou složkou jsou fixní náklady, které budou neměnné po celý rok bez ohledu na návštěvnost či jiné vlivy. Mezi pravidelné fixní náklady, které bude kavárna platit každý

měsíc, se řadí nájem, zálohy na energie, mzdové náklady na zaměstnance, pojištění a internet. Nájem a zálohy na energie byly odhadnuty dle současných nabídek pronájmů obchodních prostorů ve Valašském Meziříčí. V kavárně bude kromě majitelky pracovat jeden zaměstnanec. Celkové měsíční fixní náklady byly vyčísleny na 76 300 Kč, roční pak na 915 600 Kč.

Tabulka 4 Odhad fixních nákladů

(zdroj: vlastní)

Fixní náklady		
Fixní náklad	Měsíční	Roční
Nájem	30 000 Kč	360 000 Kč
Energie	15 000 Kč	180 000 Kč
Mzdové náklady	30 000 Kč	360 000 Kč
Pojištění	800 Kč	9 600 Kč
Internet	500 Kč	6 000 Kč
Celkem	76 300 Kč	915 600 Kč

Mezi variabilní náklady kavárny byly zařazeny položky, jejichž výše se může měnit v různých scénářích a budou v jednotlivých měsících ovlivňovány především četností návštěv. Proto byly sestaveny dle pesimistické, realistické a optimistické predikce. Nejvýznamnější položku variabilních nákladů tvoří suroviny. Dále se zde promítnou náklady na pořádané kulturní akce, mzdové náklady na zaměstnance pracující na dohodu, obalový materiál či hygienické potřeby. Realistické odhady variabilních nákladů byly určeny na 49 650 Kč měsíčně a 595 800 Kč ročně.

Tabulka 5 Odhad variabilních nákladů

(zdroj: vlastní)

Variabilní náklady			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Suroviny	25 000 Kč	35 000 Kč	45 000 Kč
Náklady na pořádané akce	3 000 Kč	4 000 Kč	8 000 Kč
Mzdové náklady na DPP/DPČ	5 000 Kč	10 000 Kč	15 000 Kč
Obalový materiál	250 Kč	350 Kč	450 Kč
Hygienické potřeby	200 Kč	300 Kč	400 Kč
Měsíční variabilní náklady	33 450 Kč	49 650 Kč	68 850 Kč
Roční variabilní náklady	401 400 Kč	595 800 Kč	826 200 Kč

10.2 Výnosy

Predikce výnosů byly sestaveny ze tří oblastí, z nichž bude kavárna své tržby získávat, jimiž jsou prodej nápojů a pokrmů, pronájem prostorů kavárny a organizace kulturních událostí. Tržby z prodeje nápojů a pokrmů byly stanoveny odhadem denní návštěvnosti kavárny a následným násobením průměrné útraty jednoho zákazníka, která byla určena na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření. Z odpovědí byl následně proveden vážený průměr a výsledná částka vyšla na 234,1 Kč na zákazníka. Kavárna bude otevřena každý den kromě neděle. Tržby z pronájmu prostor kavárny byly predikovány odhadem a následně vynásobeny cenou 3000 Kč za pronájem. Zde je však nutno podotknout, že se jedná o průměr a konkrétní cena se bude odvíjet od délky pronájmu či doplňkových služeb jako je obsluha či občerstvení. Tržby z pořádaných akcí odrážely zákaznické preference vyjádřeny v dotazníkovém šetření, kde bylo nejčastěji hlasováno vstupné 100–200 Kč, proto bylo odhadované vstupné stanoveno na 150 Kč.

Tabulka 6 Odhad výnosů

(zdroj: vlastní)

Výnosy z prodeje nápojů a pokrmů			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Průměrná denní návštěvnost	20	25	30
Průměrná útrata za 1 návštěvu	234,1 Kč	234,1 Kč	234,1 Kč
Denní tržby	4 682 Kč	5 853 Kč	7 023 Kč
Měsíční tržby	121 732 Kč	152 165 Kč	182 598 Kč
Roční tržby	1 460 784 Kč	1 825 980 Kč	2 191 176 Kč
Výnosy z pronájmu			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počet pronájmů za rok	4	6	8
Cena pronájmu	3000 Kč	3000 Kč	3000 Kč
Měsíční tržby	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
Roční tržby	12 000 Kč	18 000 Kč	24 000 Kč
Výnosy z kulturních událostí			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Průměrná návštěvnost	10	15	20
Cena vstupného	100 Kč	100 Kč	100 Kč
Tržby za událost	1 000 Kč	1 500 Kč	2 000 Kč
Měsíční tržby	2 000 Kč	3 000 Kč	4 000 Kč
Roční tržby	24 000 Kč	36 000 Kč	48 000 Kč

Celkové výnosy			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Celkové měsíční výnosy	124 732 Kč	156 665 Kč	188 598 Kč
Celkové roční výnosy	1 496 784 Kč	1 879 980 Kč	2 263 176 Kč

10.3 Výsledek hospodaření

Na základě predikovaných výnosů a nákladů byl zjištěn předpokládaný výsledek hospodaření podniku. Jak lze vidět v tabulce, všechny varianty vykazují kladný výsledek hospodaření, přičemž i pesimistický scénář, jehož výše měsíčního zisku je predikována na 14 982 Kč, naznačuje schopnost podniku pokrýt náklady a generovat zisk. Realistický scénář vykazuje 30 715 Kč měsíčního zisku, a optimistický pak 43 448 Kč. Podnik by měl vždy usilovat o optimistický scénář, avšak být připraven i na pesimistické výsledky.

Tabulka 7 Výsledek hospodaření

(zdroj: vlastní)

Výsledek hospodaření			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Měsíční VH	14 982 Kč	30 715 Kč	43 448 Kč
Roční VH	179 784 Kč	368 580 Kč	521 376 Kč

10.4 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice byla vypočtena poměrem investice a zjištěného ročního zisku. V pesimistickém scénáři tato doba činí 4,79 roku, v realistickém 2,34 a při optimistických podmínkách 1,65 roku.

Tabulka 8 Doba návratnosti investice

(zdroj: vlastní)

Doba návratnosti investice			
Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
Počáteční investice	861 000 Kč	861 000 Kč	861 000 Kč
Roční VH	179 784 Kč	368 580 Kč	521 376 Kč
Doba návratnosti	4,79 roku	2,34 roku	1,65 roku

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala návrhem podnikatelského záměru kavárny ve Valašském Meziříčí s využitím nástroje business model. Hlavním cílem práce bylo vytvořit business model zamýšlené kavárny. Mezi dílčí cíle pak patřilo zpracování teoretických východisek na základě literární rešerše, analyzování tržního prostředí pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti sil. Dále zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření s alespoň 250 respondenty a ekonomické vyčíslení podnikatelského záměru.

V první části práce byly nejprve zpracovány teoretická východiska z oblastí podnikání, tvorby business modelů, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a ekonomického zhodnocení. Praktická část práce se opírala o analýzu tržního prostředí, která byla provedena pomocí nástrojů PEST a Porterovy analýzy pěti sil, jejichž výsledky přispěly k identifikaci klíčových faktorů ovlivňující podnikání v daném odvětví. Významnou součástí práce byl také kvantitativní výzkum, který proběhl formou dotazníkového šetření a kladl si za cíl zjistit preference potenciálních zákazníků. Výzkumu se zúčastnilo 270 respondentů, čímž byl naplněn dílčí cíl práce.

Kavárna byla pojmenována názvem Mezičas a byl pro ni zvolen tradiční koncept s literárním a kulturním zaměřením, které představovaly nejpopulárnější návrhy u respondentů. Na základě provedených analýz byl následně vytvořen business model Lean Canvas pro kavárnu, v němž byli za zákaznické segmenty vybráni studenti, freelanceři a milovníci kávy a kultury, od nichž se odvíjela tvorba dalších klíčových bloků. Model byl dále analyzován SWOT maticí. V závěru práce byl celý projekt ekonomicky vyčíslen a na základě odhadovaných částek byl zjištěn, že i v pesimistické variantě by podnik dosahoval kladného ročního zisku. Doba návratnosti pak byla vypočtena pro pesimistickou verzi na 4,79 roku, naopak pro optimistickou na 1,65 roku. Ekonomické zhodnocení tak ukázalo, že navržený záměr má potenciál na trhu uspět.

Přínosem práce je ucelený návrh podnikatelského záměru, který může sloužit jako podklad pro realizaci kavárny autorkou této práce. Rovněž může být inspirací pro další podnikatele se zájmem o podnikání v oblasti kavárenských služeb, kteří hledají propojení gastronomického konceptu s kulturním a komunitním přesahem. Je však nutno zdůraznit, že se jedná pouze o návrh založený na analýzách a předpokladech, proto výpočty a predikce mají pouze orientační charakter. Skutečná realizace projektu by vyžadovala jejich ověření v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADÁMEK, Pavel a MEIXNEROVÁ, Lucie, 2022. *Business modelování: jak na business modely v digitálním prostředí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3356-7.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miroslav a VYKYPĚL, Oldřich, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074006371.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Grada. ISBN 978-80-271-3041-2.

CHERNEV, Alexander, 2017. *The business model: how to develop new products, create market value and make the competition irrelevant* Alexander Chernev. United States: Kellogg School of Management, Northwestern University: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-45-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3722-0.

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš a VAVŘINA, Jan, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026505068.

MORAVEC, Tomáš a ANDREISOVÁ, Lucie, 2021. *Obchodní společnosti pohledem Corporate Governance*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1217-3.

ONDŘEJ, Jan; RŮŽIČKA, Květoslav; DVOŘÁK, Tomáš; POLÁK, Josef; MANSELLA, Natália et al., 2022. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-445-3.

OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR, Yves, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026500254.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg a SMITH, Alan, 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026504528.

PAVELKOVÁ, Drahomíra; KNÁPKOVÁ, Adriana; ŠTEKER, Karel a REMEŠ, Daniel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0563-2.

RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026503897.

SRPOVÁ, Jitka a kolektiv, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.

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

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a JELÍNKOVÁ, Eva, 2018. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0689-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

CARTON, Guillaume, 2021. The Story Behind the Business Model Canvas. Online. Entrepreneur & Innovation Exchange. Dostupné z: <https://eiexchange.com/content/the-story-behind-the-business-model-canvas>. [cit. 2025-02-20].

ČESKO, 1991. Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>. [cit. 2025-03-27].

ČESKO, 2012. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2025-03-27].

ČESKO, 2012. Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>. [cit. 2025-03-27].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024a. Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 10. 2024. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-10-2024>. [cit. 2025-04-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024b. Regionální statistiky. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/regionalni-statistiky?pocet=10&start=0&skupiny=33&razeni=-datumVydani#casove-rady__cr-2-prumerna-hruba-mesicni-mzda-kc. [cit. 2025-04-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024c. Statistická ročenka Zlínského kraje - 2024. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/statisticka-rocenka-zlinskeho-kraje-2024>. [cit. 2025-05-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024d. Demografický vývoj ve městech Zlínského kraje v roce 2023. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/demograficky-vyvoj-ve-mestech-zlinskeho-kraje-v-roce-2023>. [cit. 2025-04-08].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. Hlavní makroekonomické ukazatele. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/produkty/hmu_cr. [cit. 2025-04-06].

EMERGN, 2025. Lean Canvas vs Business Model Canvas: which is best for your business? Online. Emergn. Dostupné z: <https://www.emergn.com/insights/business-model-canvas-lean-canvas/>. [cit. 2025-02-20].

KENTON, Will, 2025. How to Use the McKinsey 7-S Model for Strategic Planning. Online. Investopedia. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>. [cit. 2025-03-12].

LEDENEVA, Alena, 2024. Becoming an entrepreneur. Online. In: The Global Encyclopaedia of Informality, Volume 3: A hitchhiker's guide to informal problem-solving in human life,. 3. vydání. S. 355-392. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/jj.5699288.17>. [cit. 2025-01-31].

MAURYA, Ash, 2015. Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? Online. In: LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/why-lean-canvas-vs-business-model-ash-maurya>. [cit. 2025-02-28].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. Makroekonomická predikce – duben 2025. Online. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpoctova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2025/makroekonomicka-predikce-duben-2025-59451>. [cit. 2025-05-10].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2023. Analýza vývoje ekonomiky ČR / prosinec 2022. Online. Dostupné z: <https://mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr---prosinec-2022--271795/>. [cit. 2025-04-06].

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2025. Změny pro podnikatele od 1. 1. 2025. Online. Ministerstvo průmyslu a obchodu. Dostupné

z: <https://mpo.gov.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/zmeny-pro-podnikatele-od-1--1--2025--285380/>. [cit. 2025-04-02].

OECD, 2023. OECD Economic Surveys: Czech Republic 2023. Online. Organisation for Economic Co-operation and Development. Dostupné z: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-czech-republic-2023_e392e937-en.html. [cit. 2025-04-06].

ORADINI, Nicolás Pablo Barrientos; RUBIO, Andrés; ARAYA-CASTILLO, Luis; BOADA-CUERVA, Maria a VALLEJO-VELEZ, Mauricio, 2022. Passion and perseverance: How the components of grit affect the probability of starting a business. Online. ResearchGate. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/364550394_Passion_and_perseverance_How_the_components_of_grit_affect_the_probability_of_starting_a_business. [cit. 2025-01-19].

PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY, 2020. Obecný popis forem podnikatelských právnických osob. Online. Portál veřejné správy. 2020. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/informace/obecny-popis-forem-podnikatelskych-pravnickych-osob-INF-218>. [cit. 2025-03-27].

STRATEGYZER, 2024. Business models: the toolkit to design a disruptive company. Online. In: Strategyzer. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/business-models-the-toolkit-to-design-a-disruptive-company#1-1-what-is-business-model>. [cit. 2025-02-28].

STRATEGYZER, 2025. The Business Model Canvas. Online. In: Strategyzer. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>. [cit. 2025-02-28].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Business model Canvas	22
Obrázek 2 Business model Lean Canvas	26
Obrázek 3 Porterův model pěti sil.....	31
Obrázek 4 SWOT matice	32
Obrázek 5 Vývoj HDP v letech 2020-2024 v ČR.....	42
Obrázek 6 Vývoj míry inflace v letech 2020-2024 v ČR	43
Obrázek 7 Podíl nezaměstnaných v okresech Zlínského kraje v letech 2023 a 2024.....	44
Obrázek 8 Srovnání průměrné měsíční mzdy v ČR a ve Zlínském kraji.....	45
Obrázek 9 Srovnání užité hodnoty vybraných konkurentů.....	50
Obrázek 10 Pohlaví respondentů	53
Obrázek 11 Věk respondentů.....	54
Obrázek 12 Vzdělání respondentů	54
Obrázek 13 Sociální status respondentů	55
Obrázek 14 Bydliště respondentů	56
Obrázek 15 Podíl respondentů navštěvující kavárnu.....	57
Obrázek 16 Frekvence návštěv kaváren.....	57
Obrázek 17 Průměrná útrata při návštěvě kavárny	58
Obrázek 18 Faktory ovlivňující výběr kavárny	59
Obrázek 19 Koncept kavárny.....	60
Obrázek 20 Zájem o kulturní a zážitkové akce v kavárně	61
Obrázek 21 Preferovaná výše vstupného na speciální akci v kavárně.....	61
Obrázek 22 Logo kavárny Mezičas	65
Obrázek 23 Business model kavárny Mezičas.....	66
Obrázek 24 SWOT matice kavárny Mezičas	71

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Bodové hodnocení vybraných kritérií konkurence.....	49
Tabulka 2 Vyhodnocení hypotéz	62
Tabulka 3 Počáteční náklady	73
Tabulka 4 Odhad fixních nákladů.....	74
Tabulka 5 Odhad variabilních nákladů	74
Tabulka 6 Odhad výnosů	75
Tabulka 7 Výsledek hospodaření.....	76
Tabulka 8 Doba návratnosti investice.....	76

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
KČ	Koruna česká
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
S.R.O.	Společnost s ručením omezeným
V.O.S.	Veřejná obchodní společnost

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Průzkum návštěvnosti a zákaznických preferencí kaváren ve Valašském Meziříčí

Vážená respondentko, vážený respondente,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je zaměřen na průzkum návštěvnosti a zákaznických preferencí kaváren ve Valašském Meziříčí. Je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit výhradně pro účely mé závěrečné práce. Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

S pozdravem

Jana Hrušková, studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně

* Označuje povinnou otázku

1. Navštěvujete kavárny? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Ano

☐ Ne

2. Jak často navštěvujete kavárny? *

Označte jen jednu elipsu.

☐ Denně

☐ Několikrát týdně

☐ Několikrát měsíčně

☐ Jednou za měsíc

☐ Zřídka

☐ Nenavštěvuji kavárny

3. Pokud navštěvujete kavárny, jaká je Vaše průměrná útrata za jednu návštěvu?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Do 100 Kč
- ☐ 101 - 300 Kč
- ☐ 301 - 500 Kč
- ☐ 501 Kč a více

4. V jaké denní době nejčastěji navštěvujete kavárny?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ráno (7:00 - 10:00)
- ☐ Dopoledne (10:00 - 12:00)
- ☐ Po obědě (12:00 - 14:00)
- ☐ Odpoledne (14:00 - 17:00)
- ☐ Večer (17:00 - 20:00)

5. S kým nejčastěji navštěvujete kavárny?

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Sám/sama
- ☐ S partnerem/partnerkou
- ☐ S rodinou
- ☐ S přáteli
- ☐ S kolegy
- ☐ Jiné: _____

6. Jaké faktory jsou pro Vás při výběru kavárny nejdůležitější? *

Vyberte jednu nebo více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Kvalita a chuť kávy a nápojů
- ☐ Kvalita a výběr občerstvení
- ☐ Hezký interiér
- ☐ Možnost setkávání a společenského kontaktu
- ☐ Nabídka pracovního prostoru s Wi-Fi
- ☐ Kulturní a zážitkové akce
- ☐ Lokalita a dostupnost (blízko domova/práce)
- ☐ Společenský a kulturní program
- ☐ Kvalitní zákaznický servis a příjemná obsluha
- ☐ Jiné: _____

7. Jaký koncept kavárny by Vás nejvíce zaujal? *

Vyberte jednu nebo více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Tradiční kavárna s kvalitní nabídkou nápojů a občerstvení
- ☐ Literární kavárna s knihovnou, kde je možné si číst nebo zapůjčit knihy
- ☐ Kulturní kavárna s koncerty a společenskými akcemi
- ☐ Kavárna pořádající workshopy a kurzy (např. háčkování, tanec, malování apod.)
- ☐ Kavárna spojená s květinářstvím a prodejem květín
- ☐ Jazyková kavárna - koncept přizpůsoben k učení se cizího jazyka
- ☐ Kavárna s pracovním prostorem a Wi-Fi, coworkingové prostory
- ☐ Kombinovaná - propojení více výše uvedených konceptů

8. Pokud Vás žádný z předchozích konceptů nezaujal, jaký jiný typ kavárny by Vás oslovil?

(Nepovinná otázka)

9. Jaké kulturní nebo zážitkové akce by Vás v kavárně nejvíce zaujaly? *

Vyberte jednu nebo více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Hudební koncerty
- ☐ Literární večery nebo autorská čtení
- ☐ Kurzy a workshopy
- ☐ Filmové večery
- ☐ Umělecké výstavy lokálních umělců
- ☐ Cestovatelské přednášky
- ☐ Herní večery
- ☐ Jiné: _____

10. Jakou částku byste byl/a ochoten/ochotna zaplatit za účast na speciální akci (workshop, kurz, kulturní večer apod.) v kavárně?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Do 50 Kč
- ☐ 50 - 100 Kč
- ☐ 100 - 200 Kč
- ☐ Více než 200 Kč

11. Jaké nápoje si v kavárně nejčastěji objednáváte?

Vyberte jednu nebo více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Káva
- ☐ Čaj
- ☐ Horká čokoláda
- ☐ Limonáda
- ☐ Alkoholický nápoj
- ☐ Matcha
- ☐ Jiné: _____

12. Jaký typ občerstvení v kavárně vyhledáváte?

Vyberte jednu nebo více možností

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Koláče
- ☐ Dorty a dezerty
- ☐ Croissanty
- ☐ Slané občerstvení a svačiny - plněné tortilly a sendviče apod.
- ☐ Snídaňové menu
- ☐ Sezónní speciality
- ☐ Zmrzlina
- ☐ Jiné: _____

Identifikační otázky

13. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Žena
- ☐ Muž
- ☐ Jiné

14. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Méně než 18 let
- ☐ 18 - 26 let
- ☐ 27 - 39 let
- ☐ 40 - 55 let
- ☐ 56 - 70 let
- ☐ Více než 70 let

15. Jaké je Vaše nejvyšší dosavadní vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské bez maturity
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

16. Jaký je Váš současný sociální status? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Zaměstnanec
- ☐ Student
- ☐ Důchodce
- ☐ Na mateřské nebo rodičovské dovolené
- ☐ Podnikatel
- ☐ Nezaměstnaný
- ☐ Jiné: _____

17. Kde bydlíte? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ve Valašském Meziříčí
- ☐ V okolí Valašského Meziříčí (do 20 km od Valašského Meziříčí)
- ☐ Nebydlím ve Valašském Meziříčí ani jeho okolí

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře