

Tvorba business modelu britské kavárny poskytující výuku angličtiny

Bc. Marie Hutařová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Marie Hutařová
Osobní číslo: M20373
Studijní program: N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání
Specializace: Podnikání a ekonomika podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Tvorba business modelu britské kavárny poskytující výuku angličtiny

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se podnikání a tvorby business modelu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současné situace na trhu.
- Vytvořte vhodný business model pro vybrané podnikání.
- Zhodnoťte návrh po ekonomické stránce a podrobně jej rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6th ed. London: Kogan Page, 2017, 217 s. ISBN 978-0-7494-8110-0.
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko Křivánek. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada, 2013, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves Pigneur. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Praha: Albatros Media, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.
- SHELTON, Hal. *The Secrets to Writing a Successful Business Plan: A Pro Shares a Step-by-step Guide to Creating a Plan That Gets Results*. Rockville, MD: Summit Valley Press, 2017, 312 s. ISBN 978-0-9899460-3-2.
- URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing, 2018, 190 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Smyslem této diplomové práce je vytvoření business modelu britské kavárny poskytující výuku angličtiny ve svých prostorách. Součástí této kavárny bude také miniknihkupectví nabízející učebnice angličtiny a knihy od britských autorů. Aby mohl být takový business model vytvořen, bylo nezbytné provést analýzu podnikatelského prostředí. Pro tu je použita PESTE analýza, rozbor megatrendů v oblasti kavárnictví a výuky jazyků a dále Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Pro lepší pochopení potenciálních zákazníků kavárny je proveden kvantitativní výzkum. Na základě těchto analýz je vytvořený business model britské kavárny, který byl navržen pomocí metodiky Lean Canvas. Tato metodika umožňuje zhmotnit podnikatelský nápad. Výsledkem celé diplomové práce je vypracovaný business model, jehož jednotlivé stavební prvky jsou sice pouhými hypotézami, avšak mohou sloužit k ověření a zjištění vhodnosti business modelu v podnikatelské praxi.

Klíčová slova: business model, Lean Canvas, britská kavárna, britské knihkupectví, podnikání, Velká Británie

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to design a business model for a British café giving English lessons on its premises. This café will also include a mini bookstore offering English textbooks and books by British authors. In order to design such a business model, it is necessary to analyse the business environment. For this reason, a PESTE analysis, an analysis of megatrends in the café industry and language learning, as well as Porter's five competitive forces analysis are used. Quantitative research is used to better understand the potential customers of the café. Based on these analyses, a business model for a British café is designed using the Lean Canvas methodology. This methodology allows the business idea to materialize. The result of the entire thesis is a designed business model, whose individual building blocks, although mere hypotheses, can be used to verify and detect the suitability of the business model in reality.

Keywords: business model, Lean Canvas, British café, British bookshop, entrepreneurship, Great Britain

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, ochotu, trpělivost a také cenné připomínky týkající se mé práce. Poděkovat bych chtěla i Ing. Tomáši Urbánkovi, Ph.D. za odbornou pomoc při statistickém vyhodnocování dotazníků. Poděkování patří také mé rodině za podporu během celého studia a respondentům, kteří byli ochotní věnovat svůj čas vyplnění dotazníku.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Najít správný směr mezi opatrností a odvahou je to největší umění.“

Tomáš Bařa

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL.....	14
1.1 OBCHODNÍ KORPORACE.....	14
1.1.1 Společnost s ručením omezeným	15
1.2 ŽIVNOST.....	15
1.3 OSOBNOST A CHOVÁNÍ PODNIKATELE	16
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	17
2.1 STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU.....	18
2.1.1 Představení společnosti	19
2.1.2 Popis výrobku nebo služby	19
2.1.3 Zákazníci a cílové segmenty	20
2.1.4 Analýza trhu	21
2.1.5 Pracovníci.....	21
2.1.6 Marketing	22
2.1.7 Finanční plán.....	24
2.1.8 Řízení rizik	28
2.1.9 Vyhodnocení úspěšnosti projektu	29
3 BUSINESS MODEL.....	31
3.1 MODEL CANVAS.....	31
3.2 MODEL LEAN CANVAS.....	36
3.3 VZORY BUSINESS MODELŮ	40
4 METODY ANALÝZY TRHU.....	42
4.1 PESTE ANALÝZA	42
4.1.1 Politicko-legislativní prostředí	42
4.1.2 Ekonomické prostředí	42
4.1.3 Sociokulturní prostředí.....	43
4.1.4 Technologické prostředí.....	43
4.1.5 Ekologické prostředí	43
4.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	43
4.2.1 Stávající konkurence	44
4.2.2 Potenciální konkurence	44
4.2.3 Substituty.....	44
4.2.4 Dodavatelé.....	45
4.2.5 Zákazníci	45
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	46
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	48

6	ANALYTICKÁ ČÁST	49
6.1	PESTE ANALÝZA	49
6.2	MEGATRENDY	56
6.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	60
6.3.1	Stávající konkurence	60
6.3.2	Potenciální konkurence	68
6.3.3	Substituty.....	69
6.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	70
6.3.5	Vyjednávací síla zákazníků	72
6.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	73
6.4.1	Stanovení hypotéz	73
6.4.2	Charakteristika respondentů.....	74
6.4.3	Statistické ověření hypotéz	75
6.4.4	Důležitost anglického jazyka	78
6.4.5	Zájem o britskou kavárnu.....	80
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	83
8	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	85
8.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	85
8.2	NABÍDKA SORTIMENTU	86
8.3	OTEVÍRACÍ DOBA A UMÍSTĚNÍ KAVÁRNY	88
9	NÁVRH BUSINESS MODELU	90
9.1	PROBLÉM	90
9.2	EXISTUJÍCÍ ALTERNATIVY.....	91
9.3	ŘEŠENÍ	92
9.4	UNIKÁTNÍ NABÍDKA HODNOTY	93
9.5	SROZUMITELNÝ OPIS	93
9.6	NESPRAVEDLIVÁ VÝHODA.....	93
9.7	ZÁKAZNÍCI	94
9.8	PRVNÍ VLAŠTOVKY	95
9.9	CESTY K ZÁKAZNÍKŮM	95
9.10	INDIKÁTORY	96
9.11	STRUKTURA NÁKLADŮ	97
9.12	CENOVÝ MODEL	97
10	PERSONÁLNÍ PLÁN	99
11	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	101
12	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	103
12.1	ZAHAJOVACÍ ROZVAHA SPOLEČNOSTI	103
12.2	POČÁTEČNÍ VÝDAJE PRO ZALOŽENÍ KAVÁRNY.....	104

12.3	ODHADOVANÉ POČTY PRO ROK 2023	104
12.4	NÁKLADY.....	105
12.5	VÝNOSY	106
12.6	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY	107
12.6.1	Realistická varianta	107
12.6.2	Optimistická varianta	108
12.6.3	Pesimistická varianta.....	109
12.7	CASH FLOW	110
12.8	DOBA NÁVRATNOSTI INVESTICE.....	111
12.9	RENTABILITA TRŽEB.....	112
12.10	RENTABILITA NÁKLADŮ	113
13	RIZIKA A RIZIKOVÁ ANALÝZA	115
13.1	IDENTIFIKACE RIZIK	115
13.2	ANALÝZA RIZIK.....	117
13.3	OPATŘENÍ PRO SNÍŽENÍ VÝSKYTU RIZIK A JEJICH DOPADU.....	119
14	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	123
	ZÁVĚR	124
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	126
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	129
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	137
	SEZNAM OBRÁZKŮ	138
	SEZNAM TABULEK.....	139
	SEZNAM PŘÍLOH.....	140

ÚVOD

Navzdory velkému útlumu v oblasti gastronomie během pandemie nemoci covid-19 se služby restaurací a kaváren znovu rozjíždějí. Přestože toto onemocnění stále ještě nekončí, některé z nich již otevírají nové pobočky a čekají příliv nových zákazníků, protože doufají, že k plošným vládním opatřením znovu nedojde. Z tohoto důvodu se tato diplomová práce zabývá tvorbou business modelu britské kavárny, která bude navíc ve svých prostorách nabízet soukromé nebo skupinové lekce angličtiny a konverzace v angličtině. Cílem této práce je navrhnout business model pro tuto kavárnu a podrobit jej základním analýzám. Důvodem pro vytvoření konceptu britské kavárny poskytující výuku angličtiny jsou mé vlastní zkušenosti s tím, že většina studentů běžných středních škol (výjimkou jsou jazyková gymnázia) nemá dost možností pro konverzování v angličtině a tedy ani dostatek příležitostí pro využití svých znalostí tohoto jazyka. Dále sama osobně pociťuji, že pokud člověk pravidelně nepoužívá některý z jazyků, který se naučil, začíná ztrácet získanou slovní zásobu a také se mu začne během času zhoršovat gramatika daného jazyka.

I když může člověk využít služeb jazykových škol, nemusí být právě prostředí školy pro některé lidi příjemné. Britská kavárna by měla dokázat člověka naladit na kulturu a prostředí Velké Británie nejen pomocí stylového britského interiéru, ale především možností objednat si v kavárně typické britské pokrmy nebo anglický čaj. Pro umocnění tohoto zážitku bude možné si v kavárně v rámci předem objednané lekce pohovořit s rodilou mluvčí z Velké Británie. Navíc budou v kavárně pravidelně organizované akce pro lepší pochopení britské kultury a prohloubení jazykových dovedností. Kavárna však bude vhodná i pro lidi, kteří anglicky vůbec neumí, protože obsluha bude mluvit česky i anglicky, vždy podle přání zákazníka. Dále by se chtěla kavárna věnovat také seniorům, kteří většinou anglicky vůbec neumí a neznají téměř nic z anglosaské kultury. Kavárna vidí potenciál v lidech seniorského věku hlavně z důvodu stárnutí obyvatel, které je konkrétně v hodonínském okrese opravdu znatelné.

Britská kavárna bude umístěná přímo do okresního města Hodonín. Tato lokalita je strategická hlavně díky svému umístění na Jižní Moravě, která je turisticky atraktivní jako vinařský kraj. Dále je Hodonín často navštěvován kvůli rodišti prvního československého prezidenta Tomáše Garrigua Masaryka a také lázním, které jsou ve městě u nemocnice.

Diplomová práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část, která se dále člení na analytickou a projektovou část. Teoretická část práce obsahuje literární rešerši na téma

podnikání a tvorba business modelů. Analytická část zkoumá podnikatelské prostředí v hodonínském okrese a je zde použit i kvantitativní výzkum ve formě dotazníku pro lepší pochopení potenciálních zákazníků. Projektová část obsahuje hlavní cíl práce, tedy návrh business modelu pro britskou kavárnu. Dále tato část zahrnuje zhodnocení efektivnosti projektu a rizikovou analýzu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout business model pro britskou kavárnu, která bude poskytovat možnost výuky angličtiny přímo ve svém designovém interiéru a součástí této kavárny bude i miniknihkupectví britských knih. Sekundárním cílem je vypracovat teoretická východiska o business modelech, podnikání a nástrojích jak analyzovat podnikatelské prostředí. Dalším cílem je na základě této teorie provést analýzu podnikatelského prostředí kavárenského trhu a trhu s jazykovým vzděláváním v Hodoníně.

První metodou je literární rešerše založená na rozboru dostupných literárních zdrojů. Pro analýzu podnikatelského prostředí v hodonínském okrese je použita PESTE analýza, která zkoumá makroprostředí z hlediska politicko-legislativních, ekonomických, sociokulturních, technologických a environmentálních faktorů. Analytická část práce dále zkoumá současné megatrendy týkající se spotřeby kávy, vzdělávání a znalosti anglického jazyka. Další použitou metodou je Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která zkoumá vyjednávací sílu současné i potenciální konkurence, sílu možných substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů a zákazníků. Pro rozbor stávající konkurence je použita metodika benchmarking. Bylo vybráno pět hodonínských kaváren, které se jeví jako nejatraktivnější z hlediska svého stylu, sortimentu a také lokality, která je v centru města. Do konkurence však byla zařazena i jedna hospůdka, která se na svém facebookovém profilu prezentuje jako rodinná kavárna s britským interiérem. Konkurenční podniky jsou graficky zobrazeny v hodnotové analýze. Další použitou metodou je kvantitativní výzkum ve formě dotazníkového šetření, který má pomoci lépe pochopit potenciální zákazníky.

Projektová část je založená na metodice Lean Canvas, která umožňuje podnikateli převést podnikatelskou myšlenku do hmotné podoby a následně jednotlivé stavební prvky modelu testovat. Ověření, zda tento model opravdu funguje je nezbytné provést v praxi, protože se jedná pouze o podnikatelské hypotézy. V marketingovém plánu, který je také součástí projektové části, je použita metoda Kano model. Ta se zaměřuje na spokojenost zákazníků. Pro zhodnocení projektu jsou použity statické nástroje a poměrové ukazatele pro vyhodnocení efektivnosti zamýšleného projektu. Nechybí tedy výpočet pro dobu návratnosti investice spolu s rentabilitou tržeb a nákladů. Dále projektová část obsahuje rizikovou analýzu, která využívá matici rizik a snaží se najít opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu těchto rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ A PODNIKATEL

Občanský zákoník definuje podnikatele následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

Pokud má být nějaká činnost považována za podnikání, musí současně splňovat všechny následující znaky. Činnost je vykonávána samostatně a na vlastní odpovědnost a tudíž ten, kdo ji vykonává nese veškeré právní a ekonomické důsledky vyplývající z této činnosti a nese také veškerá rizika pocházející z jejího provozování. Dále se musí jednat o výdělečnou činnost, tedy činnost, která má být vykonávána za úplatu nebo která má generovat příjem. Dalším nezbytným znakem podnikání je, že činnost je vykonávána samostatně, takže podnikatel není vůči jiné osobě podřízený a nevykonává závislou práci. Zároveň si podnikatel rozhoduje sám o tom, jak bude činnost provozovat. Provozovat činnost živnostenským nebo obdobným způsobem značí, že činnost by měla spočívat hlavně v nabídce zboží nebo služeb třetím osobám. Posledním znakem je pak soustavná snaha o dosažení zisku. Z této charakteristiky vyplývá, že podnikání by mělo být činností pravidelnou a osoba provozující tuto činnost by měla mít v úmyslu získat z dané činnosti prospěch ve formě zisku (Černá et al., 2016, 58-61).

1.1 Obchodní korporace

Podnikatel má možnost vybrat si mezi několika druhy obchodních korporací, které definuje Zákon č. 90/2012 Sb. Mezi obchodní korporace řadíme obchodní společnosti a družstva. Družstvy jsou evropská družstevní společnost a družstva. Obchodní společnosti zahrnují evropskou společnost, evropské hospodářské zájmové sdružení a dále osobní a kapitálové společnosti. Osobní společnosti představují veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost. Pod pojmem kapitálová společnost rozumíme společnost s ručením omezeným a akciovou společnost (Černá et al., 2015, 94-97).

Konkrétní formu obchodní korporace by si měl podnikatel zvolit hlavně podle účelu podnikání a jeho předpokládaného rozsahu. Má se za to, že společnost s ručením omezeným je vhodná spíše pro menší a střední podniky a naopak akciová společnost je často zakládána pro účely větších podnikatelských projektů. Je to dáno hlavně tím, že pro založení akciové společnosti je potřeba základního kapitálu ve výši min. 2 000 000 Kč nebo 80 000 EUR, a proto s ní bývá často spojována i jakási úroveň prestiže. Co se týká účelu, kapitálové

společnosti jsou vhodné pro podnikatelskou i nepodnikatelskou činnost, kdežto osobní společnosti mohou být využity pouze pro podnikatelskou činnost nebo správu vlastního majetku (Černá et al., 2015, 99-100).

1.1.1 Společnost s ručením omezeným

„Společnost s ručením omezeným je společnost, za jejíž dluhy ručí společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.“ (Zákon č. 90/2012 Sb.). Tato společnost musí mít v názvu „společnost s ručením omezeným“ nebo „spol. s r.o.“ nebo „s.r.o.“. Společníci takové obchodní korporace ručí za dluhy společnosti společně a nerozdílně, ale pouze do výše nesplacených vkladů. Společnost s ručením omezeným je právnickou osobou a vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Společnost může založit jedna osoba (zakládá se zakladatelskou listinou) nebo více osob (v tomto případě je zakládána společenskou smlouvou). Minimální výše vkladu každého společníka je min. 1 Kč, pokud společenská smlouva neurčí jinou částku. Podíl společníka může být reprezentován tzv. kmenovým listem. Vklad může být peněžitý i nepeněžitý. Jako každá obchodní korporace i společnost s ručením omezeným má své předepsané orgány. Výkonným orgánem je valná hromada, jednatele jsou orgánem statutárním a nakonec je zde kontrolní orgán, kterým je dozorčí rada (Štenglová et al., 2020, 342, 530).

1.2 Živnost

Česká legislativa upravuje také pojem živnost. *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Zákon č. 455/1991 Sb.)

Dále existují podnikatelské činnosti, které nevyžadují vyřízení živnostenského oprávnění. Osoby takovou podnikatelskou činnost provozují na základě zvláštních právních předpisů. Patří mezi ně např. lékaři, veterináři, notáři, daňoví poradci, tlumočníci nebo soudní exekutoři. Další možností je zvolit tzv. nezávislé povolání, kterými jsou např. herci, spisovatelé, hudebníci, skladatelé apod. Taková podnikatelská činnost není ani živností, ani podnikáním podle zvláštních právních předpisů (Zemánek, Konečný, 2012, 35).

Základní dělení živností je na ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné, vázané a volné. K provozování koncesované živnosti je potřeba mít tzv. koncesi, tedy povolení provozovat tuto živnost (John, 2015, 131).

1.3 Osobnost a chování podnikatele

„*Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.*“ – Tomáš Baťa.

Aby se stal člověk dobrým podnikatelem, je potřeba, aby k tomu měl určité předpoklady a vlastnosti. Hodně businessů totiž zkrachuje kvůli tomu, že podnikatel není připraven na opravdový podnikatelský svět, nikoliv kvůli tomu, že by měl špatně připravený podnikatelský plán nebo špatný nápad (Sutton, 2012, 18). Aby podnikatel uspěl, měl by být rozhodný, zdravě sebejistý, cílevědomý, realistický, dostatečně flexibilní, schopný dělat změny a bezhlavě nelpět na jednom konkrétním výsledku, a také dokázat se poučit ze svých chyb i z chyb druhých. Chyby v podnikání se často přeceňují, a proto by se začínající podnikatel neměl při první chybě vzdávat a jít hned zpět do zaměstnání (Martin, 2016, 144). Dále by měl dokázat ovládnout strach, umět riskovat, stát si za svým, ale v některých případech také umět ustoupit a udělat kompromis. V neposlední řadě je potřeba, aby podnikatel uměl naslouchat a byl ochoten snažit se pochopit i druhou stranu (John, 2015, 30-32, 233-234) a (Hodgkinson 2017, 133-34).

Kromě výše uvedených vlastností a schopností by měl podnikatel ve svém jednání dodržovat několik zásad, které by mu měly pomoci udržet si přehled a pořádek. Jednou z nich je tvorba smluv. Pro podnikatele by měly být smlouvy základním stavebním kamenem každého obchodního vztahu. Zde by neměla být žádná výjimka, a to ani u přátel. Vše je potřeba mít papírově ošetřené, aby se předešlo případným nepříjemnostem a nejasnostem v budoucnosti. Pokud se podnikatel rozhodne rozjet business se známým, je potřeba umět rozlišit pracovní a osobní život. Nedoporučuje se, aby se v kanceláři příliš rozebíraly osobní záležitosti, ale ani to, aby se na posezení u kávy řešil business. Dále je potřeba mít rozdělené role a činnosti, které bude každý vykonávat. Jinak by mohla firma zůstat bez vedení nebo naopak by o vedení mohly být sváděny boje (John, 2015, 51-52). Pokud se podnikatel rozhodne podnikat se společníky, může mu to přinést také výhody v podobě nových informací, dalších finančních prostředků, ale i znalostí a zkušeností, které můžou začínajícímu podnikateli chybět (Svobodová a Andera, 2017, 15).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN

Přestože se svět velmi rychle mění a lidé neumí předvídat budoucnost, je potřeba si sednout a sepsat podnikatelský záměr. Někteří lidé, např. obchodní poradci můžou tvrdit, že psaní podnikatelského záměru a jakékoliv plánování v businessu je zbytečné a vlastně i nemožné (Hodgkinson, 2017, 40). Bývalý ředitel William D. Bygrave, který působil na Babson College provedl studii, která porovnávala podnikatelské výsledky absolventů tohoto ústavu. Zjistil, že mezi výsledky absolventů, kteří sepisovali podnikatelský záměr a těch, kteří nic takového neudělali, neexistují žádné rozdíly (Martin, 2016, 27-28). Avšak většina autorů jako Abrams (2019, 4), John (2015, 71), Hodgkinson (2017, 40), Sutton (2012, 5), Galai, Hillel a Wiener (2016, 5), Blackwell (2017, 7-8), Zemánek a Konečný (2012, 42), Dib (2020, 17) se jednomyslně shoduje, že sepsání podnikatelského plánu je nutné vždy. Ať už se jedná o business, kdy si jeho majitel vystačí sám se svými peněžními prostředky nebo o případ, kdy podnikatel žádá o finanční prostředky další stranu (banku, investory apod.). Vždyť i profesionálové, v jejichž profesi jde o hodně (např. lékaři, vojáci), se drží předem promyšleného plánu a neimprovizují, zdůrazňuje Dib (2020, 17). Úkolem podnikatelského záměru je informovat čtenáře o tom, co chce podnikatel nabízet na trhu, prostřednictvím koho nebo čeho a za kolik to bude nabízet, kdo bude cílová skupina nabízeného produktu nebo služby, kdy je začne nabízet a čím se produkt odliší od konkurence (Hrubošová, 2015, 114).

Tvorba podnikatelského plánu přináší svému tvůrci mnohé výhody. Příkladem je možnost vidět svůj business tzv. z dálky, kdy se podnikatel nevěnuje pouze detailům, ale má možnost jej vidět jako celek a lépe tak odhadnout výhled do budoucnosti firmy, její šanci na udržení se na trhu, ale také třeba možnost firmy se dále rozvíjet. Další nespornou výhodou business plánu je také odhad, kolik peněžních prostředků bude podnikatel do začátku potřebovat. Ten umožňuje finanční plán, který je nedílnou součástí každého dobrého podnikatelského záměru (John, 2015, 74-76). Kromě těchto důležitých předností tvorby podnikatelského záměru je i to, že podnikatel, který si sepíše plán, se bude snadněji držet směru, kterým se má jeho firma vydat. Nebude tak snadno podléhat chvilkovým emocím a trendům (Colwell, 2019, 34-35). Na druhou stranu plány jsou od toho, aby se měnily. Ekonomické, politické, technologické a jiné faktory podnikatelského prostředí se velmi rychle mění a je tedy potřeba mít podnikatelský záměr stále aktualizovaný. Jedině tak lze předejít tomu, aby firma nezaostávala (Shelton 2017, 25). Hodgkinson (2017, 196) a John (2015, 224-225) se shodují na tom, že není od věci, aby firma měla připravený tzv. plán B pro případ, že by se plán A

nevyvíjel podle představ. Janišová a Křivánek (2013, 252) zdůrazňují, že podnikatelský plán může pomoci předejít mnohým chybám, protože je méně nákladné udělat chyby na papíře než ve skutečnosti na trhu. Také může pomoci podnikateli naplánovat výdaje, odhadnout, zda bude potřebovat půjčit finanční prostředky nebo může pomoci s rozpoznáváním odchylek.

Podnikatelský plán by měl být srozumitelný, pravdivý a reálný, přehledný, stručný a měl by respektovat rizika (Zemánek a Konečný, 2012, 42). Nevýhodou podnikatelských plánů je časová náročnost přípravy kvůli které nemá podnikatel dostatek času na důležitější praktické přípravy své firmy (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, 96).

2.1 Struktura podnikatelského plánu

Pevně stanovená struktura plánu není nikde pevně dána. Každý podnikatel by si ji měl určit podle svého podniku a také dle odvětví, ve kterém chce podnikat. Různí autoři propagují rozdílné struktury podnikatelského plánu. Struktura podnikatelského záměru může vypadat takto: Titulní strana, Shrnutí, Podnikatelský subjekt, Obchodní/výrobní plán, Organizační plán, Konkurence, Marketingový plán, Finanční plán a Analýza rizik (Zemánek a Konečný, 2012, 43-44). Podnikatelský plán může mít také tyto části: Shrnutí, Představení společnosti, Analýza průmyslového odvětví a jeho trendů, Cílový trh, Konkurence, Analýza strategické pozice a rizik, Marketingový plán a prodejní strategie, Vnitropodnikové operace, Technologický plán, Management, Sociální odpovědnost a udržitelnost, Plány do budoucna, cíle a Únikový plán, Finance a Přílohy (Abrams, 2019, 407-409). Struktura podnikatelského plánu může vypadat i takhle: Shrnutí, Analýza zákazníků, trhu a konkurence, Analýza dodavatelů, Personální plán, Marketing, Finanční plán, Analýza rizik, Vyhodnocení projektu a případné přílohy (Svobodová a Andera, 2017, 71-72). Na základě těchto autorů lze sestavit tuto vlastní strukturu podnikatelského plánu:

- Představení společnosti
- Popis výrobku nebo služby
- Zákaznické cílové segmenty
- Analýza trhu
- Personální plán
- Marketingový plán

- Finanční plán
- Analýza rizik
- Vyhodnocení úspěšnosti projektu
- Přílohy

2.1.1 Představení společnosti

„Obchod je služba lidu. Čím důkladněji pochopí obchodník tuto pravdu, tím více bude rozšiřovat okruh lidí, kteří budou stát o obchodní spojení.“ – Tomáš Baťa

Tato kapitola podnikatelského plánu by měla obsahovat základní informace o společnosti, jako jsou název, právní forma, adresa a kontakt, majitelé a společníci a jejich podíly ve firmě, pobočky, pokud společnost nějaké má. Součástí představení společnosti bývá často i mise a vize společnosti (Abrams, 2019, 68-69). Vize a mise by měly jasně vyjadřovat, jak chce být firma vnímána společností a jakou roli by ve společnosti chtěla hrát (Urban, 2014, 20). Úlohou vize je dodávat zaměstnancům firmy sílu a motivaci pro naplňování hodnot, kterých chce společnost dosáhnout. Správně stanovená vize by měla sjednocovat lidi, být známá i okolnímu světu (nejen interním pracovníkům), a každý zaměstnanec by se s ní měl ztotožnit (Hroník, 2020, 66-67). Vize popisuje, v jaké pozici se chce firma vidět v určitém časovém okamžiku v budoucnosti. Mise naopak vyjadřuje, proč byla vůbec firma založena a determinuje podstatu podnikání. Poslání se může v průběhu existence firmy měnit, a proto by se k němu měla firma občas vrátit a v případě potřeby ho aktualizovat (Janišová a Křivánek, 2013, 78-80).

Značka je dojmová hodnota či osobnost podnikání, kterou zákazník vnímá jako přidanou hodnotu služby nebo výrobku. Se značkou můžou být spojeny různé konotace, a to buď pozitivní jako např. vysoká kvalita, přijatelná cena, přátelskost, tradice, rodinná firma, móda apod., ale bohužel také negativní konotace jako nízká kvalita, neochotný personál, neekologický přístup atd. (Hodgkinson, 2017, 47). Firma může disponovat několika nástroji, které jí pomohou značku vytvořit: obchodní název, logo, korporátní barvy, slogan nebo třeba firemní font (John, 2015, 161).

2.1.2 Popis výrobku nebo služby

„Snažte se o to, aby vaše produkty a služby byly jiné než u ostatních, a zákazníci k vám přilnou jako lepidlo.“ – Jack Welch

Tato část podnikatelského plánu bude pravděpodobně jedna z nejdetailnějších, protože by měla obsahovat podrobný a konkrétní popis každého typu produktu nebo služby. Kromě popisu fyzických vlastností produktu nebo služby by měl být zmíněn i problém, který tento produkt či služba řeší (Shelton, 2017, 86). Tento oddíl podnikatelského plánu lze rozdělit na dvě části. První část by měla obsahovat podrobnou charakteristiku produktu nebo služby, cenovou strategii a vlastnická práva. Druhá část má za úkol popsat hodnotovou nabídku podnikatele a konkurenční výhodu (Colwell, 2019, 206-7). Konkurenční výhodou rozumíme jedinečnost, která firmě pomůže odlišit se od konkurence. Nemusí to být nutně jenom nižší ceny, vyšší kvalita nebo unikátní výrobek či služba. Může se jednat třeba i o strategické umístění služby nebo produktu. Dále je vhodné do této části vypsát i duševní vlastnictví týkající se výrobku jako jsou patenty, užité vzory, obchodní značky, autorská práva nebo obchodní tajemství, protože právě tato forma duševního vlastnictví může udělat dojem na andělské investory a venture kapitalisty (Shelton, 2017, 84-85).

Popis výrobku nebo služby by měl obsahovat také distribuční kanály včetně umístění prodejen a prodejců (Sutton, 2012, 75). Dále může obsahovat i velmi důležitou cenovou politiku. Tato kapitola by se měla dotknout fáze životního cyklu produktu a uvést předpokládanou délku životnosti produktu. Pokud je produkt ve fázi vývoje, mělo by být zmíněno i zamýšlené časové období pro proces zlepšování a konkrétní návrhy týkající se inovací produktu nebo služby (Colwell, 2019, 207).

2.1.3 Zákazníci a cílové segmenty

„Trávit čas se zákazníky je pravděpodobně ten nejlacinější kurz, který můžete o vztahu se zákazníky absolvovat.“ - John Chambers

V této části by mělo být determinováno, na který trh se firma zaměří, kdo budou její cíloví zákazníci a kde je sežene. Ideálně by měla firma doložit nějaký průzkum, který dokazuje, že se segment bude rozšiřovat a měla by zkusit zjistit, jaké jsou koníčky cílové skupiny, které distribuční kanály pro ni budou nejvhodnější či jakou formu propagace zvolit, aby měla co nejvyšší účinek. Podnikateli by nikdy nemělo stačit tvrzení od přátel a známých, že jeho nápad je dobrý a oni určitě budou prvními a stálými zákazníky. Naopak, právě přátelé jsou ti nejhorší zákazníci, kteří nejsou ochotní zaplatit nebo minimálně očekávají různé slevy a další zvýhodnění (Hodgkinson, 2017, 43, 164).

Stanovení cílového trhu je pro firmu jedna z klíčových aktivit. Pokud je firma malá či střední, měla by se pokusit nalézt mezeru na trhu, tedy úzký cílový trh. Na začátku podnikání

bude mít firma pravděpodobně možnost obsluhovat více odlišných segmentů, ale měla by vybrat jen některé. Toto rozhodování jí může usnadnit index PVP (Personal fulfillment, Value to the Marketplace, Profitability), který každý segment ohodnotí na škále od 0 do 10 a právě ty s nejvyšším počtem bodů by měly být zvoleny jako cílové. Personal fulfillment, tedy osobní naplnění záleží čistě na podnikateli. Jde o to, aby mu lidé z daného segmentu byli příjemní a nemusel je jen tiše trpět kvůli penězům. Value to the Marketplace – hodnota pro trh se zabývá tím, jestli jsou lidé z tohoto tržního segmentu ochotni zaplatit za práci či výrobek podnikatele a pokud ano, kolik peněz. Posledním ukazatelem je Profitability, tedy ziskovost. Ta řeší, jestli je opravdu práce, kterou podnikatel odvádí pro tento typ lidí, zisková (Dib, 2020, 40-43).

2.1.4 Analýza trhu

„Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.“ – Tomáš Baťa

Součástí analýzy trhu by měl být rozbor situace na trhu, analýza konkurence, zákazníků i odvětví, ve kterém chce firma podnikat (Colwell, 2019, 212). Cílem analýzy trhu je dokázat, že pro produkt nebo službu existuje trh s dostatečně velkou kupní silou. Nejdůležitější analýzou je analýza zákazníků, kdy se zjišťuje jak velký je cílový trh a zda má potenciál růst. Analýza zákazníků může být kvalitativní, kdy se popisuje typický zákazník firmy nebo každý jednotlivý cílový zákaznický segment. Nebo může být kvantitativní, kdy se zjišťuje velikost a ziskovost trhu. Taková zjištění vychází zpravidla z různých studií, rešerší, statistik nebo dotazníkového šetření. Dalším typem analýzy je analýza konkurence, jejímž cílem je najít konkurenční výhodu odlišující firmu od své konkurence. Tento typ analýzy nebývá nutnou částí podnikatelského plánu, avšak pro samotného podnikatele je velmi důležitý. Co se týká analýzy dodavatelů, zde je důležité prokázat, že firma není závislá pouze na jednom dodavateli a že jí vybraní poskytovatelé výrobků nebo služeb jsou spolehliví. Tato analýza spolu s analýzou konkurence se často sestavuje do tabulky, není to však nezbytnou podmínkou (Svobodová a Andera, 2017, 82-90). Dále se velmi doporučuje zjistit si megatrendy, které se na daném trhu a ve vybraném sektoru vyskytují a jaké mají tendence. Megatrendy jsou jevy, které se vyskytují globálně a ovlivňují i konkrétní regiony nebo odvětví (Šafrová Drážilová, 2019, 205).

2.1.5 Pracovníci

„Lidé, kteří se snaží nedělat nic víc, než za co jsou placeni, nikdy nedostanou zaplaceno víc, než co udělají.“ - Hubbard Elbert

Tento úsek podnikatelského záměru je velmi důležitý. Zde si musí podnikatel uvědomit, jak velký business chce založit a zda na všechny role stačí sám nebo si najme další pracovní sílu. Pokud se rozhodne pro druhý případ, je dost důležité, aby spolupracovník měl již v daném oboru jisté zkušenosti, ideálně kdyby byl profesionál. Firma může mít své interní zaměstnance, ale také externí pracovníky. Je dobré si před sjednáním smlouvy své budoucí spolupracovníky prověřit a není od věci si na ně zjistit reference (Hodgkinson, 2017, 44, 137-138). Základem spokojených zaměstnanců je spravedlivé chování nadřízeného ke všem pracovníkům stejně. Dále je potřeba dokázat náplň práce a míru důvěry přizpůsobovat podle jejich schopností, motivace a charakterových vlastností (Urban, 2018, 132, 143-45)

Velmi důležité je také dopředu zjistit, kolik bude firma opravdu potřebovat lidí. Podnikatel by si měl dát velký pozor na tzv. Parkinsonův zákon triviality. Ten říká, že množství práce se vždy zvětší tak, aby zaplnila celý čas k tomu vyhraněný. V oblasti personalistiky lze říct, že pokud zaměstnáme příliš velký počet lidí, odvedou stejné množství práce jako menší počet lidí. Je proto velmi důležité, aby si podnikatel hlídal optimální efektivitu a zaměstnal jen takové množství pracovníků, které je opravdu nezbytné (Martin, 2016, 240). Přestože je personál nejdůležitější zdroj ve firmě, podnikatelé často výběru a získávání nových zaměstnanců nevěnují dostatek času. Proto se doporučuje, aby tenhle důležitý úkol nechali na externích společnostech, které se zabývají najímáním, výcvikem, motivací i odměňováním pracovníků (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, 81).

Firma může mít pro zaměstnance přichystaný klasický pevný úvazek nebo flexibilní. Prvním a nejnámějším typem flexibilního úvazku je poloviční úvazek, který často využívají ženy na rodičovském příspěvku. Další možností je sdílení pracovního místa, pružná pracovní doba, konto pracovní doby, home office nebo stlačený pracovní týden (John, 2015, 117-18).

2.1.6 Marketing

„Marketing je příliš důležitý, než aby se přenechal jen řediteli marketingu.“ - Jeff Faulkner

Marketing je strategie a taktika používaná pro získávání cílového trhu a požadovaného tržního podílu. Marketingový plán by se měl držet Paretova pravidla 80/20 a také Pravidla 64/4. Paretovo pravidlo 80/20 říká, že 80 % následků tvoří jen 20 % příčin. A tohle pravidlo lze aplikovat nejen na marketingový plán, ale téměř na vše v businessu i osobním životě. Pravidlo 64/4 tvrdí, že většinu úspěchů zapříčiňují jen 4 % z našich aktivit a zbytek aktivit (96 %) je pouhé plýtvání časem. Pokud se Paretovo pravidlo aplikuje na samotné pravidlo a vezmeme 80 % z 80 a zbývajících 20 % ze 20, dostaneme přesně 64/4. V marketingu lze

toto pravidlo interpretovat tak, že 4 % úsilí pro vypracování marketingového plánu vygenerují 64 % výsledků podnikání (Dib, 2020, 19-23).

Malé a střední firmy by se měly zaměřit na přímý marketing, protože díky němu můžou získat konkurenční výhodu i s malým budgetem. Přímý marketing se zaměřuje na konkrétní problémy lidí a snaží se je řešit účinně a účelně. Přímý marketing a jeho reklama by měly vyvolat okamžitou zpětnou vazbu a přimět potenciální zákazníky k určité akci jakou může být např. přihlášení odběru newsletterů nebo návštěva webových stránek společnosti. Účinná reklama vyvolávající přímou odezvu se zaměřuje na určitý segment trhu, je sledovatelná a měřitelná, udržuje kontakt s potenciálními zákazníky, zaměřuje se na konkrétní nabídku řeší touhy, zájmy či obavy vybraného segmentu, vyzývá k akci a obsahuje přesvědčivé titulky. Společnost by si však měla hlídat náklady spojené s marketingovou kampaní a hlavně náklady na získání jednoho zákazníka (Dib, 2020, 28-29).

Sociální sítě a influencer marketing

Základem úspěchu marketingové kampaně jsou kvalitní webové stránky. Ty samotné však nestačí. Je dobré, aby firma dostala pozitivní recenzi od odborníka v dané oblasti nebo někoho známého/celebrity. Sociální sítě jsou skvělý způsob, jak říct nejen svému okolí, ale i širokému světu, co vlastně firma dělá. Je to výborné prostředek sloužící ke komunikaci se zákazníky a cesta, jak rychle zjistit, co si lidé o dané firmě myslí. Zákazníci zde můžou sdílet své postřehy, pocity a recenze na danou firmu. Recenze můžou být samozřejmě i negativní, což může firmě pomoci se zlepšovat (Hodgkinson, 2017, 86-167). V posledních asi šesti letech se ve světě marketingu vyvinulo téměř samostatné odvětví tzv. influencer marketing. Ten se zaměřuje nejen na influencers s velkým množstvím followerů, ale také na tzv. mikroinfluencery, kteří sice mají méně sledujících (okolo 10 až 50 tisíc), avšak jejich followeri jsou loajální. Právě tyto mikroinfluenceri mají mnohem užší vztah se svými followery a mají na ně větší vliv i co se týká propagace různých výrobků a služeb. Výhodou pro firmu je, že pokud si sledující propagovaný produkt či službu nezakoupí, získají o nich alespoň povědomí spojené s někým, koho mají rádi. V roce 2021 bylo 90 % influencer marketingu tvořeno právě mikroinfluencery. Firmy by ve svém marketingovém plánu tedy měly myslet i na tuto možnost propagace na sociálních sítích. Influencer marketing totiž představuje možnost dlouhodobého intenzivního partnerství, které zpravidla přináší výborné výsledky (Kim a Kim, 2022).

Kano model

Součástí marketingového plánu mohou být i marketingové strategie. Jednou z nich může být tzv. Kano model. Ten se zabývá vztahem mezi úrovní kvality produktu nebo služby a stupněm spokojenosti zákazníků. Kano model rozlišuje tři stupně uspokojení a zdůrazňuje, že ne všechny faktory kvality vedoucí ke spokojenosti zákazník vnímá stejným způsobem a přiřazuje jim stejnou důležitost. Model rozlišuje tři úrovně faktorů ovlivňující spokojenost zákazníka. Nejnižší úroveň je očekávaná neboli pasivní kvalita, která označuje nezbytné parametry. Zákazník tuto úroveň kvality často ani nevnímá a bere ji jako samozřejmou nutnost. Nemá tedy nijak významný vliv na růst spokojenosti. Pokud by však tato pasivní kvalita byla nedostatečná, projeví se to velmi silně v podobě snížené spokojenosti zákazníka. Konkrétní příkladem může být parkování u obchodu. Druhá úroveň se označuje jako hlas zákazníka. Je jakousi očekávanou samozřejmostí a zahrnuje požadavky zákazníka na produkt či službu. Tuto kvalitu si zákazník začíná uvědomovat a tato úroveň vede k růstu jeho spokojenosti. Příkladem z praxe může být parkování hned u vchodu. Třetí úroveň je aktivní kvalita kdy zákazník je velmi spokojený až nadšený, protože parametry této úrovně kvality jsou nečekané a pro zákazníka by měly být milým překvapením. Tato úroveň je pro zákazníka často rozhodující. Právě tyto parametry pomohou zákazníkovi rozhodnout se, které firmy se nakonec stane loajálním zákazníkem. Příkladem může být např. káva zdarma pro doprovod při čekání např. ve svatebním salonu (Managementmania, 2018).

2.1.7 Finanční plán

„Bohatství není o vydělávání peněz. Je o správném nastavení jejich toku.“ - Roger James Hamilton

Velmi důležitou součástí podnikatelského záměru je finanční plán, který má za úkol zobrazit, jak firma hodlá získat, využít a rozdělit finanční zdroje. Pokud má společnost správné finanční řízení, projeví se to zejména v plynulém chodu firmy, dostatečném cash flow či v bezpečných investicích. Hlavními cíli finančního řízení jsou zajištění rentability firmy, její platební schopnosti a likvidity (Janišová, Křivánek, 2013, 264-66). Finanční plán by měl podnikatele informovat o tom, kolik peněz ho rozjezd podnikání bude stát, kdy se mu peníze vrátí, takže je podkladem pro stanovení cen. Pokud začínající podnikatel ví, že není dostatečně asertivní a nebude si umět říct o peníze, je vhodné si vytvořit ceník, který může vždy při jednání s klientem otevřít a jednoduše tak ukázat, kde se cenová hladina pohybuje (Hrubošová, 2015, 120, 129).

Počáteční výdaje

Dříve než se podnik vůbec rozjede, je potřeba vynaložit určité počáteční výdaje. Sem lze zařadit zřizovací výdaje, investiční a provozní výdaje (Svobodová a Andera, 2017, 96). Ty se samozřejmě liší podle konkrétního typu podnikání. Může mezi ně však patřit např. správní poplatky, nájemné prostor či jejich rekonstrukce, nákup zásob, výroba produkt, nákup IT vybavení, nákup kancelářského vybavení, připojení na internet, pojištění, tvorba webových stránek, nákup podnikového softwaru atd. (John, 2015, 85). Je více než pravděpodobné, že v prvním roce či v prvních letech firma nebude generovat zisk a je potřeba, aby si podnikatel ujasnil, čím chce podnik financovat. Podnikatel by měl délku období, po které nepředpokládá zisk, vynásobit dvěma a dostane se tak na reálnou dobu, kdy podnik nebude schopen si sám na sebe vydělat (Martin, 2016, 54). Pokud podnikatel nemá dostatek peněz (osobních úspor), je zde několik možností, jak je získat.

Metody financování

Klasickou cestou je půjčka. Ať už bankovní nebo od přátel či rodiny. Půjčka od rodiny má nízký nebo žádný úrok. Pokud se však podnikání nebude dařit, nejspíše jako první utrpí vztahy mezi věřitelem a dlužníkem, které se budou jen těžce obnovovat (John, 2015, 95-96). Ovšem někdy rodinný příslušník ani nepředpokládá, že by mu dlužník půjčené peníze někdy vrátil (Martin, 2016, 80). Problémem bankovní půjčky je to, že je docela obtížné ji získat a navíc banky požadují ručení majetkem (John, 2015, 87-96).

Další možností je vstup investorů do podniku. Při představování svého podnikatelského záměru je potřeba být mnohem přesvědčivější než při žádosti o úvěr v bance. Existuje několik druhů investorů – andělstí investoři, venture kapitalisté a tiší společníci (John, 2015, 90-93). Andělský investor může být movitý jedinec, který vyhledává zajímavé projekty, na kterých by se mohl podílet, ale také to může být akreditovaný investor. Většinou jsou to zkušení podnikatelé, a proto je potřeba mít promyšlený každý detail dřív než se s nimi podnikatel dostane do styku (Martin, 2016, 76). Andělstí investoři bohužel nejsou v České republice dostatečně rozšířeni a navíc mají ve svých portfoliích většinou pouze dvě firmy. Pokud je srovnáme s americkými andělskými investory, těch je mnohem víc a navíc jejich portfolia obsahují okolo osmi firem (Bortlova, 2015).

Další možností financování je leasing, který může být definován jako pronájem různých částí majetku, za které se platí předem dohodnuté nájemné a to po dobu určitou nebo neurčitou. Výhodou leasingu je, že firma nemusí mít najednou finanční prostředky, ale platí menší částky pravidelně. Další výhodou je, že vyřízení leasingu je rychlejší než vyřízení bankovního úvěru. Pro firmu je výhodné, že se leasingové splátky účtují do nákladů, čímž jí

snížují základ daně. Firma za pronajímaný majetek nenese rizika spojená s investováním ani riziko inflace. Podstatná nevýhoda leasingu je, že náklady na leasing jsou obvykle vyšší než financování pomocí úvěru či z vlastních prostředků. Dále firma nemá k předmětu leasingu vlastnická práva, ale zároveň nese některé vlastnická rizika. V případě předčasného vypovězení leasingové smlouvy musí platit firma poměrně vysoké penále. Nejznámějšími druhy leasingu v ČR jsou finanční, operativní a zpětný leasing (Janišová a Krivánek, 2013, 279-80).

V České republice je také možné dostat příspěvek na podnikání od úřadu práce. Tento příspěvek však není úplně snadné získat a rozhoduje o něm vždy příslušná pobočka ÚP. V rozhodování o přidělení hrají roli např. věk a zdravotní stav žadatele, délka evidence žadatele na ÚP, situace na trhu práce nebo úroveň podnikatelského záměru. Pokud příslušný ÚP příspěvek schválí, uhradí podnikateli pouze ty výdaje, které vzniknou až po podepsání dohody o dotaci. ÚP neproplatí tyto výdaje zpětně (John, 2017, 94).

Další možností jsou také dotace. Dotace je další z nástrojů financování pomocí cizího kapitálu. Jde o přerozdělování peněz určitým směrem, který podporuje daná politická rozhodnutí. Dotace lze získat z vládních programů, dotačních programů Evropské unie nebo různých soutěží podnikatelských záměrů. Výhodou dotací je, že se většinou nemusí splácet zpět, i když firma zkrachuje (to platí konkrétně pro vládní programy). Co se týká dotací z rozpočtu Evropské unie, tam záleží na konkrétním programu. Bývají však časově omezené podle programového období a podmínky se v členských státech mohou lišit. Soutěže pro podnikatelské nápady nabízí v případě výhry peněžní odměny a o vítězi rozhodují jiní podnikatelé nebo potenciální investoři (Hučka, Čvančarová a Franek, 2021, 77).

Crowdfunding

Crowdfunding neboli davové či hromadné financování je alternativní metoda jak shromáždit peníze na jakýkoliv záměr, kdy velký počet jednotlivců přispívá menšími peněžními příspěvky aby společně dosáhli cílové částky (Hodgkinson, 2017, 33). Lidé tyto finanční obnosy samozřejmě nedávají zdarma, ale očekávají určitou odměnu. Záměr, pro který se peníze shromažďují, musí být dostatečně originální či atraktivní, aby se cílová částka vybrala a projekt byl úspěšný. Dobrá crowdfundingová kampaň je totiž základní podmínkou úspěchu. V České republice už také existuje několik crowdfundingových platforem. Mezi nejznámější patří Hithit.cz, Startovac.cz nebo Kreativcisobe.cz (John, 2015, 97-98).

Crowdfunding může také sloužit jako nástroj pro zjištění, zda bude mít veřejnost o zamýšlený produkt nebo službu vůbec zájem (Novák, 2017, 163).

Crowdfunding se člení na čtyři druhy modelů:

- Donation model (dárcovský model)
- Reward-based model (odměnový model)
- Debt-based model (půjčkový model)
- Equity-based model (podílový model) (Svobodová a Andera, 2017, 105).

První **dárcovský model** se trošku liší od ostatních modelů tím, že jako jediný nedává žádnou formu odměny za poskytnuté finanční prostředky. Projekty bývají tedy spíše charitativního nebo veřejně prospěšného charakteru, kdy dárci má z příspěví určitého finančního obnosu pouze dobrý pocit. Příkladem dárcovského modelu může být projekt Daruj správně. V **odměnovém modelu** však investoři přispívají s cílem získat za to nějakou formu odměny. Jedná se o nejběžnější formu crowdfundingu a odměny bývají často odstupňované dle výšky příspěvku. Může se jednat o odměnu v podobě služby nebo o materiální předměty. Odměny jsou většinou dodávány až po úspěšném ukončení kampaně. V případě nevybrání cílové částky se peníze vrací přispěvatelům. Tento typ modelu je provozován na crowdfundingových portálech jako je Hithit nebo Donio. **Půjčkový model** je založen na principu peer to peer lending (P2P lending), kdy přispíváním na takový typ kampaně dochází ke zhodnocování finančních prostředků investorů. Příkladem v ČR mohou být Zonky. Posledním typem je **podílový model**, kdy investoři získávají za poskytnuté finanční prostředky určitý podíl ve firmě, do které investují, a v případě úspěchu jim jsou vypláceny podíly na zisku. Podílové portály jsou běžnější spíše v zahraničí, kde můžeme najít např. Crowdcube (Svobodová a Andera, 2017, 105-6).

Účetní výkazy

Každá účetní jednotka by měla věrně a poctivě zobrazovat veškeré účetní události. Všechny účetní informace by měly být systematicky zpracované, včas zjištěné, srozumitelné a spolehlivé. Účetní jednotka musí sestavovat účetní závěrku, jejíž nedílnou součástí jsou účetní výkazy, které můžeme definovat jako soubor účetních informací. Obecně by měly být účetní výkazy spolehlivé, pravdivé, objektivní a srovnatelné. Počet a druhy sestavovaných výkazů se liší podle velikosti účetní jednotky a také podle odvětví (Březinová, 2019, 6-7, 17, 57). Obecně obchodní korporace sestavují tyto účetní výkazy pro ekonomické

zhodnocení firmy: rozvahu, přehled o peněžních tocích (cash flow), výkaz zisku a ztráty (výsledovka), přehled o změnách vlastního kapitálu a k těmto výkazům musí být vytvořena také příloha. Pokud se však jedná o mikro či malou účetní jednotku, není povinnost sestavovat cash flow a přehled o změnách vlastního kapitálu. Banky a pojišťovny zase nesestavují cash flow (Zákon č. 563/1991 Sb.).

Rozvaha je základní účetní výkaz, ze kterého vychází ostatní výkazy. Podává informace o stavu majetku firmy k určitému datu a popisuje majetek ze dvou pohledů. Podle druhu či složení (aktiva) a podle zdrojů, které na ně byly obětované (pasiva). V rozvaze musí být vždy zachována tzv. bilanční rovnice, tedy to, že suma aktiv se musí rovnat sumě pasiv. Při vzniku účetní jednotky se sestavuje zahajovací rozvaha, na konci účetního období pak konečná rozvaha. Na počátku nového účetního období je to vždy počáteční rozvaha. Rozvaha může být řádná, mimořádná nebo mezitímní a může být sestavena v plném nebo zkráceném rozsahu. **Výkaz zisku a ztráty** zachycuje jednotlivé kategorie nákladů a výnosů firmy, analyzuje hospodářský výsledek za sledované období a nabízí srovnání s obdobím minulým. Výsledek hospodaření představuje rozdíl mezi výnosy a náklady. Náklady a výnosy se dělí na provozní a finanční a výsledovka může být sestavena v plném či zkráceném rozsahu. **Cash flow** je výkaz zachycující peněžní přítoky a odtoky. Peněžní prostředky v průběhu provozního cyklu mění svou podobu např. do pohledávek, výrobků, závazků apod. Peněžní toky se rozdělují na provozní, finanční a investiční činnosti. Cash flow lze sestavit přímou nebo nepřímou metodou a to i za dvě účetní období (minulé a běžné). Přehled o změnách vlastního kapitálu informuje o snížení či zvýšení dílčích rozvahových položek vlastního kapitálu mezi dvěma rozvahovými dny. České účetní předpisy nestanovují konkrétní formu a obsah tohoto výkazu, takže je možné se inspirovat např. v mezinárodních účetních standardech IAS 1. **Příloha** slouží jako komentář k účetním výkazům a vysvětluje vyskytnuté odchylky od účetních metod, způsoby oceňování nebo jakými účetními metodami se účetní výkazy sestavovaly. Každá účetní jednotka má povinnost vykazovat v příloze základní informace, velké jednotky pak musí přidat také informace doplňující (Březinová, 2019, 59-66, 143-45). Pokud má účetní jednotka povinnost mít závěrku ověřenou auditorem, je povinna sestavit výroční zprávu. Tato zpráva by měla čtenáře uceleně informovat o výkonnosti, činnosti a hospodářském postavení dané účetní jednotky (Zákon č. 563/1991 Sb.).

2.1.8 Řízení rizik

„Pokud neuspějeme, hrozí nám riziko neúspěchu.“ – George Bush

Riziko může být definováno jako „*variabilita možných výsledků nebo jako nejistota jejich dosažení*“ (Smejkal a Rais, 2013, 405). Před každým projektem, který se má v podniku realizovat, by měl podnikatel zvážit rizika, se kterými je projekt spjatý. Výjimkou není ani podnikatelský plán. Nejprve je potřeba zvolit tzv. registr rizik, kde by se měl podnikatel snažit přijít na různé události, které by teoreticky mohly nastat a negativně ovlivnit jeho projekt (Janišová a Křivánek, 2013, 375). Někdy se tento krok může nazývat identifikace rizik (Smejkal a Rais, 2013, 438). Poté je potřeba jednotlivá rizika ohodnotit určitým stupněm pravděpodobnosti, se kterou by mohla nastat, a také mírou dopadu na projekt. Rizika s nejvyšší prioritou jsou ta, která mají velkou pravděpodobnost výskytu a silný negativní dopad na projekt. Ke každému riziku je vhodné přiřadit dva druhy opatření – preventivní (co udělat, aby k situaci vůbec nedošlo) a nápravná (co udělat, pokud dané riziko nastane) (Janišová a Křivánek, 2013, 375).

Dále by měly být specifikovány jednotlivé kroky analýzy rizik. Vše by mělo začít vymezením a popisem subjektu, který je riziku vystaven. Dále by se měla určit hodnota aktiva a významnost aktiva pro konkrétní firmu. Další krok je určení událostí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiva a také identifikace slabých míst samotného aktiva, která mohou taktéž způsobit snížení hodnoty. Poslední fází je určení pravděpodobnosti, se kterou by události mohly nastat a jak moc je aktivum v případě dané události zranitelné. Podnikatel má na výběr z několika možných řešení vyplývajících z analýzy rizik. Může aplikovat opatření pro snížení výskytu rizika, přenést riziko na někoho dalšího (např. pojištění), vyhnout se riziku nebo přijmout riziko s vědomím, že v případě výskytu riziko výrazně neohrozí chod firmy (Smejkal a Rais, 2013, 438-42).

2.1.9 Vyhodnocení úspěšnosti projektu

„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“ – Tomáš Baťa.

Na konci podnikatelského plánu je potřeba zhodnotit, jak bude podnikatelský nápad fungovat a zda existuje vůbec šance, že se vložené prostředky do podnikání časem vrátí a projekt přinese podnikateli ještě něco víc než do něj původně vložil. K takovému zhodnocení je vhodné použít např. ukazatel čisté současné hodnoty, který nám říká, kolik nám asi vložená investice přinese prostředků za dobu životnosti. Dále dobu návratnosti, která ukazuje kdy se firmě vrátí vložené finanční prostředky (Svobodová a Andera, 2017, 103). Nadto je vhodné zařadit také poměrové ukazatele, mezi které patří např. likvidita firmy,

celková zadluženost nebo rentabilita tržeb, aktiv, nákladů, vlastního kapitálu nebo investic (Janišová a Křivánek, 2013, 267-268).

Kromě finančního zhodnocení by firma měla mít jasně stanovené cíle, které jí pomohou zjistit, jak si stojí a zda plány splnila. Cíle by vždy měly splňovat tzv. SMART test, aby byly opravdu schopné hodnotit kvalitu projektu. SMART test definuje, že každý cíl by měl být S (specific) specifický – zda je dostatečně konkrétní a zda je srozumitelný a jednoduchý, M (measurable) měřitelný – cíl se musí dát změřit a vyhodnotit, např. pomocí KPI, A (achievable) dosažitelný – zda cíl není až příliš ambiciózní a je možné jej dosáhnout, R (realistic) realistický – zda má firma dostatek všech zdrojů na dosažení daného cíle a T (time-bound) sledovatelný v čase – cíl bude mít konkrétní časový údaj, do kdy má být splněn (Janišová a Křivánek, 2013, 82).

3 BUSINESS MODELY

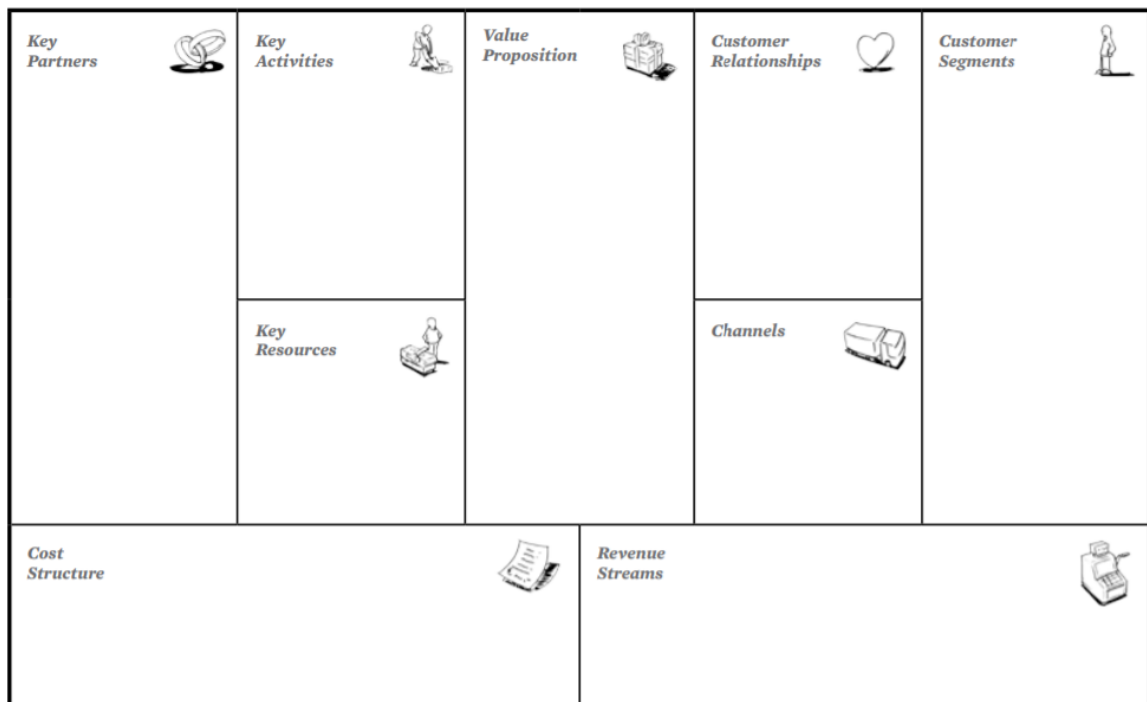
Business model lze charakterizovat jako primární princip, kterým firma tvoří a postupuje hodnotu zákazníkovi. Business modely však generují hodnoty nejen zákazníkům firmy, ale také firmě samotné. Cílem business modelů je vytvořit jasný přehled a popis nápadu projektu, který usnadní diskuzi např. s potenciálními investory. Lze je tedy považovat za jakýsi detailní plán strategie jak hodlá firma generovat peníze. Zároveň jsou business modely velmi stručné a dokáží vystihnout to nejpodstatnější na jedné stránce. Business modely se skládají z jednotlivých stavebních prvků, které ovšem dávají smysl pouze jako celek (Osterwalder a Pigneur, 2012, 15, 148). Původně byly tyto modely rozšířeny spíše jen mezi internetovými a technologickými společnostmi, ovšem v dnešní době je stále více a více využívají startupy a jiné nově vznikající a také již zaběhlé firmy (DaSilva a Trkman, 2014). Dva základní druhy nástrojů, pomocí kterých je možné business model vytvořit, je forma klasického Canvas neboli plátna a Lean Canvas neboli štíhlého plátna (Canvanizer, © 2019).

Business modely samozřejmě ovlivňuje prostředí, ve kterém jsou uskutečňovány a plánovány. Je potřeba, aby business model dokázal svižně reagovat na měnící se podmínky na trhu. Vnější faktory ovlivňující business model mohou být různé legislativní změny a vládní regulace, změna strategie konkurence, nové technologie, nové trendy, demografické změny u zákaznických segmentů apod. Tyto vnější síly lze rozdělit na čtyři druhy – hlavní trendy (technologické, socioekonomické, kulturní trendy a trendy v regulacích), tržní síly (tržní segmenty, potřeby a požadavky, faktory ovlivňující trh, přechodové náklady), makroekonomické síly (kapitálové trhy, ekonomická infrastruktura, tržní podmínky) a sektorové síly (dodavatelé a partneři, stakeholdeři, konkurenční a nově příchozí firmy a substituční výrobky či služby) (Osterwalder a Pigneur, 2012, 200-201).

3.1 Model Canvas

Model Canvas se skládá z devíti stavebních prvků, které by měly vyjádřit jakým způsobem plánuje firma vydělávat peníze. Model Canvas je vhodný převážně pro již zaběhlé podniky, které chtějí přijít na trh s nějakým novým výrobkem či službou. Lze jej ale využít i pro nově vznikající businessy. Model se zaměřuje hlavně na zákazníky, investory, konzultanty a podnikatele. Z toho důvodu, že je primárně zamýšlen pro již vzniklé firmy, klade důraz hlavně na důležitost determinace zákaznických segmentů, vztahů se zákazníky, kanálů distribuce a povahu konkrétních zdrojů financování. Dále zdůrazňuje významnost hodnotové nabídky z hlediska konkurenceschopnosti a kreativitu s diskuzí pro schopnost

vytvořit konstruktivní analýzu. Tento typ business modelu však často bývá kritizován pro absenci jakýchkoliv ukazatelů výkonnosti a úspěchu (Canvanizer, © 2019).



Obrázek 1 Model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2012, 44)

První stavební prvek zprava je nazván „**zákaznické segmenty**“ a označuje jednotlivce či skupiny, na které se chce firma zaměřit a vytvořit z nich své zákazníky. Bez zákazníků nemůže ani firma s nejlepším výrobkem či službou dlouho vydržet a fungovat. Firma se může zaměřit na jeden nebo více segmentů a musí je mít jasně definované, aby věděla, které segmenty může zkrátka ignorovat. Společnost má možnost zacílit na masový trh, kde se zákaznické segmenty příliš nerozlišují a zákazníci jsou bráni jako jedna velká skupina. Nebo může zvolit opačnou strategii a zaměřit se na tzv. nikový trh, který se orientuje na specifické segmenty a firma uzpůsobuje vše podle požadavků nikového trhu. Další možností je diverzifikace, která cílí na zákazníky dvou či více segmentů, které jsou naprosto odlišné a nijak spolu nesouvisí. Jakýmsi protikladem můžou být tzv. vícestranné trhy, kdy se firma zaměřuje na dva či více segmentů, které jsou však nějakým způsobem vzájemně propojeny. Při tvorbě modelu by firma měla brát v potaz názory zákazníků a nahlížet na model očima zákazníka. Pokud společnost neporozumí návykům, problémům a tužbám zákazníků, nepomůžou jí ani obrovské investice do průzkumu trhu (Osterwalder a Pigneur, 2012, 20-21, 128).

Stavební prvek „**vztahy se zákazníky**“ definuje druhy vztahů, které chce společnost se svými zákaznickými segmenty vybudovat. Firma by si měla odpovědět na otázku, jaké typy

vztahů jednotlivé segmenty očekávají, zda je schopná je vytvořit, jak jsou pro ni nákladné a zda budou tyto vztahy korespondovat i se zbylými částmi modelu. Vztahy se zákazníky se člení na různé skupiny, které se liší frekvencí osobního jednání zaměstnanců firmy se zákazníky. Typ samoobsluha téměř neudrží žádný přímý vztah se zákazníky, zatímco osobní asistence je založena na přímé lidské interakci. Spolupráce dokonce překračuje tradiční lidskou interakci a umožňuje aby se zákazníci spolupodíleli na tvorbě hodnoty. Některé firmy zase tvoří komunity prostřednictvím kterých se snaží intenzivně komunikovat se zákazníky. Jiné firmy mohou zvolit automatizované služby, které spočívají v tom, že společnost se snaží určit vlastnosti a požadavky jednotlivých skupin zákazníků a nabízí jim informace tzv. na míru (Osterwalder a Pigneur, 2012, 28-29).

Třetí částí modelu Canvas jsou tzv. „**kanály**“, které představují způsob komunikace firmy se svými zákazníky. Je to způsob, jakým jim sdělí svou hodnotovou nabídku. Prostřednictvím kanálů by firma měla zvyšovat povědomí o svých produktech, prodávat své produkty či služby, předávat zákazníkům poskytovanou hodnotu a nabízet poprodejní podporu. Firma musí zvolit takový mix kanálů, který bude nákladově nejefektivnější a zároveň bude podle představ zákazníků. Kanály se mohou rozlišovat podle druhů na partnerské a vlastní a na přímé a nepřímé. Prodej přes prodejce a přes web můžeme zařadit pod vlastní přímé kanály. Vlastním kanálem, který je nepřímý, je vlastní prodejna firmy. Dále zde jsou partnerské kanály, které jsou též nepřímé, a to jsou velkoobchody, partnerské prodejny nebo prodej přes partnerův web. Vlastní kanály, hlavně ty přímé, firmě generují vyšší marži, ale zároveň často vyžadují vyšší náklady. Partnerské kanály většinou vytvářejí nižší marže, ale je zde možnost těžit ze silných stránek partnera a rozšiřovat záběr (Osterwalder a Pigneur, 2012, 26-27).

Podle Osterwaldera a Pignaura (2012, 27) má každý kanál pět fází, kterými jsou:

- zvyšování povědomí o produktech nebo službách firmy,
- pomoc zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku,
- umožnění nákupu konkrétního výrobku či služby,
- předání hodnotové nabídky zákazníkovi,
- zajištění poprodejní zákaznické podpory.

Následujícím stavebním prvkem modelu Canvas jsou **hodnotové nabídky** neboli **poskytovaná hodnota**, kterou lze definovat jako důvod, proč si zákazníci koupí konkrétní

produkt či službu právě od dané firmy a ne od konkurence. Přestože firma nabízí pouze produkty, i ty jsou většinou spojeny s nějakou službou. Hodnotová nabídka neboli poskytovaná hodnota je výhoda vznikající zákazníkovi při nákupu tzv. „balíčků“ služeb nebo výrobků, které je odlišují od konkurence (Clark, Osterwalder a Pigneur, 2013, 34). Tento stavební prvek by měl odpovídat na otázky typu: jakou hodnotu zákazníkovi firma poskytuje, který problém se snaží zákazníkovi vyřešit, které potřeby uspokojuje a jaké spojení výrobků a služeb nabízí svým zákaznickým segmentům. Firma se může odlišovat hodnotami jako jsou např. cena, rychlost dodání, značka, větší pohodlnost, originální design výrobku, ale také zvyšování výkonů výrobků, inovace, úplně nový typ výrobku nebo služby nebo přizpůsobení výrobku či služby potřebám zákazníků (Osterwalder a Pigneur, 2012, 22-25). V posledních asi patnácti letech lze zaznamenat trend masové customizace a to nejen ve výrobních podnicích, ale také ve firmách poskytujících služby. Tento trend se snaží přizpůsobovat produkty dle požadavků zákazníků a využívat přitom úspory z rozsahu (Kumar, Gattoufi a Reisman, 2008).

Klíčové činnosti znamenají nejdůležitější aktivity, které musí firma provádět, aby celý business model dobře fungoval. Klíčové aktivity jsou takové činnosti, které jsou nezbytné pro vytvoření a následné představení hodnotové nabídky, dostání se na trhy, získání cílových segmentů a udržení si zákazníků a v neposlední řadě vytváření příjmů. Firma si při tvorbě tohoto stavebního prvku musí uvědomit, jaké činnosti vyžaduje hodnotová nabídka, distribuční kanály a vztahy se zákazníky. Pokud se jedná o business model výrobní firmy, je zřejmé, že klíčovými činnostmi budou hlavně navrhování a výroba produktů v potřebném množství a kvalitě. U společností poskytujících služby budou zase klíčové hlavně činnosti znalostního managementu a pravidelné vzdělávání zaměstnanců (Osterwalder a Pigneur, 2012, 36-37).

Dalším stavebním prvkem business modelu Canvas jsou **klíčové zdroje**, které lze vymezit jako nezbytná aktiva sloužící k fungování modelu. Složení klíčových zdrojů se liší podle druhu business modelu. Klíčové zdroje jsou ovšem vždy takové zdroje, které umožňují firmě pronikat na trh, udržovat vztahy se zákazníky, vytvářet hodnotovou nabídku a generovat příjmy. Zdroje lze rozdělit např. na fyzické, duševní, lidské a finanční. Fyzické zdroje jsou hmotná aktiva, kterými mohou být továrna, budovy, stroje, dopravní prostředky, prodejny apod. Duševní zdroje jsou velmi důležitou částí business modelu a můžeme pod ně zahrnout např. patenty, značku, autorská práva, databáze zákazníky a ochranné známky. Lidské zdroje jsou nezbytné pro každý typ podniku. Lidské zdroje mají v některých odvětvích dokonce

zásadní a rozhodující roli, protože s sebou do firmy přinášejí znalosti a kreativitu. Pro některé modely jsou finanční zdroje nezbytnou podmínkou k získání klíčových zaměstnanců (Osterwalder a Pigneur, 2012, 34-35).

Sedmým stavebním prvkem jsou **klíčová partnerství**. Je to síť nezbytných dodavatelů a partnerů, kteří navazují partnerské vztahy většinou z důvodu snížení rizika, optimalizace nákladů nebo získání zdrojů. Optimalizace nákladů může spočívat např. v outsourcingu některých činností, protože není efektivní, aby si firma vykonávala všechny činnosti sama a vlastnila veškeré zdroje. I když jsou si firmy konkurenty, není úplně neobvyklé, že v některých oblastech spolupracují, aby snížily rizika, a v jiných spolu stále soutěží. Společnosti také využívají služeb jiných firem k získání nových znalostí, přístupu k zákazníkům a k informacím o nich. Firma si v této části modelu musí uvědomit, kdo jsou její klíčoví partneři a dodavatelé a jaké klíčové zdroje od nich získává (Osterwalder a Pigneur, 2012, 38-39).

V dolní levé části business modelu lze najít stavební prvek nazvaný „**struktura nákladů**“. Jedná se o všechny náklady spojené se správným fungováním business modelu. Veškeré dosud zmíněné stavební prvky modelu vytvářejí firmě náklady. Pokud si společnost vydefinuje své klíčové zdroje, partnery a činnosti, neměl by být pro ni problém tyto náklady vyčíslit. Cílem každého business modelu je tyto náklady minimalizovat. Firma může využít úspory z rozsahu, které získá díky široké produkci, nebo využít nabídky množstevních slev. Dále lze aplikovat úspory ze sortimentu, které firma získá tím, že např. jednou marketingovou aktivitou podpoří více druhů produktů. V praxi se ovšem rozlišují dva druhy modelů. Model motivovaný náklady a model motivovaný hodnotou. Model motivovaný náklady se snaží za každou cenu náklady minimalizovat, protože je založen na principu nízkých cen. Příkladem takového modelu jsou nízkonákladové aerolinky. Model motivovaný hodnotou se naopak vyšší nákladů příliš nezabývá, protože se zaměřuje na tvorbu hodnoty a spoléhá na to, že zákazníci jsou ochotní si za luxus připlatit. Tento druh modelu je typický vysoce personalizovanými službami a také prémiovou hodnotovou nabídkou. Příkladem jsou luxusní hotely s vybranými službami (Osterwalder a Pigneur, 2012, 40-41).

Posledním, ovšem velmi důležitým stavebním prvkem jsou **zdroje příjmů**. Příjmy firmě plynou od zákaznických segmentů a po odečtení nákladů získává firma zisk nebo ztrátu. Firma si musí uvědomit, za jakou hodnotu jsou jednotlivé zákaznické segmenty ochotny platit a jakou částí se jednotlivé zdroje příjmů podílí na celkovém objemu příjmů. Nejběžnějším způsobem jak firmy generují příjmy je prodej aktiv, tedy fyzických výrobků.

Hned za ním následuje další velmi rozšířený způsob generování příjmů ve formě poplatků za užití. Ty zákazníci platí za využívání služeb. Pokud jsou služby využívány pravidelně, může firma svým zákazníkům nabídnout předplatné. Jako další možností se zde nabízejí poskytování licencí za poplatek, pronájem či půjčení za poplatek, provize za zprostředkování určité služby, ale také třeba reklama v mediálním odvětví. Na generování příjmů má vliv i správně nastavená cena, které se může určit buď fixní nebo dynamickou cenotvorbou. Fixní spočívá v předem stanovených cenách a příkladem můžou být ceníkové prodejní ceny, ceny závislé na objemu nákupu nebo na zákaznickém segmentu. Dynamické ceny se mění podle tržních podmínek a můžeme sem zařadit smlouvání o cenách, aukce, cenu stanovenou podle aktuální nabídky a poptávky nebo yield management, kde cena závisí na času nákupu a stavu zásob (Osterwalder a Pigneur, 2012, 30-33).

3.2 Model Lean Canvas

Model Lean Canvas se oproti klasickému Canvasu zaměřuje pouze na podnikatele a je určen výhradně pro nově vznikající firmy a startupy. Zákaznické segmenty pro něj nejsou tak stěžejní jako u Canvasu, protože startupy ještě nemají otestované produkty, které se budou prodávat. Model začíná problémem nebo potřebou, na které se hledá řešení. Dále model nezapomíná na náklady a předpokládané toky příjmů, které jsou podobné jako u modelu Canvas. Co se týká konkurence, Lean Canvas zjišťuje, zda má startup nějakou jedinečnou konkurenční neférovou výhodu, kterou lze na trhu využít a odlišit se. Lean Canvas model lze tedy definovat jako jednoduchý přístup, který se zaměřuje na řešení problému a umožňuje podnikateli rozvíjet svůj startup krok za krokem. Bohužel i Lean Canvas má svou nevýhodu, kterou je, že nenabízí náhradní řešení pro případ, že řešení daného problému bude nereálné nebo těžko dosažitelné (Canvanizer, © 2019).

Problém Jaké jsou 1-3 nejpainivější problémy vašich zákazníků?	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících?	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?	První vlaštovky S kým můžete začít nejprve?
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?		Cenový model Jak naceníte vaše řešení problému?		

Obrázek 2 Model Lean Canvas (Maurya, 2015)

Jako první stavební prvek Lean Canvasu je „**problém**“, který se snaží firma vyřešit a hned zároveň na něj ihned navazuje další prvek zvaný „**zákaznické segmenty**“. V kolonce „problém“ by měly být uvedeny jeden až tři hlavní problémy, které vytipované zákaznické segmenty trápí. Proto je vhodné vytvářet tyto dva stavební prvky dohromady. Dále by zde neměly chybět **alternativy**, které k datu vytváření modelu existují a kterými vybrané zákaznické segmenty zatím uspokojují své potřeby. Pokud daný problém neřeší žádným způsobem, je potřeba tohle v Lean Canvas modelu také zmínit, protože to může signalizovat, že problém není pro zákazníky nijak palčivý a firma by s nabídkou jeho řešení nejspíš neuspěla. Pokud je problém jasně představený i s existujícími alternativami jeho řešení, je nezbytné co nejpřesněji definovat konkrétní zákaznické segmenty. Zde je potřeba umět rozlišovat mezi uživateli a kupujícími. Kupující firmě platí, kdežto uživatel jejího výrobku či služby někdy nemusí místo prodeje ani navštívit. Většinou však bývají kupující a uživatelé identické osoby. V rámci tohoto pole by se měl tvůrce business modelu zaměřit na zákaznický segment, ze kterého pravděpodobně vyjdou prvotní zákazníci (**první vlaštovky**) a tento segment pečlivě a detailně definovat. Prvními vlaštovkami bývají většinou lidé, kteří daný problém pociťují nejintenzivněji a zároveň jsou to lidé, kteří jsou ochotní vyzkoušet něco nového a nemají silný odpor k jakýmkoliv změnám a novinkám (Svobodová a Andera, 2017, 65-67).

Dalším velmi významným prvkem Lean Canvasu je **unikátní nabídka hodnoty** neboli Unique Value Proposition. Jedinečnost nabídky znamená zdůraznění, v čem se business liší od ostatních a vysvětlení proč by mu ostatní měli věnovat pozornost. Je to jedno z nejdůležitějších, ale také z nejobtížněji vyplnitelných polí modelu. Úspěšná unikátní hodnota by měla být odvozena přímo z problému, který se firma snaží vyřešit. Dále by měla odpovídat na to, kdo je zákazník a co nabízí za produkt. Jasně a konkrétní sdělení by mělo cílit pouze na očekávané prvotní zákazníky, nikoliv na všechny vybrané zákaznické segmenty. Dále se doporučuje, aby se tvůrce unikátní hodnotové nabídky zamyslel, proč fungují tyto nabídky u jiných oblíbených značek a teprve poté začal vymýšlet svou vlastní (Maurya, 2016, 49-51). U nových výrobků nebo služeb by pak měl být součástí Lean Canvasu i tzv. **srozumitelný opis**, který přiblíží tuto službu nebo produkt potenciálním zákazníkům. Často se používá přirovnání k produktům nebo službám, které již na trhu existují a jsou lidem známé (Svobodová a Andera, 2017, 65).

Stavebním prvkem **řešení** se může podnikatel zabývat pouze tehdy, pokud má již jasně stanovený problém, který chce řešit. Díky principu Lean Canvas modelu se nesmí tvůrce příliš rozepisovat jako v business plánu a musí být stručný a zároveň výstižný. K tomu mu může pomoci koncept minimálního životaschopného produktu neboli Minimum Viable Product. Jedná se o nejjednodušší verzi produktu nebo služby, která vyžaduje minimální úsilí a čas potřebný k vývoji. Tento minimální životaschopný produkt či služba není většinou ihned perfektní a nezdá se stává, že mu chybí funkce, které se časem ukáží jako naprosto nezbytné z pohledu zákazníků. Proto je nutné tento koncept testovat hlavně na zákaznících, nikoliv na firemních expertech (Ries, 2015, 73). Minimální životaschopný produkt umožňuje opakovaně využívat cyklu smyčky zpětné vazby „vytvoř – vyhodnoť – pouč se“, který by měl mít tendence se neustále zkracovat. Dále by tvůrce modelu neměl pracovat pouze s jednou verzí minimálního životaschopného produktu, ale alespoň s jeho dalšími dvěma alternativami. Jedna jeho alternativa by měla být podstatně dražší a druhá zase mnohem jednodušší než původní verze. Následně by se měly u každé verze spočítat náklady na čas i realizaci a poté vybrat ten opravdu nejvhodnější minimální životaschopný produkt (Ries, 2019, 94-97).

Dalším stavebním prvkem modelu Lean Canvas je pole zvané **indikátory**. Indikátory můžeme též nazvat jako klíčové metriky nebo ukazatele. Aby zavedení metrik mělo smysl, je potřeba, aby splňovaly tři základní vlastnosti: byly akční, přístupné a věrohodné. Akční metriky souvisí se změnami v produktu či službě a jasně ukazují příčiny a důsledky. Větší

návštěvnost webových stránek nemusí znamenat vyšší kvalitu produktu. Je potřeba najít opravdové příčiny zvýšené návštěvnosti. Přístupnost ukazatele představuje možnost kohokoliv podílejícího se na projektu vidět zprávy související s tímto ukazatelem. Věrohodnost indikátoru znamená, že data jsou nezpochybnitelná, jasná a dá se jim věřit (Ries, 2019, 98). Klíčové ukazatele výkonnosti se liší podle odvětví. Nemusí se týkat jen počtu zákazníků či prodaného zboží, ale také třeba počtu „to se mi líbí“ na sociálních sítích nebo počtu nově přihlášených k odběrům newsletterů. Pokud se jedná o internetový obchod, je vhodnou metrikou také kolik zákazníků si produkt nekoupilo, přestože si je vložilo do košíku (Martin, 2016, 181).

Při výběru indikátorů je možné rozlišovat mezi několika druhy ukazatelů. Obecně by měla firma používat pouze takové metriky, které by dokázaly skutečně změnit chování firmy. Jako první jsou to kvalitativní a kvantitativní metriky, kdy kvantitativní data jsou přesně měřitelná čísla, např. hodnocení, která lze zadat i do tabulky. Pro řízení firmy však často nestačí a je potřeba brát v potaz i kvalitativní indikátory, které dokážou zodpovědět otázku PROČ. Jsou subjektivní a vycházejí z průzkumů mezi lidmi. Další dvojicí jsou prediktivní a reaktivní metriky. Prediktivní ukazatelé se snaží předvídat budoucnost, zatímco reaktivní dokážou signalizovat problém, avšak většinou až ve chvíli, kdy už je pozdě. Např. pozorování množství vráceného zboží nám ukáže problém, až když zákazník od firmy odejde. Poslední dvojicí jsou kauzální a korelované ukazatele. Pokud jeden ukazatel mění druhého ukazatele, jedná se o kauzální metriky, pokud se jeden ukazatel mění zároveň s druhým, jedná se o metriky korelované. Firma může být úspěšná tehdy, pokud se jí podaří najít kauzální závislost mezi tím, co chce a tím, co dokáže ovlivnit (Croll a Yoskovitz, 2016, 34-41). Kromě těchto ukazatelů lze využít i tzv. pirátské metriky, kterými jsou akvizice (z člověka se stává potenciální zákazník, když se zastaví u výlohy nebo vstoupí do obchodu), aktivace (příjemný první dojem), retence (zákazník se vrací), příjem (události, které předcházejí zaplacení za produkt nebo službu) a doporučení (spokojený zákazník šíří pozitivní ohlas na firmu a získává tím nové potenciální zákazníky firmě) (Maurya, 2016, 60-61).

Struktura nákladů je dalším prvkem Lean Canvas modelu a lze říct, že je totožná jako u klasického modelu Canvas. Vedle se nachází další důležité pole a tím je **cenový model**. Ten je také hodně podobný jednomu stavebnímu prvku z Canvas modelu, kterým je zdroj příjmů. Je velmi důležité dokázat správně stanovit cenu výrobku či služby. Cena nesmí být neúměrně vysoká vzhledem ke kvalitě, ani příliš nízká, jinak by business podnikateli nic nevynesl. Doporučuje se, aby podnikatel na začátku svého podnikání nastavil dostatečně

vysoké ceny, protože vždy může jít s cenou dolů. Výhodou zboží s vysokými cenami je to, že je možné poskytovat různé slevy nebo občas pořádat výprodeje s polovičními cenami a podnik bude stále v zisku. Při stanovení cen by se vždy měly brát v potaz ceny konkurence (Hodgkinson, 2017, 74-76). Cena je součástí produktu nebo služby, částečně tvoří jeho image a tím definuje i cílové zákazníky. Je tedy možné, aby firma zvolila různé ceny pro rozličné cílové segmenty (Maurya, 2016, 57).

Pole **cesty k zákazníkům** vychází z prvku kanály z Canvas modelu a hlavním důvodem jeho existence je sdělení způsobu, jakým bude firma komunikovat se zákazníky a doručovat jim svou službu nebo produkt. Patří sem i informace o marketingu a distribuci (Svobodová a Andera, 2017, 67). Kanály k zákazníkům mohou být tzv. pull nebo push. Pull cesty zákazníky přirozeně přitahují (např. blogy, webináře), kdežto push kanály se snaží zákazníky aktivně oslovovat (reklama, telemarketing, účast na veletrzích apod.). Nově vznikajícím firmám se doporučuje, aby využívaly formy přímého prodeje, protože díky němu dochází do přímého kontaktu se zákazníky. Startupy by naopak ze začátku neměly přemýšlet o partnerství s větší významnou firmou. Je totiž velmi pravděpodobné, že pokud startup nabízí nějaký dosud neprozkoumaný produkt, větší firma s ním pravděpodobně do partnerství nepůjde. Ze začátku se startupům nedoporučuje ani najímání služeb externích obchodních zástupců. Startup by měl nejprve dokázat, že dokáže produkt prodat sám a teprve potom do jeho prodeje zapojovat ostatní (Maurya, 2016, 53-54).

Vedle unikátní nabídky hodnoty se nachází pole **nespravedlivá výhoda**, které je asi vůbec nejobtížnější vyplnit, a proto se nechává až na úplný konec, kdy jsou již jasně definované ostatní stavební prvky modelu. Nespravedlivá výhoda by mělo být něco, co je opravdu obtížné zkopírovat nebo dokonce koupit. Často to bývají i hodnoty firmy. Za neférovou výhodu lze v jistých odvětvích považovat také duševní vlastnictví ve formě ochranných známek, patentů nebo průmyslových vzorů (Svobodová a Andera, 2017, 68). Dobrymi příklady opravdové nespravedlivé výhody jsou fungující komunita, spokojený pracovní tým skládající se z plně kompetentních lidí, osobní autorita, již existující zákazníci nebo správné informace od opravdových profesionálů (Maurya, 2016, 62-63).

3.3 Vzory business modelů

Vzory business modelů jsou taková seskupení business modelů, která mají obdobné vlastnosti nebo srovnatelné seřazení stavebních prvků. Výhodou vzorů je, že je možné některé části použít znovu a není potřeba vytvářet celý nový model, ale pouze jeho část.

V jednom business modelu může být zahrnuto i více vzorů. Druhy vzorů se v průběhu času vyvíjejí a mění, lze však definovat pět základních vzorů: dlouhý chvost, unbundling business modelu, otevřené business modely, vícestranné platformy a business modely ZDARMA. Business modely ZDARMA se dále můžou dělit modely založené na reklamě, freemium modely nebo modely návnady a háčku (Osterwalder a Pigneur, 2012, 55). Charakteristiku jednotlivých vzorů podle Osterwaldera a Pigneura lze najít v Příloze P I.

4 METODY ANALÝZY TRHU

Pro analýzu trhu existuje mnoho nástrojů, záleží na tom, zda chce podnikatel analyzovat makroprostředí, mezoprostředí nebo mikroprostředí. Následující kapitola obsahuje popis PESTE analýzy, která se používá pro rozbor makroprostředí podniku. Dále je zde popsána Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která v sobě zahrnuje i analýzu zákazníků, konkurence nebo obchodních partnerů.

4.1 PESTE analýza

PESTE analýza je analýzou makroprostředí, což je nejširší okolí firmy, které zahrnuje subjekty a faktory mající silný vliv na úspěch či neúspěch firmy. Zároveň je ale firma nemůže nijak ovlivnit. PESTE analýza je hned po PEST analýze nejjednodušší formou analýzy pro zkoumání makroprostředí, avšak většině firem tato analýza stačí. Zahrnuje prostředí politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní, technologické a ekologické (Šafrová Drášilová, 2019, 213, 220).

4.1.1 Politicko-legislativní prostředí

Politicko-legislativní faktory zahrnují veškeré politické a daňové regulace, které mají působnost jak na území České republiky, tak na území členských států Evropské unie. Součástí politicko-legislativního prostředí je také dotační politika, podpora nebo omezení zahraničního obchodu, boj proti korupci a lobbingu. Dále se sem zahrnují veškeré zákony a předpisy platné na území daného státu a také podmínky týkající se veřejných zakázek (Šafrová Drášilová, 2019, 215).

4.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí představuje hlavně celkový stav ekonomiky, který souvisí s hospodářskými cykly a stav státního rozpočtu. Situace ekonomiky konkrétního státu se dá vyjádřit pomocí různých ekonomických ukazatelů, kterými mohou být HDP, míra nezaměstnanosti, výše průměrné a minimální mzdy, míra inflace, výše úrokových sazeb, směnné kurzy, přístup k různým dotačním programům, dostupnost investičních pobídek apod. (Šafrová Drášilová, 2019, 215). Dále je možné sem zařadit finanční a ekonomické prostředí zákazníků, dodavatelů a finančních institucí mající vliv na danou firmu (Synek a Kislingerová, et al. 2015, 20).

4.1.3 Sociokulturní prostředí

Do sociokulturního prostředí se nejčastěji zařazují demografické trendy, které se týkají věku a struktury populace, stárnutí obyvatel, nízké porodnosti, zvyků a tradic vyskytujících se v dané oblasti, náboženství, životního stylu, kulturních specifik, úrovně vzdělání obyvatel, jejich hodnot a priorit (Šafrová Drášilová, 2019, 215). Kromě toho sem lze zařadit také otevřenost ke změnám, preference spotřebitelů, míru rozvodovosti nebo kriminality v daném regionu (Grasseová, 2013, 35).

4.1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí se zabývá technologickými trendy, technologickou vyspělostí konkrétního státu či regionu, ve kterém firma sídlí. Dále se sem dá zařadit vyspělost infrastruktury, vládní výdaje na výzkum nebo ochrana duševního vlastnictví (Šafrová Drášilová, 2019, 215). Technologické prostředí se však velmi rychle mění. Neustále se vyvíjí nové technologie a ty starší brzy zastarávají. Technologické trendy však mohou být někdy v rozporu s ekologickým prostředím (Armstrong, Kotler, and Opresnik 2016, 110).

4.1.5 Ekologické prostředí

Ekologické neboli environmentální makroprostředí se v posledních desítkách let začíná hodně dostávat do popředí a negativní dopad na životní prostředí je sankcionován a legislativně ošetřován čím dál více. Firma, která poškozuje životní prostředí, bývá často v očích společnosti pokládána za špatnou a její jméno a značka oslabují, i když vyrábí sebelepší výrobky nebo poskytuje ty nejlepší služby. Trendy ochraňující prostředí jsou přijímány ve společnosti pozitivně, avšak mohou mít negativní dopady hlavně na menší firmy. Znamenají totiž často vyšší náklady zejména na udržitelnější suroviny nebo energie. Do analýzy tohoto prostředí spadá tedy veškeré legislativa týkající se životního prostředí, míra znečištění v daném regionu, dostupnost a ceny udržitelných surovin a energií, implementace nástrojů environmentálního managementu a také působení organizací ochraňujících přírodu a životní prostředí (Grasseová, 2013, 36).

4.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza se zabývá konkurencí na trzích. Vychází z předpokladu, že intenzita konkurence závisí na pěti faktorech, které se vzájemně ovlivňují. Těmito faktory jsou stávající a potenciální konkurence, poskytovatelé substitutů, dodavatelé a zákazníci. Úkolem

Porterovy analýzy je zjistit sílu působení jednotlivých faktorů a také míru hrozby, kterou pro firmu představují (Šafrová Drášilová, 2019, 245).

4.2.1 Stávající konkurence

Stávající konkurenti jsou takové firmy, které již na trhu existují a poskytují stejné nebo podobné řešení stejného problému. Konkurenční prostředí na trhu může být od spolupracujících konkurentů přes zdravou rivalitu až po likvidační boj. Firma by si při vstupu na nový trh měla zjistit rozdělení trhu, kdo jsou její konkurenti, jak silní jsou a kdo jsou jejich zákazníci. Dále by měla posoudit finanční situaci každého konkurenta, jejich plány do budoucna a také jejich slabé stránky (Šafrová Drášilová, 2019, 247).

4.2.2 Potenciální konkurence

Potenciální konkurenci představují firmy, které teprve plánují na trh vstoupit. Větší hrozbu nové konkurence představují odvětví, která mohou lákat nové firmy na úspěchy firem stávajících. Ziskový a rostoucí trh je pro nové firmy vždy ten nejatraktivnější. Rozpoznání potenciální konkurence však může být mnohdy velmi obtížné, někdy až nemožné. Informace o potenciálních konkurentech lze získat z podnikatelských soutěží, crowdfundingových kampaní, z veřejných prohlášení nebo díky náležitým kontaktům. Trhy, které mají značné překážky pro vstup nových firem mají riziko nových konkurentů mnohem nižší. Takovými překážkami mohou být například regulace podnikání ze strany státu, velká investiční náročnost, omezená kapacita odborných pracovníků a technologií nebo nápadně silné postavení stávající konkurence a loajálnost jejich zákazníků (Šafrová Drášilová, 2019, 249).

4.2.3 Substituty

Substitut představuje takový produkt nebo službu, který řeší stejný problém jako daná firma, ale jiným způsobem. I když nová firma nenajde na trhu nikoho, kdo by nabízel stejné řešení, neznamená to, že nemá substituční produkt či službu. Stačí, pokud jiná společnost nabízí řešení stejného problému. Poté se stává poskytovatelem substitutu. Pokud má firma více cílových segmentů, měla by postupně analyzovat všechny skupiny. Pokud společnost sestavuje Lean Canvas model, pro zkoumání substitutů jí pomůžou stavební prvky Problém a Existující alternativy (Šafrová Drášilová, 2019, 256).

4.2.4 Dodavatelé

Každá firma má nějaké dodavatele. Můžou to být jednorázoví (např. nákup vybavení společnosti na začátku podnikání) nebo pravidelní dodavatelé (např. nákupy zboží, služeb, spotřebního materiálu). Někteří dodavatelé mohou pro firmu představovat velké riziko a to zejména pokud je dodavatel jediný a může si určovat ceny i obchodní podmínky nebo cena předmětů kupovaných u dodavatele výrazně ovlivňuje ceny finální výrobků nabízených firmou nebo pokud uzavření partnerství s dodavatelem bylo velmi drahé, protože např. vyrábí firmě výrobky na míru. Pokud naopak na trhu existuje velké množství dodavatelů nabízejících obdobné produkty nebo služby, pro firmu nepředstavují téměř žádné riziko a jejich vyjednávací síla je velmi slabá (Šafrová Drášilová, 2019, 260-62).

4.2.5 Zákazníci

Z hlediska Porterovy analýzy se na faktor zákazníci pohlíží jako na vyjednávací kupní sílu. Pokud mají jednotliví zákazníci na celkových tržbách malý podíl a množství zákazníků na trhu je velké, neznamenají zákazníci pro firmu velké riziko. Velký počet zákazníků na trhu totiž znamená, že jednotliví zákazníci nemají velkou kupní sílu a nemůžou si diktovat podmínky a ceny. Případný odchod některého ze zákazníků by neměl firmu výrazně ohrozit. Problém nastává, pokud je množství zákazníků na trhu malé nebo pokud existuje významný zákazník s velkým podílem na tržbách firmy nebo pokud má zákazník lehce přístupné substituty, na které se může přeorientovat a nebo má na trhu firma hodně konkurence, ke které mohou zákazníci snadno přejít (Šafrová Drášilová, 2019, 263-64).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce je rozdělena do čtyř kapitol. Kapitola Podnikání a podnikatel začíná definicí podnikatele podle občanského zákoníku a následnou charakteristikou podnikání. Téma podnikání pokračuje popisem možných právních forem podnikání v České republice, které obsahuje i stručnou charakteristiku společnosti s ručením omezeným. Je to z toho důvodu, že právě tuto právní formu bude mít zamýšlený projekt. Krátce je v této části definována i živnost, protože získání živnostenského oprávnění bude nezbytné pro provoz kavárny. V této kapitole se dále nachází stručný popis toho, jaké vlastnosti by měl mít úspěšný podnikatel. Jedny z nejdůležitějších jsou rozhodnost, flexibilita, zdravá sebejistota, cílevědomost a schopnost dokázat se poučit z chyb.

Druhá kapitola obsahuje srovnání názorů různých autorů na důležitost sestavení podnikatelského plánu. Většina z nich se shoduje, že je vhodné na začátku podnikání alespoň krátký plán sestavit, i když podnikatel nepotřebuje financování z externích zdrojů. Je zde zmíněno několik výhod, které přináší podnikatelský plán a také požadavků, které by měl splňovat. Poté následuje výpis a popis jednotlivých částí, které by měl mít podnikatelský plán. Podle několika autorů je sestavena vlastní struktura podnikatelského plánu, která zahrnuje část představení společnosti, popis výrobku nebo služby, definici zákazníků a cílových segmentů, analýzu trhu, plán pracovníků, marketingový a finanční plán, řízení rizik a vyhodnocení úspěšnosti plánovaného projektu. Finanční plán obsahuje možné metody financování podnikání, kde je popsán i princip a druhy crowdfundingu. Dále jsou stručně popsány účetní výkazy, které by měla každá účetní jednotka na konci účetního období sestavovat.

Třetí kapitola pojednává o teorii business modelů. Business modely jsou metodou pro tvorbu a předávání hodnoty zákazníkům. Zároveň mohou být považovány za určitý typ plánu, který má popsat, jak bude firma generovat peníze. Základními nástroji pro navržení business modelu je tradiční plátno neboli Canvas a dále štíhlé plátno neboli Lean Canvas. Canvas je vhodný pro již zaběhlé podniky, kdežto Lean Canvas je pro nové projekty. Lean Canvas se ve svých stavebních prvcích nijak zvlášť nezabývá zákaznickými segmenty jako Canvas, protože je ještě nemá ověřené. Naopak definuje problémy a snaží se na ně najít řešení, které zákazníkům nabídne určitou unikátní hodnotu. Dále by měl Lean Canvas zmínit neférovou výhodu, která daný business model odliší od konkurence. Obě metodiky Canvas i Lean Canvas řeší strukturu nákladů a příjmů a cesty ke svým zákazníkům.

Poslední kapitola představuje základní metody pro analýzu trhu, kde jsou představeny analýzy PESTE, analýza megatrendů a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. PESTE analýza řeší legislativní i daňové změny, ekonomické faktory jako inflaci, HDP, výši úrokových sazeb, minimální mzdu, výši povinných odvodů na sociální a zdravotní pojištění, životní styl, demografické trendy, kulturu, náboženství a zvyky, technologickou vyspělost a úroveň infrastruktury, ochranu životního prostředí, ekologické chování firmy a podobné aspekty. Porterova analýza se zaměřuje na stávající i potenciální budoucí konkurenty, substituční výrobky nebo služby a vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKÁ ČÁST

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou podnikatelského prostředí v České republice a také analýzou prostředí pro podnikání v okrese Hodonín. Obsahem této části je PESTE analýza, rozbor současných megatrendů v oblasti vzdělávání, volného času a vnímání důležitosti anglického jazyka. Dále analytická část obsahuje Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, která se zaměřuje již na konkrétní dodavatele, konkurenci, zákaznické segmenty, substituty a hrozbu potenciálních konkurentů pro britskou kavárnu. V závěru analytické části je rozbor dotazníkového šetření, které se zabývá zájmem potenciálních zákazníků o koncept britské kavárny, jež nabízí možnost výuky angličtiny a nákupu knih britských autorů.

6.1 PESTE analýza

Pro analýzu makroprostředí byla zvolena PESTE analýza, což je nejrozšířenější způsob pro analýzu externího prostředí. I přestože je nepoužívanější, stále obsahuje určitou míru nepřesnosti a nejistoty a proto se odhaduje spíše v krátkém časovém horizontu. Tato analýza v sobě zahrnuje politicko-legislativní faktory, ekonomické prostředí, sociokulturní, technické faktory a ekologické neboli environmentální prostředí. Nejvíce obsáhlé jsou politicko-legislativní faktory, protože současná politická situace nejen v České republice, ale téměř po celém světě je v této době nejvíce zasažena válkou na Ukrajině. Tabulka 1 obsahuje stručné shrnutí nejdůležitějších aspektů týkajících se politických, ekonomických, sociokulturních, technologických a ekologických faktorů. Detailnější popis jednotlivých aspektů daných faktorů je pod tabulkou.

Tabulka 1 PESTE analýza (vlastní zpracování)

Politicko-legislativní faktory	Válka na Ukrajině
	Novela zákona o daních z příjmů
	Novela zákona o dočasném snížení spotřební daně
	Zrušení EET
	Zvýšení záloh na SP a ZP
	Zvýšení minimální mzdy
	Zvýšení slevy na poplatníka, zvýšení školkovného

	Povinné datové schránky pro všechny podnikající subjekty
	Novelizace zákona o DPH
Ekonomické faktory	Vysoká míra inflace
	Pomalý růst ekonomiky, hrozba stagflace
	Nejistý vývoj měny
	Zvyšování cen potravin a komodit
Sociokulturní faktory	Káva jako životní styl
	Kavárna jako ideální prostředí pro práci
	Stárnutí obyvatel, nejvyšší podíl seniorů, nízká porodnost
	Trvalé snižování počtu obyvatel
	Turisticky zajímavá oblast Hodonínsko
Technologické faktory	Kvalitní kavárenské technologie
	PC, Wi-Fi, sociální sítě
	Samoobslužné kávové koutky
Ekologické faktory	Vlastní termohrnky a plně recyklovatelné obaly
	Znovupoužitelné filtry na kávu a kelímky na kávu
	Nákup fair trade, lokálních a bio potravin
	Omezení jednorázových plastů, zálohování PET lahví
	Zavedení uhlíkové daně

6.1.1 Politicko-legislativní faktory

Do politických faktorů ovlivňujících i podnikatelské prostředí bezpochyby patří válečný konflikt na Ukrajině. Ten přináší nejen celé Evropě velké ekonomické problémy. Ty nejdůležitější z nich jsou popsány v ekonomických faktorech. Pokud by se však válka rozšířila i za hranice Ukrajiny, jednalo by se v lepším případě o nejhorší krizi v Evropě od druhé světové války, v horším případě o třetí světovou válku (Bohuslavová, 2022).

Nyní se chystá novela zákona o daních z příjmů platná pro rok 2022 související s válkou na Ukrajině. Poplatníci daně z příjmů (ať už fyzické nebo právnické osoby) si mohou daňově uplatnit dary poskytnuté na pomoc Ukrajině v roce 2022. Novela má však rozšířit okruh účelů, na které lze poskytnout dar, rozšířit okruh subjektů, kteří mohou uplatnit odpočet daru od základu daně, rozšířit okruh subjektů, kterým lze dar poskytnout a prodloužit doby navýšení maximální hodnoty daru, kterou lze v úhrnu odečíst od základu daně, na 30 % o jeden rok (Ministerstvo financí ČR, 2022). Kvůli válečnému stavu na Ukrajině vydalo ministerstvo financí rozhodnutí o prominutí silniční daně a jejích záloh (Finanční správa, 2022).

Dále má od začátku června začít platit novela zákona o dočasném snížení spotřební daně na naftu a benzin o 1,5 Kč na litr. Toto zlevnění by mělo platit do konce září tohoto roku. Je to reakce na prudké zdražení pohonných hmot. Ministerstvo financí u nafty přemýšlí i o trvalém snížení spotřební daně, tato novela však zatím není schválena (ČTK, © Copyright 2022).

Také do podnikatelského prostředí přišlo se začátkem roku 2022 hodně změn v legislativě. Zvýšily se minimální zálohy na sociální a zdravotní pojištění, sleva na poplatníka, příjmový limit pro plátce DPH, školovné, vláda představila nové dotace a kompenzace pro podnikatele v rámci programu covid-19 nebo se změnila výše paušální daně (BusinessInfo, 2021). Od 1. ledna 2022 se také zvýšila povinná minimální mzda pro 40hodinový pracovní týden na 16 200 Kč, což činí 96,40 Kč/hod. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

Pro rok 2023 se zvažují nové změny v dani z příjmů. Přemýšlí se o rozšíření okruhu OSVČ pro uplatnění paušální daně nebo o změnách v daňových odpisech. Ještě vláda jedná o daňové podpoře spoření na účtech dlouhodobých investic. Dále se diskutuje o zrušení EET od roku 2023. Od března 2020 je EET prakticky dobrovolné a s největší pravděpodobností bude od 1. 1. 2023 EET úplně zrušeno (Běhounek, 2022). Příští rok přinese změny také do oblasti datových schránek. Od příštího roku budou muset mít nově zřízeny datové schránky všechny podnikající fyzické i právnické osoby (Hájková Gabriela, 2022). V příštím roce nabyde účinnost i novela zákona o DPH, který je novelizován doprovodným zákonem k novelizaci stavebního zákona. Zde se bude jednat o změny související se stavebním právem, např. možnost využít sníženou sazbu daně pro výstavbu bytového nebo rodinného domu. Účinnost tento zákon nabude 1. července 2023 (Běhounek, 2022).

6.1.2 Ekonomické faktory

Velkou hrozbu pro českou ekonomiku představuje vysoká míra inflace. Ta v současné době dosahuje téměř 13 %, avšak lze očekávat, že inflace stále poroste a zhruba v půli roku dosáhne 15 %. Někteří skeptičtější ekonomičtí analytici předvídají až 17 %. Průměrná míra inflace by se v roce 2022 měla pohybovat okolo 13 %. Šance, že se číslo dostane pod 10 % je velmi malá. Výsledkem vysoké míry inflace je oslabení kupní síly úspor obyvatel (Miler, 2022). Velký růst cen bude podle odhadů představovat velký problém pro více než 2 miliony obyvatel ČR (Zatloukal, Copyright © 1996–2022). Hlavní ekonom Trinity Bank Lukáš Kovanda vidí vývoj ekonomiky a inflace velmi černě. Domnívá se, že pokud neustane válečný konflikt na Ukrajině, může být inflace vysoká až 25 %. V opačném případě bude v létě inflace „jen“ na 16 % (Bohuslavová, 2022). Aby se zmírnily dopady růstu cenové hladiny, Česká národní banka zvyšuje úrokové sazby. Současná úroková míra ČNB je 5 %, avšak předpokládá se její další růst na více než 6 %. Člen bankovní rady Tomáš Holub však věří, že tak razantní zvýšení inflace bude jen dočasné a ekonomický růst se nezastaví úplně. Vyššími úrokovými sazbami sice ČNB tlumí inflaci, avšak snižuje tím ekonomický růst.

Dalším negativním ekonomickým faktorem hrožícím české ekonomice je zpomalení růstu ekonomiky. V lednu se předpokládalo, že by česká ekonomika mohla vyrůst alespoň o 3,1 %, avšak nyní Ministerstvo financí ČR prognózu zhoršilo na odhadovaných 2,3 %. České republice potenciálně hrozí i stagflace, což je stav, kdy míra inflace je vysoká a ekonomika nevykazuje žádný nebo pouze malý růst (ČTK, © Copyright 2022). Kvůli situaci na Ukrajině se česká koruna spolu s maďarskou a polskou měnou stala rizikovým aktivem. V únoru česká koruna oslabovala vůči euru i americkému dolaru, v průběhu března však vůči oběma měnám začala posilovat a nyní, v dubnu, se česká koruna zatím drží ve stabilním pásmu. 24,40 – 24,50 Kč za euro. Není tedy jisté, jak se bude situace dále vyvíjet. Špatná situace na globálních trzích může mít na korunu negativní vliv, naopak inflace může korunu posílit. Pozitivní vliv na ni může mít i zvyšování úrokových sazeb, které může vést k apreciaci měny (Kurzy.cz, Copyright © 2000-2022).

Situaci nezlepšuje ani zvyšování cen komodit. Jedná se o největší růst cen v naší zemi za posledních dvacet let. Zvyšování cen u ropy a zemního plynu je opět zapříčiněno hlavně konfliktem mezi Ruskem a Ukrajinou. Od vypuknutí války ceny pohonných hmot stále rostly a ceny paliv se staly zatím nejdražšími v historii. V dubnu konečně začala jejich cena klesat a paliva zlevnila o více než 1 Kč za litr. (ČTK, © Copyright 2022). Důležitým jevem je i výrazné zdražení elektřiny a zemního plynu. Předpokládá se, že se kvůli drahým energiím

budou dále zvyšovat ceny bydlení i potravin (ČTK, © Copyright 2022). Všechny výše zmíněné ekonomické aspekty znamenají, že většina rodin zchudne a nebude tedy tak silná kupní síla (Zatloukal, Copyright © 1996–2022). Zvýšení cen paliv, potravin a téměř všeho však znamená hrozbu i pro samotné firmy. Mnoho odvětví průmyslu bude mít problém při tak vysokých cenách plynu vůbec existovat (ČTK, © Copyright 2022). Kromě paliv se významně zdražuje i pšenice, protože právě Ukrajina je jedním ze zásadních producentů této obiloviny, a z tohoto důvodu se zdraží některé potraviny, hlavně pečivo (ČTK, © Copyright 2022).

6.1.3 Sociokulturní faktory

Součástí sociokulturního prostředí je životní styl. A právě ten pro více než polovinu Čechů představuje každodenní káva. Podle průzkumu vedeného společností Ipsos pro Jacobs Douwe Egberts 53,1 % Čechů vypije denně dvě až tři kávy. 12 % Čechů kávu vůbec nepije, zhruba 25 % pije pouze jeden šálek denně a zhruba 2 % Čechů si dá šest a více káv za den. Podle dva roky starých dat připadá na jednoho Čecha 2,2 kg vypité kávy. Návštěvy kavárny jsou v dnešní době již běžnou aktivitou a snad i životním stylem (ČTK, © Copyright 2021). Hodně lidí chodí do kaváren pracovat nebo něco tvořit. Důvodem je, že právě kombinace hluku, náhodných kolemjdoucích lidí a celkové vizuální rozmanitosti v lidech odemyká kreativitu. Prostor kavárny totiž většinou dokáže vytvořit správnou míru rozptýlení, které je ideální pro naprostou koncentraci. To je také důvod, proč třeba Bob Dylan v kavárně skládal své písničky nebo J. K. Rowlingová vytvořila v kavárně celý svět Harryho Pottera (Hájková Kateřina, 2022).

Dalším sociokulturním faktorem jsou demografické údaje. Okres Hodonín za poslední roky registruje snížení počtu obyvatel, který byl bohužel zaznamenán i v letech před pandemií nemoci covid-19. Poslední záznam o zvýšení počtu obyvatel pochází z roku 1994. V tomto okrese je nejnižší podíl dětské složky a naopak nejvyšší podíl osob v seniorském věku. V roce 2020 bylo v hodonínském okrese 14,4 % dětí do 14 let, 64,9 % bylo občanů od 15 do 64 let a zbylých 20,7 % připadlo na lidi starší 65 let. Celý hodonínský okres čítal na konci třetího čtvrtletí roku 2021 celkem 152 911 obyvatel (Český statistický úřad, 2021). Město Hodonín mělo v roce 2021 přes 24 000 obyvatel. Mužů nad 15 let bylo 10 027 a žen nad 15 let bylo o trochu víc, a to 10 970 (Místopisy.cz, 2021). Také porodnost v okrese je velmi nízká a navíc už pátým rokem po sobě klesá. Naopak poměrně vysoká je v tomto okrese nezaměstnanost, což způsobuje odchod mladých lidí do jiných okresů a krajů. Kvůli tomu se snaží okres podporovat podnikatele, aby získal nová pracovní místa (Solaříková, 2022).

Hodonín je obec s rozšířenou působností, pod kterou patří dalších 17 obcí, ve kterých žije přes 60 000 obyvatel. Hodonín má částečně vliv i v zahraničí a každoročně ho navštěvují zahraniční turisté, protože partnerskými městy Hodonína jsou Skalica, Trebišov a Holíč na Slovensku. Dále rakouské město Zistersdorf, polské Jaslo a italské město Vignola. Hodonín je turisticky atraktivní hlavně pro svou moravskou lokalitu. Proto je členem Masarykovy společnosti, svazku Obcí pro Bařův kanál, mikroregionu Hodonínsko a spolupracuje s Místní akční skupinou Jižní Slovácko a Turistickou asociací Slovácko. V roce 2020 navštívilo místní turistické informační centrum více jak 13,5 tisíce turistů, z nichž 9,8 tisíc docestovalo ze zahraničí. Samotná turistická sezóna (od 1. června do 30. září) se na tomhle čísle podílela téměř polovinou, kdy informační centrum evidovalo 5,3 tisíce turistů. Zoologickou zahradu v Hodoníně navštívilo v roce 2020 necelých 146 tisíc lidí. Tohle číslo je však nejnižší za posledních sedm let. Velký propad v návštěvnosti zaznamenaly i Lázně Hodonín, kdy kvůli pandemickým opatřením klesl počet návštěvníků o 35 % na 21,3 tisíc (Město Hodonín, 2021). Aktuálnější informace bohužel nejsou dosud k dispozici, protože výroční zpráva za rok 2021 ještě není hotová. Lze však předpokládat, že počet turistů a návštěvníků jednotlivých městských institucí v minulém roce opět klesl hlavně kvůli pokračující pandemii a také červnovému tornádu, které zasáhlo i samotné město Hodonín.

6.1.4 Technologické faktory

Provoz kavárny není tolik zasažen technologiemi jako jiná odvětví, avšak některé vlivy se nevyhnou ani gastronomii a pohostinství. V první řadě musí mít kavárna kvalitní kávovar, zmrzlinový stroj a také povinnou pokladnu pro elektronickou evidenci tržeb. Kromě toho většina kaváren dnes již standardně poskytuje kvalitní Wi-Fi připojení (i když původním smyslem kavárny je setkávat se s lidmi, nikoliv trávit čas na mobilu) a většina z nich je aktivní na sociálních sítích jakými jsou hlavně Facebook a Instagram, kde kavárny propagují svůj nabízený sortiment nebo pořádané akce. Jako v dnešní době už téměř každý business, musí mít také společnost provozující kavárnu kvalitní počítač se softwarem pro vedení účetnictví, pro komunikaci s dodavateli nebo odběrateli. Z hlediska propagace a marketingu budou pro kavárnu nejdůležitější komunikační technologie včetně sociálních sítí. V případě kavárny poskytující služby vzdělávání bude nezbytné pořídit i dataprojektor, který bude využíván hlavně během akcí pořádaných v kavárně. Kvůli těmto plánovaným akcím je vhodné pořídit do kavárny i kvalitní ozvučení. V posledních letech se do kavárenského prostředí dostává také trend samoobslužných kaváren. I v České republice je možné narazit na kavárnu, kde jsou pouze automatické kávovary, kde si sami zákazníci dělají kávu. V době

pandemie přišla s podobným nápadem i firma Tchibo, která nově nabízí zákazníkům možnost využít samoobslužné kávové koutky.

6.1.5 Ekologické faktory

Kvůli vzrůstající oblíbě brát si kávu s sebou vzrostla bohužel i spotřeba jednorázových kelímků. Proto je v posledním roce velkým trendem používat termohrnky nebo znovupoužitelné kelímky a jiné obaly. Snaha o udržitelnost se však promítá i do jiných aspektů kavárnictví. Je evidovaný znatelný nárůst zájmu o znovupoužitelné nerezové nebo látkové filtry na kávu. I když je počáteční investice do těchto filtrů vyšší než nákup jednorázových papírových filtrů, v průběhu času se investice navrátí. Dále se v oblasti kavárnictví promítá udržitelnost i do kávových obalů, které by měly být v dnešní době plně recyklovatelné, případně by měly mít další využití (Lázeňská káva, © Copyright 2016-2022). V Olomouci je už možné využít vratné kelímky na kávu, které dokážou nahradit až tisíc jednorázových kelímků (Titlbach, 2018).

Kromě udržitelných obalů je nyní trendem používat také fair trade produkty a potraviny pocházející z trvale udržitelných zdrojů. S tím částečně souvisí i součást Zelené dohody zvaná „od zemědělce ke spotřebiteli“, jejímž cílem je zlepšení životního stylu, prostředí i zdraví obyvatel. Toho chce dosáhnout prostřednictvím rozšíření ekologického zemědělství, snížením používání pesticidů, zvýšením množství cenově dostupných, udržitelných a zdravých potravin. Dále chce omezit plýtvání potravinami a potravinové ztráty (Evropský informační projekt, 2020). Hlavně poslední bod se týká také oblasti pohostinství a stravovacích služeb. Evropská komise plánuje v rámci propagace zdravějších potravin zavést daňovou politiku, která by měla výhodnější sazby DPH pro ekologicky vypěstované ovoce a zeleninu a měla by motivovat lidi k nákupu zdravějších potravin (Evropská komise, 2020).

Stejně jako téměř každý podnik, můžou i kavárny využívat úsporné žárovky, na toaletách mít vysoušeče rukou místo papírových utěrek, mít nainstalované na vodovodních bateriích perlátory snižující průtok vody nebo třídit odpad. Dále mohou gastronomická zařízení sbírat a odevzdávat použitý olej k dalšímu zpracování.

Už v roce 2019 se členské státy Evropské unie shodly na tom, že je potřeba ve větší míře omezit používání jednorázových plastů. Vláda zákon o omezení těchto plastů podruhé schválila v listopadu 2021 a nyní se čeká, zda návrh zákona podpoří i Sněmovna. Pokud se tak stane, od 1. července 2022 nabude tento zákon účinnost a na trh se tím pádem nebudou

moci dále uvádět výrobky z jednorázových plastů jakými jsou např. tyčinky do uší, jednorázové plastové nádoby a příbory, brčka, kelímky, tyčky k balónkům, nádoby na potraviny vyrobené z expandovaného polystyrenu nebo oxo-rozložitelného plastu. Návrh zákona obsahuje mimo jiné také požadavek na PET lahve, které by měly mít určitý povinný obsah recyklovaných plastů a také pevné připevnění víčka k láhvi (Ministerstvo životního prostředí, 2021). Není novinkou, že se v posledních letech snaží prosadit také zálohování PET lahví (ČT 24, 2021).

V blízké budoucnosti je možné zavedení uhlíkové daně, která by zvedla cenu např. nafty, avšak tento krok by měl lidi přimět k ekologičtějšímu chování. Lidé, kteří se nechovají ekologicky by měli platit více ve formě vyšších cen a naopak lidé snažící se chránit životní prostředí by od státu získali bonus ve formě peněz. Evropská komise navrhuje rozšířit emisní povolenky i na sektor dopravy a vytápění budov. Česká republika je proti, ale pokud tohle schválí Evropský parlament a členské země EU, začne návrh platit (Houska, 2022). Uhlíková daň by se nepřímo dotkla také kavárny, protože by měla vyšší náklady na dopravu a pravděpodobně by se zdražily i některé suroviny. Aby kavárna snížila uhlíkovou stopu, měla by nakupovat biopotraviny, které mají menší uhlíkovou stopu než ty, které jsou pěstovány běžným způsobem s použitím chemie.

6.2 Megatrendy

Tabulka 2 Přehled nejdůležitějších megatrendů (vlastní zpracování)

Oblast	Trend
Kavárnictví	Jídlo a káva s sebou
	Zdravější a rostlinné verze kávy
	Práce z kavárny
Jazykové vzdělávání	Stále se zvyšující počet zaměstnavatelů požadující znalost cizího jazyka
	5x více je v práci vyžadovaná angličtina než ostatní jazyky
	Pokles zájmu o certifikované zkoušky, vyšší zájem o schopnost domluvit se
	Vysoký zájem seniorů o vzdělávání

Pandemie nemoci covid-19 značně zkomplikovala situaci v kavárnictví i celé gastronomii. Kavárny hlavně v roce 2020 a také 2021 zaznamenaly značné snížení návštěvnosti a tento stav se doposud nevrátil na původní čísla před pandemií (ČTK, 2022). Také trend socializace mezi lidmi po pandemii poklesl, protože pro některé lidi je hodně obtížné vrátit se zpět do společnosti a běžného provozu. Koncept kaváren se hodně změnil a lidé už do kaváren nechodí tolik kvůli socializaci (Kunertová, 2021). Hodně lidí komunikuje virtuálně. Kavárny je lákají hlavně díky bezdrátovému připojení na internet. Velké množství lidí dnes chodí do kavárny s notebooky (ať už pracovat nebo si chatovat). Diskutujících skupinek návštěvníků sedících v kavárně je už dnes mnohem méně. Popovídat si u kávy a zákusku dnes chodí spíše senioři. Dospělí do kavárny zase často chodí pracovat (E15, © 2001 – 2022). Díky pandemii se v kavárnictví rozvinul ještě další trend a tím je brát si kávu nebo i jídlo s sebou. S tím souvisí i narůstající nabídka nápojů zvaných „ready to drink“, které jsou připravené k okamžité spotřebě a jsou vhodné i na cesty. Např. česká síť kaváren CrossCafé zaznamenala, že se nyní počet lidí, kteří si sednout v kavárně a těch, kteří si vezmou objednávku s sebou, již vyrovnal. Před pandemií však 65 % návštěvníků zůstávalo v kavárně a jen 35 % si bralo jídlo a kávu s sebou. Z toho důvodu chtějí rozšířit nabídku jídel a obědů, aby dokázaly plně konkurovat restauracím (ČTK, 2022).

Trendy posledních dvou let v oblasti kávy jsou zdravější kávové nápoje, které například obsahují kolagen, kurkumu, skořici, kakao, mleté kávové boby nebo prášek ze zeleného čaje (matcha). Dále jsou čím dál častěji vyhledávány zdravější verze mléka nebo smetany v podobě rostlinného mléka. Nejčastěji mandlového, ovesného, kokosového, sójového nebo hrachového. Kvůli pandemii si hodně lidí oblíbilo kávové předplatné nebo výrobu vlastní kávy z automatickému kávovaru. Kávové předplatné spočívá v tom, že zákazník dostane každý měsíc dodávku čerstvě upražené kávy až domů. Nákup domácího kávového příslušenství hodně lidí láká díky možnosti využití kávových kapslí, jejichž použití je velmi jednoduché a hlavně rychlé (Lázeňská káva, © Copyright 2016-2022).

Další výrazné trendy se týkají vzdělávání a výuky cizích jazyků. Jedním z nich je snaha o schopnost běžně fungovat v nadnárodním prostředí a důraz na znalost cizích jazyků. Na konci 20. století si začal anglický jazyk postupně získávat ve světě pozici jako světový jazyk. V dnešní době už angličtinu využívají téměř všechny státy. Angličtina hraje v současném

světě velmi důležitou roli a stává se podstatným nástrojem v komunikaci v osobním i profesním prostředí. A právě komunikace v angličtině je jedním z nejčastějších problémů, kterému čelí většina studentů. Angličtina je v dnešní době už standard a člověk, který žádá o práci by měl ovládat jak její mluvenou, tak také psanou formu (Riyaz Ahmad, 2016).

Na vysoce konkurenčním trhu práce je nezbytné prokázat alespoň dobrou znalost anglického jazyka. Až 91 % zaměstnavatelů z mezinárodních společností vyžaduje od svých zaměstnanců schopnost využívat angličtinu jako plnohodnotný nástroj komunikace. V současné době funguje v České republice přes 86 000 společností, jejichž vlastníky jsou cizinci. Jejich počet se stále zvyšuje, protože zhruba před sedmi lety jich zde bylo téměř o polovinu méně. I ryze české firmy však po svých zaměstnancích často vyžadují dobrou znalost angličtiny. Podle pracovního portálu Profesia.cz je znalost anglického jazyka vyžadována u více než poloviny pracovních inzerátů. Podle průzkumu mezi absolventy bakalářských studijních oborů obchodní angličtiny se zjistilo, že většině z nich dobrá znalost angličtiny pomohla k růstu v kariérním životě. Navíc přiznali, že právě konverzační hodiny s rodilým mluvčím jim dopomohly nejvíce ke zlepšení angličtiny (Králová a Doležalová, 2020). Podle jiného průzkumu vedeného opět portálem Profesia.cz, není však pouhá znalost angličtiny často dostatečná. V posledních letech kvůli velkému množství nadnárodních firem trend globalizace ještě posiluje. Od firem začínají být po zaměstnancích vyžadovány znalosti alespoň dvou cizích jazyků, kdy největší zájem hned po angličtině je o němčinu, francouzštinu a ruštinu (o tu však nyní kvůli válce může klesat zájem z důvodu ukončení velkého množství spoluprací s ruskými partnery). Díky expanzi asijských firem jsou velmi žádány znalosti korejštiny, čínštiny a japonštiny. V poslední letech se zvyšuje zájem i o méně běžné evropské jazyky jako jsou maďarština, švédština, holandština nebo rumunština. Pokud se jedná o celosvětové trendy, velmi silnou pozici zastávají kromě angličtiny jazyky jako čínština, hindština a španělština (Navrátilová, © 2022).

Podle personální agentury Grafton Recruitment je dovednost cizích jazyků v České republice stále nedostatečná a přestože se v posledních letech úroveň znalosti cizího jazyka zvýšila, stále jsou Češi ve srovnání s jinými Evropany v anglickém i dalších cizích jazycích slabší. Přitom angličtina je stále nejžádanější jazykem na pracovním trhu a to dokonce 5x více než ostatní jazyky a ve srovnání s němčinou až 10x víc. Vysokou úroveň angličtiny (C1 nebo C2) vyžaduje až 46 % všech pracovních nabídek zprostředkovaných agenturou Grafton Recruitment (Horáček, 2021). Češi si rádi angličtinu zlepšují v zaměstnání a jazykové kurzy jsou pro ně jedny z nejlepších zaměstnaneckých benefitů. Pandemie

nemoci covid-19 však začala výuku cizích jazyků ve firmách ohrožovat, protože hodně firem se ocitlo v ekonomických problémech. Z tohoto důvodu si hodně firem nyní rozmyslí, které benefity budou nadále svým zaměstnancům poskytovat. Je pravděpodobné, že některé firmy nyní přejdou spíše na volnočasové benefity, které mají širší využití, a zaměstnanci je mají možnost mimo jiné využít i k výuce angličtiny. Výhodou je, že pokud si zaměstnanec platí část kurzu sám, má lepší výsledek a hlavně větší motivaci (Hovorková, 2021).

Poslední roky klesá zájem o státní jazykové zkoušky. Zhruba před 10 lety byl zájem 3x větší než je tomu dnes. Také zájem o certifikáty v poslední dekádě poklesl, protože většina firem certifikátům již nepřikládá tak velký význam jako osobním pohovorům v požadovaném jazyce. To uvedl výkonný ředitel společnosti James Cook Languages a na výroku o tom, že firmy kladou největší důraz na osobní pohovory se s ním shoduje i paní Dana Štefková z CC školy jazyků (Šára, 2020).

Naopak stoupá zájem o studium u seniorů. Populace stárne a přibývá lidí v seniorském věku a tím se zvyšuje i počet studentů univerzit třetího věku. Zatímco v roce 2017 jich bylo asi 50 000, v roce 2021 jich univerzity registrují už 64 000. Zvýšení za posledních pět let je zhruba o 20 %. Zájem mají senioři hlavně o vzdělávání v oblasti zdraví, cizích jazyků, kybernetické bezpečnosti nebo hudby. Právě Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně zaznamenává největší zájem z řad seniorů o angličtinu od začátečníků až po studenty schopné běžné konverzace. Zájem o univerzity třetího věku nezastavila ani pandemie, pouze jej trochu zpomalila. Technická univerzita v Liberci i Univerzita Karlova v Praze totiž v roce 2021 opět zaznamenaly růst zájemců o studium z řad seniorů (Krestýn, 2021) a (Keményová, 2019).

Nároky na studenty středních i základních škol z hlediska učení se cizích jazyků narůstají. Aktuálně se řeší druhý cizí jazyk, který by však možná nemusel být povinný pro všechny žáky. Je však jasné, že s cizími jazyky se budou žáci setkávat stále, protože Česká republika je k vícejazyčnosti vázána i mezinárodními smlouvami (ČT24, 2022). Kvůli pandemii nemoci covid-19 a distanční výuce se v minulém roce výrazně zvýšil zájem o doučování, který stále přetrvává. Žáci a studenti nejvíce vyhledávají doučování z matematiky a cizích jazyků. Podle doučovacích center se zájem o doučování zvýšil o 30 až 50 %. Nejvíce vyhledávají rodiče doučování pro žáky druhého stupně základních škol. Kromě toho se každoročně zvyšuje zájem o doučování hlavně před přijímacími zkouškami a maturitami. I maturanti nejčastěji vyhledávají pomoc s matematikou, češtinou a angličtinou (TN.cz, 2021) a (Brzybohatá, 2019). Podle oficiálních stránek Cermatu má minimálně v posledních

pěti letech Jihomoravský kraj třetí nejvyšší počet maturantů ze všech krajů České republiky. V letech 2020 a 2021 upřednostnilo více jak 81 % jihomoravských maturantů zkoušku z cizího jazyka před maturitou z matematiky. V cizích jazycích pak s velkou přesilou vyhrává anglický jazyk, který si zvolilo více jak 96 % maturantů jihomoravských škol (Cermat, 2022).

Myšlenky založit kavárny, kde se lidé schází hlavně z důvodu konverzování v angličtině, se v posledních letech objevují hlavně na asijském kontinentu. Ty jsou však součástí univerzit a jsou tedy pouze pro studenty. Studenti se v kavárně pravidelně scházejí a mají možnost mezi sebou (max. velikost skupiny je 30 studentů) neformálně klábosit v angličtině při šálku kávy. Součástí těchto posezení bývají i učitelé angličtiny. Na japonské univerzitě, která byla předmětem šetření, tato anglická setkání navštěvuje 100 studentů, kteří jednou týdně stráví 90 minut povídáním v angličtině. Podle japonského profesora, který takováto kavárenská setkání sleduje, studenti v neformálním prostředí ztrácejí psychologické bariéry a jejich angličtina se opravdu po čase zlepšuje. Ze strany studentů jsou na koncept anglické kavárny také pozitivní ohlasy, protože většina z nich shledává učení angličtiny nyní mnohem zábavnější a jednodušší. Další přidanou hodnotou je i vytvoření jakési přátelské komunity studentů. Podobný koncept se v posledních letech objevuje také v Jižní Koreji a Indii, kde jsou však jasně dané obsahy lekcí pro každé setkání (Lyons, 2018).

6.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

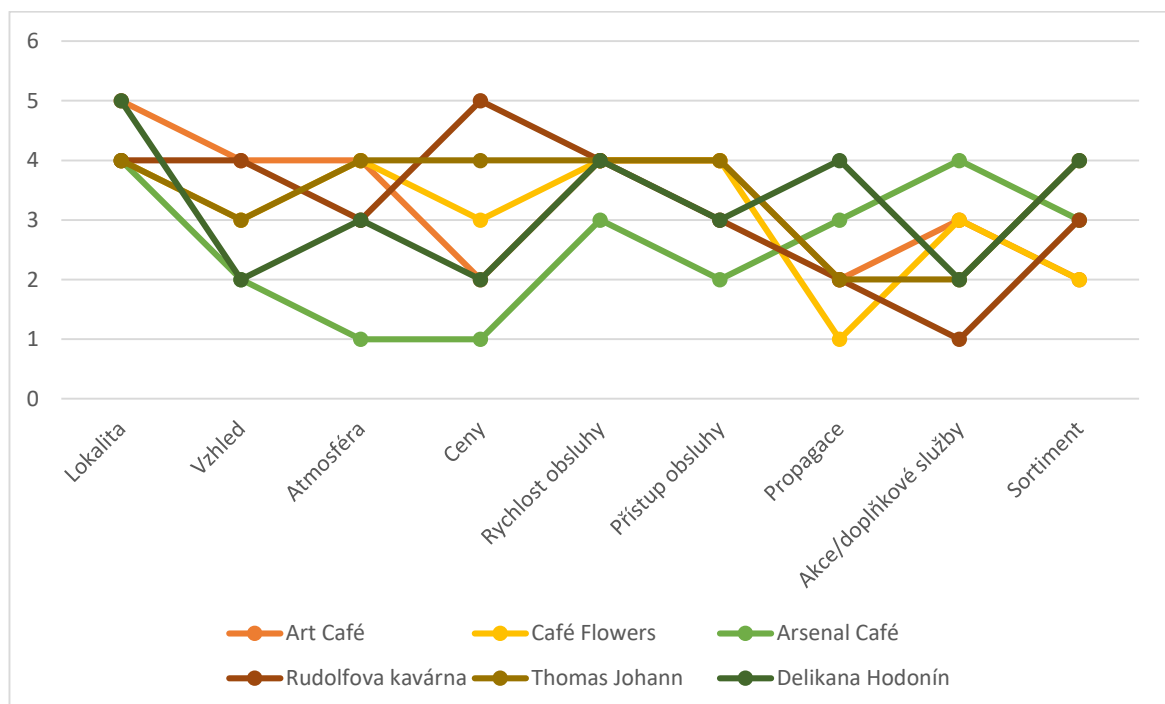
Pro analýzu konkurenčního prostředí ve městě Hodonín je použita Porterova metoda pěti konkurenčních sil, kde se zkoumají stávající a potenciální konkurenti, možné substituty, dodavatelské firmy a také zákazníci. Každá dílčí síla je popsána ve své vlastní podkapitole. S poslední silou, vyjednávací silou zákazníků, souvisí i další kapitola, která se zabývá dotazníkovým šetřením, které zjišťuje zájem potenciálních zákazníků o výuku angličtiny a také jejich názor na britskou kavárnu a miniknihkupectví.

6.3.1 Stávající konkurence

Stávající konkurencí se rozumí konkurenční subjekty, které v současné době existují na trhu a nabízejí svým zákazníkům uspokojení stejných potřeb, jaké chce uspokojovat i naše firma. Hlavními a přímými konkurenty jsou kavárny nacházející se v Hodoníně. Kromě nich však bude kavárna částečně soupeřit i s institucemi poskytujícími výuku anglického jazyka. Taková konkurence však není přímá, protože společnost bude primárně vést kavárnu, která

se bude od svých konkurentů odlišovat tím, že nabízí možnost výuky angličtiny a bude pořádat různé akce týkající se Spojeného Království Velké Británie a Severního Irsku. V Hodoníně se nacházejí také tři čajovny, které jsem se však rozhodla nezařazovat do konkurence, protože tyto čajovny cílí na jiné zákazníky než se bude zaměřovat britská kavárna William. I když nabízejí velký výběr čajů, celé prostředí čajoven je laděno do orientálního stylu, čaje jsou také většinou indické a čínské a kromě toho tyto čajovny nabízejí svým zákazníkům vodní dýmky, orientální potraviny, šperky nebo keramiku.

Pro analýzu konkurence bylo vybráno pět hodonínských kaváren, které se jeví jako největší konkurence pro britskou kavárnu William. Tyto kavárny byly zařazeny mezi hlavní konkurenci kvůli svým stylovým interiéřům a také strategickým lokalizacím. Mezi konkurenty byla však zařazena i jedna hospůdka, protože se prezentuje jako rodinná kavárna s britským interiéřem. Na obrázku 3 je vidět hodnotová analýza konkurence. Čím vyšší je hodnota z pohledu firmy, tím byl přidělen konkurenci vyšší počet bodů. Na základě mého pozorování a návštěvy jednotlivých kaváren jsem si odnesla z každé kavárny určitý pocit, který je vyjádřen na stupnici od 1 do 5. Hodnocení vzhledu, atmosféry v kavárně, rychlosti a přístupu obsluhy je tedy individuální. Kromě aspektu lokality nemá žádný konkurent přiděleno nejvyšší hodnocení, protože ve všech ostatních ohledech se můžou konkurenti stále zlepšovat.



Obrázek 3 Hodnotová analýza konkurence (vlastní zpracování)

Z hlediska celkové hodnotové analýzy je pro britskou kavárnu největším konkurentem kavárna Thomas Johann. Má totiž zajímavý sortiment, příjemný personál, strategické umístění i zajímavou atmosféru propojenou s osobností Tomáše Garrigua Masaryka. Jako další silná konkurence se jeví Art Café. Ta má silnou konkurenční výhodu hlavně ve svém strategickém umístění. Naopak očividně nejméně ohrožující konkurencí je Arsenal Café, které je spíše hospodou než rodinnou kavárnou a má oproti jiným konkurentům výrazně nižší hodnotu.

Tabulka 3 Bodové hodnocení stávající konkurence (vlastní zpracování)

Konkurent	Art Café	Café Flowers	Arsenal Café	Rudolfova kavárna	Thomas Johann	Delikana Hodonín
Lokalita	5	4	4	4	4	5
Vzhled	4	3	2	4	3	2
Atmosféra	4	4	1	3	4	3
Ceny	2	3	1	5	4	2
Rychlost obsluhy	4	4	3	4	4	4
Přístup obsluhy	4	4	2	3	4	3
Propagace	2	1	3	2	2	4
Akce/doplňkové služby	3	3	4	1	2	2
Sortiment	2	2	3	3	4	4
Celkem bodů	30	28	23	29	31	29

Art Café

Kavárna a cukrárna Art Café představuje jednu z nejvýraznějších konkurencí. Je umístěna na výborném místě, na Masarykově náměstí hned u kostela sv. Vavřince, takže přímo v centru města. Prostředí a atmosféra kavárny jsou velmi příjemné a útulné. Art Café nabízí kromě zákusků kvalitní italskou kávu a zmrzlinové poháry, ale také menší svačinky jako jsou palačinky, toasty nebo chlebičky. Mimo to je možné si v cukrárně objednat dort na zakázku. Kavárna má však jednu negativní stránku. Výjimečně nabídne zákusky ne vždy čerstvé a bohužel je to znát i na jejich chuti. Kavárna je přívětivá i dětem, protože má pro ně nachystaný malý hrací koutek. Kouzlo kavárny však tkví hlavně ve stylovém zařízení, které

je částečně ve vintage stylu. Kavárna se odlišuje od své konkurence tím, že pravidelně pořádá vernisáže obrazů méně známých umělců. Tyto obrazy pak určitou dobu zdobí stěny kavárny. Kromě nich je možné v kavárně zakoupit i ručně malované magnetky od těchto umělců. Ceny v kavárně nejsou nijak zvlášť vysoké a kapacita kavárny je 50 lidí, takže je vhodná i pro oslavy. Od jara do podzimu je také možné využít zahrádku, která pojme 20 zákazníků. Obsluha v Art Café je velmi milá, ochotná a nevtíravá a samotné obsloužení zákazníka netrvá dlouho. Kavárna a cukrárna má otevřeno každý den od 9 do 19 hod. Co se týká propagace samotné kavárny, Art Café má svoji webovou stránku, kde pravidelně poskytuje aktuality. Dále má svou stránku i na Facebooku, kde už je však méně aktivní a nejnovější aktuality zde nenajdete. Letáčky propagující tuto kavárnu je možné nalézt i např. v informačním turistickém centru města.

Café Flowers

Tato kavárna je spojena i s koktejlovým barem, takže zde lze najít větší nabídku alkoholických nápojů. Přesto je interiér kavárny příjemný, designově velmi zajímavý a hned při vstupu zákazníka upoutá příjemná vůně. Café Flowers se nachází také v centru města nedaleko Art Café na Dolních Valech. V nabídce však zcela převažují alkoholické nápoje a různé koktejly, je tu však docela široká nabídka kávy a zákusků v podobě cheesecaků. Navíc je zde i slaná nabídka jako jsou pivní špekáčky nebo slané koláče quiche. Kavárna spolupracuje s malířem Petrem Poláškem, takže v kavárně je možné zakoupit některý z jeho obrazů a začátkem roku také jeho nástěnný kalendář s autogramem. Dále jsou v kavárně k dispozici nejrůznější knihy ke čtení. Personál kavárny je zde také velmi příjemný a obsluha taktéž netrvá nijak dlouho. Ceny jsou trošku vyšší a kapacita zákazníků je kolem 40 lidí. Otevírací doba kavárny je od pondělí do čtvrtku od 8 do 22 hod., v pátek od 8 do 24 hod. a v sobotu až od 9 do 24 hod. V neděli je vždy zavřeno. Slabší je propagace kavárny, protože Café Flowers nemá žádnou webovou stránku, pouze Facebook, kde není úplně snadné ji hned najít. Na svou facebookovou stránku však pravidelně přidává nové fotky s nabídkou cheesecaků.

Arsenal Café

Tento podnik je ve stávající konkurenci zařazen z důvodu, že se na svém facebookovém profilu prezentuje jako nekuřácká rodinná kavárna ve stylu typické anglické kavárny. Faktem však je, že hned při vstupu působí úplně jiným dojmem. Ihned na první pohled je podnik spíše hospoda, nikoliv kavárna. Prostředí je sice nekuřácké, avšak nepůsobí jako rodinné. Při vstupu na vás okamžitě dýchne klasická hospoda, kam chodí pravidelně muži

na pivo a fotbal. Ceny v Arsenalu nejsou příliš vysoké, nabízí se tam také káva a nějaký sladký zákusek, ale zaměřuje se hlavně na pivo. Je možné ochutnat také jiný alkohol, hlavně rumy a whisky a to nejen od anglických značek. V létě však nabízí oblíbenou zmrzlinu. Personál není zdaleka tak ochotný jako v jiných kavárnách. Míst k sezení v hospůdce je zhruba pro 30 lidí. V teplém počasí je možné využít i předzahrádky před budovou. Výborné je umístění kavárny, které je hned u vlakového nádraží na ulici Wilsonova. Arsenal Café pořádá pravidelně různé menší akce, např. koncerty místní umělců, pivní miniFest, degustaci piv, protože dlouhodobě spolupracuje s Pivovarem Louka. Otevírací doba je od pondělí do pátku od 9 do 21 hod., v sobotu od 10 do 21 hod. a v neděli od 13 do 21 hod. Arsenal Café komunikuje přes Facebook, kam pravidelně přidává příspěvky a informace o chystaných i již proběhlých akcích. Jejich webová stránka bohužel vůbec nefunguje. Ze sociálních sítí ještě tento podnik ovládá Instagram, kde je také dost aktivní a přidává tam podobné příspěvky jako na svůj facebookový profil. K 21. 3. 2022 má jejich účet ale jen 46 sledujících a 29 příspěvků. Menší počet příspěvků i sledujících je zapříčiněn tím, že si účet na Instagramu zřídili teprve před rokem.

Rudolfova kavárna

Rudolfova kavárna je příjemná elegantní kavárna s dobrým umístěním na Národní třídě blízko vlakového nádraží. V jejím interiéru se mísí moderní prvky s vintage nábytkem. Stěny v kavárně zdobí fotografie, o kterých se návštěvníci mohou dozvědět více pomocí QR kódu, který je pod obrazy s fotografiemi. V nabídce je možné najít velký výběr kávy a kávových specialit. Najde se tam i káva s alkoholem nebo káva se zmrzlinou. Dále kromě sypaných čajů v BIO kvalitě a jiných horkých nápojů kavárna nabízí smoothies, koktejlové nápoje, alkohol a zmrzlinové poháry. V březnu letošního roku kavárna navázala spolupráci s dodavatelem „Míšina čokoláda“, což je český výrobce velmi kvalitní čokolády a pražených kakaových bobů. Tato značka je mezi výrobci čokolády oceňována i ve světě. Ve všední dny je možné od 8 do 11:30 využít snídaňového menu. Tam lze najít kaše, jogurt s müsli, paštiky, lívanečky, toasty, sendviče, vajíčka na osm způsobů, kdy jedním z nich je i anglická snídaně včetně uzenin, fazolí a zeleniny. Denně jsou tam také čerstvé zákusky, jejichž nabídka se obměňuje podle aktuálního dodavatele. Ceny v kavárně jsou oproti jiné konkurenci vysoké. Obsluha je milá, rychlá a nevtíravá. Rudolfova kavárna poskytuje sezení pro až 50 lidí. Její otevírací hodiny jsou od pondělí do pátku od 8 do 20 hod., v sobotu od 9 do 20 hod. a v neděli je otevírací doba zkrácená, pouze od 13 do 20 hod. Co se týká propagace tohoto konkurenta, ta je velmi slabá. Její webové stránky nefungují, instagramový profil má pouze 180

sledujících (k 20. 3. 2022) a příspěvky se tam objevují většinou jednou za měsíc (celkový počet příspěvků je 89 ke stejnému datu jako počet sledujících). Facebookový profil je aktivnější, tam lze najít fotky nabízených dortů, které jsou zveřejňovány v průměru třikrát do měsíce. Kavárna pravděpodobně spoléhá i na svou strategickou lokalitu blízko vlakového nádraží, takže je možné, že díky cestujícím čekajícím na svůj spoj získá docela velké množství zákazníků. Kavárna svou slabou propagaci částečně kompenzuje spoluprací s Vyzvednisi.cz, což je bezplatný objednávkový systém pro gastronomiky. Tento web umožňuje zákazníkům objednat a vyzvednou si jakékoliv jídlo, které nabízí právě gastronomiky v jejich okolí. Web byl založen během karantény a pomáhá těmto gastronomikům nezkrachovat. A možná i tohle je jeden z důvodů, proč Rudolfova kavárna přestála i přísná vládní opatření během posledních dvou let. Přestože je prostředí kavárny velmi sympatické, některé zákazníky mohou odradit vysoké ceny a hlavně nemožnost platit kartou.

Thomas Johann

Thomas Johann je dobře situovaná kavárna spojená s barem zařízená v průmyslovém rustikálním stylu. Sídlí na ulici Dobrovolského, což je v podstatě v centru města. Kavárna je unikátní tím, že je pojmenována po Tomáši Garrigue Masarykovi. Kavárna totiž stojí hned vedle domu, na jehož místě původně stával rodný dům tohoto prezidenta. Kousíček od kavárny se pak nachází kostel, kde byl Tomáš den po svém narození pokřtěn. Tohle vysvětlení je napsáno hned na první stránce každého menu a obraz prvního československého prezidenta zdobí také interiér kavárny. Díky tomu je tato kavárna atraktivní pro obdivovatele této osobnosti, ale také pro turisty, kteří město Hodonín navštíví právě kvůli rodišti TGM. Také název kavárny není náhodný, ale Thomas Johann bylo původní křestní jméno Tomáše Garriguea Masaryka. V nabídce této kavárny lze najít deset druhů kávy, horkou čokoládu, čaje, alkoholické nápoje včetně piva a whisky, prémiové rumy a letní koktejly na osvěžení. V zimě mají i speciální zimní nabídku horkých nápojů, kde převažují alkoholické nápoje, ale najdou se tam i ty nealkoholické. Všechny tyto nápoje mají milé pohádkové názvy. Kromě nápojů je možné si v Thomas Johannovi objednat neobvyklé zákusky, které jsou už na první pohled velmi lákavé. Kavárna se specializuje na snídane a brunch, takže dopoledne je možné ochutnat, sendviče, toasty, avokádové chleby, vajíčka na různé způsoby nebo polévky. Příjemným zpestřením pro zákaznice jsou krásné vzorované hrníčky na čaj a kávu, které v jiných kavárnách nejsou tolik obvyklé. Tato kavárna sice nepořádá žádné akce, ale účastní se některých místních akcí. Letos to byla soutěž o nejlepší

svařák ve městě Hodonín, kterou nakonec tato kavárna vyhrála. Obsluha v této kavárně je také velmi milá a ochotná. Do kavárny se vejde max. 40 lidí, avšak přes léto je k dispozici i zahrádka. Otevírací doba je od pondělí do čtvrtku od 8 do 22 hod., v pátek a v sobotu od 10 do 1 hod. Neděle má kratší pracovní dobu pouze od 10 do 20 hod. Thomas Johann má své vlastní webové stránky, kde je však uveden pouze kontakt, otevírací doba a novinky, které nebyly od roku 2018 aktualizovány. Dále má svůj profil na Facebooku, kde zřídka kdy přidává nové příspěvky. Kavárna má také zřízený instagramový účet, kde však také není příliš aktivní. Nejnovější příspěvek je z 5. března 2022, avšak bezprostředně předcházející příspěvek je až z 10. května 2021. I přesto má tento účet k 21. 3. 2022 celkem 1 332 sledujících a 119 příspěvků. I když je propagace taky slabší, velkou reklamou tomuto podniku dělá Lukáš Hejlík, který jej má zařazený ve své knize *Gastromapa Lukáše Hejlíka* 365. Tato skutečnost pravděpodobně přiláká hodně zákazníků, protože majitelé této knihy navštěvují v ní zmíněné podniky a získávají do své knihy razítka.

Delikana Hodonín

Tato kavárna a cukrárna je zařazena na seznam konkurentů hlavně z důvodu velké návštěvnosti a oblíbenosti mezi lidmi. Delikana je franšízová firma rozšířená a velmi oblíbená na Moravě a také na západním Slovensku. Kavárna nabízí vlastní velmi chutné zákusky, dorty, kávu i limonády. Kromě sladkého výběru nabízí Delikana i snídaňové menu, takže je možné mít každý den do 11 hod. třeba míchaná vejce, toast, žitné placky nebo jogurty s müsli. Delikana se pyšní svými originálními recepty, které kombinují české a italské receptury. Nabízí také možnost objednávky dortů k různým příležitostem. Delikana je v Hodoníně umístěna velmi strategicky, opět na Masarykově náměstí. Přestože kavárna nenabízí žádné tematické akce, je pro zákazníky atraktivní díky kvalitním a chutným zákuskům a dortům, které jsou za poměrně příznivé ceny. Personál v Hodoníně je milý a ochotný. Obsluha je rychlá, i když v kavárně bývá víc zákazníků. Hodonínská pobočka navíc nabízí hodně prostoru k sezení a v létě je možné využít i prostor před obchodem. Interiér je moderní a útulný. Otevírací doba hodonínské pobočky je od 9 do 19 hod. od pondělí do čtvrtku, v pátek a v sobotu je otevřeno od 9 do 20 hod. a v neděli funguje pobočka od 9 do 19 hod. V propagaci je Delikana poměrně silná, hodonínská kavárna je velmi aktivní na Facebooku, kam přidává i dva příspěvky za den. Stejně tak je aktivní i na Instagramu (na svém profilu má k 20. 3. 2022 celkem 761 followerů a 1 188 příspěvků). Delikana má i své přehledné webové stránky, kde jsou všechny její pobočky a také e-shop, kde nabízí dorty, zákusky i chlebíčky.

V Hodoníně funguje mnohem více kaváren a gastronomických podniků, které můžou britskou kavárnu částečně ohrožovat. Výše uvedené však představují nejdůležitější konkurenty. Ať už je to z hlediska kvality a chutí nabízeného jídla, příjemného prostředí a atmosféry, vysoké návštěvnosti a oblíbenosti u lidí nebo zajímavých nabízených služeb ne úplně obvyklých pro kavárnu. Ostatní podniky nejsou pro kavárnu William tak ohrožující buď z hlediska lokality nebo z hlediska jejich koncepce. Hodně z nich jsou hospůdky nebo bary zaměřující se hlavně na alkohol a jiné typy zákazníků.

Dalšími spíše nepřímými konkurenty jsou jazykové školy v Hodoníně. Nachází se jich tam celkem pět, z nichž jedna je jazykové centrum a o další z nich nejdou najít vůbec žádné informace a nemá ani své webové stránky.

Tuček English

Tato jazyková škola je umístěná na ulici Partyzánská v Hodoníně a široké veřejnosti nabízí celoroční kurzy. Výuka probíhá vždy jednou týdně a trvá 120 minut a je přes celý školní rok. Každá úroveň angličtiny má předem vymezený den a čas pro výuky, který je po celý rok stejný. V rámci studia na této jazykové škole mají studenti možnost zúčastnit se tzv. English Party, která je pořádána dvakrát ročně – před Vánocemi a na konci školního roku. Této párty se účastní i rodilí mluvčí a lidé mají možnost zazpívat si britské, irské a české lidové písničky. Kromě toho škola nabízí i intenzivní jazykové pobyty. Tuto jazykovou školu však navštěvují převážně dospělí pracující lidé, nikoliv studenti. Škola nabízí možnost doučování i pro firmy, avšak individuální lekce nenabízí. Celoroční kurz stojí 5 200 Kč a je nutné ho zaplatit předem při podání přihlášky.

MK jazykové centrum, s.r.o. jazyková škola a překladatelská agentura

Jazyková škola je součástí MK jazykového centra, jehož hlavním zaměřením jsou však překladatelství a tlumočnictví. Provozovna je umístěná na ulici zvané Nádražní řádek hned u vlakového nádraží. Tato jazyková škola nabízí jak individuální, tak i skupinovou výuku a to i pro firmy. Kromě ní je možná i výuka přes Skype. Dále je možné využít intenzivní nebo polointenzivní jazykové pobyty a akci zvanou „Saturday Morning Fever“ neboli horečku sobotního rána. Je to občasná akce konající se v sobotu dopoledne. Náplní této akce je konverzace v angličtině nebo němčině. Konverzace probíhá bez učebnic, v přátelském duchu a součástí ní je i snídaně. Nevýhodou je, že na tuto akci je nezbytné se registrovat vždy semestr dopředu. Cena za klasickou 45minutovou lekci pro jednoho člověka je 340 Kč.

Cena poté klesá s přibývajícím počtem účastníků. Celé kurzovné je potřeba uhradit naráz nejpozději v den zahájení kurzu.

Jazyková škola MORAVIA

Jazyková škola MORAVIA je největší konkurencí ze všech hodonínských jazykových škol. Nabízí totiž jazykové kurzy na míru, kdy si člověk může vybrat počet hodin týdně, čas i délku lekcí. I na individuálním jazykovém kurzu se však předpokládá pravidelná a dlouhodobá docházka. Poskytuje také skupinovou výuku a online jazykovou výuku pro děti. Také dospělí mají možnost učit se přes počítač pomocí Skypu a nově nabízí službu Language calls, což je čtvrt hodina, kdy klient telefonuje s lektorem anglicky. Klienti mají možnost si pro svou výuku vybrat mezi českým lektorem a rodilým mluvčím. Cena skupinového kurzu je 3 200 Kč za jedno pololetí, kdy časy kurzů jsou dopředu pevně stanovené. Délka jedné lekce je 60 nebo 90 minut. Škola sídlí na ulici Sadová, což je nejbliž ze všech jazykových škol ulici Příční, kde má být umístěna i kavárna William.

Jazyková škola IDEA

Tato jazyková škola se nachází na Národní třídě a nabízí pouze skupinovou výuku anglického jazyka. Poskytuje výuku dospělým, dětem i firmám. Klient, který se do kurzu запиše, musí pravidelně docházet každý týden do výuky, kde lekce trvá vždy 60 minut. Každé pololetí se platí 1 425 Kč za kurz. Klienty s nižší úrovní angličtiny vyučují čeští lektori a pokročilé studenty a konverzační lekce vedou rodilí mluvčí. Tato škola navíc zprostředkovává překladatelské služby.

6.3.2 Potenciální konkurence

Na gastronomickém trhu neexistují téměř žádné bariéry pro vstup. Proto je v Hodoníně okolo 30 kaváren, čajoven, restaurací, barů, bister a hospod. V posledních dvou letech se však objevily problémy pro nové i některé stávající firmy nabízející své služby. Je to způsobené pandemií nemoci covid-19. Hodně služeb hlavně v oblasti gastronomie úplně zkrachovalo. Výjimkou bohužel není ani město Hodonín. Za poslední dva roky tam zkrachovaly hned dva gastronomické podniky. Prvním z nich byla kavárna a pražírna kávy Caffè Icastico, která uzavřela svou provozovnu už na jaře 2021. Druhým podnikem je kavárna spojená s koktejlovým barem zvaným Bar Queen. Ta byla otevřena až v červnu 2021, ale už v lednu 2022 oznámila, že končí, protože její tržby významně zbrzdila právě podzimní omezení během pandemie. Z toho lze usoudit, že hodonínský gastronomický trh je téměř nasycený a uspět na něm může pouze taková kavárna či jiný gastronomický podnik,

který bude kromě kvalitní kávy, čaje a jídla svým zákazníkům nabízet také určitou přidanou hodnotu v podobě různých akcí nebo zajímavého stylu interiéru. Zkrátka kavárnu, která se od stávajících kaváren ve městě něčím odliší. Není tedy pravděpodobné, že by potenciální konkurence v Hodoníně byla nějakým příliš ohrožujícím faktorem.

6.3.3 Substituty

Zákazníci začínají vyhledávat substituty v době, kdy pro ně začíná být cena výrobků nebo služeb neúnosná a hledají alternativy, které jim uspokojí jejich potřebu a nebudou tak nákladné. V případě kávy se jako substitut nejčastěji uvádí čaj. Ten také bude nabízet i britská kavárna, avšak pokud bude i cena britského čaje (která bude ve srovnání s jinými českými čaji v ostatních kavárnách trochu vyšší) pro zákazníky nepřipustná cenově, budou pravděpodobně hledat levnější podniky, kterými mohou být hospody, případně automaty na kávu. Jako další možnost se nabízí, že si začnou lidé vařit doma vlastní kávu nebo čaj. Co se týká substitutů pro samotné setkání v kavárně, mohou lidé využít pivnice, vinárny nebo restaurace. Vyjednávací síla těchto substitutů je poměrně silná, protože se v Hodoníně nachází přes 30 podniků, které nabízí jídlo nebo pití s posezením.

Výuku anglického jazyka je možné nahradit v jazykových školách nebo soukromými lekciemi, které jsou však často časově i finančně také náročné. Další možností jsou mobilní aplikace pro učení se angličtiny. Ty však nenahradí mluvené slovo s rodilým mluvčím a ty kvalitnější se také platí. Možností, jak slyšet rodilé mluvčí je pustit si doma film nebo seriál s originálním anglickým dabingem. Senioři mohou využít univerzity třetího věku. V Hodoníně však tato univerzita není a proto by bylo pro hodonínské seniory nejbližší možností Uherské Hradiště a Fakulta logistiky a krizového řízení UTB.

Co se ale nedá tak lehce nahradit jsou akce, které budou v kavárně pořádány. Filmový nebo kvízový večer je sice možné uspořádat i doma s přáteli nebo si zajít do kina nebo divadla, avšak scénická nebo autorská čtení, tematické dny, přednášky, představení v angličtině, dobové scénky z historie Velké Británie se úplně nahradit nedají. Občasná autorská čtení se objevují i v Městské knihovně Hodonín, kam jsou však zváni pouze čeští spisovatelé.

Typická britská jídla je možné sehnat na internetu, avšak většinou se jedná o trvanlivé potraviny jako jsou sušenky, pomazánky, bonbony atd. Ty lze sehnat v internetových obchodech nebo v některých kamenných prodejnách jako je v obchod Marks & Spencer. Jako alternativa k čerstvému britskému jídlu se tak nabízí pouze vaření doma podle britských receptů. To však může být problém pro lidi, kteří anglicky vůbec neumí. Pokud by však šlo

zákazníkovi pouze o to se najít, nebude mít problém v Hodoníně vyhledat bistro, rychlé občerstvení nebo hospodu.

Substitutem pro nákup britských knih a učebnic mohou být hlavně knihovny, audioknihy, podcasty nebo i elektronické knihy dostupné na internetu. Pokud by se jednalo pouze o vyplnění volného času, můžou si lidé místo knih pustit film nebo seriál, zajít si zasportovat, navštívit galerii či muzeum nebo zajít na koncert.

6.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Kavárna bude mít tzv. jednorázové nebo nepravidelné dodavatele pro nákup vybavení do kavárny, kanceláře i kuchyně. Pro vybavení kuchyňky a kavárny společnost využije služeb Online Gastro, kde nakoupí myčku, ledničku, mrazničku, palačinkovač, vitríny, mikrovlnnou troubu, dřez a další nezbytné vybavení pro přípravu a skladování potravin, dále firmu Frigomat pro výrobník zmrzliny a horké čokolády. Firmy Gastromania a Gastro store poskytnou nezbytné drobné vybavení do kuchyně a prostírání. Pro přípravu výborné kávy je nezbytné mít kvalitní kávovar a příslušenství od luhačovické firmy Lázeňská káva. Pokladnu pro EET pořídí firma od společnosti KASAmx. Nábytek kanceláře a pult do kavárny i police do knihkupeckého koutku budou pořízeny od firmy Dako. Kavárna bude používat účetní systém POHODA, dataprojektor od značky Grohmann a počítač firma koupí na CZC.cz. Vybavení interiéru kavárny od podlahy až po strop včetně stylového britského vintage nábytku bude zařizovat společnost Klor. Všechny tyto nepravidelné dodavatele není potřeba příliš hodnotit, protože firma od nich bude nakupovat pravděpodobně jen jednou při rozjezdu podnikání. Eventuálně je bude potřebovat v případě nutnosti servisu, reklamace nebo opravy. Jednotliví dodavatelé však mají na trhu velké množství konkurence a nebude proto problém v případě potíží oslovit jinou firmu. Jediná společnost, která nabízí poměrně unikátní zboží a služby je firma Klor. Firma však její služby využije na začátku a poté až v případě poničení nebo výrazného opotřebení některého kusu nábytku, což se předpokládá až za pár let činnosti. Pokud by v takové době už společnost Klor nefungovala, musela by firma zvolit jiného dodavatele nábytku, který také nabízí britský styl, což není nemožné, i když na trhu jsou dodavatelé s takovým zaměřením docela vzácní. V případě potřeby nákupu nového britského nábytku by kavárně mohla pomoci společnost Barrington Furniture s. r. o., která má však ceny vyšší než vybraná firma Klor.

Stěžejnější budou pro společnost pravidelní dodavatelé, kteří budou pomáhat zajišťovat denní provoz kavárny. Jedná se hlavně o dodavatele dezertů a dalších malých pokrmů,

dodavatele čajů, kávy a nápojů a také o vyučující anglického jazyka. O výuku jazykově vybavenějších zákazníků se bude v případě zájmu starat rodilá mluvčí Ariane Louise Stanislav, která žije v České republice nedaleko Hodonína se svým českým manželem už od roku 2010. Pochází z anglického hrabství Berkshire, kde později vystudovala Newbury College. Výuce anglického jazyka se věnuje 12 let. Druhou vyučující bude Mgr. Miroslava Baldock, která je rodilá Češka, avšak má za manžela Brita. Má tedy angličtinu na vynikající úrovni a stejně jako Ariane Louise Stanislav i ona má živnostenské oprávnění pro ohlašovací volnou živnost pro překladatelskou a tlumočnickou činnost a také pro mimoškolní výchovu a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti. K dispozici bude ještě pan Jiří Strejček, který žil 35 let v Anglii a ten bude kromě samotné angličtiny přednášet také o životě ve Velké Británii a o cestování.

Co se týká dodavatelů jídla, sladkou nabídku jako budou různé dorty a zákusky dle originálních britských bude dodávat Barbora Adamcová ze Strážnice. Druhým dodavatelem bude Helena Cábová, taktéž ze Strážnice. Třetím náhradním dodavatelem bude Milan Peroutka z Hodonína. Tito dodavatelé se budou střídat a v případě nemoci jednoho z nich se snadno zastoupí. Typické menší britské pokrmy budou denně čerstvé a kavárna je bude nakupovat od pana Jindřicha Vajčnera. Druhým dodavatelem těchto tradičních britských pochoutek bude živnostník Petr Lunga z Hodonína a dalším taktéž hodonínská obyvatelka paní Jana Nováková. Kavárna služeb těchto dodavatelů bude využívat denně a ve větší míře hlavně v době, kdy bude pořádat různé tematické akce, s nimiž bude spojena i např. ochutnávka. Tito jednotliví dodavatelé mají poměrně důležitou vyjednávací sílu, protože není mnoho podnikatelů, kteří by byli ochotní a schopní pravidelně dodávat britské pokrmy. Trvanlivé pochoutky bude společnost nakupovat od Candy Stores CZ a od Food Market. Britské a irské pivo bude dodávat VínoPivotéka u Čápa a ostatní alkoholické nápoje Alkohol.cz. Nealkoholické nápoje budou nakupovány ze stránky 1er.cz. Kávu bude společnost nakupovat ze Strážnice z místní pražírny kávy Porty, která nabízí vždy čerstvě praženou kávu. Britské čaje značky Fortnum & Mason z Food Marketu, Harney & Sons přímo od evropské pobočky výrobce Harneyteas.cz. Podobně tomu bude i u značky English TeaShop, kde bude firma nakupovat z jejího oficiálního českého e-shopu. Čaje značky Taylors of Harrogate budou dodávány od Candy Stores CZ a značka Basilur od Mix-Tee s. r. o. Poslední značkou je Ahmad Tea, která má také svůj vlastní e-shop Ahmadtead.cz. Cukry do kávy nebo čaje budou dodávány od firmy Mikrofair, která nabízí hnědý cukr z Fairtrade plantáží. Kavárna bude mít i velkou spotřebu ubrousků, takže ty bude kupovat

z GreenStore.cz, odkud bude kupovat i celulózové kelímky na kávu a krabičky vyrobené z cukrové třtiny na jídlo s sebou. Cestovní hrnky na kávu se budou nakupovat od Mall.cz. Stálým dodavatelem bude také Můj cloud, který bude poskytovat služby webhostingu a domény.

Pokud jde o dodavatele knih do malého knihkupectví, firma bude spolupracovat pouze s obchodníky knih, nikoliv přímo s jednotlivými vydavatelstvími. Je to hlavně z toho důvodu, že knihkupectví je pouze doplňková aktivita a hlavní činností je provoz kavárny. Spolupracovat tedy bude firma Britishwill se společností MEGABOOKS CZ, která nabízí hlavně cizojazyčné knihy a učebnice, OPA u které je možné sehnat i starší tituly a která spolupracuje s více než 130 nakladatelstvími. Dále bude dodavatelem knih firma Book and Books, která exkluzivně dováží velké množství knih a učebnic z Velké Británie a spolupracuje s významnými britskými nakladateli jako jsou Richmond, National Geographic Learning, Usborne, Santillana a další. Takových dodavatelů není moc, takže firma Britishwill musí počítat s tím, že např. společnost Book and Books má poměrně velkou vyjednávací sílu a je možné, že se jí bude muset v mnoha ohledech přizpůsobit. Podobně je tomu u firem OPA a MEGABOOKS CZ, se kterými se bude snažit společnost Britishwill snažit udržet co nejlepší vztahy. Platí totiž pravidlo, že čím více dodavatelů firma má, tím lepší má pozici.

6.3.5 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků v Hodoníně je poměrně silná. Obyvatelé Hodonína i jeho okolí mají na výběr z velkého množství gastronomických podniků, takže kavárna si bude muset vážit každého jednotlivého zákazníka a snažit se udržet si ho. Důvodem je, že poptávka je v podstatě již pokrytá. Navíc přechod ke konkurenci zákazníka nic nestojí, což sílu zákazníků posiluje. Na druhou stranu se bude britská kavárna zaměřovat hlavně na mladé lidi a studenty a starší lidi v důchodovém věku, takže se vyjednávací síla zákazníků mírně oslabuje. Avšak na akce budou pravděpodobně chodit i pracující lidé nebo ženy na mateřské dovolené. Kavárna bude hodně dbát na zpětnou vazbu od zákazníků a proto budou v kavárně neustále k dispozici dotazníky a lístečky pro zpětnou vazbu. Zákazníci tak budou moci kdykoliv vyjádřit svůj názor, co se jim v kavárně líbí, nelíbí nebo co jim schází. Samozřejmě budou dotazníky na konci každé akce, která bude pořádána v kavárně. Kavárna bude brát vždy v potaz názory svých zákazníků a protože to bude malá společnost, bude poměrně flexibilní a bude se snažit maximálně přizpůsobit svým zákazníkům. Jedině

tak je možné udělat ze svých odběratelů loajální a spokojené zákazníky, kteří se budou do kavárny rádi vracet.

6.4 Dotazníkové šetření

V rámci diplomové práce byl vytvořen dotazník, který zkoumal zájem respondentů o britskou kavárnu a výuku angličtiny. V dotazníku byly i otázky zjišťující úroveň anglického jazyka dotazovaných a jejich postoj k dalšímu vzdělávání. Účastníci tohoto výzkumu dostali možnost vyjádřit se také k chystaným tematickým akcím v kavárně. Jedním z důvodů, proč bylo dotazníkové šetření prováděno bylo zjištění, zda by se měl v kavárně udělat také knižní koutek, kde by mohli zákazníci nakupovat knihy od britských autorů a učebnice angličtiny. Původní myšlenkou bylo, že založení kavárny bude částečně financováno pomocí crowdfundingu, avšak nakonec bylo rozhodnuto, že firma bude vše financovat z vlastních zdrojů. Otázka na crowdfunding zjišťuje, zda by byli respondenti ochotní v případě dalších opatření na kavárnu přispět, aby dokázala překonat těžší období.

Dotazník byl vytvořen a rozeslán přes platformu Google Forms. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 500 respondentů a dotazník byl primárně rozeslán obyvatelům okresu Hodonín. O vyplnění dotazníku bylo požádáno 700 lidí, takže návratnost dotazníků je poměrně vysoká ve výši 71,43 %.

6.4.1 Stanovení hypotéz

První hypotéza

H_0 : Kavárna propojená s jazykovým vzděláváním není zajímavá pro 50 % a více oslovených respondentů.

H_A : Kavárna propojená s jazykovým vzděláváním je zajímavá pro 50 % a více oslovených respondentů.

Druhá hypotéza

H_0 : Neexistuje rozdíl v preferencích dotázaných v ochotě přispět na kavárnu v rámci crowdfundingové kampaně.

H_A : Existuje rozdíl v preferencích dotázaných v ochotě přispět na kavárnu v rámci crowdfundingové kampaně.

Třetí hypotéza

H_0 : Neexistuje rozdíl v preferencích respondentů o nákupu knih v knihkupeckém koutku, který bude součástí kavárny.

H_A : Existuje rozdíl v preferencích respondentů o nákupu knih v knihkupeckém koutku, který bude součástí kavárny.

Čtvrtá hypotéza

H_0 : Neexistuje rozdíl v preferencích respondentů v otázce, zda jsou spokojeni se svou dosavadní úrovní angličtiny.

H_A : Existuje rozdíl v preferencích respondentů v otázce, zda jsou spokojeni se svou dosavadní úrovní angličtiny.

6.4.2 Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo celkem 387 žen a pouze 113 mužů. Ženy tvoří tedy 77,4 % respondentů a muži zbylých 22,6 %. Není to však nijak překvapující, protože i z vlastního pozorování konkurenčních kaváren vyplynulo, že drtivou většinu návštěvníků kavárny tvoří právě ženská populace. Lze tedy předpokládat, že i britskou kavárnu by více navštěvovaly ženy než muži. Všechny graficky znázorněné demografické údaje o respondentech je možné najít v Příloze P III.

Věkový rozdíl respondentů byl malinko rozličnější, nejvýraznější jsou však dvě věkové kategorie. Studentů ve věku od 15 do 26 let odpovědělo 239 a hned po nich jsou nejpočetnější skupinou mladí lidé od 27 do 35 let, kterých odpovědělo 166. Následují lidé v produktivním věku od 36 do 45 let v počtu 44. Lidí ve věku od 46 do 64 let bylo jen 32 a pak už následují početně velmi malé skupinky. Starších lidí ve věku 65 až 74 let odpovědělo jen 7 a pouze 6 lidí odpovědělo ve věkových kategoriích nad 75 let a dětí pod 15 let. Grafické znázornění podílu jednotlivých skupin je v Příloze P III.

Dotazník zjišťoval také nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Zde byly odpovědi poněkud rozličné, avšak nejvíce dominovalo středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou, kterého dosáhlo 169 dotázaných. Pouze základní vzdělání získalo 72 respondentů a odborné učiliště absolvovalo 40 dotázaných. Vzdělání na gymnáziu dokončilo 56 respondentů a vyšší odbornou školu absolvovalo pouze 14 lidí. Bakalářský titul získalo celkem 64 dotázaných a vysokoškolské magisterské a vyšší studium dokončilo 85 lidí. Procentní vyjádření těchto počtů je opět možné vidět v Příloze P III.

Co se týká aktuálního zaměstnání respondentů, jednoznačně převládá zaměstnanecký poměr, který má 213 lidí. Další výraznou skupinou jsou studenti vysokých škol v počtu 83. Celkem 64 lidí je na mateřské dovolené nebo pečuje o osobu blízkou. 45 mladých studuje na střední odborné škole a 38 lidí na gymnáziu. Základní školu navštěvuje pouze 9 dotázaných. 20 respondentů je OSVČ, 13 dotázaných je momentálně nezaměstnaných a zbylých 15 je již v důchodu. Procentní vyjádření těchto počtů lze najít v Příloze P III.

6.4.3 Statistické ověření hypotéz

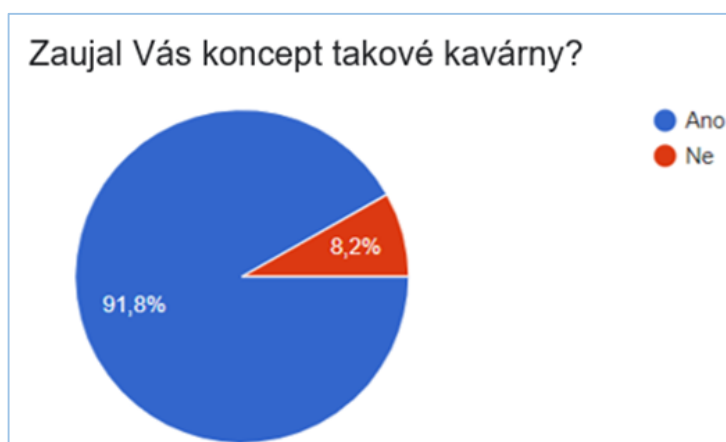
První hypotéza

H_0 : Kavárna propojená s jazykovým vzděláváním není zajímavá pro 50 % a více oslovených respondentů.

H_A : Kavárna propojená s jazykovým vzděláváním je zajímavá pro 50 % a více oslovených respondentů.

K ověření první hypotézy byl použit proporční test. Výsledek testu je $\chi^2=347,78$; $df=1$ a $p\text{-value}<0.05$.

Na základě tohoto výsledku zamítáme nulovou hypotézu na hladině významnosti 5 %. Dále tedy budeme očekávat, že kavárna propojená s jazykovým vzděláním je zajímavá pro více než 50 % respondentů. Tomu nasvědčuje i koláčový graf, ve kterém je jasně vidět, že více než 90 % respondentům se koncept britské kavárny s výukou jazyka líbí. Pro tuto odpověď hlasovalo 459 dotázaných a pouze 41 lidí se v takovém nápadu nezhledlo. Tato část však činí jen 8,2 % odpovědí.



Obrázek 4 Zájem respondentů o koncept britské kavárny (vlastní zpracování)

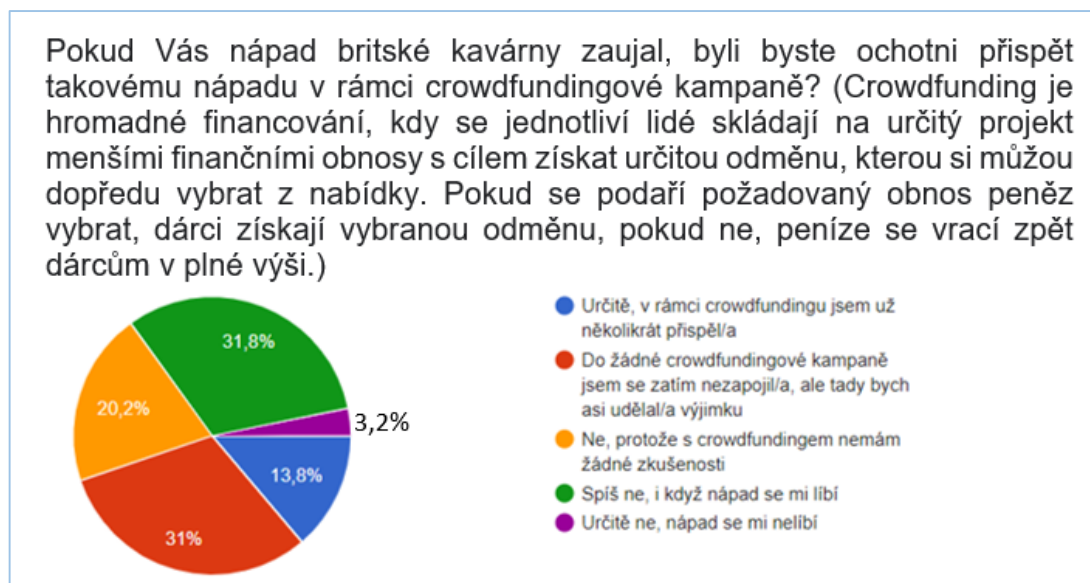
Druhá hypotéza

H_0 : Neexistuje rozdíl v preferencích dotázaných v ochotě přispět na kavárnu v rámci crowdfundingové kampaně.

H_A : Existuje rozdíl v preferencích dotázaných v ochotě přispět na kavárnu v rámci crowdfundingové kampaně.

K ověření druhé hypotézy byl použit test dobré shody χ^2 . Výsledek testu je $\chi^2=145,24$; $df=4$ a $p\text{-value}<0.05$.

Na základě tohoto výsledku zamítáme nulovou hypotézu o shodnosti preferencí na hladině významnosti 5 %. Dále proto budeme očekávat, že existuje rozdíl v preferencích v ochotě přispět na kavárnu v rámci crowdfundingu. Nejvíce vzdálená od normálu se zdá být odpověď, že by respondent na kavárnu nepřispěl, protože se mu tento nápad vůbec nezamlouvá. Poté je druhou nejvzdálenější odpovědí, že by dotázaný přispěl, protože už v rámci crowdfundingové kampaně přispěl několikrát.



Obrázek 5 Ochota respondentů finančně přispět na kavárnu (vlastní zpracování)

Třetí hypotéza

H_0 : Neexistuje rozdíl v preferencích respondentů o nákupu knih v knihkupeckém koutku, který bude součástí kavárny.

H_A : Existuje rozdíl v preferencích respondentů o nákupu knih v knihkupeckém koutku, který bude součástí kavárny.

K ověření třetí hypotézy byl opět použit test dobré shody χ^2 . Výsledek testu je $\chi^2=488,1$; $df=5$ a $p\text{-value}<0.05$.

Na základě tohoto výsledku zamítáme nulovou hypotézu na hladině významnosti 5 % o shodnosti preferencí. Dále budeme očekávat, že existuje rozdíl v preferencích o nákupu knih v knihkupectví, které budou součástí kavárny. Od normálu se zdá nevzdálenější odpověď, že by respondent v knihkupectví nakupoval pouze učebnice. Jako další pak možnost, že by do knihkupectví dotázaní vůbec nechodili.



Obrázek 6 Zájem o britské knihy v kavárně (vlastní zpracování)

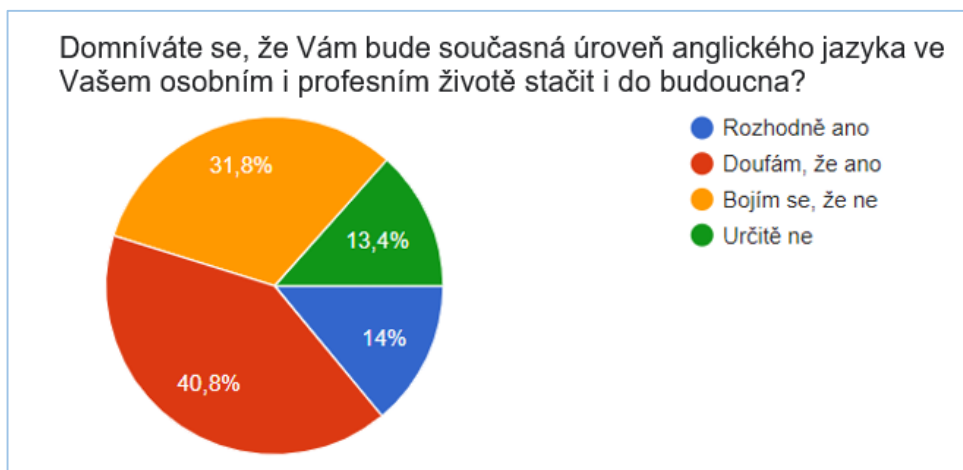
Čtvrtá hypotéza

H_0 : Neexistuje rozdíl v preferencích respondentů v otázce, zda jsou spokojeni se svou dosavadní úrovní angličtiny.

H_A : Existuje rozdíl v preferencích respondentů v otázce, zda jsou spokojeni se svou dosavadní úrovní angličtiny.

K ověření čtvrté hypotézy byl znovu použit test dobré shody χ^2 . Výsledek testu je $\chi^2=110,29$; $df=3$ a $p\text{-value}<0.05$.

Na základě tohoto výsledku zamítáme nulovou hypotézu o shodnosti preferencí na hladině významnosti 5 %. Dále se tedy bude očekávat, že existuje rozdíl v preferencích k otázce, zda jsou respondenti spokojeni se svou dosavadní úrovní angličtiny. Nejevzdálenější odpovědí od normálu je, že dotázaný si je jistý, že mu jeho současná znalost angličtiny určitě nebude v budoucnosti stačit. Hned za ní následuje odpověď opačného rázu a to ta, že si je respondent stoprocentně svou znalostí angličtiny jistý, a je přesvědčen, že pro něj tato znalost bude dostatečná i do budoucna.



Obrázek 7 Spokojenost respondentů se svou současnou znalostí AJ (vlastní zpracování)

6.4.4 Důležitost anglického jazyka

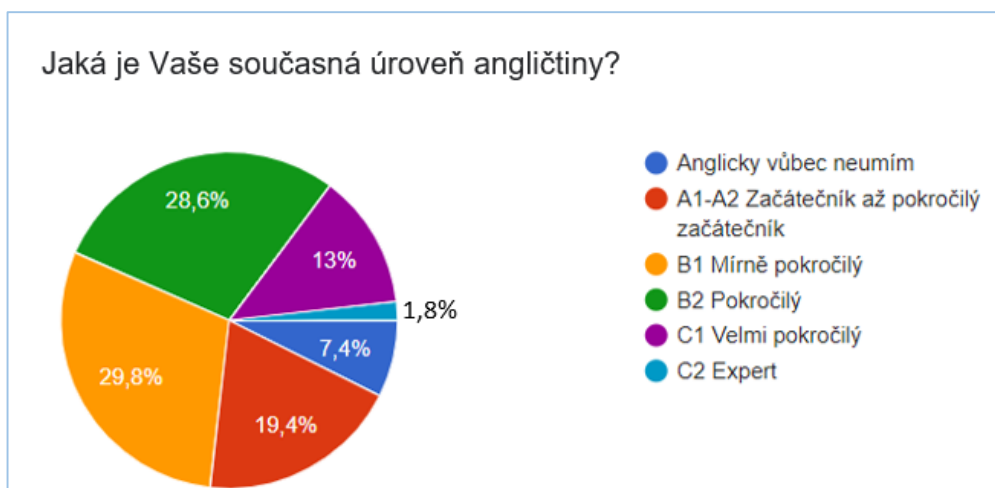
Část dotazníku se věnovala zjišťování, zda si respondenti myslí, že je angličtina v dnešní době nezbytná, jaká je jejich znalost angličtiny a zda jsou by chtěli své dosavadní znalosti zlepšit nebo se anglicky začít učit.

První otázka byla zaměřena na nutnost znalosti anglického jazyka. 267 lidí, což je více než polovina dotázaných, rozhodně souhlasí s výrokem, že je v dnešní době angličtina nezbytnost. 199 lidí s tímto výrokem spíše souhlasí a 16 lidí si myslí, že stačí umět pouze jeden cizí jazyk, kterým nemusí být nutně angličtina. Pouze 4 lidé naprosto nesouhlasí, že by byla angličtina v současné době nezbytnost. Není překvapivé, že pouze jeden člověk, který si rozhodně nemyslí, že by byla angličtina v dnešní době nutná, má pouze základní vzdělání. Druhým člověkem je respondent s maturitou, třetí absolvent vyšší odborné školy a čtvrtým dotázaným je dokonce člověk s magisterským a vyšší vzděláním. Procentní vyjádření jednotlivých odpovědí je možné vidět na obrázku 8.



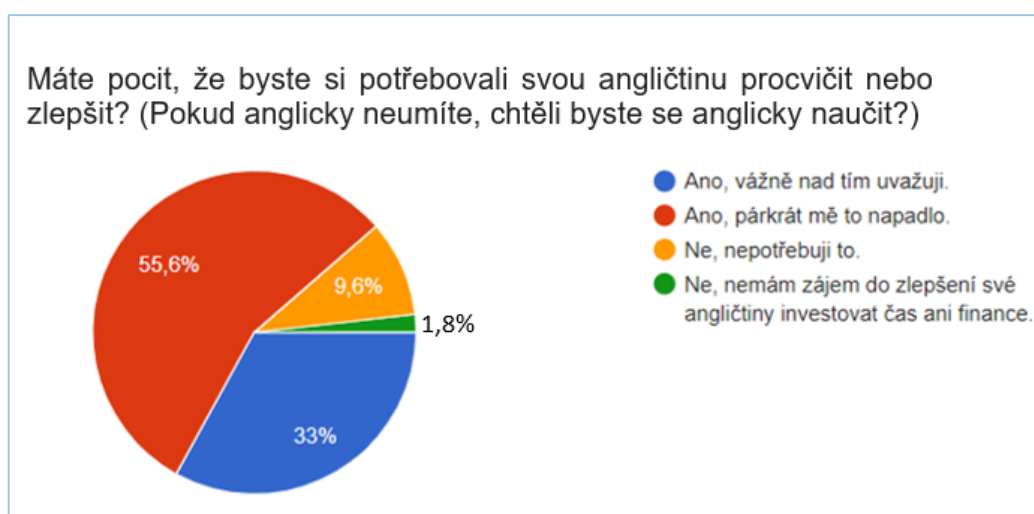
Obrázek 8 Důležitost znalosti angličtiny (vlastní zpracování)

Druhá otázka zjišťovala úroveň znalosti anglického jazyka respondentů. Dvě nejpočetnější odpovědi byly znalost B1 Mírně pokročilí (celkem 149 respondentů) a B2 Pokročilí (143 respondentů). Naopak nejméně bylo lidí (9), kteří umí anglicky na profesionální úrovni, tedy má znalost C2. 65 dotázaných umí anglicky velmi dobře, mají tedy znalost C1. Třetí nejčastější odpovědí bylo, že respondent je úplný nebo mírně pokročilý začátečník. Těchto odpovědí se sešlo celkem 97. Naprostou neznalost angličtiny přiznalo 37 dotázaných.



Obrázek 9 Úroveň angličtiny respondentů (vlastní zpracování)

Poslední otázka zabývající se vztahem respondentů k angličtině zjišťovala, zda mají pocit, že by potřebovali svou angličtinu zlepšit, procvičit nebo se případně začít anglicky učit. Překvapivě pouze 9 z nich se jasně vyjádřilo, že nemají zájem do zlepšení svých znalostí investovat peníze ani čas. 48 lidí si je jisto, že zlepšení nepotřebuje. 278 respondentů tato myšlenka už několikrát napadla a 165 dotázaných nad zlepšením svých jazykových dovedností vážně uvažuje.

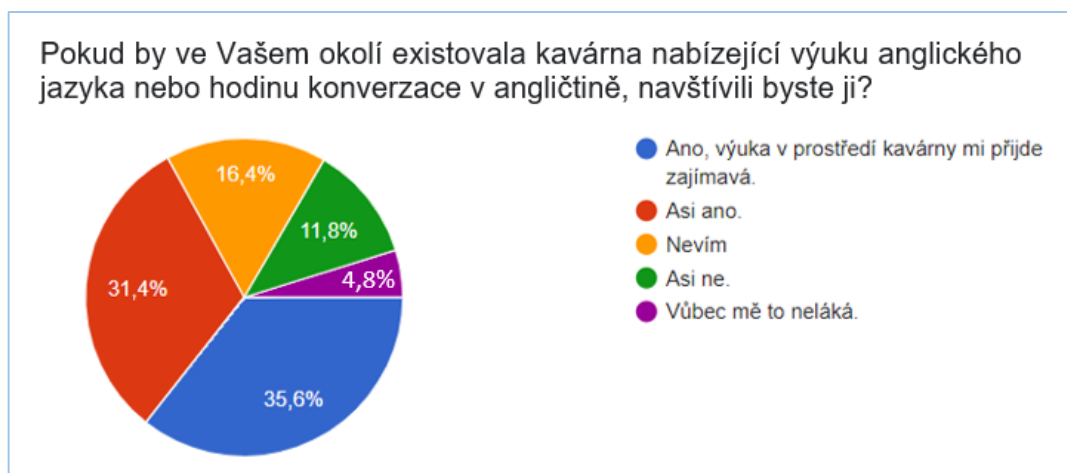


Obrázek 10 Zájem respondentů o zlepšení své angličtiny (vlastní zpracování)

6.4.5 Zájem o britskou kavárnu

Třetí část dotazníku už obsahuje otázky týkající se přímo konceptu britské kavárny. Zjišťuje se, zda by respondenti takovou kavárnu vůbec navštívili, co by je k tomu nejvíce přesvědčilo a jaké tematické akce by je lákaly.

První otázka z této části byla, zda by respondenti navštívili kavárnu, která nabízí i výuku angličtiny. 178 respondentům připadá výuka v prostředí kavárny atraktivní. 157 lidí by kavárnu asi navštívilo a 82 z nich si není jisto. Naopak 24 dotázaných takový nápad vůbec neláká a 59 lidí odpovědělo, že by takovou kavárnu nejspíš nenavštívilo. Procentní vyjádření jednotlivých odpovědí je vidět na obrázku 11.



Obrázek 11 Zájem respondentů o výuku v prostředí kavárny (vlastní zpracování)

Další otázka se zaměřovala na zjištění, zda by přítomnost rodilého mluvčího v kavárně zvýšila atraktivnost kavárny pro respondenty. 136 z dotázaných lidí se vyjádřilo, že by kvůli rodilému mluvčímu kavárnu navštívili, avšak 273 respondentů by tuto kavárnu navštívilo i jeho bez přítomnosti. 91 dotázaných by naopak nepřesvědčil ani rodilý mluvčí.



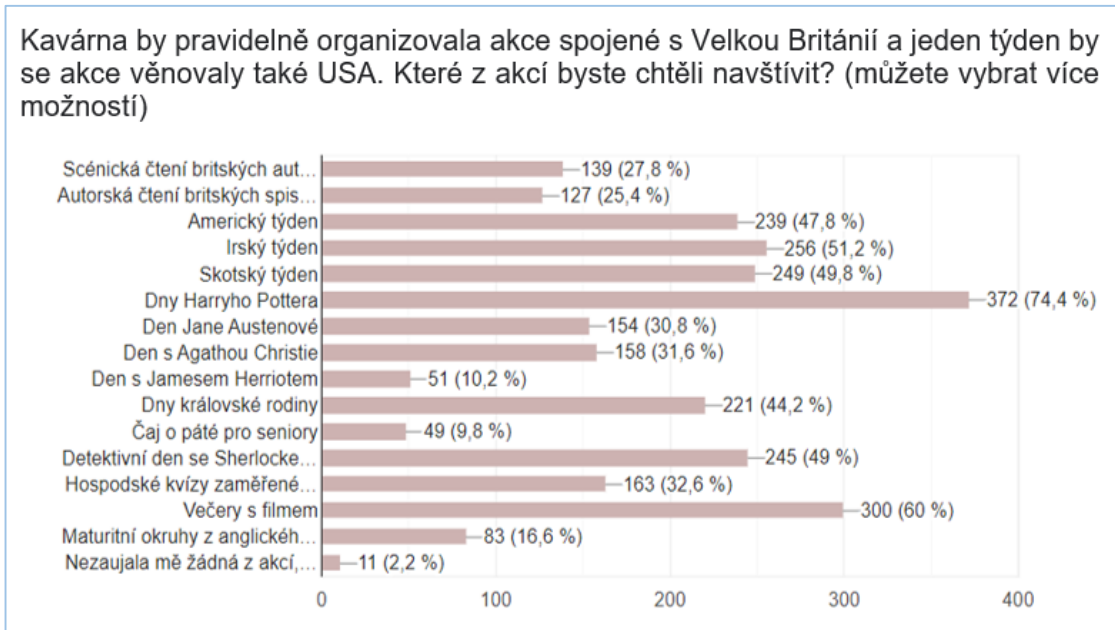
Obrázek 12 Zájem o rodilou mluvčí v kavárně (vlastní zpracování)

Následující otázka je podobná jako předcházející a zjišťuje, zda by lidé, i kdyby neměli zájem o výuku, navštívili kavárnu kvůli možnosti ochutnat britské pokrmy. Drtivá většina (318 lidí) by si takovou nabídku nenechala ujít a 164 respondentů by tento důvod pravděpodobně stačil jako přesvědčení pro návštěvu kavárny. 18 dotázaných by však o takovou kavárnu nemělo zájem ani v tomto případě.



Obrázek 13 Zájem respondentů o britské pokrmy (vlastní zpracování)

V další otázce dostali respondenti možnost vybrat si z více odpovědí. Otázka se týká plánovaných akcí, které chce kavárna pořádat. 11 dotázaných by žádnou z akcí nenavštívilo, největší zájem projeví respondenti o Dny Harryho Pottera a to ve všech věkových kategoriích včetně věkové skupiny nad 75 let. Druhou nejžádanější akcí jsou podle výsledků dotazníkového průzkumu Večery s filmem. Americký, Irský a Skotský týden mají podobné počty hlasů, které se pohybují od 239 do 256 zájemců. Naopak nejméně hlasů má akce Čaj pro seniory, protože je výhradně určena pro zákazníky v seniorském věku. Akce Maturitní okruhy z AJ jsou zase primárně určeny pro studenty středních škol, ale zájem o ně projeví i respondenti z věkových kategorií 36-45 a 46-64 let, kteří nemají úroveň angličtiny lepší než B1. Nejspíše z toho důvodu, protože nemají ani takové znalosti o britských reáliích.



Obrázek 14 Zájem respondentů o akce pořádané v kavárně (vlastní zpracování)

Následující otázka navazovala na předcházející a respondenti mohli napsat jakoukoliv akci, která jim v kavárně chybí a kterou by rádi navštívili. Tuto možnost otevřené odpovědi využilo překvapivě velmi mnoho lidí v počtu 60 osob. Nejčastější odpovědi byly tematické akce vztahující se k významným historickým událostem Velké Británie, muži pak požadovali akce spojené s J. R. R. Tolkienem nebo Terryem Pratchettem. Překvapivě se v odpovědích několikrát objevila žádost, aby akce Čaj o páté nebyla jen pro seniory, ale pro všechny, případně speciálně pro mladé lidi. Veškeré odpovědi je možné vidět v Příloze P IV.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část používá pro rozbor podnikatelského prostředí PESTE analýzu a také se snaží popsat aktuální megatrendy týkající se kavárenství a jazykového vzdělávání, které hýbou světem. Pro rozbor kavárenského trhu a trhu s jazykovým vzděláním v Hodoníně byla vybrána Porterova metoda pěti konkurenčních sil. Byl proveden také kvantitativní výzkum v podobě dotazníku.

Z PESTE analýzy vyplývá, že business britské kavárny můžou velmi negativně ovlivnit politicko-legislativní faktory, protože současná válka na Ukrajině silně zasahuje i do českého politického prostředí. Tento válečný konflikt negativně poznamenává ekonomické faktory, z nichž nejvýraznější je stále rostoucí míra inflace, pomalý ekonomický růst a skokové zvyšování cen komodit. Všechny tyto faktory se projeví výrazným oslabením kupní síly obyvatel ČR. Dalším negativním jevem je skutečnost, že okres Hodonín v posledních letech eviduje snížení počtu obyvatel, kteří se stěhují do větších měst a jiných okresů, kde je nižší nezaměstnanost. Pozitivní zprávou je naopak velká obliba Čechů v kávě, kdy výzkum společnosti Ipsos ukázal, že více než polovina Čechů vypije dvě až tři kávy denně. Navíc se ukazuje, že hodně lidí chodí do kaváren pracovat. Společnosti provozující kavárnu může částečně pomoci sociokulturní prostředí, které vykazuje v hodonínském okrese značné stárnutí obyvatel. A proto jsou právě jedním z cílových segmentů této kavárny také senioři. Ekologické prostředí v oblasti kavárnictví v posledních letech zaznamenává vzrůstající zájem o znovupoužitelné kelímky a obaly na kávu a jídlo s sebou.

Do megatrendů v oblasti kavárnictví byla zahrnuta preferenční změna zákazníků způsobená pandemií nemoci covid-19. Zákazníci si začali objednávat více kávy i hotových jídel s sebou a v samotné kavárně už mnoho z nich netráví tolik času. Dále se objevuje čím dál větší zájem o zdravější kávu nebo její alternativy. V oblasti jazykového vzdělávání stále vládne angličtina, avšak mnoho lidí v České republice má stále nedostatečné jazykové znalosti, i když v současné době již více než 90 % nadnárodních zaměstnavatelů vyžaduje od svých pracovníků minimálně dobrou znalost angličtiny. Dále klesá zájem lidí o jazykové zkoušky a lidé začínají preferovat raději opravdovou znalost anglického jazyka, která jim umožní plynule komunikovat.

Porterova analýza pěti konkurenčních sil v rámci analýzy současné konkurence ve městě Hodonín srovnává šest vybraných podniků nabízejících kávu s posezením. Na základě mého pozorování získaly jednotlivé kavárny určitý počet bodů a následně byla vybrána ta

s nejvyšším bodováním jako největší konkurent pro britskou kavárnu. Bodovaly se aspekty jakými jsou lokalita, ceny, nabízený sortiment, vzhled kavárny, rychlost a přístup obsluhy nebo akce pořádané v kavárnách. Podle této analýzy byla za největšího konkurenta zvolena kavárna Thomas Johann, která se snaží ve svých zákaznících navodit pocit přítomnosti Tomáše Garrigua Masaryka. Kromě kaváren, které jsou přímými konkurenty, byly analyzovány i jazykové školy v Hodoníně. Hrozba vstupu nové konkurence se nejvíce tak ohrožující silou jako substituty, které mají v Hodoníně dost silnou pozici, protože se zde nachází více než 30 podniků nabízející nápoje nebo jídla s možností posezení a sociální interakce.

Kvantitativní výzkum ukázal, že více než 90 % respondentů se koncept britské kavárny líbí a že více jak 60 % respondentů by chodilo kupovat do kavárny také britské knihy. Dotazník dále ukázal, že více než 90 % respondentů pokládá znalost angličtiny téměř za nutnost a více než 40 % z nich se obává, že jim jejich současná znalost angličtiny stačit do budoucna nebude. Pokud by chtěla firma částečně financovat založení kavárny pomocí crowdfundingové kampaně, musela by počítat pouze s menším obnosem peněz, protože méně než 50 % dotázaných by bylo ochotno na tento nápad přispět.

8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Hlavním cílem projektové části této diplomové práce je vytvoření business modelu britské kavárny, která bude mimo jiné ve svých prostorách poskytovat i výuku angličtiny a součástí kavárny bude i malé knihkupectví zaměřující se pouze na britské autory a učebnice angličtiny. Pro tento cíl byla použita metodika Lean Canvas, protože je vhodná pro nově vznikající firmy. Dále projektová část obsahuje personální a marketingový plán týkající se projektu založení této kavárny, ekonomické zhodnocení projektu a jeho rizikovou analýzu.

8.1 Představení projektu

Společnost s ručením omezeným Britishwill se sídlem v Hodoníně v ulici Příční bude na stejné adrese provozovat britskou kavárnu zvanou William. Kavárna bude mít interiér zařízený v britském stylu a v nabídce bude mít typické britské menší pokrmy, britské čaje i kvalitní kávu. Samotná kavárna pojme až 70 zákazníků, takže bude možné si prostor kavárny pronajmout a uspořádat v kavárně oslavu nebo svatbu. Při vstupu do kavárny si zákazník sám určí, zda chce, aby s ním personál mluvil anglicky nebo česky. Na začátku návštěvy kavárny si každý zákazník vybere příslušnou vlaječku, kterou bude mít po celou dobu na stole. Také menu v kavárně bude dvojjazyčné. Kavárna tedy bude vhodná jak pro zdatné angličtináře, tak i pro lidi, kteří anglicky vůbec nemluví. Kromě možnosti ochutnání typických britských nápojů a jídel bude moci zákazník využít lekce anglické konverzace. V nabídce budou individuální i skupinové lekce, kde bude mít zákazník možnost konverzovat v anglickém jazyce. Bude si moci vybrat rodilou mluvčí nebo Čechy s vysokou znalostí angličtiny. Vyučovat angličtinu bude i majitelka a jednatelka společnosti Marie Hutařová. Součástí kavárny bude i malé knihkupectví (spíše knižní koutek), kde budou nabízeny knihy britských autorů v češtině i angličtině a také knihy s tematikou Velké Británie nebo učebnice angličtiny. Zákazník bude mít tedy možnost si před zakoupením knihy v kavárně sednout a knihu v klidu prohlédnout. Kromě služeb kavárny, knihkupectví a výuky angličtiny se budou v prostorách kavárny pravidelně konat akce související se Spojeným královstvem Velké Británie a Severního Irsku. Plánované akce podle jednotlivých měsíců jsou v Příloze P V.

Posláním společnosti Britishwill je nabízet kvalitní výuku angličtiny nenásilným způsobem v příjemném relaxačním prostředí kavárny a více přiblížit lidem všech věkových kategorií britské realie, protože anglický jazyk nás v dnešní době oklopuje téměř na každém kroku. Společnost klade důraz na milý a profesionální přístup ke všem zákazníkům, odborné služby

v oblasti výuky anglického jazyka a netradiční akce se zajímavými hosty. Britishwill s. r. o. chce také dbát na ekologii a proto omezí spotřebu plastů na minimum. V kavárně nenajdete žádná plastová brčka nebo kelímky, všechna brčka budou kovová a veškeré nádoby pouze skleněné nebo keramické. Kavárna bude nabízet i službu coffee to go, kdy bude možnost koupit si kávu s sebou i do svého vlastního hrníčku. Také u poklady kavárny bude možnost si koupit znovupoužitelný hrníček navíc s originálním britským motivem. Pokud se zákazník rozhodne pro jednorázový kelímek, bude mu káva prodána v nápojovém kelímku, který je vyroben z celulózy a je plně kompostovatelný. Protože bude v kavárně velká spotřeba ubrousků (ať už těch klasických nebo zmrzlinových), bude společnost nakupovat plně recyklovatelné nebělené ubrousky, které jsou vyrobeny pouze ze 100% přírodních surovin. Navíc bude pro dezerty a jídla, která si zákazník koupí s sebou, používat speciální boxy vyrobené z cukrové třtiny, které jsou opět 100% rozložitelné. Firma bude také sbírat veškerý použitý olej z kavárny a odevzdávat ho pro další zpracování.



Obrázek 15 Logo kavárny William (vlastní zpracování)

8.2 Nabídka sortimentu

V kavárně William budou na výběr různá menší typická britská jídla jako jsou Fish and Chips nebo Full English neboli typická anglická snídaně, která se však díky své vydatnosti může jíst celý den. Skládá se totiž z britských párečků, vajec, smažených hub a rajčat, fazolí v rajské omáčce, černého pudinku, bramborových placiček a toastů. Objednat si bude samozřejmě možné i menší verzi této snídaně. Z menších snídaní jsou pak typické corn flakes (kukuřičné lupínky) a nebo porridge (ovesná kaše). Dále bude možné ochutnat Bangers and Mash (speciální britské klobásy podávané s bramborovou kaší, s cibulovou

omáčkou a s hráškem nebo fazolemi), pies (slané koláče), Jacket Potato (pečené brambory plněné sýrem a šunkou, houbami nebo tuňákem). V případě pořádaných akcí spojených s ochutnávkou budou k dispozici i hlavní jídla, např. roasted beef, hnědá windsorská polévka, Yorkshire pudding (věnečky z listového těsta podávané jako příloha k masům), Black pudding (pokrm na způsob českého jelita), Beef Wellington (hovězí roštěná obalená v těstu a paštice), Sunday roast (pečené maso s pečenými bramborami, omáčkou a zeleninou). V případě akce „Skotský týden“ bude možné ochutnat např. skotské národní jídlo Haggis (namleté ovčí vnitřnosti a obdobu českých jitrnic a jelit podávanou s bramborem a tuňínem), Cullen skink (skotská národní rybí polévka), Skotské vejce nebo Cranachan (skotský dezert z malin, šlehačky a pražených vloček). V případě „Irského týdne“ budou mít návštěvníci možnost ochutnat Dublin Coddle (jídlo na způsob guláše z klobásy, slaniny a brambor), hráškovou polévku s mátou, Shepherd's Pie (pastýřský slaný koláč), Irish Stew (irské národní jídlo z dušeného skopového masa, brambor a zeleniny). Ze sladkých dezertů to bude pudink s karamelovým přelivem, pomerančová babeta, Porter Cake (dezert ze sušeného ovoce), Scones (irské housičky mazané džemem, medem, máslem a typickým smetanovým krémem Clotted Cream) nebo palačinky z bramborového těsta.

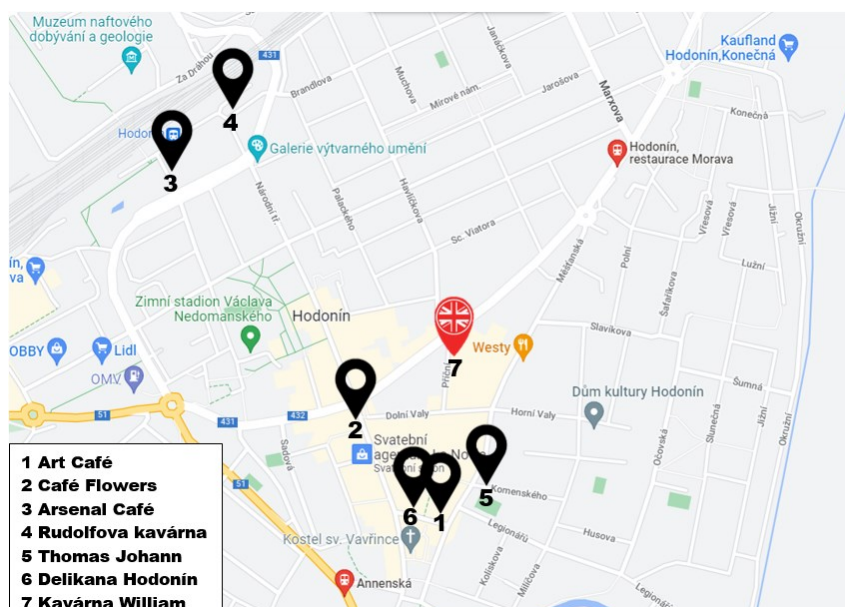
Ze sladkých dezertů, které budou v kavárně nabízeny pravidelně, to bude určitě piškotový dort zvaný Victoria Sponge, který nechybí snad v žádné kavárně a cukrárně ve Velké Británii. Dále to bude Eton Mess (dezert z rozlámaného bezé, jahod a šlehačky), Banoffee Pie (dezert z banánů a karamelu), English Trifle (vrstvený dort z pudinku, šlehačky, ovoce, sherry a ovocného želé), Crumble s rebarborou a mandlemi, Apple crumble, muffiny, Lemon Drizzle Cake (citronová buchta), Bakewell tart (mandlový koláč s marmeládou). Ke kávě nebo čaji pak nesmí chybět sušenky Chocolate Digestive, čokoláda nebo typické máslové sušenky Shortbreads nebo Devon Cream Tea (obdoba irských housiček Scones s rozdílem, že se na ně nedává máslo a med, pouze jahodová marmeláda a smetana). Na Velikonoce bude možné v kavárně zakoupit typické Hot Cross Buns (horké anglické bochánky, které se jedly hlavně o velikonočním půstu) a o Vánocích nebude chybět tradiční anglický vánoční pudink, vánoční dort ani Mince Pies, což jsou anglické vánoční koláčky. Kromě toho bude možné v kavárně zakoupit také zmrzlinu. Na zmrzlinu bude možné objednat i mini marshmallows.

Protože se jedná o kavárnu, bude se k pití nabízet samozřejmě káva. Na výběr bude klasická káva Ristretto, Espresso, Espresso Lungo, Espresso Macchiato, Flat White, Cappuccino, irská káva, anglická káva i ledová káva. Nabízeny budou i čaje a to pouze ty od britských

značek jako je Ahmad Tea, Harney & Sons, English TeaShops, Fortnum & Mason, Taylors of Harrogate a Basilur Tea. V nabídce tedy budou čaje, sypané i sáčkové, ovocné, bylinné, černé, zelené i bílé. Dále čaj s mlékem a také tradiční Yorkshirský čaj. Z teplých nápojů bude dále možnost koupit horkou čokoládu. Ze studených nápojů budou k dispozici limonády a sirupy od britské rodinné značky Belvoir, které jsou složeny pouze z přírodních surovin. Potom limonády značky Old Jamaica. Dále budou k objednání i některé alkoholické nápoje. Dospělí zákazníci si budou moci vybrat ze široké škály piva britských značek (Brewdog, Innis&Gunn, Samuel-Smith nebo klasický Guinness). V „Irském týdnu“ pak budou k dispozici i značky O’HARAS a Kilkenny a zelené pivo pro Den svatého Patrika. Velká Británie je známá pro svou whisky, sherry, brandy a giny, takže ty budou v prodeji od značek Beefeater, Graham’s, Williams & Humbert, Plymouth Gin a Jameson. K alkoholu bude možné objednat slané pochoutky jako britské sýry (Cheddar nebo Stilton), octové a jiné bramborové chipsy.

8.3 Otevírací doba a umístění kavárny

Britská kavárna bude situována do okresního města Hodonín na ulici Příční. I když se v jejím blízkém okolí se nacházejí čtyři důležití konkurenti, přesto je však lokalita výhodná, protože se bude kavárna nacházet v centru města nedaleko náměstí a kulturního domu. Zároveň však nebude v těsné blízkosti tří kaváren, kterými jsou Art Café, Delikana Hodonín a kavárna Thomas Johann.



Obrázek 16 Umístění britské kavárny a její konkurence (vlastní zpracování)

Kavárna William bude mít otevřeno každý den kromě čtvrtku, protože je zde menší šance návštěvy než v ostatní dny. Ve čtvrtek se totiž v hodonínských lázních střídají turnusy. V tento den odjíždějí klienti, kteří již absolvovali svou léčebnou kúru a přijíždí noví klienti. Je tedy málo pravděpodobné, že by se nově příchozí ihned šli podívat do kavárny. Spíše si první projdou samotné město nebo lázně. Naopak odjíždějící klienti zase nebudou mít v den odjezdu asi čas na návštěvu kavárny. Kavárna bude mít otevřeno do 21 hod. a v pátek až do 22 hod. hlavně kvůli zaměstnaným lidem, kteří by měli o výuky angličtiny zájem, ale odpoledne jsou v práci a volno mají až večer. Tato pracovní doba není úplně pevná, protože je možné, že v případě konající se akce v kavárně bude zavírací doba prodloužena. V neděli je otevírací doba zkrácená z důvodu víkendu. V neděli dopoledne do kaváren tolik lidí nechodí jako ve všední dny, a proto bude William otevírat až odpoledne. Úplně zavřeno však nebude, protože v neděli má už zavřeno jeden z konkurentů (Café Flowers) a je tedy šance, že její zákazníci přijdou v neděli právě do britské kavárny.

Tabulka 4 Otevírací doba kavárny William (vlastní zpracování)

Den	Provozní hodiny
Pondělí	9:30 - 21:00
Úterý	9:30 - 21:00
Středa	9:30 - 21:00
Čtvrtek	Zavřeno
Pátek	10:30 - 22:00
Sobota	9:30 - 21:00
Neděle	13:00 - 21:00

9 NÁVRH BUSINESS MODELU

Pro tvorbu business modelu britské kavárny byl využit nástroj Lean Canvas. Důvodem pro volbu této metodiky je to, že je vhodná hlavně pro nově vznikající podniky. V této části diplomové práce jsem se snažila vyplnit devět prvků business modelu, z čehož dva prvky se skládají ze dvou dílčích částí. Každý z těchto stavebních prvků je moje neověřená hypotéza. Platnost jednotlivých hypotéz se však potvrdí nebo vyvrátí až po otevření samotné kavárny v reálu. Výsledné plátno business modelu Lean Canvas pro samotnou britskou kavárnu je možné vidět na obrázku níže.

<p>Problém Jaké jsou 1-3 největší problémy vašich zákazníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Málo možností konverzovat v AJ a nízká znalost anglosaské kultury k maturitě • Nedostatečná úroveň AJ pro profesní život a nedostatek času na pravidelnou výuku • Naprostá neznalost AJ a britské kultury a nedostatek sociálních kontaktů 	<p>Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lekce konverzace v AJ s rodilou mluvčí, akce o maturitních tématech z AJ a britské knihy s učebnicemi • Individuální lekce AJ v kavárně podle přání zákazníka • Kavárna s výukou AJ a akcemi týkajícími se VB 	<p>Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příležitost mluvit anglicky s obsluhou a rodilými mluvčími • Posezení v kavárně s možností jazykového rozvoje • Možnost setkání se ve stylovém prostředí kavárny s lidmi podobného věku 	<p>Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propojení vzdělávání s posezením u výborné kávy nebo čaje s přáteli a rodilým mluvčím • Stylovost kavárny v podobě britského interiéru, britských pokrmů a nápojů • Dvojazyčnost v kavárně 	<p>Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenti a maturanti • Lidé v produktivním věku od 27 do 45 let • Seniori
<p>Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kavárny, čajovny • Jazykové školy • Online kurzy a aplikace pro výuku AJ • Obchody s britskými cukrovinkami 	<p>Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Počet zákazníků kavárny za den • Počet lekcí AJ za měsíc • Počet lidí na akci • Počet prodaných knih za měsíc 	<p>Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? Kavárna navozující atmosféru Velké Británie a umožňující se při dobré kávě nebo britském jídle naučit anglicky díky rodilé mluvčí, britským knihám či tematickým akcím.</p>	<p>Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociální sítě a internet • Letáčky a plakáty v Hodonín i okolních obcích • Propagace v místních lázních • Propagace ve školách a centrech pro seniory 	<p>První vlašťovky S kým můžete začít nejříve?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studenti a mladí lidé učící se angličtinu od raného dětství
<p>Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nákupy zboží • Propagace • Mzdy • Energie • Nájemné • Pořádání tematických akcí • Pojištění • Údržba • Služby 		<p>Cenový model Jak nacení vaše řešení problému?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tržby za zboží v kavárně • Tržby za pořádané akce • Lekce anglického jazyka • Tržby za prodej knih • Pronájem prostor 		

Obrázek 17 Lean Canvas britské kavárny (Maurya, 2015, přepracováno autorkou)

9.1 Problém

Problémem pro studenty a maturanty je to, že ve většině škol neexistuje moc příležitostí pro delší konverzace v angličtině a už vůbec ne možnost komunikace s rodilým mluvčím. Hodně maturantů nemá dostatečné znalosti o britských reáliích ani o jiných anglicky mluvících zemích, která jsou předmětem maturitních okruhů z anglického jazyka. Dnešní mladá generace, která denně dochází do školy navíc již nemá zájem o další vysedávání v prostředí jiné školy.

Lidé v produktivním věku, kteří již mají studium ukončené se zase často potýkají s problémem nedostatečné úrovně jazyka, který jim brání např. v kariérním vzestupu nebo v získání lepší práce. Zároveň však tito lidé mnohdy nemají dostatek času, aby navštěvovali pravidelné hodiny v jazykové škole. V Hodoníně jsou sice čtyři jazykové školy, které však počítají s pravidelnou docházkou a přípravou domácích úkolů. Není zde nijak vyřešena občasná, zábavná forma výuky. Některé lidi prostředí klasické školy a třídy stresuje a nedokáží se v něm dostatečně uvolnit a rozmluvit se. Jiní lidé se potýkají s problémem, že nechtějí platit dopředu třeba deset lekcí, protože si nejsou jistí, zda se jim výuka daným stylem bude zamlouvat a jiní zase nejsou schopni zaplatit naráz tak velký finanční obnos na celý rok dopředu.

Třetí hlavní cílový segment, kterým jsou senioři, se zase potýká s naprostou neznalostí anglického jazyka, která seniorům může v dnešním světě způsobit ne jeden problém. S výukou angličtiny jsou spojeny i znalosti o Velké Británii a jejích zvycích, o kterých také drtivá část seniorů nemá ponětí. Kvůli tomu, že se v dnešní době angličtina vyskytuje téměř všude, se mohou senioři kvůli této neznalosti cítit znevýhodnění až omezení.

Dalším problémem, který může být společný pro všechny tři cílové segmenty je také nemožnost ve městě Hodonín a celém jeho okresu ochutnat typickou britskou kuchyni. Přestože se zde nachází indická, italská nebo rakouská restaurace, nic z britské kuchyně není možné ochutnat. Přitom právě Velká Británie je hodně lidem blízká díky tomu, že je ve většině škol dlouho povinným cizím jazykem.

9.2 Existující alternativy

Alternativou pro kavárnu jako místo pro setkávání s druhými lidmi může být jednoduše jiná kavárna, případně čajovna, restaurace, hospoda, vinárna nebo pivnice. Jestliže chtějí lidé ochutnat britské jídlo nebo pití, musí si ho nejčastěji koupit přes e-shop nebo v prodejně, která se specializuje na britské a americké sladkosti. V těchto obchodech je však možné koupit jen trvanlivé potraviny jako jsou bonbony, sušenky, marmelády nebo omáčky. Čerstvý pokrm nebo dezert v České republice jde sehnat pouze asi v pražských restauracích, kde podávají i britskou kuchyni. Výjimkou je typicky britské jídlo „Fish and chips“, které se v některých restauracích sehnat dá. Nejbližší Hodonínu nabízí tento pokrm v Brně, konkrétně v Bistru Ocean48 a v Nordsee, tedy v bistroch specializujících se na rybí pochoutky. Další možností, která je pro mnoho lidí bydlících daleko od Prahy a jiných velkých měst dostupnější, je pečení či vaření pokrmů doma. Pokud mají lidé zájem o výuku

angličtiny, musí si zaplatit jazykovou školu, kterou pak musí pravidelně navštěvovat a která často vyžaduje úhradu celého kurzu nebo alespoň jeho části předem. Tato forma však mnoha lidem nevyhovuje ať již z časových nebo finančních důvodů. Dále si pro zlepšení své angličtiny mohou lidé zakoupit online kurzy a mobilní aplikace, které jim však nedají individuální zpětnou vazbu a nedokáží zkontrolovat např. správnou výslovnost a vhodnost použití některých výrazů. V případě britských knih mohou být alternativou knihkupectví, knihovny nebo internet, kde lze v dnešní době stáhnout nebo koupit hodně elektronických knih.

9.3 Řešení

Řešením problémů studentů a maturantů je nabídka konverzačních lekcí s rodilou mluvčí. Lekce mohou být skupinové nebo individuální. Pro lepší přípravu na maturitní zkoušku z anglického jazyka jsou studentům nabídnuty akce „Maturitní okruhy“, kde můžou studenti získat mnoho zajímavých informací nejen o anglicky mluvících zemích. Učení formou akce bude pro účastníky jistě zajímavé a také si pravděpodobně odnesou více informací než kdyby jen seděli a učili se něco pouze z učebnice. Pro doplnění znalostí jsou však knihy dobrým pomocníkem, a proto budou studenti moci využít knižního koutku, kde budou k dostání nejen knihy o Velké Británii a od britských autorů, ale také učebnice týkající se angličtiny.

Lidem v produktivním věku mohou s jejich problémem pomoci lekce anglického jazyka uskutečňované v kavárně. Pokud budou mít zájem, můžou si objednat lekci angličtiny v čase, kdy se jim to bude hodit a nemusí nic platit dopředu. Každá lekce bude placena až po jejím skončení. Sám zákazník se tedy rozhodne, zda bude chtít mít anglické hodiny dvakrát týdně, jednou za půl roku nebo třeba dvakrát do roka. Také v tomto případě si může zákazník vybrat, zda chce hodinu individuální nebo skupinovou. Lekce budou probíhat v samotné kavárně, takže klient bude mít spíše pocit, že klábosí v kavárně s někým blízkým, nikoliv že se učí. Pro zlepšení angličtiny mohou těmto lidem pomoci i některé z přednášek pořádaných společností.

Řešením pro seniorskou cílovou skupinu kavárny bude možnost naučit se alespoň základy anglického jazyka v samotné kavárně. Kromě toho budou moci načerpat nové znalosti o Velké Británii a její kultuře díky tematickým akcím.

9.4 Unikátní nabídka hodnoty

Unikátní hodnotovou nabídkou pro studenty a maturanty bude nejen možnost mluvit s rodilou mluvčí o jakýkoliv tématech, ale také možnost objednat si pokrm v angličtině, protože obsluhovat se bude v kavárně také anglicky (pokud si to zákazník bude přát). Pro mladé lidi od 27 do 45 let bude největší hodnotou možnost posedět v kavárně s jedinečným britským interiérem a přitom rozvíjet své jazykové znalosti. Za poněkud unikátní mohou lidé této věkové kategorie považovat možnost dvojjazyčné obsluhy. Seniorsy zase může upoutat možnost setkat se s lidmi podobného věku a to navíc ve stylovém prostředí připomínající zemi, ve které většina nikdy nebyla. Je totiž vědecky dokázáno, že socializace ve stáří funguje jako částečná prevence proti demenci.

Všechny cílové skupiny pravděpodobně ocení možnost ochutnat tradiční britské zákusky a jídla, které nejsou úplně běžně na českém trhu k dostání. Nadto budou mít zákazníci šanci nakoupit v přílehlém knihkupectví veškeré anglické knihy nebo knihy napsané Brity. Pokud některá nebude zrovna v nabídce nebo skladem, nebude problém se s firmou Britishwill domluvit a následně knihy objednat.

9.5 Srozumitelný opis

Kavárna navozující atmosféru Velké Británie a umožňující při dobré kávě nebo britském jídle se naučit anglicky díky rodilé mluvčí, britským knihám či tematickým akcím. Zákazníci získají možnost v kavárně nasát atmosféru Velké Británie, i když tuto zemi třeba nikdy nenavštívili. Kavárna jim tento zážitek zprostředkuje přes tradiční britské jídlo, pití, hudbu i rodilého mluvčího.

Stejně jako kavárna Thomas Johann v Hodoníně svou výzdobou a atmosférou navozuje v zákazníkovi pocit přítomnosti osobnosti TGM, tak bude kavárna William svou atmosférou vtahovat zákazníky do prostředí Spojeného království Velké Británie a Severního Irsku.

9.6 Nespravedlivá výhoda

Nespravedlivou výhodou společnosti Britishwill je nesporně propojení dimenze vzdělávání s dimenzí posezení u výborné kávy nebo čaje s přáteli a rodilým mluvčím. Druhou neférovou výhodou kavárny William bude její originální styl. Interiér kavárny bude zařízen v britském stylu a anglicky mluvící obsluha bude tento styl ještě umocňovat. Dále bude stylovost kavárny doplňovat pestrá nabídka britských čajů, pokrmů a dalších nápojů. Nelze opomenout ani tematické akce, hudbu a pravou britskou angličtinu. Třetí neférovou výhodou

může být i dvojjazyčnost v kavárně. Protože bude obsluha schopná stejně dobře obsloužit zákazníka v češtině i v angličtině a také menu v nabídce bude vždy dvojjazyčně, nebudou mít zahraniční návštěvníci kavárny nejmenší problém se dorozumět a něco si objednat. A u zahraničních návštěvníků se mimo jiné zvyšuje i šance na nákup některé z anglicky psaných knih. Zároveň bude britská kavárna vhodná i pro lidi, kteří anglicky vůbec neumí.

9.7 Zákazníci

První cílovou skupinou kavárny budou studenti středních škol a také maturanti. Nebudou to však všichni studenti z České republiky, ale pouze studenti a maturanti z hodonínského okresu a také vedlejších slovenských měst Skalice a Holíče. Očekává se, že studenti využijí nejen možnosti anglické konverzace v kavárně, ale také příležitost k nákupu anglických knih nebo učebnic do školy.

Dalším cílovým segmentem budou mladí lidé v produktivním věku od 27 do 45 let opět z Hodonína a jeho blízkého okolí včetně přilehlých slovenských obcí. Podle mého pozorování návštěvnosti a složení zákazníků hodonínských kaváren budou stejně jako u těchto konkurentů i v britské kavárně převažovat ženy, které je možné vidět v kavárnách mnohem častěji než muže. Ty však do britské kavárny může přilákat netradiční propojení kavárenství a vzdělávání a hlavně možnost ochutnat britské jídlo a pití včetně piva a dalších typicky britských alkoholických nápojů jakými jsou whisky nebo gin.

Dalším důležitým zákaznickým segmentem, na který se bude firma Britishwill zaměřovat, budou senioři. Pro ně bude připravena pravidelná akce zvaná „Čaj o páté pro seniory“, kde budou mít možnost setkávat se s lidmi v jejich věku a pohovořit si při výborné kávě nebo čaji. Budou však moci využít i nabídky výuky anglického jazyka a dozvědět se něco o Velké Británii. Do této skupiny můžeme zahrnout i část návštěvníků Lázní Hodonín. Protože převážná část z nich jsou právě lidé nad 60 let. Ti budou navštěvovat akce i kavárnu spíše nárazově a to v době jejich pobyt v lázních.

Všechny tyto tři výše zmíněné zákaznické segmenty budou pro společnost Britishwill zásadní. Neznaменá to však, že by kavárnu nebo jí pořádané akce nemohly navštívit i jiné věkové kategorie. Akce „Maturitní okruhy z předmětu anglický jazyk“ bude určena pro studenty středních škol ve věku od 15 do 19 let. Naopak na akci „Čaj o páté pro seniory“ bude pozornost zaměřena na starší lidi ve věku od 60 let. „Dny Harryho Pottera“ pravděpodobně přilákají i malé děti, ale také studenty a dospělé lidi do věku asi 40 let. Hospodské kvízy, cestovatelské přednášky, Irský, Skotský a Americký týden s ochutnávkou

tradičních pokrmů budou všeobecně zaměřeny na lidi od 15 až do 70 let. Na „Den s Jamesem Herriotem“ nebo „Dny Agathy Christie“ zase přijdou návštěvníci různého věkového složení, kteří jsou fanoušky těchto spisovatelů. Den Jane Austenové s největší pravděpodobností přiláká dívky a ženy, nikoliv muže. Detailní odhadované rozdělení zákazníků podle jednotlivých akcí je vidět v tabulce v Příloze P VI.

9.8 První vlaštovky

Mezi prvními zákazníky se očekávají návštěvy převážně studentů a mladých lidí, kteří mají k Velké Británii a anglickému jazyku blízko hlavně z důvodu, že se většina z nich učí anglicky už zhruba od svých osmi let. Součástí výuky angličtiny ve školách je totiž částečně také získávání znalostí o britských reáliích. Díky tomu pro tyto mladé lidi pravděpodobně nebude britské prostředí a jídlo tolik cizí jako pro starší lidi, kteří anglicky nemluví a Velkou Británii nejspíš nikdy nenavštívili. Mladí lidé jsou navíc zvyklí cestovat a poznávat novou kulturu, tradice i chutě. Pokud firma Britishwill začne kavárnu provozovat někdy na podzim nebo po Novém roce, je více než pravděpodobné, že o služby začnou mít velký zájem hlavně studenti závěrečných ročníků středních škol a gymnázií, kterým se bude blížit maturitní zkouška z anglického jazyka, kde je potřeba prokázat nejen znalost samotné angličtiny, ale také reálie anglicky mluvících zemí.

9.9 Cesty k zákazníkům

Jelikož jsou prvními vlaštovkami a taky hlavní cílovou zákaznickou skupinou mladí lidé, bude s nimi firma komunikovat přes sociální sítě a internet. Kromě toho plánuje firma využít i sílu influencer marketingu, kdy by do propagace zapojila také osobnost známou z Instagramu. Před otevřením kavárny budou ve školách i po městě Hodonín i okolních městech a vesničkách rozvěšeny plakáty. Plakáty půjdou i na Slovensko do měst Skalica a Holíč. O všech chystaných akcích bude Britishwill s. r. o. informovat na Instagramu, svém facebookovém profilu a také bude vždy aktualizovat své webové stránky. Na nich budou mít zákazníci možnost přihlásit se k odběru newsletterů, které jim budou pravidelně chodit na jejich e-mailové adresy. Pokud bude akce cílená hlavně na studenty (maturitní okruhy, cestovatelské a lingvistické přednášky, historické události atd.), zajistí firma do škol plakátky. Starším zákazníkům bude Britishwill sdělovat aktuální informace buď také přes newslettery, ale těm nejstarším zákazníkům, kteří nebudou chtít nikde sdělovat svou e-mailovou adresu, bude komunikace probíhat přes informační letáky a plakáty, které budou rozmístěny do Centra volného času, Senior Pointu v Hodoníně a informačního centra, které

se nachází hned vedle městské knihovny, která je seniory hojně navštěvovaná. Kromě toho budou mít návštěvníci v kavárně možnost vzít si každý měsíc aktuální letáček s chystanými akcemi pro další měsíc. Tento seznam bude k dispozici i na nástěnkách v Lázních Hodonín, aby se o britské kavárně dozvěděli také klienti těchto lázní. Velmi důležitá bude i komunikace v samotné kavárně, kde bude vždy možné získat veškeré informace od ochotného personálu a také zvenku na budově kavárny bude vždy viset aktuální nabídka chystaných akcí.

9.10 Indikátory

Aby mohla společnost Britishwill hodnotit výkonnost kavárny spojenou s knihkupectvím, bude sledovat hlavně tyto indikátory:

- počet zákazníků za den, kteří navštíví kavárnu a něco si tam koupí,
- počet odučených lekcí angličtiny za měsíc
- počet zákazníků za týden nakupující v knihkupectví
- počet prodaných knih za měsíc
- počet zákazníků zúčastněných se jednotlivých akcí pořádaných v kavárně
- týdenní tržba v kavárně
- měsíční tržba v knihkupectví
- podíl spokojených zákazníků
- počet pronájmů kavárny pro oslavy za rok

Tyto indikátory bude firma každý týden, případně měsíc kontrolovat a porovnávat a hledat příčiny, proč se třeba jeden týden výrazně liší od druhého. Předpokládá se, že v týdnu, ve kterém budou pořádané akce se návštěvnost viditelně zvýší a tržby v kavárně by se tím pádem měly zvýšit též. Tržby v knihkupectví budou nejspíš nejvyšší před Vánoce a na začátku školního roku, kdy budou studenti kupovat učebnice. Podkladem pro určení podílu spokojených zákazníků budou lístečky pro zpětnou vazbu od zákazníků, které budou dostupné v kavárně. Kromě toho budou mít zákazníci možnost zhodnotit právě absolvovanou akci v kavárně. Sledovat se budou také recenze a hodnocení od zákazníků na Facebooku, Googlu a také podle komentářů na Instagramu.

9.11 Struktura nákladů

Business model britské kavárny bude mít pravidelné a nepravidelné náklady. Do těch nepravidelných je možné zahrnout počáteční náklady, které představují hlavně náklady na založení společnosti s ručením omezeným a náklady na úpravu tematického interiéru. Dále jsou to náklady na počáteční propagaci, veškeré vybavení kuchyně, kavárny a knihkupectví, kancelářské vybavení včetně notebooku, účetní software a na zásoby do kavárny a knihkupectví.

Mezi ty pravidelné náklady se pak budou řadit tyto položky:

- nákup zboží do kavárny a knihkupectví,
- platby za telefon,
- nájemné, elektřina, voda a plyn,
- mzdové náklady,
- pojištění,
- reklama na sociálních sítích
- internet,
- poplatek za webovou stránku,
- tisk letáčků,
- cestovné,
- náklady spojené s organizací tematických akcí včetně platby služeb,
- údržba (úklidové prostředky, atd.).

9.12 Cenový model

Hlavním zdrojem příjmů pro tento business model budou tržby v kavárně. V kavárně bude probíhat přímý prodej britských pokrmů, nápojů a zmrzliny. Největší tržby firma očekává za kávu a čaj nabízené v kavárně. U těchto artiklů totiž bude mít kavárna hrubou marži ve výši 77 % u čaje a 81 % u kávy. U dezertů, pokrmů i nápojů bude marže nižší ve výši 30 % nebo 35 %. Zmrzlina má marži vyšší než ostatní položky a to 50 %. Výše hrubých marží jednotlivých druhů zboží nabízeného v kavárně je možné vidět v Příloze P VII. Dalším příjmem budou hodiny anglického jazyka. Lekce pro anglicky zdatnější zákazníky s Arianou

Stanislav a Miroslavou Baldock budou uskutečňovány dodavatelsky a kavárna bude mít z každé jejich odučené lekce 50 Kč, zbytek peněz půjde přímo danému lektorovi. Výjimkou jsou hodiny realizované majitelkou společnosti Marií Hutařovou, kdy 250 Kč půjde společnosti a 50 Kč se rozpočítá na náklady nezbytné pro přípravu a uskutečnění lekce. Majitelka společnosti je zároveň jejím zaměstnancem, takže bude dostávat stálý měsíční plat, její mzda tedy nebude závislá na počtu odučených lekcí. Každá lekce trvá 60 minut. Ceny za jednotlivé lekce a tržby pro společnost jsou vidět v tabulce 5. Ceny jsou určeny podle skutečných ceníků lektorů.

Tabulka 5 Ceny lekcí anglického jazyka (vlastní zpracování)

Vyučující	Cílová skupina	Cena za lekci	Výnos pro společnost
Ariane Stanislav	rodilá mluvčí, všechny úrovně dle přání zákazníka	450 Kč	50 Kč
Miroslava Baldock	Velmi pokročilí C1-C2, případně B2	400 Kč	50 Kč
Marie Hutařová	Úplní začátečníci až pokročilí A1-B2	300 Kč	250 Kč

Dalším výnosem pro Britishwill s. r. o. budou tržby za prodané knihy v knihkupectví. U knih bude marže ve výši 30 %. Nelze zapomenout ani na akce pořádané v kavárně, kde se bude vybírat symbolické vstupné v průměrné výši 60 Kč. Ceny se však mohou lišit podle druhu akce. V případě hospodských kvízů budou účastníci této soutěže platit 80 Kč za osobu. Kavárna bude dostatečně velká, takže bude možné si ji pronajmout pro menší společenskou akci jako je oslava, případně i svatba. Také z tohoto nájmu budou společnosti plynout příjmy. Za celodenní nájem bude společnost účtovat 8 000 Kč.

10 PERSONÁLNÍ PLÁN

V kavárně budou pracovat dva stálí zaměstnanci na hlavní pracovní poměr. Marie Hutařová jako majitelka společnosti s ručením omezeným Britishwill bude zároveň zaměstnankyní s vedoucím postavením zajišťující plynulý provoz, komunikaci s dodavateli, bude vést účetnictví a podle potřeby pracovat jako servírka nebo lektorka anglického jazyka. Dále bude nastálo ve firmě pracovat jeden další zaměstnanec na pozici prodavačka/servírka v kavárně. Protože je otevírací doba kavárny delší než 8 hodin denně a pracuje se navíc 6 dnů v týdnu včetně víkendů, je nezbytné zaměstnat také čtyři brigádníky, kteří se budou ve službách střídát. Všichni brigádníci i stálý zaměstnanec budou muset před nástupem do práce absolvovat osobní pohovor a bude od nich vyžadována znalost anglického jazyka na minimální úrovni B2, aby zvládli plynule hovořit se zákazníky kavárny a obsluhovat je. Dále budou muset prokázat základní znalosti o Velké Británii.

Brigádníci budou mít uzavřenou dohodu o provedení práce. Výhodou tohoto typu smlouvy je, že pokud zaměstnanci nepřekročí určité limity, nemusí za ně zaměstnavatel platit odvody na sociální a zdravotní pojištění. Těmi limity jsou počet odpracovaných hodin za rok a maximální výdělek za měsíc. Pracovník zaměstnaný na dohodu o provedení práce si totiž nesmí vydělat více jak 10 000 Kč za měsíc a za rok odpracovat víc jak 300 hodin pro daného zaměstnavatele. Z tohoto důvodu bude společnost Britishwill zaměstnávat čtyři brigádníky, aby nepřekročili dané limity a firma za ně nemusela platit odvody. To je výhodné pro obě strany – zaměstnance i zaměstnavatele. Pokud brigádník podepíše růžové prohlášení poplatníka daně u společnosti Britishwill s. r. o., nebude mu sražena ani žádná daň. Brigádníci se budou střídát a jejich služeb bude využíváno pravidelně večer od 18 do 21 hod. V případě pořádaných akcí budou docházet nepravidelně. Vždy se však bude dohlížet na to, aby výdělek ani jednoho z nich nebyl za měsíc vyšší než 10 000 Kč. Jejich hodinová mzda bude 105 Kč na hodinu, protože minimální je 96,40 Kč za hodinu. Pokud by některý brigádník dosáhl 300 odpracovaných hodin a nebyl by ještě konec roku, firma s ním sepíše dohodu o pracovní činnosti. Zde existují podmínky jako maximálně poloviční úvazek za týden (20 hodin), 15denní výpovědní lhůta, bez řádné dovolené a platí se i odvody sociálního a zdravotního pojištění. Pokud si však zaměstnanec nevydělá více než 3 499 Kč za měsíc, odvody se neplatí. Právě této možnosti bude firma Britishwill využívat.

Prodavačka/servírka bude zaměstnána na hlavní pracovní poměr a pracovní doba se bude lišit v sudé a liché týdny. V sudé týdny bude pracovat tento zaměstnanec od 13:00 do 21:30 hod. a v liché týdny od 9:30 do 18:00 hod. Bude se totiž střídát s majitelkou firmy

Marií Hutařovou, která bude mít v sudé týdny ranní směnu a v liché odpolední. V případě potřeby zaskočí některý z brigádníků. Pracovní týden bude mít 40 hodin. Rozpis služeb je možné vidět v tabulce 6. V případě služby brigádníka je pole označené písmenem B. Pracovní doba je večer vždy o půl hodiny delší než otevírací doba kavárny z důvodu nezbytného úklidu kavárny a její přípravy na další den.

Tabulka 6 Rozpis pracovní doby stálých zaměstnanců (vlastní zpracování)

	Týden	Pondělí	Úterý	Středa	Pátek	Sobota	Neděle
M	Sudý	9:30-18:00	9:30-18:00	9:30-18:00	10:30-19:00	13:00-21:30	B
	Lichý	13:00-21:30	13:00-21:30	13:00-21:30	14:00-22:30	B	13:00-21:30
Z	Sudý	13:00-21:30	13:00-21:30	13:00-21:30	14:00-22:30	B	13:00-21:30
	Lichý	9:30-18:00	9:30-18:00	9:30-18:00	10:30-19:00	13:00-21:30	B

Služeb brigádníků se bude využívat večer od 18 do 21 hod., kdy bude v kavárně pouze jeden zaměstnanec a předpokládá se, že večer bude návštěvnost vyšší než dopoledne. Z toho důvodu jsou dopolední hodiny pokryty pouze jedním zaměstnancem.

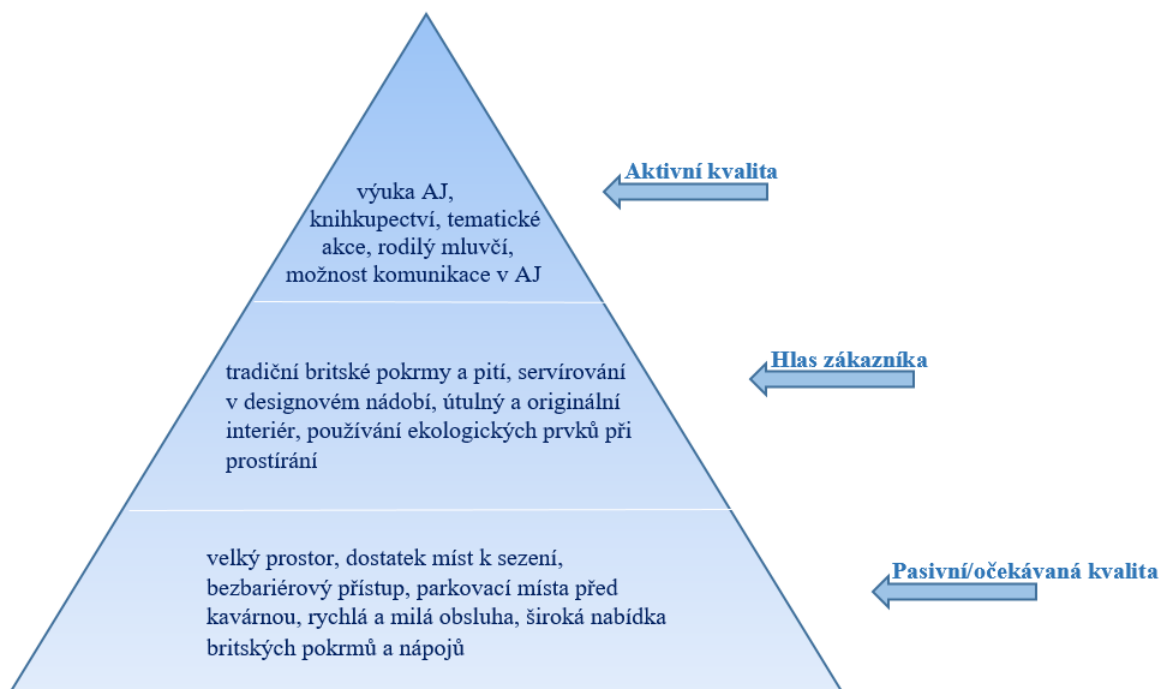
Zaručená mzda pro pozici prodavačka/servírka (3. skupina) je pro letošní rok 19 700 Kč a proto bude mít prodavačka/servírka v britské kavárně hrubou mzdu ve výši 21 000 Kč. Majitelka a zaměstnankyně v jednom, Marie Hutařová bude mít plat ve výši 26 500 Kč. Mzdové náklady jsou vyčísleny v tabulce 7. U všech čtyř brigádníků je odhadnuta stejná mzda, avšak ta se může každý měsíc mírně lišit podle skutečně odpracovaných hodin každého z brigádníků. V tabulce je tedy zobrazen pouze průměr, protože každý brigádník ve skutečnosti odpracuje jiný počet hodin.

Tabulka 7 Mzdové měsíční náklady pro první rok (vlastní zpracování)

	Hrubá mzda	SP 24,8 %	ZP 9 %	Mzdový náklad/osoba
Majitelka	26 500	6 572	2 385	35 457
Zaměstnanec	21 000	5 208	1 890	28 098
Brigádník 1	2 730	0	0	2 730
Brigádník 2	2 730	0	0	2 730
Brigádník 3	2 730	0	0	2 730
Brigádník 4	2 730	0	0	2 730
Celkové mzdové náklady za měsíc	58 420	11 780	4 275	74 475

11 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán společnosti Britishwill bude velmi jednoduchý. Podstatná část totiž bude spočívat v metodě Word of Mouth marketingu. Ten je založený na principu spokojených zákazníků, kteří svou pozitivní zkušenost s danou firmou, výrobkem nebo službou předávají dále mezi své přátele a rodinu. Spočívá tedy v ústní referenci na daný podnikatelský subjekt. Tento způsob marketingu je úplně zdarma a navíc má velký účinek. 92 % zákazníků totiž věří svým přátelům, kteří mají s produktem nebo službou pozitivní zkušenost spíše než propagaci skrz média (Hayes, 2021). Společnost Britishwill proto bude klást velký důraz na spokojenost zákazníků. Konkrétní parametry pro zajištění co nejvyšší spokojenosti jsou znázorněny na obrázku 18 pomocí Kano modelu.



Obrázek 18 Kano model kavárny William (vlastní zpracování)

Koncept Word of Mouth marketingu může zahrnovat mimo jiné také marketing přes sociální síť (Hayes, 2021). Společnost Britishwill bude svou kavárnu William i s knihkupectvím propagovat primárně na Instagramu, kde budou mít zákazníci možnost při své návštěvě kavárnu označovat a ta je bude sdílet ve svých stories. Také bude mít samozřejmě svůj facebookový profil, kde bude stejně jako na Instagramu sdílet informace o veškerých chystaných akcích i fotky s aktuální nabídkou jídel a pití. Jak na Facebooku, tak na Instagramu bude odkaz na webovou stránku kavárny, kde bude mimo jiné možnost přihlásit se k odběru novinek přes e-mail a také si rezervovat čas výuky v kavárně. Přes tento formulář bude také možné si vybrat lektora podle svého gusta. Kromě toho společnost po určité době

pravděpodobně využije i influencer marketing, kdy nechá zpropagovat kavárnu influencerkou známou jako Andy Špálová (@andy_andrejka), která má něco přes 16 tisíc followerů na Instagramu. Ta totiž studuje v Anglii v Bathu, Velkou Británii miluje a koncept britské kavárny v Česku se jí moc zamlouvá.

Další propagace britské kavárny bude probíhat prostřednictvím plakátů a letáčků, které budou umístěny nejen v Hodoníně, ale i v okolních obcích včetně slovenské Skalice a Holíčce. Propagační plakátek bude možné najít i v turistickém informačním centru, v Lázních Hodonín, na zámku ve Strážnici, na přístavištích Bařova kanálu v Hodoníně, Sudoměřicích, Petrově a Strážnici. Dále budou letáčky v penzionech, které se nacházejí v Hodoníně i jiných blízkých obcích. Na začátku při rozjezdu kavárny chce Britishwill s. r. o. využít i vkládanou inzerci. Plánuje totiž dát reklamu na britskou kavárnu William i s knihkupectvím do Hodonínského deníku.

Kromě této propagace bude společnost Britishwill ve své kavárně využívat i mírnou podporu prodeje ve formě věrnostních kartiček. Zákazníci pravidelně navštěvující kavárnu dostanou možnost získat věrnostní kartičku, do které budou sbírat razítka za objednanou kávu nebo čaj. Každá dvanáctá káva nebo čaj pak budou zdarma. Společnost věří, že i tento krok může pomoci k vyšší návštěvnosti kavárny.

12 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

V této části diplomové práce se bude hodnotit projekt založení britské kavárny poskytující výuku anglického jazyka z ekonomického hlediska. Tato kapitola obsahuje zahajovací rozvahu společnosti Britishwill a poskytuje informace o vstupních výdajích, které budou nezbytné pro realizaci kavárny. Dále jsou zde odhadnuté měsíční náklady a výnosy v realistické, optimistické i pesimistické variantě. Na základě těchto výnosů a nákladů je sestaven odhadovaný výkaz zisku a ztráty a také cash flow. V samotném závěru kapitoly je využita statická metoda pro určení doby návratnosti investice a také poměrové ukazatele pro určení rentability.

12.1 Zahajovací rozvaha společnosti

Majitelka a jednatelka společnosti Marie Hutařová vloží do společnosti peníze na bankovní účet v hodnotě 1 133 000 Kč, aby pokryla počáteční výdaje nezbytné pro založení kavárny a nemusela používat cizí zdroje krytí. Dále majitelka do majetku společnosti vloží starší automobil v hodnotě 15 000 Kč. Protože jde o takhle nízkou hodnotu vozu, je automobil zařazen do oběžného majetku jako drobný hmotný majetek. Časové rozlišení zahrnuje náklady příštích období, které obsahují zřizovací výdaje. Do zřizovacích výdajů firma zařadila zákonné poplatky pro založení společnosti s ručením omezeným v celkové hodnotě 15 000 Kč a nájemné s provizí ve výši 48 000 Kč. V pasivech je pouze základní kapitál ve výši 1 211 000 Kč.

Tabulka 8 Zahajovací rozvaha v Kč (vlastní zpracování)

Zahajovací rozvaha k 1. 11. 2022			
Aktiva celkem	1 211 000	Pasiva celkem	1 211 000
Oběžná aktiva	1 148 000	Vlastní zdroje	1 211 000
Automobil	15 000	Základní kapitál	1 211 000
Bankovní účet	1 133 000		
Časové rozlišení	63 000	Cizí zdroje	0
Náklady příštích období	63 000		

12.2 Počáteční výdaje pro založení kavárny

Po založení společnosti bude muset firma začít platit nájemné za prostory pro kavárnu a na začátku bude nezbytné v těchto prostorách provést určité stavební úpravy v interiéru, protože jedinečný britský interiér je součástí unikátní nabídky hodnoty tohoto business modelu. Tyto stavební úpravy však hradí pronajímatel prostor. Příprava kavárny bude probíhat na konci roku 2022, aby mohla kavárna otevřít hned na začátku roku 2023. Jako vstupní výdaj se k nájemnému připočítává také provize ve výši jednoho měsíčního nájmu. Největším výdajem bude pro firmu rozhodně nákup vybavení kavárny, kde nejdražší položkou bude výrobek zmrzliny, který je zároveň i prodejní vitrínou pro zmrzlinu. Veškeré položky, které tvoří vybavení kavárny, kuchyně i kanceláře je možné jednotlivě vidět v Příloze P VIII a IX.

Tabulka 9 Počáteční výdaje (vlastní zpracování)

Vstupní výdaje	Částka v Kč
Zákonné poplatky pro založení s. r. o.	15 000
Vybavení kavárny	566 029
Vybavení knihkupectví	7 500
Vybavení kuchyně	91 853
Účetní software	19 336
Zásoby	255 130
Dekorace	48 000
Vybavení kanceláře	23 867
Marketing a propagace	21 033
Nájemné + provize	48 000
Pojištění	1 090
Celkem	1 096 838

12.3 Odhadované počty pro rok 2023

Pro výpočet měsíčních nákladů i výnosů je nezbytné odhadnout počet zákazníků kavárny, počet prodaných knih, počet návštěvníků tematických akcí nebo počet prodaných zmrzlin za měsíc (zmrzlinová sezóna se počítá od začátku května do konce září). Společnost Britishwill

spoléhá také na tržby z pronájmu prostor kavárny pro oslavy zákazníků. Těch však nebude tolik a proto se jejich počty udávají v ročním intervalu. Veškeré odhadované počty pro rok 2023 jsou vidět v tabulce 10.

Tabulka 10 Odhad počtu zákazníků a prodaného zboží (vlastní zpracování)

	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Počet zákazníků kavárny za den	30	45	20
Počet návštěvníků na akci	30	50	20
Počet prodaných knih za měsíc	10	20	5
Počet oslav (pronájmů) za rok	12	16	8
Počet prodaných zmrzlin za den v sezóně	45	55	30

V jednotlivých variantách se liší také tržby za uskutečněné hodiny angličtiny. Předpokládá se, že největší zájem bude o hodiny s rodilou mluvčí. Odhadované počty lekcí od jednotlivých lektorů za měsíc jsou udány v tabulce 11.

Tabulka 11 Odhad počtu lekcí jednotlivých lektorů za měsíc (vlastní zpracování)

Vyučující	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Rodilá mluvčí	48	55	30
Miroslava Baldock	32	40	15
Marie Hutařová	30	35	10

12.4 Náklady

Měsíční náklady spojené s provozem kavárny lze rozdělit do čtyř částí. Tou první jsou fixní náklady, které se nemění s množstvím obslužených zákazníků, jsou tedy u všech tří variant stejné. Tyto náklady zahrnují hlavně nájemné, mzdové náklady, pojištění, poplatky za telefon a internet, úklid prostor, propagaci, energie apod. Do měsíčních nákladů se započítávají i poplatky placené Ochrannému svazu autorskému, protože v kavárně bude hrát rádio a některé pořádané akce budou hudbu také využívat. Dalšími skupinami jsou náklady na nákup knih do knižního koutku, náklady na pořádané akce a hlavně nákup zboží a zásob do kavárny, kdy se jedná o nákup dezertů, pokrmů, nápojů, kávy, čaje a dalších surovin. Tyto skupiny nákladů se již u jednotlivých variant liší z toho důvodu, že se různí odhadovaný počet zákazníků v kavárně a tedy i počet prodaného zboží a také počet prodaných knih. Výši jednotlivých měsíčních nákladů na rok 2023 je možné vidět v tabulce 12. U pesimistické

varianty jsou náklady na energie trošku vyšší z důvodu očekávaného zvýšení cen energií. Výše měsíčních nákladů se v realistické variantě od roku 2025 změní kvůli zvýšení mzdových nákladů na celkových 81 685 Kč za měsíc a stejná změna proběhne i v optimistické variantě, avšak o rok dříve. Výpočet těchto nákladů je možné najít v Příloze P X.

Tabulka 12 Měsíční náklady pro rok 2023 (vlastní zpracování)

Měsíční náklady	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Nájem	16 000	16 000	16 000
Mzdy	74 475	74 475	74 475
Pojištění	545	545	545
Mobilní a internetové poplatky	1 049	1 049	1 049
Propagace	2 303	2 303	2 303
Údržba a úklid	500	500	500
Automobil	1 371	1 371	1 371
Nákup knih	2 500	5 000	1 250
Nákup zboží do kavárny	51 390	78 690	34 260
Náklady na akce	4 500	4 500	4 500
OSA	1 400	1 400	1 400
Energie	4 583	4 583	4 600
Voda	1 000	1 000	1 000
Zmrzlina	27 000	33 000	18 000
Náklady celkem v sezóně	188 616	224 416	161 253
Náklady celkem mimo sezónu	161 616	191 416	143 253

12.5 Výnosy

Výnosy firmy se budou uskutečňovat ve formě tržeb za zboží v kavárně, kde zákazníci budou nakupovat kávu, čaj, dezerty, pokrmy a další nápoje. Dále se předpokládá určitý počet prodaných knih a odučených lekcí anglického jazyka za měsíc. Při výpočtu realistické varianty se počítá, že průměrný zákazník si objedná kávu a dezert. Zvlášť se počítá zmrzlina, která se bude prodávat v sezóně, tj. od května do konce září.

Celkové odhadované měsíční výnosy jednotlivých variant jsou vidět v tabulce 13. Měsíční výnosy však nezahrnují tržby za pronájem prostor pro účely oslav. Je to z důvodu, že počet těchto pronájmů je dost nízký a předpokládá se, že jich bude jen několik do roku. Tyto

výnosy se tudíž nedají rozdělit na měsíční tržby, a proto budou uvedeny až ve výkazu zisku a ztráty v ročním shrnutí výnosů.

Tabulka 13 Měsíční výnosy pro rok 2023 (vlastní zpracování)

Měsíční výnosy	Realistická	Optimistická	Pesimistická
Tržby za zboží v kavárně	119 250	181 950	79 500
Tržby za knihy	3 250	6 500	1 625
Výuka angličtiny	11 500	13 500	4 750
Tržby za akce	5 400	9 000	3 600
Tržby za zmrzlinu v sezóně	54 000	66 000	36 000
Tržby celkem za měsíc v sezóně	193 400	276 950	125 475
Tržby celkem za měsíc bez zmrzliny	139 400	210 950	89 475

12.6 Výkaz zisku a ztráty

V prvním roce podnikání jsou do nákladů započítány vstupní náklady na zařízení kavárny, které se vynaloží na konci roku 2022. Firma ještě nemá žádné výnosy, a proto je její hospodářský výsledek ztráta. V prvním roce nejsou evidovány ani žádné odpisy, protože výrobce zmrzliny bude sice nakoupen v roce 2022, ale zařazen do užívání bude až od ledna 2023. V roce 2023 se variabilní náklady skládají z nákladů na pořízení zboží do kavárny, knih a nákladů na pořádání akcí. Výnosy zahrnují tržby za zboží v kavárně, tržby za tematické akce (jsou plánované v průměru 3 akce za měsíc), tržby za prodej knih, výuku anglického jazyka a pronájem prostor pro soukromé oslavy. Kromě toho jsou v ročních výnosech i nákladech obsaženy výnosy a náklady související s nákupem a následným prodejem zmrzliny. Její prodej se však plánuje hlavně na sezónu od května do září, a proto jsou její měsíční náklady i výnosy vynásobeny pouze 5 měsíci.

12.6.1 Realistická varianta

Samotná realistická varianta výkazu zisku a ztráty počítá v roce 2023 s náklady a výnosy souvisejícími se 30 zákazníky za den a 30 zákazníky na jednu pořádanou akci. Další rok už jsou celkové výnosy vyšší, protože se očekává, že si firma za rok vytvoří loajální skupinu zákazníků a jejich průměrný počet za den se zvýší na 35 lidí. Také pořádané akce budou mít nejspíše vyšší návštěvnost díky propagaci a síle word of mouth marketingu. Návštěvnost jedné akce se tedy odhaduje na 45 lidí. Zvyšuje se také počet prodaných zmrzlin za sezónní měsíc na 60 zmrzlin za den, protože se předpokládá, že zákazníci si již navykli chodit

v teplém počasí na zmrzlinu právě do kavárny William, neboť kromě vynikající chuti má zmrzlina na sobě také mini marshmallows. Protože v roce 2024 firma generuje zisk, uplatňuje si ztrátu z minulých let ve výši 180 000 Kč a snižuje si tím základ daně. V roce 2025 se mírně zvyšují počty lekcí angličtiny s rodilou mluvčí o 4 lekce za měsíc na 52 lekcí. Dále se znovu mírně zvyšuje denní návštěvnost kavárny a to na 38 lidí za den. V tomto roce se navíc zvyšují náklady kvůli očekávanému růstu cen energií a jejich větší spotřebě o 1 000 Kč za měsíc. Protože měla firma v předchozím roce zisk, zvýšila mzdy svým zaměstnancům. Detailní rozpis zvýšených mzdových nákladů je možné najít v Příloze P X. Společnost opět v roce 2025 uplatňuje ztrátu z minulých let a snižuje si daňovou povinnost.

Tabulka 14 Realistická varianta výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Realistická varianta	2022	2023	2024	2025
Vstupní náklady	1 096 838	0	0	0
Roční náklady	0	2 074 392	2 260 692	2 409 324
Celkové náklady	1 096 838	2 074 392	2 260 692	2 409 324
Výnosy	0	2 038 800	2 462 700	2 586 060
Celkové výnosy	0	2 038 800	2 462 700	2 586 060
HV	-1 096 838	-35 592	202 008	176 736
Odpisy	0	9 053	18 312	18 312
HV před zdaněním	-1 096 838	-44 645	183 696	158 424
Uplatnění ztráty z minulých let	0	0	-180 000	-150 000
Upravený základ daně	-1 096 838	-44 645	3 696	8 424
Daň 19 %	0	0	570	1 520
HV po zdanění	-1 096 838	-44 645	+3 126	+6 904

12.6.2 Optimistická varianta

Optimistická varianta v prvním roce zahrnuje vstupní náklady stejně jako realistická varianta a proto má na konci ztrátu přes 1 mil. Kč. Výnosy i náklady druhého roku jsou vygenerovány pro 45 zákazníků kavárny za den a 50 lidí na akci. Uplatňuje se část ztráty z roku 2022. Rok 2024 vykazuje vyšší náklady z důvodu zvýšení mezd. Na druhou stranu se však zvyšují i výnosy, protože se očekává zvýšení počtu zákazníků za den na 50 lidí a dále se plánuje i vyšší objem prodané zmrzliny na 60 kusů za den a také že se prodá měsíčně 22 kusů knih. V roce 2025 se zvyšuje počet denních zákazníků kavárny na 55 lidí a také se zvyšuje počet odučených hodin od rodilé mluvčí na 60 lekcí za měsíc, od Miroslavy Baldock na 42 hodin

za měsíc a Marie Hutařové na 37 hodin měsíčně. Firma má dostatečné cash flow, takže vloží 500 000 Kč na spořicí účet. Ten má úrok 4,58 % p. a. s fixací na jeden rok. Čistý roční úrok po 15% zdanění (daň 3 435 Kč) činí 19 465 Kč. Náklady se mírně zvyšují kvůli větší spotřebě a ceně energií. Z tabulky 15 je zřejmé, že hospodářský výsledek po zdanění má tendenci napříč roky růst.

Tabulka 15 Optimistická varianta výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Optimistická varianta	2022	2023	2024	2025
Vstupní náklady	1 096 838	0	0	0
Roční náklady	0	2 461 992	2 653 032	2 748 552
Celkové náklady	1 096 838	2 461 992	2 653 032	2 748 552
Roční výnosy	0	2 989 400	3 228 800	3 460 065
Celkové výnosy	0	2 989 400	3 228 800	3 460 065
HV	-1 096 838	527 408	575 768	711 513
Odpisy	0	9 053	18 312	18 312
HV před zdaněním	-1 096 838	518 355	557 456	693 201
Uplatnění ztráty z minulých let	0	-450 000	-400 000	-246 838
Upravený základ daně	-1 096 838	68 355	157 456	446 363
Daň 19 %	0	12 920	29 830	84 740
HV po zdanění	-1 096 838	+55 435	+127 626	+361 623

12.6.3 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta je pro rok 2023 vyčíslena s výnosy a náklady souvisejícími s denní návštěvností kavárny 20 lidí a také návštěvností akcí v počtu 20 zákazníků na akci. Oproti realistické a optimistické variantě má však tato varianta již v roce 2023 trochu vyšší náklady na energie kvůli možnému zvýšení cen energií. Protože se jedná o pesimistickou variantu, jedinou změnou v roce 2024 bude navýšení denní návštěvnosti kavárny na 25 zákazníků. Náklady se mírně zvýší z důvodu očekávaného dalšího zvýšení cen energií. Výše mezd zůstává i v roce 2024 neměnná. V roce 2025 nastává zvýšení návštěvnosti kavárny a to na 28 lidí za den. Dále se zvyšuje návštěvnost na akcích na 25 lidí. V nákladech se opět zvyšuje položka pro energie. V tabulce 16 je jasně vidět, že firma je ve všech sledovaných letech ve ztrátě. Pozitivní je ale fakt, že výše ztráty v průběhu let postupně klesá.

Tabulka 16 Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	2022	2023	2024	2025
------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Vstupní náklady	1 096 838	0	0	0
Roční náklady	0	1 809 036	1 904 556	1 974 048
Celkové náklady	1 096 838	1 809 036	1 904 556	1 974 048
Roční výnosy	0	1 317 700	1 519 300	1 687 960
Celkové výnosy	0	1 317 700	1 519 300	1 687 960
HV	-1 096 838	-491 336	-385 256	-286 088
Odpisy	0	9 053	18 312	18 312
HV před zdaněním	-1 096 838	-500 389	-403 568	-304 400
Uplatnění ztráty z minulých let	0	0	0	0
Upravený základ daně	-1 096 838	-500 389	-403 568	-304 400
Daň 19 %	0	0	0	0
HV po zdanění	-1 096 838	-500 389	-403 568	-304 400

12.7 Cash flow

Výkaz cash flow sleduje tok peněžních prostředků ve firmě. Výkaz je odhadnut na první čtyři roky existence společnosti, kdy první rok však znamená pouze vklad peněz na bankovní účet společnosti a výdaje nezbytné pro zahájení provozu kavárny. Cash flow realistické i optimistické varianty je ve všech letech kladné, což znamená, že firma by měla mít dostatek peněžních prostředků a nemusí si tedy půjčovat. V realistické variantě vyjdou v roce 2023 finanční prostředky těsně, avšak firma nebude mít záporné cash flow, přestože bude v tomto roce ve ztrátě. Napříč roky má cash flow optimistické varianty rostoucí charakter. V letech 2024 a 2025 je cash flow optimistické varianty hodně vysoké a proto firma část peněžních prostředků odkládá na spořicí účet. Pokud by se firmě opravdu takhle dařilo, koupila by si nový automobil pick-up, kde by měla více místa pro převoz dezertů a pokrmů do kavárny. Tímto nákupem by se jí snížil nejen objem peněžních prostředků, ale zároveň by se jí zvýšily výdaje na provoz tohoto automobilu. Pokud by však opravdu měla tak vysoké kladné cash flow jako v optimistické variantě, vedení společnosti Britishwill by určitě přemýšlelo nad variantou investice. Je však dobré, aby měla firma nějakou finanční rezervu pro případ další vlny pandemie covid-19, markantního zvýšení cen energií, daní, povinných odvodů z mezd nebo zkrátka velmi špatné ekonomické situace. Cash flow pesimistické varianty je ve všech letech kromě prvního roku záporné. Firma by tedy neměla dostatek peněz a tento problém by musela řešit nejspíše úvěrem. Záporné cash flow by se dalo řešit i zkrácením doby

splatnosti odběratelských faktur a snahou domluvit se s dodavateli o co nejdříve dobu splatnosti jejich faktur.

Tabulka 17 Plánované cash flow (vlastní zpracování)

Realistická varianta	2022	2023	2024	2025
Stav na začátku období	1 133 000	36 162	570	202 578
Roční příjmy	0	2 038 800	2 462 700	2 586 060
Roční výdaje	1 096 838	2 074 392	2 260 692	2 409 324
Stav na konci období	36 162	570	202 578	379 314
Optimistická varianta	2022	2023	2024	2025
Stav na začátku období	1 133 000	36 162	563 570	1 146 938
Roční příjmy	0	2 989 400	3 228 800	3 460 065
Roční výdaje	1 096 838	2 461 992	2 653 032	2 751 582
Stav na konci období	36 162	563 570	1 139 338	1 855 421
Pesimistická varianta	2022	2023	2024	2025
Stav na začátku období	1 133 000	36 162	-455 174	-840 430
Roční příjmy	0	1 317 700	1 519 300	1 687 960
Roční výdaje	1 096 838	1 809 036	1 904 556	1 974 048
Stav na konci období	36 162	-455 174	-840 430	-1 126 518

12.8 Doba návratnosti investice

Ukazatel návratnosti investice dává do poměru vloženou investici a průměrné roční cash flow, které tato investice generuje. Výsledkem je doba, za kterou by se měly podnikateli vrátit zpět vložené peníze do daného projektu. V případě kavárny jsou investicí počáteční výdaje, které je nezbytné zaplatit za vybavení kavárny. Průměrné cash flow je v tomto případě počítáno za první čtyři roky existence firmy, protože nelze jasně určit dobu životnosti kavárny. Ukazatel doby návratnosti investice je opět vyhotoven v realistické, optimistické i pesimistické variantě. V případě realistické varianty by se vložená investice měla vrátit zhruba za sedm let. Optimistická varianta počítá návratnost už za méně než rok a čtvrt. Naopak pesimistická verze kvůli zápornému cash flow ukazuje, že se investice nikdy nevrátí.

Tabulka 18 Doba návratnosti investice (vlastní zpracování)

	Realistická varianta	Optimistická varianta	Pesimistická varianta
Investice	1 096 838	1 096 838	1 096 838
Průměrné roční CF	154 656	898 623	-596 490
Doba návratnosti	7,09 roku	1,22 roku	-1,84 roku

12.9 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb dává do poměru čistý zisk společnosti s tržbami, které společnost za daný rok vygenerovala. Udává, kolik čistého zisku přinese společnosti jedna koruna tržeb. Čím vyšší hodnota, tím lépe. Rentabilita tržeb je sledována pouze v realistické a optimistické variantě, protože pesimistická varianta má všechny hospodářské výsledky záporné a tudíž rentabilita také pokaždé vychází záporně. Dále se v realistické a optimistické variantě sledují pouze roky 2023 až 2025. Rok 2022 není součástí výpočtu rentability tržeb z toho důvodu, že v roce 2022 firma nemá žádné výnosy v podobě tržeb a navíc ještě v tomto roce nemá otevřenou kavárnu. Obě tabulky 19 i 20 jsou rozděleny do dvou částí. V horní části tabulky se počítá rentabilita tržeb s čistým ziskem, který lze najít i ve výkazu zisku a ztráty. Ten je však snížen o ztrátu z minulých let a proto výsledek tohoto ukazatele zkresluje. Z tohoto důvodu je ve spodní části tabulky nově vypočítaný čistý zisk, který však není snížen o ztrátu z minulých let, a je znovu vypočítaná rentabilita tržeb, která má lepší vypovídající hodnotu. V roce 2023 je u realistické varianty výsledek záporný, a tudíž tržby negenerují žádný zisk. Naopak rok 2025 vykazuje nižší rentabilitu tržeb než rok 2024 z důvodu nižšího čistého zisku bez ztráty. V případě optimistické verze jsou roky 2023 a 2024 velmi podobné a je to z toho důvodu, že hodnota čistého zisku i výše tržeb je v obou letech hodně podobná.

Tabulka 19 Rentabilita tržeb realistické varianty (vlastní zpracování)

Realistická varianta	2023	2024	2025
Čistý zisk snížený o ztrátu z min. let	-44 645	3 126	6 904
Tržby	2 038 800	2 462 700	2 586 060
Rentabilita tržeb	-0,0219	0,0013	0,0027
Čistý zisk bez ztráty	-44 645	148 926	128 404

Rentabilita tržeb	-0,0219	0,0605	0,0497
-------------------	---------	--------	--------

Tabulka 20 Rentabilita tržeb optimistické varianty (vlastní zpracování)

Optimistická varianta	2023	2024	2025
Čistý zisk snížený o ztrátu z min. let	55 435	127 626	361 623
Tržby	2 989 400	3 228 800	3 460 065
Rentabilita tržeb	0,0185	0,0395	0,1045
Čistý zisk bez ztráty	419 935	451 938	561 531
Rentabilita tržeb	0,1405	0,1400	0,1623

12.10 Rentabilita nákladů

Ukazatel rentability nákladů dává do poměru čistý zisk korporace a její náklady. Tento poměrový ukazatel vyjadřuje, kolik čistého zisku přináší jedna koruna nákladů. Pro firmu je tedy dobré, aby tento ukazatel byl co nejvyšší. Rentabilita nákladů je stejně jako v případě rentability tržeb vypočítána pouze pro realistickou a optimistickou variantu. Taktéž zde není uveden rok 2022, protože se tento rok nedá považovat za klasický hospodářský rok firmy. Společnost totiž vznikne až na konci tohoto roku a bude teprve chystat britskou kavárnu k provozu. Obě tabulky jsou stejně jako u rentability tržeb rozděleny do dvou částí, kde se srovnává rentabilita nákladů spočítaná použitím čistého zisku sníženého o ztrátu z minulých let a druhou variantou je využití čistého zisku, který není snížen o tuto ztrátu. Z tabulky 21 vyplývá, že rentabilita nákladů je v roce 2024 mírně vyšší než v roce 2025. Je to zapříčiněno vyšším čistým ziskem v roce 2024 nebo v roce 2025. Tabulka 22 ukazuje, že v případě optimistické varianty mají roky 2023 a 2024 téměř stejné hodnoty rentability, i když rok 2024 má tuto hodnotu nepatrně nižší. Rok 2025 má rentabilitu vyšší a nejvíce ze všech hodnot se blíží 1.

Tabulka 21 Rentabilita nákladů realistické varianty (vlastní zpracování)

Realistická varianta	2023	2024	2025
Čistý zisk snížený o ztrátu z min. let	-44 645	3 126	6 904
Náklady	2 074 392	2 260 692	2 409 324

Rentabilita nákladů	-0,0215	0,0014	0,0029
Čistý zisk bez ztráty	-44 645	148 926	128 404
Rentabilita nákladů	-0,0215	0,0659	0,0533

Tabulka 22 Rentabilita nákladů optimistické varianty (vlastní zpracování)

Optimistická varianta	2023	2024	2025
Čistý zisk snížený o ztrátu z min. let	55 435	127 626	361 623
Náklady	2 461 992	2 653 032	2 748 552
Rentabilita nákladů	0,0225	0,0481	0,1316
Čistý zisk bez ztráty	419 935	451 938	561 531
Rentabilita nákladů	0,1706	0,1703	0,2043

13 RIZIKA A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziko je nejistá událost, která může ale nemusí nastat. Ale pokud nastane, má vliv/dopad na projekt. Vliv může být negativní, ale také pozitivní. Pozitivní vliv představuje příležitost pro podnikatele. Negativním rizikům se snaží firma vyhnout, eliminovat je nebo alespoň zmírnit jejich dopady. S každým podnikáním jsou však bohužel spjata i určitá rizika. Z tohoto důvodu je i riziková analýza součástí projektu pro založení britské kavárny. V následující kapitole jsou identifikována konkrétní rizika rozdělena podle druhu. Dále jsou tato konkrétní rizika zhodnocena pomocí matice rizik a navržena opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu i dopadu rizika.

13.1 Identifikace rizik

V tabulce 23 jsou rozdělena rizika podle svého typu. Druhů rizik existuje mnohem více a je na konkrétním podnikateli, jak si rizika rozčlení. Po rozpoznání rizik spojených s podnikáním je vhodné tato rizika rozdělit podle závažnosti jejich dopadu a navrhnout opatření pro snížení jejich výskytu.

Tabulka 23 Identifikace a typy rizik (vlastní zpracování)

Typ rizika	Konkrétní riziko
Technicko-technologické	Výpadek energií
	Výpadek internetu
	Porucha kávovaru
	Rozbitý projektor v době pořádané akce
	Nefunkční účetní software
	Poškození hardwaru
Ekonomické	Vysoká inflace
	Zvýšení cen surovin
	Zvýšení cen energií
	Zvýšení nájemného
	Ekonomická krize

	Pád měny
Tržní	Vstup nové konkurence na trh
	Nezájem ze strany zákazníků
	Snížení poptávky
	Značné snížení cen u konkurence
Finanční	Nedostatek financí
	Neschopnost platit včas faktury dodavatelům
Dodavatelské	Výpadek nebo krach dodavatele pokrmů
	Nemoc rodilé mluvčí
	Zpožděné dodávky britských pokrmů
	Zpožděné dodávky surovin do kavárny nebo knih
Bezpečnostní	Úraz na pracovišti
	Krádež
	Požár v kavárně/kuchyni
	Vyplavení kavárny/kuchyňky
Politické	Válka
	Pandemická opatření
	Protekcionismus
Legislativní (právní)	Zvýšení daní
	Zvýšení povinných odvodů ZP a SP zaměstnavatele
Environmentální	Přírodní katastrofa
	Další vlna onemocnění covid-19
Personální	Nemoc nebo úraz majitelky
	Nemoc nebo úraz zaměstnance
	Nekvalifikovaný personál

	Nespolehlivý personál
Ostatní	Vypovězení nájmu ze strany pronajímatele

13.2 Analýza rizik

Pro účely analýzy rizik se nezřídka používá matice rizik, která mívá nejčastěji škálu dopadu a pravděpodobnosti ohodnocenou od 1 do 4 nebo od 1 do 5. Kombinací dopadu a pravděpodobnosti pak vznikají různé úrovně závažnosti daného rizika.

		pravděpodobnost			
		velmi nízká	nízká	vysoká	velmi vysoká
dopad	velmi vysoký	4	8	12	16
	vysoký	3	6	9	12
	nízký	2	4	6	8
	velmi nízký	1	2	3	4

Obrázek 19 Matice rizik (vlastní zpracování)

V této práci je zvolena matice rizik, která má čtyři typy dopadu a pravděpodobnosti a rozděluje rizika do tří skupin. Ta nejméně závažná jsou označena světle modrou barvou a pro firmu jsou to rizika přijatelná. Taková rizika by měla firma alespoň zmínit, avšak mnohdy se v praxi těmto přijatelným rizikům management společnosti vůbec nevěnuje. Další úrovní jsou rizika označená tmavší modrou a jsou to rizika pojmenovaná jako ohrožující. Tato rizika již vyžadují určitou míru pozornosti a také zavedení opatření pro snížení jejich pravděpodobnosti nebo dopadu. Poslední jsou tmavě modrá rizika, která představují kritickou úroveň rizika. Taková rizika mohou mít pro firmu mnohdy až zničující dopady a je tedy nezbytné se jim ihned věnovat a snažit se co nejrychleji odstranit příčiny jejich možného vzniku.

Tabulka 24 Ohodnocení jednotlivých rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpo- dobnost	Dopad	Součin
Výpadek energií	4	4	16
Výpadek internetu	2	2	4
Porucha kávovaru	2	4	8

Rozbitý projektor v době pořádané akce	1	3	3
Nefunkční účetní software	2	1	2
Poškození hardwaru	2	4	8
Vysoká inflace	4	3	12
Zvýšení cen surovin	3	3	9
Zvýšení cen energií	4	3	12
Ekonomická krize	4	4	16
Pád měny	3	4	12
Vstup nové konkurence na trh	3	1	3
Nezájem ze strany zákazníků	1	4	4
Snížení poptávky	2	3	6
Značné snížení cen u konkurence	1	3	3
Nedostatek financí	3	3	9
Neschopnost platit včas faktury dodavatelům	3	2	6
Výpadek nebo krach dodavatele pokrmů	3	4	12
Nemoc rodilé mluvčí	4	2	8
Zpožděné dodávky britských pokrmů	2	4	8
Zpožděné dodávky surovin do kavárny nebo knih	2	3	6
Úraz na pracovišti	2	3	6
Krádež	2	3	6
Požár v kavárně/kuchyni	1	3	3
Vyplavení kavárny/kuchyňky	1	3	3
Válka	3	4	12
Pandemická opatření	3	3	9

Protekcionalismus	2	2	4
Zvýšení daní	2	3	6
Zvýšení povinných odvodů ZP a SP zaměstnavatele	1	3	3
Přírodní katastrofa	2	4	8
Další vlna onemocnění covid-19	3	3	9
Nemoc nebo úraz majitelky	2	4	8
Nemoc nebo úraz zaměstnance	2	3	6
Nekvalifikovaný personál	1	4	4
Nespolehlivý personál	2	4	8
Vypovězení nájmu ze strany pronajímatele	2	4	8

Z tabulky hodnotící závažnost jednotlivých rizik je možné vidět, že většina rizik týkajících se podnikání firmy Britishwill a její kavárny s výukou angličtiny a knižním koutkem je středního dopadu, tedy ohrožujících a firma by se měla zaměřit na opatření pro snížení jejich pravděpodobnosti výskytu nebo zmírnění jejich dopadu. V rizicích se bohužel objevilo také sedm kritických rizik, která mohou mít pro společnost až ničivý účinek. Všechny z nich jsou však rizika externí a ta bohužel firma nedokáže tolik ovlivnit jako interní rizika.

13.3 Opatření pro snížení výskytu rizik a jejich dopadu

Následující tabulka obsahuje konkrétní opatření, kterými by se dal zmírnit dopad rizika nebo snížit pravděpodobnost výskytu. Avšak kritická rizika, která jsou znázorněna nejtmavším odstínem modré v předchozí tabulce, jsou rizika externí a firma jejich pravděpodobnost výskytu společnost bohužel nedokáže snížit. Musí je přijmout a snažit se zmírnit alespoň jejich dopady. Rizika spojená s dodavateli britských pokrmů jsou pro firmu Britishwill velmi zásadní kvůli tomu, že podnikatelů, kteří by byli ochotní a schopní uvařit nebo upéct britské pokrmy je velmi málo a ještě méně jich je v okolí Hodonína. Pokud by některý z dodavatelů zkrachoval, firma by jen velmi těžko hledala nového dodavatele. V případě výpadku nebo zdražení energií se firma může snažit dohodnout s pronajímatelem prostor, aby zavedli vlastní záložní zdroje, které nebudou ve výsledku tolik nákladné. Příkladem mohou být např. kamna na dřevo, které zajistí teplo v kavárně. Takové opatření by v případě souhlasu

pronajímatele bylo možné, avšak dřevo na podpal je nutné připravit dva až tři roky dopředu, aby bylo dostatečně suché. Navíc je nezbytné mít prostor pro skladování dřeva. Horšími riziky jsou ekonomická rizika jako je ekonomická krize, která je bohužel velmi pravděpodobná a její dopady mohou být ničující nejen pro firmy, ale i pro samotné domácnosti, tedy zákazníky. Ani hrozba velmi vysoké inflace a pádu měny se nedá vyloučit a jejich důsledky mohou být snad trochu zmírněny tvorbou finančních rezerv, ideálně i v cizích měnách. Vůbec nejhorším rizikem je válka, která nyní zuří na Ukrajině a bohužel není vyloučeno, že se do ní časem nedostanou i jiné státy. Výskyt války se nedá vůbec ovlivnit a její dopady skoro nejde zmírnit ani finanční rezervou.

Tabulka 25 Opatření proti rizikům (vlastní zpracování)

Riziko	Opatření
Výpadek energií	Vlastní záložní zdroje
Výpadek internetu	Záložní internetové připojení
Porucha kávovaru	Výběr kvalitní značky, pravidelná údržba a servis
Rozbitý projektor v době pořádané akce	Kvalitní a značkový projektor se službou servisu
Nefunkční účetní software	Dočasná ruční evidence, komunikace s poskytovatelem softwaru a servis
Poškození hardwaru	Zálohování dat na jiná úložiště
Vysoká inflace	Investice s vyššími úrokovými sazbami, finanční rezerva
Zvýšení cen surovin	Tvorba finanční rezervy, dobře sepsaná smlouva
Zvýšení cen energií	Tvorba finanční rezervy, vlastní zdroj energií
Ekonomická krize	Tvorba finanční rezervy
Pád měny	Peníze na devizových účtech, investice do zlata

Vstup nové konkurence na trh	Vytvoření loajální klientely,
Nezájem ze strany zákazníků	Kvalitní průzkum trhu, investice do marketingu
Snížení poptávky	Investice do marketingu, podpora prodeje
Značné snížení cen u konkurence	Zvýšení kvality a rozšíření sortimentu, monitoring konkurence
Nedostatek financí	Bankovní úvěr, crowdfunding
Neschopnost platit včas faktury dodavatelům	Finanční rezerva
Výpadek nebo krach dodavatele pokrmů	Více dodavatelů
Nemoc rodilé mluvčí	Dočasné pozastavení nabídky hodin s rodilou mluvčí, náhradní rodilý mluvčí
Zpožděné dodávky britských pokrmů	Kvalitně zpracované dodavatelské smlouvy, více dodavatelů
Zpožděné dodávky surovin do kavárny nebo knih	Pojistná zásoba, pokuty pro dodavatele (dobře sepsaná dodavatelská smlouva)
Úraz na pracovišti	Pravidelné školení BOZP
Krádež	Pojištění, bezpečnostní zámky
Požár v kavárně/kuchyni	Protipožární zabezpečení, pojištění
Vyplavení kavárny/kuchyňky	Pojištění
Válka	Nic (na krátkou dobu snad tvorba finanční rezervy)
Pandemická opatření	Tvorba finanční rezervy, zavedení online výuky a výdejního okénka
Protekcionalismus	Sledování politického vývoje
Zvýšení daní	Finanční rezerva

Zvýšení povinných odvodů ZP a SP zaměstnavatele	Finanční rezerva
Přírodní katastrofa	Pojištění
Další vlna onemocnění covid-19	Pravidelná dezinfekce prostor, tvorba finanční rezervy
Nemoc nebo úraz majitelky	Náhradní brigádník, home office pro administrativní úkoly
Nemoc nebo úraz zaměstnance	Náhradní brigádník
Nekvalifikovaný personál	Osobní pohovor a pozorování zaměstnance ve zkušební době
Nespolehlivý personál	Zjištění si referencí na pracovníky před uzavřením smlouvy
Vypovězení nájmu ze strany pronajímatele	Dobře sepsaná nájemní smlouva a dlouhá výpovědní lhůta, včasná platba nájemného

14 SHRNU TÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část se zabývala návrhem business modelu britské kavárny poskytující výuku angličtiny. Kavárnu bude provozovat společnost s ručením omezeným Britishwill, která bude mít sídlo i provozovnu v Hodoníně v ulici Příční. Britská kavárna s názvem William bude mít interiér zařízený v britském stylu a také veškerý nabízený sortiment bude souviset s Velkou Británií. Obsluha v kavárně bude mluvit česky i anglicky podle přání zákazníka.

Pro vytvoření business modelu je použita metodika Lean Canvas od Alexandra Osterwaldera, v rámci které je sestaveno celkem dvanáct stavebních prvků. Ty jsou však pouhými hypotézami a musí se ověřit až v praxi. Třemi základními cílovými segmenty britské kavárny budou studenti a maturanti, lidé v produktivním věku od 27 do 45 let a dále senioři. Koncept kavárny s možností výuky angličtiny chce pro jednotlivé skupiny zákazníků řešit problém nedostatečného množství příležitostí mluvit anglicky, nedostatečnou znalost angličtiny pro profesní život a nedostupnost příležitostné výuky jazyka. Pro skupiny seniorů je problém naprostá neznalost angličtiny a anglosaské kultury spolu s nedostatkem sociálních kontaktů hlavně s lidmi podobného věku. Příjmy tohoto business modelu budou plynout hlavně z tržeb za prodané zboží v kavárně, za lekce angličtiny, za vstupné na tematické akce i prodané knihy v knižním koutku.

Společnost bude mít dva stálé zaměstnance a čtyři brigádníky zaměstnané na dohodu o provedení práce. Propagace bude primárně probíhat přes Word of Mouth marketing, instagramový a facebookový profil, webové stránky nebo letáčky umístěné po Hodoníně a okolních obcích. Realistický odhad nákladů a výnosů předpokládá, že první dva roky bude společnost ve ztrátě, avšak od roku 2024 by měla již firma generovat zisk. Pokud by nastala optimistická varianta, společnost Britishwill by vytvářela zisk již v roce 2023. Doba návratnosti této investice je podle realistické varianty více než sedm let.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala tvorbou business modelu britské kavárny poskytující výuku angličtiny. Pro tvorbu tohoto modelu byla použita metodika Lean Canvas, jejíž stavební prvky slouží jako hypotézy vyžadující ověření v praxi. Unikátní nabídkou tohoto businessu je možnost posezení ve stylové kavárně s možností jazykového vzdělání. Studenti mohou jedinečnost spatřovat hlavně v možnosti využít své jazykové dovednosti nejen při objednávkách v angličtině, ale také při konverzaci s rodilou mluvčí. Starším lidem v důchodovém věku kavárna umožní pravidelná setkávání s lidmi podobného věku a to navíc ve stylovém interiéru. Za neférovou výhodu tohoto business modelu lze pokládat právě propojení příjemného prostředí kavárny a vzdělání, dvojjazyčnost obsluhy nebo možnost ochutnat britské speciality bez nutnosti navštívit tuto zemi. Dále může kavárna přilákat zákazníky na tematické akce spojené s historií a zvyky Velké Británie.

Založení společnosti provozující kavárnu s výukou cizího jazyka nahrává i fakt, že více než polovina Čechů denně vypije dvě až tři kávy denně a také mnoho z nich chodí do kaváren pracovat. Další příležitostí pro tuto kavárnu může být vyšší požadavek zaměstnavatelů na znalost cizích jazyků. Také dotazníkové šetření ukázalo, že drtivě většině respondentů se koncept britské kavárny líbil, takže je pravděpodobné, že by toto podnikání mělo potenciál. Výsledky ekonomického zhodnocení efektivnosti projektu ukazují, že pokud se bude firmě dařit podle realistických odhadů nákladů a výnosů, bude společnost již na konci roku 2024 generovat zisk ve výši necelých 150 000 Kč. V případě nastání optimistické varianty by společnost byla v zisku už v roce 2023 a ten by činil více než 400 000 Kč. Naopak pesimistická varianta ukazuje, že by firma byla každý rok ve větší a větší ztrátě.

Z hlediska rizikové analýzy se jeví jako nejzávažnější rizika externí vlivy, kterými jsou extrémní zdražení či nedostatek energií, ekonomická krize nebo válečný stav. A právě z tohoto důvodu je potřeba bohužel přiznat, že ke správnému vyhodnocení svých ekonomických výpočtů by do modelu měla vstoupit válka v Evropě, která má potenciál velmi silně a negativně ovlivnit celé podnikání. Nastala situace, kdy se téměř denně mění obchodní, mezinárodní i politické vazby. Již dnes válka silně ovlivňuje ceny komodit (zemní plyn, ropa, pšenice) a další eskalace války nebo výpadky dodávek ruského plynu či ropy mohou způsobit velké ekonomické otřesy. Navíc v České republice rostly mzdy rychleji než produktivita práce a také se projevil efekt státních podpor v době pandemie nemoci covid-19, kdy lidé dostali peníze za neprovedenou práci, služby či nevyrobené zboží a tím vznikl

vysoký inflační potenciál. V naší republice máme nyní téměř 13% inflaci a někteří odborníci se dokonce bojí stagflace - kombinace vysoké inflace a stagnace hospodářského růstu.

Nyní stále jsou a věřím, že i budou v naší republice lidé, kteří nebudou mít problémy s vyššími výdaji. Podle mého názoru však výrazně poroste skupina, pro kterou bude těžké udržet současnou výšku životní úrovně a tato skupina obyvatel začne hodně šetřit. A právě do této skupiny by měla patřit většina potenciálních zákazníků britské kavárny (studenti, senioři, lidé od 27 do 45 let, kteří často zakládají rodiny). V době, kdy píšete tuto práci se navíc přidávají i obchodní a geopolitická nestabilita. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla v současné době kavárnu neotevřít. Stále však považuji myšlenku i business model za dobře promyšlený. Jakmile se situace uklidní a bude zřejmý další vývoj, doporučila bych kavárnu otevřít.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ABRAMS, Rhonda. 2019. *Successful Business: Secrets and Strategies*. 7. vyd. Palo Alto, CA: PlanningShop. ISBN 978-1-933895-83-3

ARMSTRONG, Gary, Philip Kotler and Marc O. Opresnik. 2016. *Marketing: An Introduction*. 13. vyd. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-14650-8

BLACKWELL, Edward, 2017. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan*. 6th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8110-0

BŘEZINOVÁ, Hana. 2019. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-488-3

CLARK, Tim, Alexander Osterwalder a Yves Pigneur. 2013. *Osobní business model*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0075-9.

COLWELL, Ken. 2019. *Starting a Business: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and Achieving Your Entrepreneurial Dream*. Edited by Marilyn Burkley. Albany, NY: ClydeBank Business. ISBN 9781945051821

CROLL, Alistair a Benjamin Yoskovitz, 2016. *Lean analýza: Využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. Brno: Bizbooks. ISBN 978 -80-265-0507-5

ČERNÁ, Stanislava, Ivana Štenglová, Irena Pelikánová, Jan Dědič a kolektiv. 2016. *Obchodní právo-podnikatel, podnikání, závazky s účastí podnikatele*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-333-4

ČERNÁ, Stanislava, Štenglová Ivana, Irena Pelikánová a kolektiv. 2015. *Právo obchodních korporací*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-735-5

DIB, Allan, 2020. *Marketingový plán na jednu stránku: Nejrychlejší cesta k penězům*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2591-3

GALAI, Dan, Lior HILLEL, a Daphna WIENER, 2016. *How to Create a Successful Business Plan: For Entrepreneurs, Scientists, Managers and Students*. Hackensack, NJ: World Scientific. ISBN 9789814651288

GRASSEOVÁ, Monika (ed.). 2013. *Efektivní rozhodování: Analyzování – Rozhodování – Implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1

- HODGKINSON, Tom, 2017. *Podnikání pro bohémy*. Brno: JOTA. ISBN 978-80-7565-163-1
- HRONÍK, František, 2020. *Čtyři směry business myšlení*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-31-3
- HRUBOŠOVÁ, Marcela, 2015. *Tahák na úspěšné podnikání: jak postavit prosperující a úspěšné podnikání*. České Budějovice: Osule. ISBN 978-80-905262-9-7
- HUČKA, Miroslav, Zuzana Čvančarová a Jiří Franek. 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN 978-80-271-3041-2
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko Křivánek. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0
- JOHN, Alexandra, 2015. *Sama sobě šéfem aneb Jak začít podnikat*. Jihlava: Baroque Partners. ISBN 978-80-87923-07-8
- MARTIN, Bobby, 2016. *Princip hokejky: čtyři kroky k úspěšnému byznysu*. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-450-9
- MAURYA, Ash. 2016. *Lean podnikání: Přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, ISBN 978-80-265-0506-8
- NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-0333-1
- RIES, Eric. 2019. *Startup jako princip podnikání: Jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-573-5
- RIES, Eric. 2015. *Lean startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Brno: Bizbooks, ISBN 978-80-265-0389-7
- SHELTON, Hal, 2017. *The Secrets to Writing a Successful Business Plan: A Pro Shares a Step-by-step Guide to Creating a Plan That Gets Results*. Rockville, MD: Summit Valley Press. ISBN 978-0-9899460-3-2
- SUTTON, Garrett, 2012. *Writing Winning Business Plans: How to Prepare a Business Plan That Investors Will Want to Read and Invest In*. Minden, NV: BZK Press, ISBN 978-1-937832-01-8

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal Andera, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0407-9

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6

URBAN, Jan, 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0571-7

SYNEK, Miloslav, Eva Kislíngerová, et al. 2015. *Podniková ekonomika*. 6. vyd., Prague: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-274-8

ŠTENGLOVÁ, Ivana, et al. 2020. *Zákon o obchodních korporacích: Komentář*. 3. vyd., Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-799-6

ZEMÁNEK, Pavel a Jiří Konečný, 2012. *Malé a střední podnikání*. Zlín: Fakulta logistiky a krizového řízení, Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7454-114-8

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

BĚHOUNEK, Pavel, 2022. Daně z příjmů novely. In: *behounek.eu* [online]. 7. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/novela-zakona-o-danich-z-prijmu/>

BĚHOUNEK, Pavel, 2022. DPH 2022. . In: *behounek.eu* [online]. 7. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/novela-dph/>

BĚHOUNEK, Pavel, 2022. Zrušení EET. In: *behounek.eu* [online]. 7. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.behounek.eu/l/novela-eet/>

BOHUSLAVOVÁ, Renata, 2022. Češi netuší, co je čeká. Vláda teď nemůže pomoci, krize teprve přijde, varuje ekonom. In: *CNN Prima News* [online]. 2. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://cnn.iprima.cz/cesi-vubec-nevi-co-je-ceka-krize-teprve-prijde-vlada-nemuze-pomoc-uz-ted-varuje-ekonom-89020>

BORTLOVA, Hana, 2015. Business Angels Environment in the Czech Republic and the USA – Case Study. *Trends Economics and Management*. [online]. June 2015. Vol. 9 No. 23 [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/view/299>

BRZYBOHATÁ, Anna, 2019. Doučování je výhodný byznys. Kolem přijímaček může rodiče přijít na tisíce. In: *Idnes.cz* [online]. 20. 2. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/doucovani-matematika-anglictina-lektori-studenti.A190214_152640_domaci_brzy

BUSINESSINFO, 2021. SPECIÁL: Změny pro podnikatele od roku 2022. In: *Businessinfo.cz* [online]. 16. 12. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/special-zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2022/>

CANVANIZER, © 2019. Business model Canvas vs. Lean Canvas. [online]. Nuremberg [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>

CERMAT, 2022. Maturitní zkouška 2017–2021: krajský pohled. In: *Cermat.cz* [online]. February [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://data.cermat.cz/files/files/Krajsky-pohled/MZ17-21_KRAJSKE_VYSLEDKY.pdf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Vybrané ukazatele - okres Hodonín. In: *Czso.cz* [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11280/26990956/HO_aktualne.pdf/d5fb4f29-1b2e-4fb9-a7f2-0c541e78cc65?version=1.51

ČT 24, © 1996–2021. Druhý cizí jazyk na základních školách by nemusel být povinný, plánují experti. In: Česká televize [online]. 13. 2. 2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3441316-druhy-cizi-jazyk-na-zakladnich-skolach-nemusel-byt-povinnny-planuji-experti>

ČT 24, © 1996–2021. Výrobci nápojů chtějí zavést vratné PET lahve. Malé obchody kritizují vysoké náklady. In: Česká televize [online]. 14. 11. 2021 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/3400014-vyrobci-napoju-chteji-zavest-vratne-pet-lahve-male-obchody-kritizuji-vysoke-naklady>

ČTK, © Copyright 2022. Inflace se přiblížila 13 procentům a ještě poroste. In: *České noviny* [online]. 11. 4. 2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/inflace-se-priblizila-13-procentum-a-jeste-poroste/2190047>

ČTK, © Copyright 2022. Průzkum: Více než polovina Čechů pije denně dvě až tři kávy. In: *České noviny* [online]. 30. 9. 2021 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2096689>

ČTK, © Copyright 2022. Kavárny i přes úbytek hostů otevřou nové pobočky. Kvůli dražší kávě ale zvyšují ceny. In: *České noviny* [online]. 31. 1. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kavarenske-retezce-v-cr-pres-pokles-navstevnosti-chystaji-no/r~0b18fd86828811ecabca0cc47ab5f122/>

ČTK, © Copyright 2022. Analytici: Vývoj důvěry v ekonomiku naznačuje zhoršení vývoje. In: *České noviny* [online]. 24. 3. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/analytici-vyvoj-duvery-v-ekonomiku-naznacuje-zhorseni-vyvoje/2182476>

ČTK, © Copyright 2022. Prognóza MF je podle většiny členů Výboru pro rozpočtové prognózy realistická. In: *České noviny* [online]. 14. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/prognoza-mf-je-podle-vetsiny-clenu-vyboru-pro-rozpocetove-prognozy-realisticcka/2192545>

ČTK, © Copyright 2022. Analytik: Česká měna by mohla kvůli situaci na Ukrajině velmi rychle oslabovat. In: *České noviny* [online]. 14. 3. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/analytik-ceska-mena-by-mohla-kvuli-situaci-na-ukrajine-velmi-rychle-oslabovat/2169737>

ČTK, © Copyright 2022. Vláda schválila snížení spotřební daně na naftu a benzin o 1,5 Kč. In: *České noviny* [online]. 13. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vlada-schvalila-snizeni-spotrebni-dane-na-naftu-a-benzin-o-1-5-kc/2192303>

ČTK, © Copyright 2022. Analytik: Cena pšenice od začátku týdne stoupla na trzích o 32 procent. In: *České noviny* [online]. 3. 3. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/analytik-cena-psenice-od-zacatku-tydne-stoupla-na-trzich-o-32-procent/2171191>

ČTK, © Copyright 2022. Koruna znovu citelně oslabil, ztrácela také pražská burza. In: *České noviny* [online]. 28. 2. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/koruna-znovu-citelne-oslabil-ztracela-take-prazska-burza/2169054>

ČTK, © Copyright 2022. Paliva v Česku od minulého týdne zlevnila o víc než korunu za litr. In: *České noviny* [online]. 14. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/paliva-v-cesku-od-minuleho-tydne-zlevnila-o-vic-nez-korunu-za-litr/2192595>

ČTK, © Copyright 2022. Benzin i nafta v ČR jsou po ruské invazi na Ukrajinu nejdražší v historii. In: *České noviny* [online]. 3. 3. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/benzin-i-nafta-v-cr-jsou-po-ruske-invazi-na-ukrajinu-nejdrazsi-v-historii/2171106>

ČTK, © Copyright 2022. Vláda schválila kompenzace pro podnikatele, dá na ně do pěti mld. Kč. In: *České noviny* [online]. 16. 2. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/vlada-schvalila-kompenzace-pro-podnikatele-da-na-ne-do-peti-mld-kc/2162399>

DASILVA, Carlos M a Peter Trkman, 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning* [online]. December. Vol. 47, Is. 6, p. 379-389 [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

E15, © 2001 – 2022. Virtuální káva vítězí nad atmosférou. In: *E15.cz* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/magazin/virtualni-kava-vitezi-nad-atmosferou-857692>

EVROPSKÁ KOMISE, 2020. Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Strategie „od zemědělce ke spotřebiteli“ pro spravedlivé, zdravé a ekologické potravinové systémy. In: *EurLex.eu* [online]. 20. 5. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52020DC0381>

EVROPSKÝ INFORMAČNÍ PROJEKT, 2020. Green Deal fakta – čísla – dopady. In: *Euroinfoproject.eu* [online]. [cit. 2022-03-04]. Dostupné z: <https://euroinfoproject.eu/wp-content/uploads/2020/12/kniha-eip-brozura-web.pdf>

FAKTA O KLIMATU, 2022. Co je Fit for 55. In: *Fakta o klimatu* [online]. 21. 1. 2022 [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://faktaoklimatu.cz/infografiky/fit-for-55>

FINANČNÍ SPRÁVA, 2022. Prominutí záloh na daň silniční na rok 2022 všem poplatníkům daně silniční. In: *Financnisprava.cz* [online]. 24. 3. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.financnisprava.cz/cs/dane/dane/silnicni-dan/informace- stanoviska-a-sdeleni/2022/prominuti-zaloh-na-dan-silnicni-na-rok>

HÁJKOVÁ, Gabriela, 2022. Některá pravidla používání datovek se změnila. Další velké novinky přijdou příští rok. In: *Mesec.cz* [online]. 31. 1. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-u-datovych-schranek-v-roce-2022-a-2023/>

HÁJKOVÁ, Kateřina, 2022. Proč se lidem tak dobře pracuje v kavárnách. In: *Vitalweb.cz* [online]. 14. 2. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://vitalweb.cz/1660/proc-se-lidem-tak-dobre-pracuje-v-kavarnach>

HAYES, Adam. 2021. Word-of-Mouth Marketing (WOM Marketing). In: *Investopedia.com* [online]. 29. 3. [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp>

HORÁČEK, Václav, 2021. Češi neumí anglicky. Pro pracovní uplatnění je to nezbytnost, ve které jsme pozadu. In: *Čtidoma.cz* [online]. 24. 3. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.ctidoma.cz/zpravodajstvi/cesi-neumi-anglicky-pro-pracovni-uplatneni-je-nezbytnost-ve-ktere-jsme-pozadu-64771>

HOUSKA, Ondřej, 2022. Stát by měl dát kvůli drahým energiím peníze všem, má na to miliardy z emisních povolenek, vyzvali odborníci. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2. 3. [cit. 2022-03-03]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67036120-stat-by-mel-dat-kvuli->

[drahym-energiim-penize-vsem-ma-na-to-miliardy-z-emisnich-povolenek-vyzvali-odbornici](#)

HOVORKOVÁ, Kateřina, 2021. Děsivá czenglish a strach mluvit. Češi dohánějí jazyky v práci, firmy už ale šetří. In: *Aktualně.cz* [online]. 16. 4. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/jazykova-vyuka-jako-zamestnanecky-benefit/r~3cc9a38c0fb911eb8972ac1f6b220ee8/>

HRTÚSOVÁ, Tereza a Radek Novák, 2019. Start-upy v ČR: State of Play. In: *Čsas.cz* [online]. July 2019, p. 14-17 [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Analytici/analyza_start_upy_v_CR_2019_07.pdf

KEMÉNYOVÁ, Zuzana, 2019. Zájem o univerzity třetího věku roste, studuje už 50 tisíc seniorů. In: *Universitas.cz* [online]. 12. 3. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.universitas.cz/tema/2702-zajem-o-univerzity-tretiho-veku-roste-studuje-uz-50-tisic-senioru>

KIM, Yuon Do a Hye-Young Kim, 2022. Social media influencers as human brands: an interactive marketing perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing*. [online]. February. © Emerald Publishing Limited, ISSN: 2040-7122 [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JRIM-08-2021-0200/full/html#sec004>

KRÁLOVÁ, Zdena a Eliška Doležalová, 2020. The importance of English in business education in the Czech Republic. *Journal of Education for Business* [online]. ISSN 0883-2323 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: https://publikace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/1009737/Fulltext_1009737.pdf?sequence=1&isAllowed=n

KRESTÝN, Michal, 2021. Když penzisté studují. Univerzity třetího věku jsou čím dál populárnější. In: *Deník.cz* [online]. 9. 10. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.denik.cz/spolecnost/kdyz-penziste-studuji-univerzity-tretiho-veku-jsou-cim-dal-popularnejsi.html>

KUMAR Ashok, Said Gattoufi a Arnold Reisman, 2008. Mass customization research: trends, directions, diffusion intensity, and taxonomic frameworks. *International Journal of Flexible Manufacturing Systems* [online]. December. © Springer Science+Business Media,

p. 637-665 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/226348630>

KUNERTO VÁ, Bohumila, 2021. Možnost znovu se scházet často doprovází vyčerpání. In: *Novinky.cz* [online]. 28. 6. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/zena/vztahy-a-sex/clanek/moznost-znovu-se-schazet-casto-doprovazi-vycerpani-40364181>

KURZY.CZ, Copyright © 2000 – 2022. Inflace může posílit korunu. In: *kurzy.cz* [online]. 13. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/644922-inflace-muze-posilit-korunu/>

LÁZEŇSKÁ KÁVA, © Copyright 2016-2022. Kávové trendy 2021. In: *lazenskakava.cz* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.lazenskakava.cz/kavove-trendy-2021/>

LYONS, Peter, 2018. An Investigation into the Language Café—A Needs Analysis. In: *Aichi University* [online]. No. 39 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://taweb.aichi-u.ac.jp/tgoken/bulletin/pdfs/NO39/07p099-111%20LYONS.pdf>

MANAGEMENT MANIA, 2018. Kano model. In: *Managementmania.com* [online]. 11. 12. 2018 [cit. 2022-03-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kano-model>

MAURYA, Ash. Lean Canvas CZ: Podnikatelský plán na jedné straně papíru. *www.leancanvas.cz* [online]. Jan Veselý a Petra Hájková. 2015 [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: https://cdn.dobrokurzy.cz/static/leancanvas/LeanCanvasCZ-v20150709.pdf?_ga=2.216058646.1645742945.1638294632-1015211680.1638294632

MĚSTO HODONÍN, 2021. Výroční zpráva 2020. In: *Hodonin.eu* [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://zpravodaj.mobilnirozhlas.cz/hodonin/2020-vyrocnizprava/>

MILER, Marek. 2022. Porosteme pomaleji a inflace může být nad 11 procent. I kvůli ruské agresi. Holub z ČNB očekává i další zvýšení sazeb. In: *Hospodářské noviny* [online]. 2. 3. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-67039800-porosteme-pomaleji-a-inflace-muze-byt-nad-11-procent-holub-z-cnb-ocekava-i-dalsi-zvyseni-sazeb>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2022. Novela zákona o daních z příjmů v souvislosti s podporou Ukrajiny. In: *mfcz.cz* [online]. 7. 3. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/verejny-sektor/dane/danova-a-celni-legislativa/2022/novela-zakona-o-danich-z-prijmu-v-souvis-46784/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2021. Minimální mzda: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2022. In: *mpsv.cz* [online]. 16. 12. [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/minimalni-mzda>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ, 2021. Vláda opětovně schválila zákon o jednorázových plastech, míří znovu do Sněmovny. In: *mzp.cz* [online]. 5. 11. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.mzp.cz/cz/news_20211105_Vlada-opetovne-schvalila-zakon-o-jednorazovych-plastech

MÍSTOPISY, 2021. Hodonín. In: *Mistopisy.cz* [online]. [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/7244/hodonin/pocet-obyvatele/>

NAVRÁTILOVÁ, Jana, © 2022. Na trhu chybějí lidé se znalostí jazyků. Které jazyky jsou nejžádanější? In: *forme.cz* [online]. 13. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://forme.cz/trhu-chybeji-lide-se-znalosti-jazyku-ktere-jazyky-jsou-nejzadanejsi/>

RIYAZ AHMAD, Shaik, 2016. Importance of English communication skills. *International Journal of Applied Research* [online]. 23. 2. IJAR, Vol. 2, Iss. 3, p. 478-480 [cit. 2022-03-07]. Dostupné z: <https://www.allresearchjournal.com/archives/?year=2016&vol=2&issue=3&part=H&ArticleId=1684>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. [online]. 4.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-449.

SOLAŘÍKOVÁ, Ivana, 2022. Lidé odcházejí, dětí se rodí málo. Hodonínsko se snaží zastavit exodus. In: *Idnes.cz* [online]. 4. 4. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/brno/zpravy/hodoninsko-ubytek-obyvatele-umrtnost-porodnost-reseni.A220401_658382_brno-zpravy_krut

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. [online]. Praha: Grada. ISBN 978-802-7121-823

ŠÁRA, Filip, 2020. Klesá zájem o státnice z jazyků. Lidé preferují mezinárodní certifikát. In: *Novinky.cz* [online]. 1. 9. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/veda-skoly/clanek/klesa-zajem-o-statnice-z-jazyku-lide-preferuji-mezinarodni-potvrzeni-40334994>

TITLBACH, Filip, 2018. V Česku se objevily zálohované kelímky. Používají je olomoucké kavárny. In: *Radio Wave* [online]. 30. 7. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z:

<https://wave.rozhlas.cz/v-cesku-se-objevily-zalohovane-kelimky-pouzivaji-je-olomoucke-kavarny-7576672?page=24>

TN.cz, 2021. Roste zájem o doučování. Nejvíce jsou žádané cizí jazyky a matematika. In: tn.nova.cz [online]. 4. 1. [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://tn.nova.cz/zpravodajstvi/clanek/425373-roste-zajem-o-doucovani-nejvice-jsou-zadane-cizi-jazyky-a-matematika>

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. In: *Zákony pro lidi* [online]. [Cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání. In: *Zákony pro lidi* [online]. [Cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 563/1991 Sb. Zákon o daních z příjmů. In: : *Zákony pro lidi* [online]. [Cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

ZATLOUKAL, Jiří, Copyright © 1996–2022. 2022: Rok, kdy většina Čechů zchudne. In: *Seznam zprávy* [online]. 1. 1. [cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-2022-rok-kdy-vetsina-cechu-zchudne-183655>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AJ	Anglický jazyk
DPH	Daň z přidané hodnoty
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
TGM	Tomáš Garrigue Masaryk
UTB	Univerzita Tomáše Bati
ÚP	Úřad práce
VB	Velká Británie

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Model Canvas (Osterwalder a Pigneur, 2012, 44)</i>	32
<i>Obrázek 2 Model Lean Canvas (Maurya, 2015)</i>	37
<i>Obrázek 3 Hodnotová analýza konkurence (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obrázek 4 Zájem respondentů o koncept britské kavárny (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Obrázek 5 Ochota respondentů finančně přispět na kavárnu (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Obrázek 6 Zájem o britské knihy v kavárně (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Obrázek 7 Spokojenost respondentů se svou současnou znalostí AJ (vlastní zpracování)</i> .	78
<i>Obrázek 8 Důležitost znalosti angličtiny (vlastní zpracování)</i>	78
<i>Obrázek 9 Úroveň angličtiny respondentů (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Obrázek 10 Zájem respondentů o zlepšení své angličtiny (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Obrázek 11 Zájem respondentů o výuku v prostředí kavárny (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Obrázek 12 Zájem o rodilou mluvčí v kavárně (vlastní zpracování)</i>	80
<i>Obrázek 13 Zájem respondentů o britské pokrmy (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Obrázek 14 Zájem respondentů o akce pořádané v kavárně (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Obrázek 15 Logo kavárny William (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Obrázek 16 Umístění britské kavárny a její konkurence (vlastní zpracování)</i>	88
<i>Obrázek 17 Lean Canvas britské kavárny (Maurya, 2015, přepracováno autorkou)</i>	90
<i>Obrázek 18 Kano model kavárny William (vlastní zpracování)</i>	101
<i>Obrázek 19 Matice rizik (vlastní zpracování)</i>	117

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 PESTE analýza (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tabulka 2 Přehled nejdůležitějších megatrendů (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tabulka 3 Bodové hodnocení stávající konkurence (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tabulka 4 Otevírací doba kavárny William (vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tabulka 5 Ceny lekcí anglického jazyka (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tabulka 6 Rozpis pracovní doby stálých zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tabulka 7 Mzdové měsíční náklady pro první rok (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tabulka 8 Zahajovací rozvaha v Kč (vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tabulka 9 Počáteční výdaje (vlastní zpracování)</i>	104
<i>Tabulka 10 Odhad počtu zákazníků a prodaného zboží (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 11 Odhad počtu lekcí jednotlivých lektorů za měsíc (vlastní zpracování)</i>	105
<i>Tabulka 12 Měsíční náklady pro rok 2023 (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Tabulka 13 Měsíční výnosy pro rok 2023 (vlastní zpracování)</i>	107
<i>Tabulka 14 Realistická varianta výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)</i>	108
<i>Tabulka 15 Optimistická varianta výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)</i>	109
<i>Tabulka 16 Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty (vlastní zpracování)</i>	109
<i>Tabulka 17 Plánované cash flow (vlastní zpracování)</i>	111
<i>Tabulka 18 Doba návratnosti investice (vlastní zpracování)</i>	112
<i>Tabulka 19 Rentabilita tržeb realistické varianty (vlastní zpracování)</i>	112
<i>Tabulka 20 Rentabilita tržeb optimistické varianty (vlastní zpracování)</i>	113
<i>Tabulka 21 Rentabilita nákladů realistické varianty (vlastní zpracování)</i>	113
<i>Tabulka 22 Rentabilita nákladů optimistické varianty (vlastní zpracování)</i>	114
<i>Tabulka 23 Identifikace a typy rizik (vlastní zpracování)</i>	115
<i>Tabulka 24 Ohodnocení jednotlivých rizik (vlastní zpracování)</i>	117
<i>Tabulka 25 Opatření proti rizikům (vlastní zpracování)</i>	120

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Vzory business modelů

Příloha P II: Dotazník týkající se britské kavárny

Příloha P III: Charakteristika respondentů

Příloha P IV: Nápady respondentů na tematické akce

Příloha P V: Plánované tematické akce pořádané v kavárně podle měsíců

Příloha P VI: Odhadované cílové skupiny zákazníků pro jednotlivé akce

Příloha P VII: Hrubá marže zboží v kavárně

Příloha P VIII: Položky nezbytné pro vybavení kavárny, kuchyně a kanceláře

Příloha P IX: Seznam prostírání do kavárny

Příloha P X: Mzdové náklady po zvýšení mezd

Příloha P XI: Odpisy výrobce zmrzliny

PŘÍLOHA P I: VZORY BUSINESS MODELŮ

Dlouhý chvost	Více druhů výrobků v menším objemu, široký sortiment výrobků či služeb, pro ziskovost je nezbytné mít nízké náklady na zásoby a zároveň je mít ihned k dispozici. 20 % se zaměřuje na výrobky prodávané ve velkých objemech a 80 % na zřídka prodávané produkty
Unbundling business modelu	Rozdělení podnikatelského zaměření do naprosto oddělitelných částí – vztahy se zákazníky, infrastruktura, inovace produktu. Nejčastěji využívané v bankovním sektoru nebo v oblasti mobilní telekomunikace. Důraz na rychlý vstup na trh umožňující zavádění prémiových cen a velkého tržního podílu
Otevřené business modely	Spolupráce s externími partnery pro příliv nových nápadů nebo naopak poskytnutí nepotřebných aktiv a nápadů jinému partnerovi
Vícestranné platformy	Nezbytnost mít dvě a více platform pro skupiny zákazníků, které jsou mezi sebou propojené. Smyslem je zprostředkování interakce mezi těmito skupinami. Využití u obchodníků a držitelů platebních karet.
Business modely ZDARMA	Bezplatné využívání produktu nebo služby určitým zákaznickým segmentem, který financují ostatní segmenty. Často využíván u digitálních výrobků a služeb
Model založený na reklamě	Jedna strana získává peníze od zadavatelů reklamy, druhá láká nové zákazníky. Náklady spojené s vývojem a údržbou platformy a dále náklady na zvyšování návštěvnosti platformy
Freemium modely	Základní služby jsou zcela zdarma avšak omezené, prémiové je potřeba platit. Asi 10 % zákazníků si platí prémiové služby, tyto příjmy však pokryjí zbylých 90 % uživatelů z důvodu nízkých mezních nákladů na nové uživatele. Fixní náklady jsou vysoké. Využití u her, softwarů nebo platform pro ukládání souborů
Modely návnady a háčku	Určitý produkt (návnada) je nabízen velmi levně nebo zdarma, další s ním související produkty jsou však drahé (háček). Nezbytné pevné pouto mezi návnadou a háčkem. Využití u holicích strojků Gillette nebo inkoustových tiskáren.

(Zdroj: Osterwalder a Pigneur, 2012, 67-107)

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK TÝKAJÍCÍ SE BRITSKÉ KAVÁRNY

Dobrý den,

Jsem studentka Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a pro potřeby své diplomové práce prosím o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se založení britské kavárny, která bude v typickém britském designu. Kavárna bude přizpůsobená i pro zákazníky, kteří anglicky vůbec nemluví. Kavárna bude mimo jiné nabízet výuku angličtiny nebo možnost skupinové či soukromé konverzace s rodilým mluvčím. Dále zde budou pořádány akce spojené s Velkou Británií.

Děkuji za Váš čas.

Pokládáte znalost anglického jazyka v dnešní době za nezbytnost? *

- Rozhodně ano
- Spíš ano
- Nevím
- Spíš ne
- Rozhodně ne
- Myslím, že stačí umět jeden cizí jazyk a nemusí to nutně být angličtina

Jaká je Vaše současná úroveň angličtiny? *

- Anglicky vůbec neumím
- A1-A2 Začátečník až pokročilý začátečník
- B1 Mírně pokročilý
- B2 Pokročilý
- C1 Velmi pokročilý
- C2 Expert

Domníváte se, že Vám bude současná úroveň anglického jazyka ve Vašem osobním i profesním životě stačit i do budoucna? *

- Rozhodně ano
- Doufám, že ano
- Bojím se, že ne
- Určitě ne

Máte pocit, že byste si potřebovali svou angličtinu procvičit nebo zlepšit? (Pokud anglicky neumíte, chtěli byste se anglicky naučit?) *

- Ano, vážně nad tím uvažuji.
- Ano, párkrát mě to napadlo.
- Ne, nepotřebuji to.
- Ne, nemám zájem do zlepšení své angličtiny investovat čas ani finance.

Pokud by ve Vašem okolí existovala kavárna nabízející výuku anglického jazyka nebo hodinu konverzace v angličtině, navštívili byste ji? *

- Ano, výuka v prostředí kavárny mi přijde zajímavá.
- Asi ano.
- Nevím
- Asi ne.
- Vůbec mě to neláká.

Pokud by tato kavárna nabízela i možnost lekce s rodilým mluvčím, přesvědčilo by Vás to k návštěvě? *

- Ano, ale šel/šla bych i bez této nabídky.
- Kvůli rodilé/mu mluvčí/mu bych kavárnu navštívil/a.
- Takový typ kavárny mě neláká a ani rodilý mluvčí mě nepřesvědčí.

I kdybyste neměli o výuku angličtiny zájem, navštívili byste kavárnu třeba kvůli možnosti ochutnání typických britských pokrmů a čajů? *

- Ano, takovou možnost bych si nenechal/a ujít.
- Ano, možná bych tam zašel/zašla.
- Ne, nic britského mě neláká

Kavárna by pravidelně organizovala akce spojené s Velkou Británií a jeden týden by se akce věnovaly také USA. Které z akcí byste chtěli navštívit? (můžete vybrat více možností) *

- Scénická čtení britských autorů/Listování s Lukášem Hejlikem (v češtině)
- Autorská čtení britských spisovatelů (v angličtině)
- Americký týden
- Irský týden
- Skotský týden
- Dny Harryho Pottera
- Den Jane Austenové
- Den s Agathou Christie
- Den s Jamesem Herriotem
- Dny královské rodiny
- Čaj o páté pro seniory
- Detektivní den se Sherlockem Holmesem
- Hospodské kvízy zaměřené Velkou Británií
- Večery s filmem
- Maturitní okruhy z anglického jazyka
- Nezašla mě žádná z akcí, kavárnu bych nenavštívil/a

Pokud Vás napadají jiné akce, které byste chtěli navštívit a které jsou nějakým způsobem spojené s Velkou Británií nebo angličtinou, napište je prosím sem:

Napište svoji odpověď

Pokud by součástí kavárny bylo i knihkupectví, které by nabízelo knihy od britských autorů v češtině i angličtině, knihy o Velké Británii nebo učebnice anglického jazyka, jaká pravděpodobnost by byla, že byste si tam něco koupili? *

- V knihkupectví bych pravidelně nakupoval/a.
- Občas bych tam zašel/zašla a něco bych si vybral/a.
- V knihkupectví bych nakoupil/a zřídkakdy.
- V knihkupectví bych kupoval/a pouze učebnice.
- Do knihkupectví bych občas zašel/zašla, ale nic bych si asi nevybral/a.
- Vůbec bych tam nešel/nešla.

Zaujal Vás koncept takové kavárny? *

- Ano
- Ne

Pokud Vás nápad britské kavárny zaujal, byli byste ochotni přispět takovému nápadu v rámci crowdfundingové kampaně? (Crowdfunding je hromadné financování, kdy se jednotliví lidé skládají na určitý projekt menšími finančními obnosy s cílem získat určitou odměnu, kterou si můžou dopředu vybrat z nabídky. Pokud se podaří požadovaný obnos peněz vybrat, dárci získají vybranou odměnu, pokud ne, peníze se vrací zpět dárcům v plné výši.) *

- Určitě, v rámci crowdfundingu jsem už několikrát přispěl/a
- Do žádné crowdfundingové kampaně jsem se zatím nezapojil/a, ale tady bych asi udělal/a výjimku
- Ne, protože s crowdfundingem nemám žádné zkušenosti
- Spíš ne, i když nápad se mi líbí
- Určitě ne, nápad se mi nelíbí

Jaké je Vaše pohlaví? *

- Žena
- Muž

Jaký je Váš věk? *

- méně než 15
- 15-26
- 27-35
- 36-45
- 46-64
- 65-74
- 75 a více

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

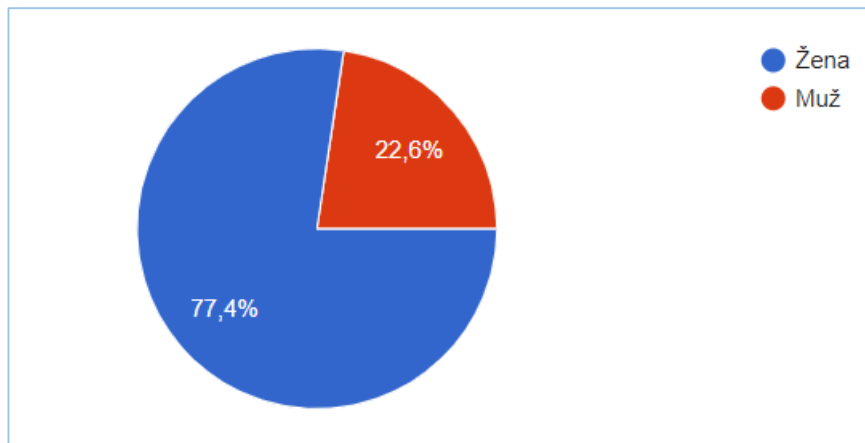
- Základní škola
- Odborné učiliště
- Střední odborná škola s maturitou
- Gymnázium
- Vyšší odborná škola
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské a vyšší

Jaké je Vaše současné zaměstnání? *

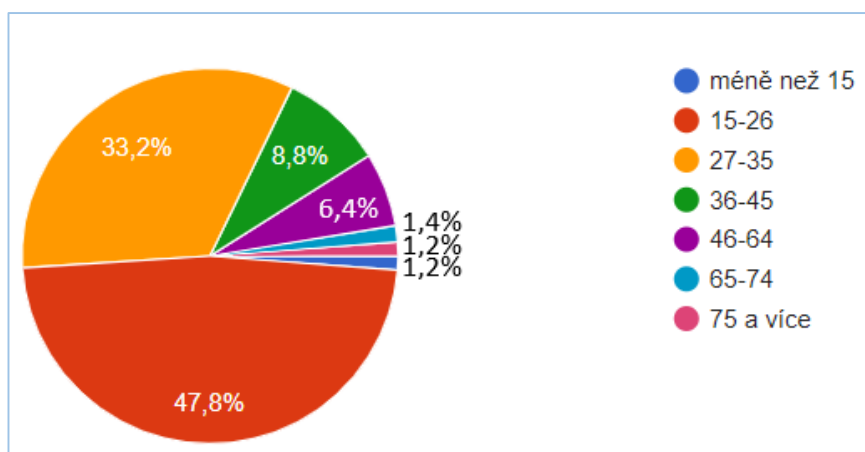
- Žák/yně základní školy
- Student/ka střední odborné školy
- Student/ka gymnázia
- Student/ka vysoké školy
- Zaměstnanec
- OSVČ
- Nezaměstnaný/á
- Senior/ka
- Mateřská dovolená, osoba pečující o osobu blízkou

PŘÍLOHA P III: CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ

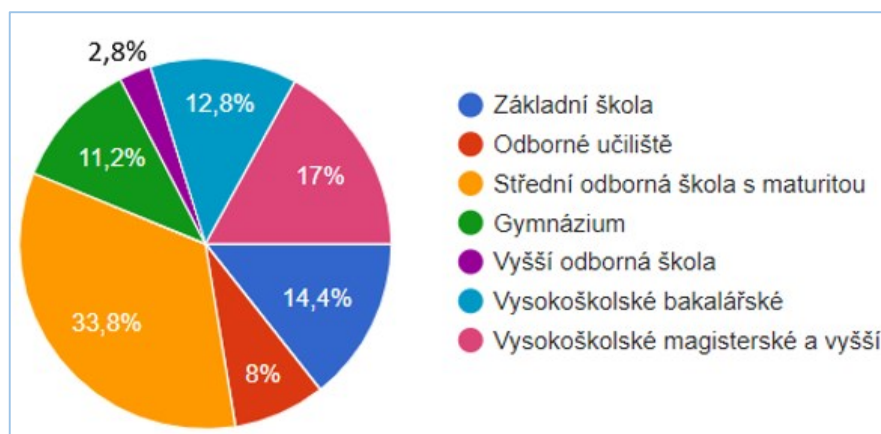
Pohlaví respondentů (vlastní zpracování):



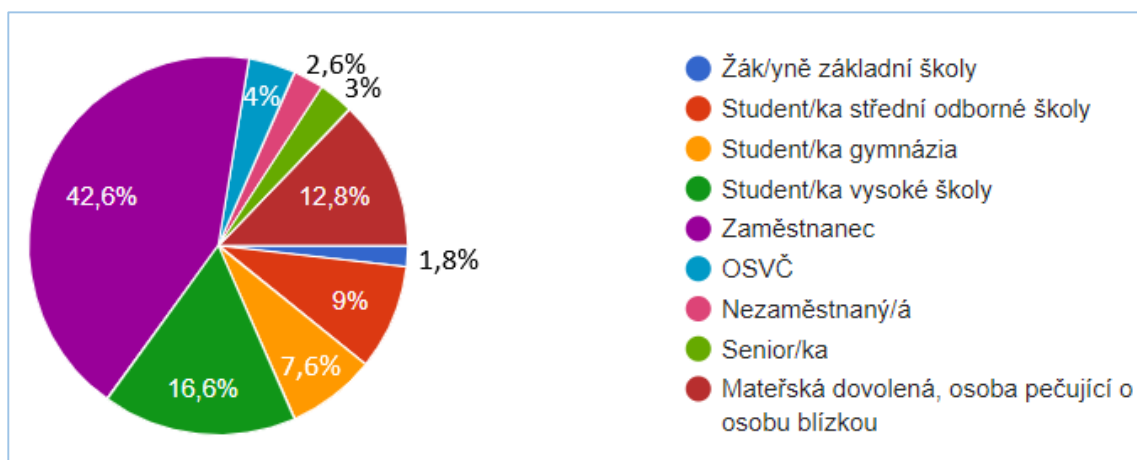
Věk respondentů (vlastní zpracování):



Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování):



Aktuální zaměstnání respondentů (vlastní zpracování):



PŘÍLOHA P IV: NÁPADY RESPONDENTŮ NA TEMATICKÉ AKCE

- Keltové, král Artuš
- Srovnání britské/americké angličtiny; srovnání "úřední" britské angličtiny a skotské angličtiny (rozdíly ve výslovnosti, atd.)
- Historie Anglie/Skotska
- Virtuální prohlídky měst
- Jejich zvyklosti
- Možná nějaké dobové scénky z Britské historie
- Uvítal bych soutěž v pití čaje
- Red Dwarf Day
- Žádné akce
- Akce jsou super, ale málo času, třeba skotské hry jsou fain
- Pán prstenů
- Současná politická situace VB, kulturní rozdíly, historie
- Třeba Den jezera Loch Ness
- Večery britské komedie (Monty Python, Blackadder, Black Books atd.)
- Den svatého Patrika
- Zajímavé by mohlo být posezení s řemeslníky z Anglie a Ameriky zabývajícími se historickými řemesly:)
- Ochutnávka cheddarů
- Oslava Britských národních svátků/dny s jejich tematikou
- Určitě by byly zajímavé historicky tematické dny (např. "v tento den proběhla korunovace Alžběty II." atp.), možná ještě dny Charlese Dickense, sester Brontëových..., oslava např. dne sv. Patrika atd.
- Britské rody, lordové a hrabství, britský romantismus v malbě, britské parky 19. a začátku 20. století
- Tematické dny spojené s britskými svátky a událostmi, např. svátek sv. Ondřeje, Burn's Night, apod. Besedy o britské kultuře, historii apod.
- koncert jakékoli kapely, která umí hrát a zpívat anglické a i tradiční písničky
- Cokoliv spojeného s Tolkienem!! PS: Píšu to sem, protože tu není jiný prostor a považuji to za důležité; důvod, proč bych do kavárny moc nechodil, je ten, že jsem introvert a tudíž mě skupinové debatování v cizím jazyce vždycky neuvěřitelně stresovalo - natož ve veřejném prostoru. To, že bych já osobně služby kavárny nevyhledával, tedy ještě neznamená, že se mi nápad jinak velmi nelíbí.
- Někaké akce spojené s historií... jako např. královská rodina nebo seriál Downton abbey,,
- Týden britských památek
- Čaj o páté pro neseniory , přednášky o britské historii, cestovatelské večery
- Monty Python, Terry Pratchett, britské seriály
- Čaj o páté pro všechny
- Cokoliv, tohle zní skvěle. Možna dny zaměřené na nějaký typický pokrm (nebo na nějaké svátky) a čaj o páté i pro mladé 😊

- Hejlíka ne prosím. Když ho někde vidím, mám pocit že dostanu neštovice a zánět podkolenní jamky tomu 😊
- Dny s Outlander
- Sraz chovatelů plemene corgi a britských modrých koček. Ale to asi v kavárně nepůjde 😊
- Australský a Kanadský týden
- Den Marvel...Den Pána prstenů...Den fantasy
- Možná by bylo zajímavé se podívat na Historii Velké Británie, nebo všeobecně jejich pojetí čajů, tradice, nebo zajímavosti (které se najdou pouze ve Velké Británii)
- Nějaké akce spojené s cestováním po UK
- Týden britské módy, Týden s královnou, Týden putování po bývalých koloniích, ...
- Zvyky ve Velké Británii, Historie Velké Británie, Churchill
- Zábavná odpoledne, aktivity
- Divadelní scénka v angličtině
- Putování Velkou Británií - ať už vyprávění někoho, kdo tam byl, nebo tipy a triky na to, jak levně vyjet a co si nenechat ujít, co zařídit...
- Ochutnávky anglických čajů a káv, čaj o páté i pro mladé, kafe u nějakého typického britského představení a podobně.
- Lekce britského přízvuku
- Kavárnu nejenom v Praze
- Týden obecné angličtiny ve světě
- Akce anglicky zaměřené i na děti. Tak jako to nabízí OC CM. Rodiče by si mezitím dali kávu a děti se přiučily
- Australský týden 😊 a Týden Středozeří nebo Zeměplochy 😊 něco pro fajnšmekry
- Čtení Harryho Pottera
- Lekce hraní hry Bridge a případně turnaj v této hře
- Rozdíly mezi UK a USA
- Den T. Pratchetta
- Jsem milovník rugby, tak něco spojeného s anglickými sporty (rugby, kriket apod.),
- Velšský týden, týden "malých" ostrovů, které patří VB
- Třeba se při nějakých večerech seznámit s britskou kulturou obecně
- Harry Potter jedinec
- Dny J. R. R. Tolkiena, čaj o páté nejen pro seniory, předčítání britských klasiků v češtině
- Dny Terryho Pratchetta a Zeměplochy...
- Dny související se svátky v Británii, Irsku
- Red Dwarf; Yes, Minister; Blackadder prostě dny s britskými komediálními seriály
- Jakákoliv hudební tematika - koncerty britských kapel, hospodský kvíz na téma britské hudby, projekce koncertů,...

**PŘÍLOHA P V: PLÁNOVANÉ TEMATICKÉ AKCE POŘÁDANÉ
V KAVÁRNĚ PODLE MĚSÍCŮ**

Měsíc	Typ akce
Leden	Maturitní okruhy, večer s filmem, Dny J. R. R. Tolkiena
Únor	Maturitní okruhy, Den sv. Valentýna, Den Walesu
Březen	Maturitní okruhy, Velikonoce, Irský týden, Čaj o páte pro seniory
Duben	Dny královské rodiny, Listování, Den Jane Austenové
Květen	Hospodský kvíz, Večer s filmem, Anglické divadlo
Červen	Detektivní den se Sherlockem Holmesem, koncert, autorské čtení
Červenec	Americký týden, hospodský kvíz, Čaj o páte pro seniory
Srpen	Dny Harryho Pottera, scénické čtení, filmový večer
Září	Dny Agathy Christie, lingvistická přednáška, Čaj o páte
Říjen	Halloween, Den s Jamesem Herriotem, cestovatelská přednáška
Listopad	Skotský týden, Guy Fawkes Day, Den válečných veteránů
Prosinec	Čaj o páte, koncert, britské Vánoce, hospodský kvíz

Den s J. R. R. Tolkienem		✓		✓		✓		✓				
Historické události	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cestovatelské přednášky			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Lingvistické přednášky	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				

PŘÍLOHA P VII: HRUBÁ MARŽE ZBOŽÍ V KAVÁRNĚ

Položka	Prodejní cena	Nákupní cena	Hrubý zisk	Hrubá marže
Čaj	65	15	50	77 %
Káva	70	13	57	81 %
Limonáda	65	35	30	46 %
Zmrzlina	50	45	25	50 %
Dezert	70	45	25	35 %
Menší pokrm	135	94	41	30 %
Pivo	50	35	15	30 %
Velký pokrm	175	122	53	30 %
Zmrzlinový pohár	100	65	35	35 %
Alkohol	130	85	45	35 %
Horká čokoláda	65	30	20	30 %
Ledová káva	70	30	40	57 %
Kniha	250	325	75	30 %

**PŘÍLOHA P VIII: POLOŽKY NEZBYTNÉ PRO VYBAVENÍ
KAVÁRNY, KUCHYNĚ A KANCELÁŘE**

Položka	Pořizovací cena v Kč
Vybavení kuchyně	Celkem 91 853
Myčka	25 219
Lednice	19 805
Mrazák	15 713
Kuchyňská linka se dřezem	26 529
Mikrovlnka	4 587
Vybavení kavárny	Celkem 566 029
Palačinkovač	2 179
Výrobník zmrzliny	82 300
Stroj na horkou čokoládu a studené nápoje	38 357
Kávovar	72 600
Stoly	62 300
Židle	120 000
Pult	16 000
Vitríny	11 631
Osvětlení	13 060
Prostírání	72 460
Odpadkové koše	2 440
Věšáky	653
Kasa	4 827
Platební terminál	3 000
Gauče	43 500

Wi-Fi router	3 732
Dataprojektor	14 990
Vybavení kanceláře	Celkem 23 867
Stůl	4 378
Židle	2 000
Počítač	14 990
Tiskárna	2 499

Při tvorbě odhadů na vybavení kavárny, kuchyně i kanceláře byly brány ceny dostupné od dodavatelů, kteří jsou zmíněni v analytické části v kapitole 6.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů. Detailní seznam, ze kterého se skládá položka Prostírání lze najít hned v další Příloze P VII.

PŘÍLOHA P IX: SEZNAM PROSTÍRÁNÍ DO KAVÁRNY

Položka	Počet kusů	Cena za kus	Cena celkem
Kávová lžička	100	6	600
Dezertní vidlička	100	6	600
Lžíce	130	10	1 300
Vidlička	90	13	1 170
Nůž	80	14	1 120
Dezertní talíř	100	28	2 800
Misky	75	42	3 150
Hluboký talíř	60	28	1 680
Plytký talíř	75	38	2 850
Sklenice	100	74	7 400
Šálky na kávu	75	170	12 750
Alkoholové sklenice	50	69	3 450
Sklenice na pivo	50	74	3 700
Lžíce na ledovou kávu	30	14	420
Šálky na čaj	75	170	12 750
Sklenice na zmrzlinu	80	49	3 920
Kovová brčka	100	14	1 400
Ostatní nádobí	-	-	11 400
Celkem			72 460

PŘÍLOHA P X: MZDOVÉ NÁKLADY PO ZVÝŠENÍ MEZD

	Hrubá mzda	SP 24,8 %	ZP 9 %	Mzdový náklad/osoba
Majitelka	29 000	7 192	2 610	38 802
Zaměstnanec	23 500	5 828	2 115	31 443
Brigádník 1	2 860	0	0	2 860
Brigádník 2	2 860	0	0	2 860
Brigádník 3	2 860	0	0	2 860
Brigádník 4	2 860	0	0	2 860
Celkové mzdové náklady za měsíc	63 940	13 020	4 725	81 685

Pokud bude firma Britishwill generovat zisk a bude mít dostatečné cash flow, zvýší svým zaměstnancům mzdy. Majitelka bude mít měsíční mzdu ve výši 29 000 Kč, zaměstnanec 23 500 Kč a brigádníci dostanou 110 Kč na hodinu.

PŘÍLOHA P XI: ODPISY VÝROBNÍKU ZMRZLINY

Rok	Odpis	Oprávky	Zůstatková cena
2023	9 053	9 053	73 247
2024	18 312	27 365	54 935
2025	18 312	45 677	36 623
2026	18 312	63 989	18 311
2027	18 311	82 300	0

Pořizovací cena výrobku zmrzliny, který je zároveň prodejní vitrínou je 82 300 Kč. Majetek bude pořízen v prosinci 2022, takže odepisovat se začne až v lednu 2023. Odepisování je zvolena rovnoměrné, majetek je zařazen do druhé odpisové skupiny, jejíž sazba pro první rok činí 11 % a v dalších letech odpisování 22,25 %.