

Tvorba business modelu zdravého bistra

Kateřina Kořicov

Bakalrsk práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlni
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Kořicová**
Osobní číslo: **M16315**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Tvorba business modelu zdravého bistra**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši k danému tématu.

II. Praktická část

- Analyzujte podnikatelské prostředí a trendy ve stravování.
- Zhodnoťte tržní příležitosti a navrhněte vhodný business model.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

GATTIS, Chris. *Business plan template: How to write a business plan*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, 2010, 71 s. ISBN 978-1-4664-2422-7.

MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. 1. vydání. V Brně: BizBooks, 2016, 298 s. ISBN 978-80-265-0452-8.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Alan SMITH. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

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

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské 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/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoště-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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá tvorbou business modelu zdravého bistra v Uherském Brodě. Cílem je vytvořit model atraktivního podniku, který koresponduje s požadavky moderní doby. Teoretická část bakalářské práce je zpracována na základě rešerše odborné literatury, zabývající se problematikou podnikání a tvorby business modelů. V závěru teoretické části jsou zmíněny aktuální trendy ve stravování. V praktické části je analyzováno tržní prostředí, do kterého bude bistro zasazeno, provedeno dotazníkové šetření a po jeho vyhodnocení je vytvořen finální model za pomoci nástroje business modelu Canvas. V závěru práce je daný business model ekonomicky zhodnocen a jsou vyslovena doporučení.

Klíčová slova: podnikání, business model Canvas, Lean Canvas, bistro, zdravá strava, analýza trhu

ABSTRACT

The bachelor thesis concerns a business model design process of a healthy bistro in Uherský Brod. It aims to design a model of an attractive enterprise which meets up-to-date requirements. The theoretical part of the thesis is based on a literature research dealing with the issue of small entrepreneurship and business model design process. The part concludes with an overview of the current diet trends. The practical part analyses a market environment to which the bistro will be set up, carries out a survey, evaluates its results and introduces a final model by means of business model Canvas. In conclusion the work provides an economic evaluation of the business model and gives further recommendations.

Keywords: entrepreneurship, business model Canvas, Lean Canvas, bistro, healthy food, market analysis

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. Karlu Slintákovi Ph.D. za cenné rady, důležité připomínky, vstřícnost a za čas, který mi věnoval při konzultacích. Rovněž chci poděkovat své rodině, která mi byla oporou nejen při psaní bakalářské práce, ale i při celé době mého studia.

Motto:

For I can do everything through Christ, who gives me strength. (Phi 4:13)

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	13
1.2 PROFIL PODNIKATELE.....	14
1.3 PODNIKÁNÍ A JEHO RIZIKA.....	14
2 NÁSTROJE ANALÝZY.....	17
2.1 PEST ANALÝZA	17
2.2 PORTERŮV MODEL 5F.....	18
2.3 SWOT ANALÝZA	21
3 BUSINESS MODEL.....	23
3.1 DEFINICE BUSINESS MODELU	23
3.2 CANVAS VS. LEAN CANVAS	24
3.3 BUSINESS MODEL VS. PODNIKATELSKÝ PLÁN	26
3.4 PODNIKATELSKÝ PLÁN	26
4 BUSINESS MODEL CANVAS.....	28
4.1 ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	28
4.2 HODNOTOVÁ NABÍDKA.....	29
4.3 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	29
4.4 DISTRIBUČNÍ KANÁLY	30
4.5 KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ.....	30
4.6 KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	30
4.7 KLÍČOVÉ ZDROJE.....	30
4.8 ZDROJE PŘÍJMŮ.....	31
4.9 STRUKTURA NÁKLADŮ	31
5 HODNOTOVÁ NABÍDKA	32
5.1 PROFIL ZÁKAZNÍKA	32
5.2 MAPA HODNOT.....	34
6 TRENDY VE STRAVOVÁNÍ.....	35
6.1 VEGANSTVÍ	35
6.2 BEZLEPKOVÁ STRAVA	35
6.3 NÍZKOSACHARIDOVÁ STRAVA.....	36
6.4 FAST FOOD	36
6.5 SLOW FOOD	37
6.6 ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL.....	37
7 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40

8	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	41
8.1	PEST ANALÝZA	41
8.2	PORTERŮV MODEL 5F	46
8.3	SWOT ANALÝZA	49
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	52
9.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	52
9.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	53
9.3	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	66
9.4	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	66
10	BUSINESS MODEL BISTRA	68
10.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	69
10.2	HODNOTOVÁ NABÍDKA	70
10.3	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	71
10.4	DISTRIBUČNÍ KANÁLY	71
10.5	KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ.....	72
10.6	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	72
10.7	KLÍČOVÉ ZDROJE	73
10.8	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	73
10.9	STRUKTURA NÁKLADŮ	73
11	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	74
11.1	VÝNOSY	74
11.2	NÁKLADY.....	75
11.3	BOD ZVRATU	77
11.4	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	78
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM INTERNETOVÝ ZDROJŮ	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK	87
	SEZNAM PŘÍLOH	88

ÚVOD

Zdravý fast food. Na první pohled si tato slova zcela protirečí, ale je tomu skutečně tak? Cílem této práce je vypracovat business model bistra, které by mohlo být stručně popsáno právě tímto slovním spojením. Dnešní doba, ať už chceme nebo nechceme, je jistým způsobem velmi uspěchaná a čas se stává vzácnou komoditou, které má většina lidí čím dál větší nedostatek. Na druhou stranu je zde trend rostoucího zájmu o zdravý životní styl, jehož nedílnou součástí je kvalitní a vyvážená strava. Díky tomu se hlavní pozornost zákazníka přesouvá z cen potravin na jejich složení a původ. Žít zdravým životním stylem je také náročné právě s ohledem na zmiňovaný čas. Lidé touží po chutném a zároveň zdravém jídle, často však nejsou ochotni přípravě takového jídla obětovat svůj volný čas. Tento problém by řešil podnik, jehož hlavní hodnotovou nabídkou by bylo zdravé a chutné jídlo z prvotřídních surovin od místních farmářů, připravené a vydané zákazníkovi bez dlouhého čekání.

Bistro či restaurace se zaměřením čistě na zdravou stravu v Uherském Brodě zcela schází. A právě neexistence tohoto typu podniku na daném trhu, spolu s autorčiným dlouholetým zájmem o zdravou stravu, jsou motivací k vytvoření business modelu zdravého bistra. Další motivací je touha inspirovat lidi ke zdravému životnímu stylu a k hlubšímu uvažování o jídle a jeho důsledcích na lidské zdraví. Jídlo ovlivňuje naše zdraví a potažmo celý život mnohem víc, než si myslíme a než jsme si často ochotni připustit. Fitness trenérka Jillian Michaels radí jíst to, co vyrostlo ze země nebo mělo matku. Zní to možná drsně, ale v podstatě jde o geniální a přitom jednoduchým způsobem popsanou podstatu zdravého stravování – co nejvíce základních potravin bez zbytečného průmyslového zpracování.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá problematikou podnikání, tržního prostředí a jeho analýzou. Další kapitola se zaměřila na obchodními modely a jejich tvorbou. Na závěr teoretické části práce jsou stručně rozebrány některé z moderních stravovacích trendů. V praktické části jsou tyto znalosti využity k prozkoumání daného trhu a k vytvoření obchodního modelu bistra zdravého stravování v Uherském Brodě. V závěru práce je uvedeno ekonomické zhodnocení, stručné shrnutí vytvořeného modelu a vyslovena doporučení pro další možný vývoj podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vypracovat business model bistra se zaměřením na zdravé stravování a vyhodnotit jeho ekonomickou stránku a s tím spojenou možnost realizace.

Nejprve bude vypracována teoretická část pomocí rešerše odborné literatury, zabývající se problematikou podnikání, tvorby business modelů a analytických nástrojů pro rozbor tržního prostředí. V závěru teoretické části budou zmíněny některé aktuální trendy ve stravování.

Praktická část práce se nejprve zaměří na analýzu makrookolí zamýšleného bistra pomocí nástroje PEST. Mikrookolí bude analyzováno pomocí Porterova modelu pěti tržních sil, který prozkoumá možnosti konkurence, dodavatelů a zákazníků na daném trhu ovlivnit zamýšlený podnik. Další použitý analytický nástroj, SWOT analýza, zhodnotí silné a slabé stránky podniku a rovněž poukáže na příležitosti a případné hrozby. Následujícím krokem bude provedení kvantitativní analýzy pomocí dotazníkového šetření s cílem odhalit stravovací návyky respondentů a objasnit otázky související s možným zájmem o služby zamýšleného bistra. Dále bude provedeno porovnání počátečních předpokladů o podobě bistra s výsledky provedeného dotazníkového šetření. Tato zjištění následně poslouží jako část podkladů k vytvoření finálního business modelu zdravého bistra prostřednictvím nástroje Canvas. Podrobně budou popsány jednotlivé bloky modelu daného podniku a bude vypracováno jeho grafické znázornění. V závěru práce bude tento model vyhodnocen z pohledu ekonomické proveditelnosti, vyčíslením počátečních, variabilních a fixních nákladů a určením bodu zvratu daného modelu. Posledním krokem bude provedení zhodnocení zvažovaného modelu a budou vyslovena doporučení pro možný budoucí vývoje a směřování podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Pojem podnikání lze prezentovat z ekonomického, psychologického, sociologického či právního pojetí. (Veber a kol., 2012, s. 14). V ekonomickém pojetí se jedná o zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit, a tím navýšení jejich hodnoty, vytvoření přidané hodnoty. Psychologické pojetí popisuje podnikáním jako činnost motivovanou potřebou něčeho dosáhnout, je to prostředek seberealizace a nezávislosti. Sociologické pojetí nahlíží na podnikání jako na efektivní využívání zdrojů a způsob vytváření blahobytu pro všechny zainteresované (Veber a kol. 2012, s. 14).

Synek a kol. (2010, s. 3) definují podnikání jako snahu zhodnotit vložený kapitál, kdy zisk vzniká uspokojením zákazníka, které probíhá na trhu, a tím pádem čelí riziku, které je potřeba minimalizovat. Aby se jednalo o podnikání, je potřeba vložit vlastní nebo cizí kapitál.

K obecným rysům podnikání dle Vebera a kol. (2012, s. 14) patří cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístup, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos a přidaná hodnota, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, cyklický proces.

Podle § 420 občanského zákoníku platí: „*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 se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (zákona č.89/2012 Sb.) Je tedy nutné splňovat tyto podmínky:

- Soustavnost – nejedná se o činnost nahodilou, musí být vykonávána s vidinou dalšího pokračování. Může se jednat o činnost, vykonávanou pouze v určitém období.
- Samostatnost – podnikatel sám rozhoduje o organizování své práce, což odlišuje podnikání od zaměstnaneckého poměru.
- Vlastní účet – není možné činnost provozovat na účet jiné osoby, pouze na své. V případě, že podnikatel nesplňuje zvláštní podmínky provozování živnosti, je nutné provozovat činnost prostřednictvím odpovědného zástupce.
- Vlastní odpovědnost – podnikatel zodpovídá za dodržování právních předpisů, za veškeré své podnikatelské konání, závazky i výsledky z podnikání vyplývající.
- Dosažení zisku – zde nezáleží na tom, zda zisku bylo skutečně dosaženo. Podmínka „dosažení zisku“ byla splněn i v případě, pokud podnikatel realizuje svou činnost s cílem dosažení zisku, ale výsledkem hospodaření je ztráta.

1.1 Právní formy podnikání

Ještě před zahájením podnikatelské činnosti je potřeba učinit rozhodnutí o právní formě. Mezi hlavní kritéria při rozhodování patří způsob a rozsah ručení, počet zakladatelů, požadavky na počáteční kapitál, administrativní náročnost či způsob vedení účetnictví. Dle živnostenského zákona 455/1991 Sb., jsou rozděleny na podnikání právnických osob (PO) a podnikání fyzických osob (FO), dále podrobněji popsány:

Podnikání fyzických osob

Tato forma podnikání se řadí mezi nejjednodušší formy, vhodná pro začínající podnikatele a drobné živnostníky, na základě živnostenského oprávnění. Výhody této formy podnikání může být menší administrativní náročnost při jejím zakládání, nízký počáteční kapitál, omezenější regulace státem. Hlavní nevýhodou je ručení celým svým majetkem a omezenost nabídky bankovních úvěrů v porovnání možností, které v této oblasti mají právnické osoby. (Veber a kol., 2012, s. 68) FO podnikají na základě těchto živností:

- Podnikání na základě ohlašovací živnosti
 - Řemeslné – pro získání je potřeba výuční list, maturitu či diplom v oboru
 - Vázané – podmínkou je prokázání odborné způsobilosti
 - Volné – bez nutnosti odborné způsobilosti
- Podnikání na základě koncesované živnosti
 - provozování na základě správního rozhodnutí (udělení koncese)

Podnikání právnických osob

Právnické osoby jsou dle občanského zákoníku 89/2012 Sb., definovány jako organizované útvary, které mají právní subjektivitu a jsou rozděleny na korporace, fundace a ústavy, přičemž obchodní korporace jsou dle zákona 90/2012 Sb. dále členěny na:

- Kapitálové společnosti
 - Společnost s ručením omezeným
 - Akciová společnost
- Osobní společnosti
 - Veřejná obchodní společnost
 - Komanditní společnost
- Družstva

1.2 Profil podnikatele

Dle Druckera (2006, s. 383) si představitelé podniků budou muset osvojit mnoho nových schopností vyplývajících z role podnikatele. Přirovnává dějiny, tedy i dějiny podnikání ke spirále, kdy se vracíme do předchozího postavení, avšak na vyšší úrovni.

Podnikatel je považován za hybnou sílu hospodářského rozvoje. Dle Vebera a kol. (2012, s. 54) je činnost podnikatele spojena s invencí, ale i rizikem a jeho aktivita směřuje k naplnění určitého záměru. Dále Veber a kol. (2012, s. 54-56) uvádí tyto obecné rysy podnikatele:

- Aspekt dlouhodobosti – z právního hlediska není nikde definováno, že by podnik či živnost nemohla být založena pro krátkodobý účel, s cílem uskutečnění jednoho projektu. Z pravidla se ovšem člověk dá na dráhu podnikání s předpokladem, že se určitou činností bude zabývat dlouhodobě.
- Podnikavost – je potřeba mít určité dispozice, ať už vrozené, jako například organizační schopnosti nebo odolnost vůči stresu, či získané vědomosti a dovednosti. Dále disponovat určitými osobními vlastnostmi, jako je svědomitost, cílevědomost, vytrvalost, ale i vztah k práci a druhým lidem.
- Motivace – je nezbytné, aby v sobě podnikatel objevil touhu něčeho dosáhnout, být úspěšný. Bez této motivace nepomohou k úspěchu podnikatele sebekvalitnější znalosti, či zdroje podnikání.
- Iniciativa – nezbytností je aktivní, kreativní a iniciativní přístup podnikatele. Pouze tak může držet krok s konkurencí, či se od ní v pozitivním směru odlišit a nabídnou zákazníkům zcela jedinečný produkt.
- Podstupování rizika – většina rozhodnutí, které musí podnikatel učít, jsou charakteristická určitou mírou nejistoty a rizika. Proto podnikání není vhodné pro lidi, kteří jsou v případě nutnosti rozhodnout se nejistí, důležitá rozhodnutí odkládají či přenášejí na druhé.
- Dobrý zdravotní stav – pro podnikání je typická nepravidelná pracovní doba, stres a mnoho dalších faktorů, působící zátěž na lidskou psychiku. Proto je důležitý dobrý zdravotní stav po fyzické i psychické stránce.

1.3 Podnikání a jeho rizika

Jak uvádí Fotr a Souček (2011, s. 144), podnikatelské riziko má vždy dvě stránky. Pozitivní stránku, pojící se s nadějí na úspěch, a stává se tak hnací silou rozvoje tržní ekonomiky a

negativní stránku, v které je obsaženo nebezpečí horších hospodářských výsledků, vzniku ztráty či dokonce bankrotu.

Podnikání či zaměstnanecký poměr

Podnikání je oproti zaměstnaneckému poměru často spojováno s určitou formou svobody. Tato svoboda je však vykoupena riziky, v podobě nepravidelného příjmu nebo ztráty majetku, kterým je ručeno. Jsou to rizika, kterým musí podnikatel dennodenně čelit a s nimiž se naopak zaměstnanec nemusí vůbec zabývat. Veber a kol. (2012, s. 46) se domnívají, že v případě rozhodování se mezi podnikatelskou činností a zaměstnaneckým poměrem, je nutné si uvědomit rozdíly z nich plynoucí.

Tabulka 1: Rozdíl mezi podnikáním a zaměstnáním (Veber a kol., 2012, s. 46)

Faktor	Podnikání	Zaměstnání
Začátek	Ihned po rozhodnutí začít podnikat, z právního hlediska po získání oprávnění k podnikatelské činnosti	Výběrové řízení, podpis pracovní smlouvy
Vyřizování na úřadech	Živnostenský úřad, FÚ, Zdravotní poj., Česká správa sociálního zabezpečení, Městský soud	Většinou žádné
Ručení	Celým svým majetkem nebo do výše nesplaceného vkladu dle právní formy podnikání	Žádné
Odpovědnost	Za zaměstnance, za výsledky celé firmy, za dodržování právních norem	Za výsledky své práce
Možnost růstu	Možný rychlý růst	Delší doba kariérního postupu
Náplň práce	Vše, co je potřeba	Dána pracovní smlouvou
Pracovní doba	Není přesně stanovena, často překračuje 8 hodin denně, výjimkou není práce v sobotu a ve svátky	Stanoveno zaměstnavatelem
Plat	Nepravidelný, dle výsledků podnikání	Pravidelný příjem

Dále Veber a kol. (2012, s. 46) zmiňuje, že riziko můžeme klasifikovat z mnoha aspektů.

Mezi základní klasifikace patří:

- Podnikatelské – jedná se o riziko s pozitivní a negativní stránkou
- Čisté – existuje možnost vzniku pouze nepříznivých situací
- Systematické – nelze se proti němu chránit diversifikací, v případě vzniku postihuje všechny hospodářské jednotky
- Nesystematické – je specifické pro jednotlivé firmy a jejich aktivity, proti tomuto riziku se lze bránit vhodně zvoleným risk managementem
- Vnitřní – rizika, vznikající na základě činností uvnitř firmy
- Vnější – externí faktory, vztahující se k podnikatelskému makro a mikro okolí

2 NÁSTROJE ANALÝZY

Analýza podnikatelského prostředí je jedním z prvních kroků, které jsou potřeba učinit před realizací projektu, který má být dlouhodobě životaschopný. Tyto nástroje zkoumají makro a mikro okolí daného podniku.

2.1 PEST analýza

PEST analýza se zabývá zkoumáním **makrookolí** podnikatelského prostředí, členěné na politické, ekonomické, sociální a technologické. Podle Kozla a kol. (2011, s. 45), je účelem PEST analýzy:

- identifikace všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu
- zhodnocení a výběr významných vlivů
- odhad trendů a intenzity působení vlivů
- posouzení časového horizontu

Podle Nagyové a kol. (2014, s. 68) PEST analýza předpokládá znalost vývoje těchto faktorů v minulosti a snaží se předvídat a analyzovat budoucí vlivy prostředí v těchto oblastech:

Politické prostředí

Politické prostředí do značné míry ovlivňuje chod podniku. Ať už prostřednictvím daňové politiky, státních regulací či předpisů. Jak uvádí Nagyová a kol. (2014, s. 68), při analýze faktorů politického prostředí, je potřebné rozpoznat potenciální změny a dokázat odhadnout jejich dopad na sledovaný podnik. Mezi hlavní faktory tohoto prostředí patří politická stabilita, sociální politika, ochrana životního prostředí. Velký vliv na podnik mohou mít i nařízení a regulace Evropské unie.

Kozel a kol. (2011, s. 27) považují za hlavní trendy dlouhodobou politickou nestabilitu v České republice, zdržení klíčových ekonomických reforem a nutnost podřízení národní legislativy požadavkům Evropské unie.

Ekonomické prostředí

Dalšími důležitými faktory, které podnik ovlivňují, jsou faktory ekonomické, udávající jaká je současná situace v ekonomice. Poznání a pochopení těchto faktorů, poskytuje cenné informace o příležitostech i možných hrozbách. Jedná se převážně o vývoj HDP, míru inflace, vývoj úrokových sazeb, míru nezaměstnanosti, zadluženost či průměrnou mzdu, a v neposlední řadě i fázi ekonomického cyklu. Podle Kotlera (2007, s. 146) jsou to faktory, které

ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jedná se o prostředí, z kterého firma získává pro své fungování výrobní faktory.

Sociální prostředí

Analýza sociálního prostředí přináší hodnotné informace o lidech vytvářejících trhy, které se mohou stát cílovými trhy daného podniku (Kozel a kol., 2011, s. 25). Proto jsou zde sledovány údaje určující velikost populace a její věkovou skladbu, národnost, vzdělání, náboženství, zvyklosti a celkový vývoj životní úrovně. Jak uvádí Nagyová a kol. (2014, s. 68), právě sledování a analyzování informací souvisejících s výše uvedenými faktory může pro podnik znamenat značnou konkurenční výhodu v boji o zákazníka.

Technologické prostředí

Toto prostředí je definováno trendy v oblasti výzkumu a vývoji. Kozel a kol. (2011, s. 30) vnímají zavádění nových technologií jako cestu ke snížení nákladů, zvýšení produktivity a z ní vyplývající konkurenční výhodu, následovanou možným zvětšením tržního podílu a zisku. Podniku tak vznikají nové finanční prostředky, které mohou být investovány do dalšího technologického rozvoje.

2.2 Porterův model 5F

Základní funkcí tohoto analytického nástroje je určení, v jakém postavení se nachází podnik vůči svému okolí, a jak může nejlépe čelit konkurenčním silám, případně jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Základem k vypracování funkční strategie je důkladná analýza konkurenčního prostředí, která podniku pomůže definovat konkurenci v konkrétním odvětví a s tím související ziskový potenciál. (Porter, 1994, s. 4)

Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 131), analýza těchto faktorů umožňuje pochopení a identifikaci sil, které v okolí firmy působí a mohou mít vliv na její budoucí vývoj. Je nutné se s těmito silami obeznámit, reagovat na ně a jejich možné působení obrátit ve svůj prospěch.

Mezi konkurenční síly, kterými se Porter (1994, s. 7-33) v rámci své strukturální analýzy odvětví zabývá, patří:

Stávající konkurence

V rámci soupeření mezi stávajícími konkurenty se nejčastěji používá metoda cenové konkurence, reklamní kampaň či zlepšení poprodejního servisu a celkových služeb zákazníkům.

Často jsou k tomu firmy vedeny pocitujícím tlakem konkurenčního okolí či vidinou možného zlepšení své pozice. Soupeření v daném odvětví je dáno například těmito faktory:

- Pomalý růst odvětví – při pomalém růstu odvětví se může konkurence zvrhnout v boj o podíl na trhu. Pomalý růst neumožňuje realizaci všech firem, proto může být tento boj mnohem agresivnější než v případě, kdy stabilní růst odvětví umožňuje firmám relativně dobře fungovat vedle sebe.
- Vysoké fixní náklady – vytvářejí na firmy silný tlak v oblasti naplnění kapacity, což bývá často příčinou snižování cen produktů v případě přebytečné kapacity.
- Různorodost konkurentů – rozdílné cíle a metody přístupu společností ke konkurenci může zapříčinit vzájemné nepochopení a z toho vyplývající neshody. Strategická volba vhodná pro jednoho, může být nepřijatelná pro ostatní.
- Vysoké překážky výstupu – ekonomické, strategické či emocionální faktory, které nutí konkurenci k setrvání na trhu, i přes případnou nízkou výnosnost či ztrátu. Jsou-li tyto překážky výstupu vysoké, nefunguje přirozená selekce neúspěšných podniků.

Nově vstupující firmy

S konkurencí v podobě nových firem vstupujících na trh, musí podnik řešit problémy spojené s hrozbou stlačení cen či růstu nákladů, které zapříčiní snížení ziskovosti. Hrozba vstupu je z velké části ovlivněna existujícími překážkami pro vstup a předpokládanou reakcí stávajících účastníků. Porter uvádí šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- Úspory z rozsahu – odrazují nové účastníky nutností vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby a riskovat tak silnou reakci již zavedených firem.
- Diferenciace produktu – nutí nově vstupující firmy investovat nemalé částky do překonání existující loajality zákazníků k již zavedeným značkám.
- Kapitálová náročnost – nutnost investovat vysoké částky do výrobního zařízení, nákupu kapitálově náročných zásob, případně k získání důvěry zákazníků.
- Přechodové náklady – jednorázové náklady, vynaloženy kupujícím, při přechodu od stávajícího k novému dodavateli. Jsou-li tyto přechodové náklady vysoké, musí dodavatel tyto náklady kupujícímu kompenzovat v podobě výhodnější ceny či kvality.
- Přístup k distribučním kanálům – v případě vstupu na trh v odvětví, které je typické nedostatečným pokrytím distribučních kanálů, se existující konkurenti snaží tyto kanály plně zabrat. V extrémních případech je tato překážka tak vysoká, že jsou nově vstupující donuceni vytvořit zcela nový distribuční kanál.

- Vládní politika – představuje omezení nově vstupujícím firmám vstupu do odvětví, v podobě udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám.

Substituty

Substituty určují cenové mantinely, které si mohou firmy podnikající v odvětví účtovat, a tím limitují jejich výnosnost. Čím lepší je cenová nabídka nebo kvalita nabízených substitutů, tím větší hrozbou se stávají pro odvětví. Způsob konkurence může být formou:

- firmy nabízející substituty vyrábí s nižšími náklady
- náklady na změnu produktu za substitutu jsou pro zákazníka nízké nebo žádné
- substitut představuje pro zákazníka vyšší kvalitu za stejnou či nižší cenu

Dodavatelé

Převaha, kterou mohou dodavatelé vůči odběratelům uplatnit, se týká hrozby zvýšení cen nebo snížením kvality dodávaných statků či služeb. Vyjednávací sílu lze uplatnit v případě:

- nabídka je ovládána několika málo subjekty, je tedy koncentrovanější než odvětví, jemuž dodávají, a mají tak rozhodující vliv na cenu i kvalitu
- odvětví není důležitým zákazníkem a nemá podstatný vliv na tvorbu zisku dodavatelů, kteří proto mohou být mnohem razantnější při vyvíjení tlaku, než v případě důležitého odběratele
- zboží, které dodavatel dodává, je vysoce diferencované a není možné zajistit si toto zboží u konkurence
- nemusí čelit konkurenčním dodavatelům substitučních produktů

Zákazníci/odběratelé

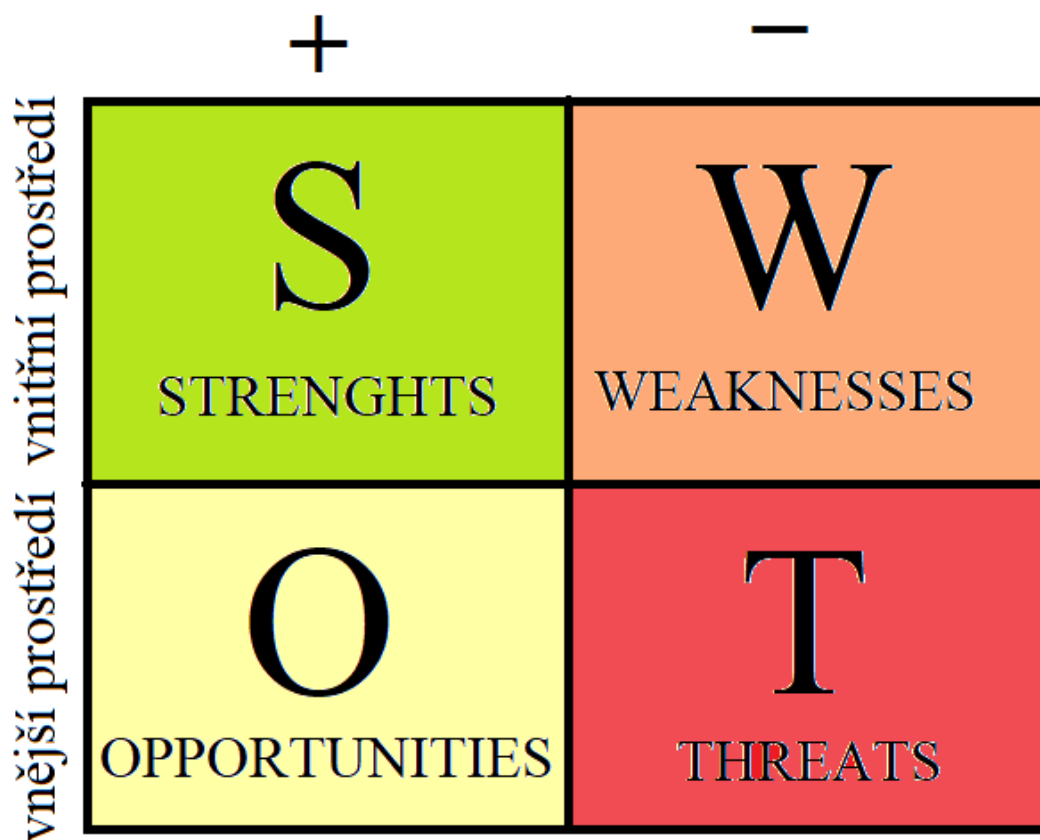
Tlak ze strany odběratelů je vyvíjen v oblasti ceny, kterou se snaží tlačit směrem dolů, případně usilují o lepší kvalitu produktů a služeb. Vliv odběratelů záleží na těchto faktorech:

- jedná-li se o důležitého zákazníka z pohledu velikosti jeho poptávky k celkovému objemu dodavatelova prodeje
- v případě, že je pro zákazníka jednoduché, přejít ke konkurenci bez toho, že by mu hrozily velké přechodové náklady, které by jej vázaly k stávajícímu dodavateli
- má-li zákazník potřebné tržní informace týkající se poptávky, tržních cen, nebo dokonce dodavatelových nákladů.
- pokud nehraje důležitou roli kvalita zboží

Hanzelková a kol. (2017, s. 65) upozorňuje na dalším významný faktor, který však není v Porterově analýze 5F zahrnut, a to hrozba komplementů. Jde o zboží, u něhož ze spotřeby jednoho vyplývá spotřeba druhého. (např. auto a pohonné hmoty). Pokud tedy vzroste cena komplementu, může to ohrozit poptávku po zboží dané firmy.

2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejznámějších analytických nástrojů a lze pomocí ní hodnotit a monitorovat jak vnitřní, tak vnější prostředí podniku. Autorem tohoto analytického nástroje je A. S. Humphrey. Cílem SWOT analýzy je určit a vyhodnotit, jaké má analyzovaný podnik silné (S) a slabé (W) stránky a jaké příležitosti (O) a hrozby (T) jej mohou ovlivnit. SWOT analýza se v podstatě skládá ze dvou analýz. Analýza SW, tedy interní faktory, a analýza OT, což jsou externí faktory makro i mikro prostředí. Touto analýzou se doporučuje začít jako první. SWOT analýza má i své nedostatky. Existuje zde značné riziko, že hodnotitel bude až příliš nekritický a z jeho subjektivního pohledu může vyplynout, že slabé příležitosti položí na stejnou úroveň, jako silné hrozby. (Nagyová a kol., 2014, s. 68)



Obrázek1: Grafické znázornění SWOT (Urbánek, 2010, s. 214)

Silné stránky (S)

Jsou to vlastnosti, ve kterých podnik vyniká, mohou to být zdroje, kterými disponuje a díky kterým má určitou výhodu nebo předstih před konkurencí. Může se jednat o specifické know-how, tým skvělých odborníků v oboru, ve kterém firma působí, nebo jedinečný a ne-napodobitelný produkt.

Slabé stránky (W)

Jsou to naopak oblasti, ve kterých firma není příliš úspěšná, v porovnání s konkurencí z odvětví. Jsou to oblasti, na které je potřeba zaměřit zvýšenou pozornost a pracovat na jejich zlepšení. Díky takové strategii se následně můžou ze slabých stránek stát firemní přednosti – silné stránky.

Příležitosti (O)

Příležitosti pronikají z externího okolí a představují pro podnik případný užitek. A je na manažerech firmy, aby tyto příležitosti odhalili a následně také plně využili, a tím získali například konkurenční výhodu.

Hrozby (T)

Taktéž k podniku pronikají z externího prostředí, mají však na podnik negativní vliv. Proto je nutné neustále toto prostředí sledovat, předvídat a umět na ně správně reagovat, případně učinit preventivní opatření, která by mohla alespoň částečně negativní dopad na firmu zmírnit.

3 BUSINESS MODEL

V literatuře zaměřené na problematiku business modelů je možné najít mnoho definic, ovšem žádná z nich nebyla dosud přijata jako obecně platná. Definice se mohou v určitém ohledu lišit, podstatné znaky a otázky, které řeší, však mají společné. Kdo je zákazník, pro kterého je vytvářena hodnota? Co je tou hodnotou? Řeší produkt či služba zákazníkův problém? Jak bude produkt k zákazníkovi doručen? Z čeho firmě plynou příjmy a co je jejími náklady?

3.1 Definice Business modelu

Dobrý business model by měl být odpovědí na otázky, které položil a jimiž se zabýval Peter Drucker ve své teorii podnikání. Kdo je náš zákazník a co je pro něj hodnota, za kterou bude ochoten platit? Jakým způsobem podnik generuje zisky? (Magretta, 2002)

Business modelu dle Mullinse (2009, s. 9) se zabývá pěti klíčovými prvky, které spolu musí navzájem spolupracovat, aby mohl být business model funkční. Jedná se o model příjmů (Kdo nám bude platit, jak často, jakou částku?), model hrubé marže (Kolik z našich příjmů zůstane po zaplacení přímých nákladů na prodané zboží?), model provozních nákladů (Jaké jsou naše náklady na zajištění činnosti?), model pracovního kapitálu (Musíme vázat hotovost v zásobách dlouhou dobu? Můžeme zaplatit dodavatelům až potom, co zaplatí zákazníci nám?) a ty společně ovlivňují investiční model (Kolik peněz musíme utratit před tím, než získáme dostatečné množství plateb od zákazníků, které nám pokryjí operativní náklady?). Mullins (2009, s. 200) dále zmiňuje častou chybu zaměření pozornosti na jednu část business modelu na úkor zbylých částí, a tím způsobenou nerovnováhu a nefunkčnost modelu.

Osterwalder a kol. (2012, s. 14) definuje business model jako: „*základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“ Jeho pojetí business modelu je znázorněno graficky, v podobě devíti, na sebe logicky navazujících kvadrantů. Business model je pojat jako vyprávění příběhu o tom, jak podnik funguje.

Johnson (2014, s. 23) popisuje business model jako spojení čtyř prvků – zákaznické hodnoty, tedy nabídky, která pomáhá zákazníkům řešit jejich problémy. Dalším uvedeným prvkem jsou ziskové vzorce, které popisují, jak podnik vytváří hodnotu pro sebe a své akcionáře. Klíčové procesy se zabývají činnostmi, pomocí nichž jsou dané hodnoty zákazníkovi dodá-

vány a poslední prvek, klíčové zdroje, popisují nezbytná aktiva, která jsou potřebná k vytvoření konkrétních hodnot. Věří, že tento rámec poskytuje strukturu potřebnou k odhalení a utřídění všech problémů, které musí být vymezeny a následně řešeny.

Gassmann a kol. (2017, s. 7) tvrdí, že business model definuje, kdo jsou naši zákazníci, co je náš produkt, jak jej vytváříme a proč je naše podnikání výnosné. Čtyři rozměry v podobě otázek (kdo, co, jak, proč) popisují, co je vlastně business model. Přičemž otázky, kdo a co zastupují externí aspekty a otázky jak a proč řeší interní rozměry.

Dle Fosse (2016, cit. podle Teece 2010, s. 172) je business model a jeho podstata v definování způsobu, jakým podnik dodává hodnotu k zákazníkovi, jak zákazníka přiměje k zaplacení za tuto hodnotu a jak přemění tyto platby v zisk.

3.2 Canvas vs. Lean Canvas

Tyto dva nástroje pro tvorbu business modelů se mohou zdát na první pohled totožné. V obou případech se jedná o plátno, rozvržené do devíti bloků. Jejich rozdílnost a také důvod, proč vlastně Lean Canvas vznikl, je v použitelnosti pro podniky v různých fázích svého života. Lean Canvas je nástroj pro tvorbu business modelu, za nímž stojí podnikatel Ash Maurya a vznikl jako alternativa Osterwalderova modelu Canvas. Ten se podle Mauryova názoru ukázal jako vhodný pro zaběhlé firmy, avšak ne příliš dobře aplikovatelný pro začínající podniky, které trápí z velké části odlišné problémy. (Maurya, © 2016) Lean Canvas má svůj základ ve slově štíhlý. Je však potřeba dát pozor na nesprávné pochopení pojmu, který může být v některých případech vykládán jako laciný. Správný výklad je potřeba vnímat spíše jako omezení plýtvání a efektivní nakládání se zdroji. (Maurya, 2016, s. 15, cit. podle E. Riese)

Problémy

BM Canvas obsahuje blok s názvem **partneři**, který byl nahrazen blokem problémy. Je to z toho důvodu, že začínající firmy ještě nemají vytvořeny partnerské vztahy a nejsou tedy podstatné. Zde se do popředí dostává otázka, co zákazník řeší? Jaký problém ho trápí a jakým způsobem tento problém řešil doposud. (Maurya, 2016, s. 47)

Řešení

Dalším nahrazeným blokem jsou **klíčové činnosti**. Řešení je odpovědí na problém, který zákazníka trápí, konečné řešení je však nutné s problémem svázat až po jeho otestování na určitém zákaznickém segmentu. (Maurya, 2016, s. 52)

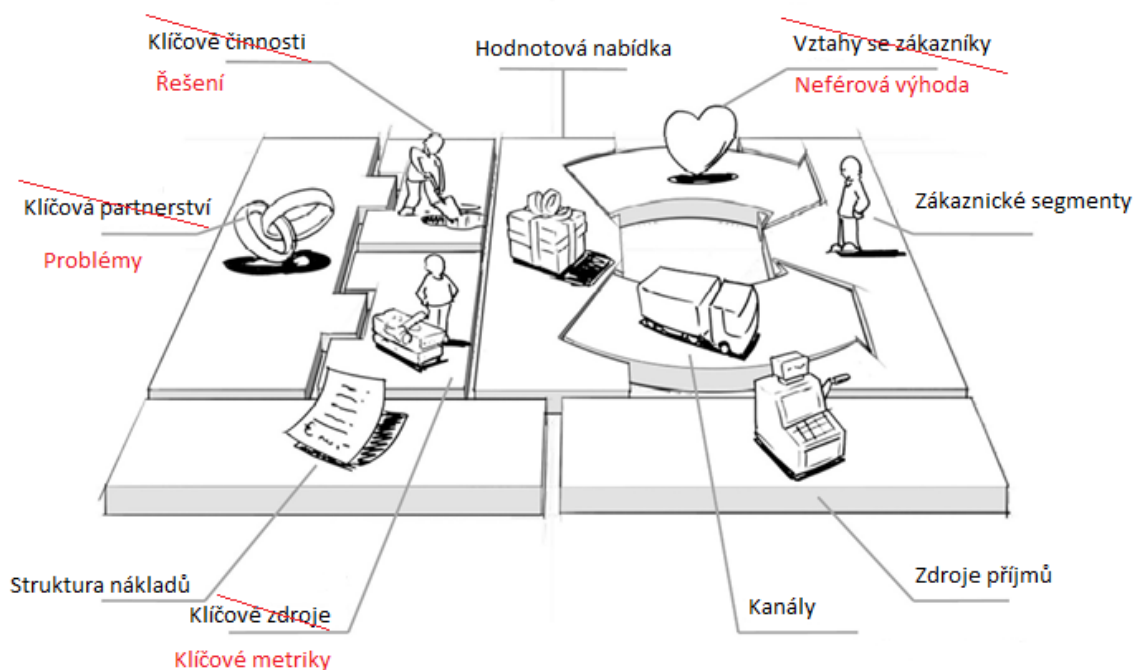
Klíčové metriky

Tento prvek nahrazuje v modelu Canvas blok **klíčové zdroje**. Pro začínající podnik je důležité, snažit se vnést pořádek do počátečních zmatků, které jsou v začátku podnikání nevyhnutelné. Klíčové metriky pomáhají podnikateli ujasnit, jak bude svůj úspěch měřit. Maurya (2016, s. 60-61) ve své knize zmiňuje jeho nejpoužívanější metodu, jejíž autorem je D. McClure. Jedná se o metodu nazvanou Pirátská metrika, která popisuje pět kroků, které vedou k vytěžení dostupné hodnoty:

- Získání – jak se zákazníci o podniku dozvědí
- Aktivace – začnou náhodní zákazníci s využíváním služeb
- Retence – vrací se zákazníci opakovaně
- Výnosy – vydělává podnik na aktivitě zákazníků
- Doporučení – propagují zákazníci daný podnik

Neférová výhoda

Nefér výhoda nahrazuje **vztahy se zákazníky**. S největší pravděpodobností zůstane tento blok z počátku prázdný, než podnik tuto svou výhodu objeví. Je to motivace k činnosti a rozvoji. Skutečná konkurenční výhoda je ta, kterou nelze koupit či snadno zkopírovat a pro podnik představuje náskok před konkurencí. (Maurya, 2016, s. 62-63)



Obrázek 2: Model Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25)

3.3 Business model vs. podnikatelský plán

Maurya (2016, s. 13) upozorňuje, že psaní mnohostránkového podnikatelského plánu se může ukázat jako plýtvání časem, obzvláště v začátcích podnikání, kdy je nutné přistoupit k dramatickým změnám původního plánu. Blank (©2010) tvrdí, že žádný plán nepřežije první kontakt se zákazníkem a považuje za důležitější soustředit se nejprve na business model a jeho testování. Následně s výsledky své práce „vystoupit z budovy“ a získat zpětnou vazbu o svých hypotézách. Hlavní problém podnikatelského plánu spatřuje v jeho statickosti. Dodává, že jakmile podnikatel dopíše svůj podnikatelský plán, jedná se o konečný soubor, který již dále není přepisován a nedovoluje pružně reagovat na změny, které mohou během podnikání nastat. Oproti tomu business model je navržen tak, aby jej bylo možné snadno změnit a aby odrážel to, co bylo zjištěno mimo budovu. Blank konstatuje, že podnikatelské plány považuje za velmi užitečné, protože pomáhají komplexně přemýšlet o všech částech daného podnikání. Pokud je ovšem vynechán krok v podobě vytvoření kvalitního business modelu, dá se podnikatelský plán v mnoha případech považovat pouze za kreativní psaní.

3.4 Podnikatelský plán

Veber a kol. (2012, s. 95) definují podnikatelský plán jako podnikatelem zpracovaný písemný dokument, který popisuje všechny vnější i vnitřní faktory související se zahájením podnikatelské činnosti či fungováním existující firmy. Přirovnávají podnikatelský plán k autoatlasu, pomocí něhož by si měl být podnikatel schopen odpovědět na to, kde se v tomto okamžiku nachází, kam se chce dostat a jak se tam dostane.

Synek a kol. (2010, s. 176) popisují podnikatelský plán jako dokument, popisující představy o podniku a jeho budoucnosti v určitém časovém horizontu. Zabývá se účelem podnikání, zdroji a očekávanými výsledky. Mimo interní užití v podobě plánovacího nástroje podnikových aktivit, se podnikatelský plán stává i formou komunikace s externím okolím.

Gattis (2010, s. 4) tvrdí, že podnikatelský plán není nic komplikovanějšího než pouhé shrnutí toho, co jsme se dozvěděli o průmyslu, konkurenci, zákazníkovi a svém plánu dosáhnout zisku. Plány rozděluje do tří typů. Formální, časově nejnáročnější, určený především pro investory a banky. Neformální, který má podobné rysy, je však svým obsahem méně obsáhlý, určený pro vedení společnosti pro účely plánování. Třetím typem je plán souhrnný, který se zabývá cíli a budoucností podniku, určen zejména pro zájemce o spolupráci, ať už obchodní partnery či potenciální zaměstnance. (Gattis 2010, s. 7–9)

Podle Osterwaldera a kol. (2012, s. 268) je účelem podnikatelského plánu popis a prezentace projektu a způsob jeho realizace. Slouží jako průvodce realizací projektů a taky jako způsob, jak přilákat potenciální investory. A právě zde Osterwalder vysvětluje svůj pohled na to, jaký vztah je mezi podnikatelským plánem a business modelem. Tvrdí, že: „*výsledek návrhu a promyšlení vlastního business modelu vlastně představuje dokonalý základ k vytvoření kvalitního podnikatelského plánu.*“

Struktura podnikatelského plánu

Dle Svobodová a spol. (2017, s. 70-72) se lze setkat s různými strukturami, lišícími se převážně podrobností zpracování. Je ovšem žádoucí, aby dokument splňoval obecné zásady srozumitelnosti, pravdivosti, reálnosti a respektování rizika. Za nejčastější zpracování struktury podnikatelského plánu považuje dokument zahrnující tyto body:

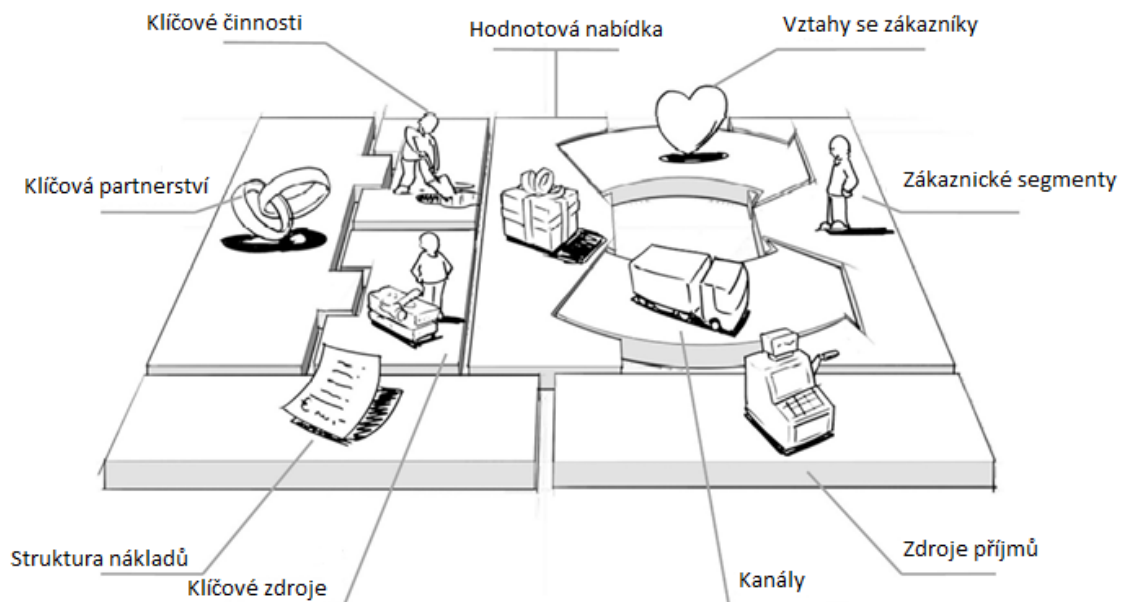
- Shrnutí
- Charakteristika produktu a vlastníka (popis produktu, právní forma, legislativa)
- Analýza trhu a zákazníka (charakteristika trhu, definice zákazníka)
- Analýza konkurence (určení přímé a nepřímé konkurence, inspirace a ohrožení)
- Analýza dodavatelů (popis vstupů, dodavatelské zabezpečení)
- Personální zabezpečení (popis pracovní pozic, org. struktura, personální náklady)
- Marketing (cena, propagace, distribuce, produkt)
- Finanční plán (zakladatelský rozpočet, roční výsledovky, rozvaha)
- Analýza rizik (vytipování a eliminace možných rizik, silné a slabé stránky)
- Vyhodnocení projektu (doba návratnosti investic, potenciál růstu)
- Přílohy

Osterwalder a kol. (2012, s. 269) uvádí, že business model je jednou z částí podnikatelského plánu. Ten shrnuje do následujících částí.:

- Business model – canvas
- Finanční analýza – finanční tabulky
- Vnější prostředí – analýza prostředí
- Plán realizace – projekty, milníky
- Analýza rizik – swot
- Závěr

4 BUSINESS MODEL CANVAS

Business model Canvas byl navržen podnikatelem a obchodním teoretikem Alexanderem Osterwalderem. Jedním z cílů tohoto konceptu bylo vytvořit nástroj, díky kterému bude snazší tvoření, plánování a inovace business modelů firem. Nástroj, díky kterému bude možné začít diskuzi ve stejném bodě, a který usnadní společné chápání business modelu bez toho, aby fungování podniků příliš zjednodušoval. Canvas má své grafické znázornění, díky němuž je snadno uchopitelný a jednoznačný. Jedná se o devět bloků, které pokrývají hlavní oblasti firmy v podobě zákazníka, nabídky, infrastruktury a finanční stránky. To vše logicky propojené v jeden celek, popisující, jak podnik funguje. (Osterwalder a kol., 2012, s. 15)



Obrázek 3: Business model Canvas (Osterwalder a kol., 2012, s. 18)

4.1 Zákaznické segmenty

„Kdo je naším zákazníkem?“ Tak zní dle Druckera (2006, s. 78) rozhodující otázka, kterou by si měl podnikatel ujasnit jako první, při vymezení účelu a poslání podniku. Zákazník je zdrojem příjmů, tedy jádrem každého business modelu. Firma musí učinit rozhodnutí, na které zákaznické segmenty se zaměří a které bude ignorovat. Teprve ve chvíli, kdy bude mít v tomto ohledu ujasněné priority, může přistoupit k návrhu business modelu založeném na porozumění specifickým potřebám jednotlivých segmentů. Osterwalder a kol. (2012, s. 21) uvádí několik typů zákaznických segmentů:

- Masový trh – zaměření na velkou skupinu zákazníků s identickými potřebami
- Nikový trh – vztahy i distribuční kanály přizpůsobeny specifickým požadavkům
- Segmentace – rozlišování mezi tržními segmenty s mírně odlišnými potřebami. Potřeby movitějších klientů banky mohou být jiné než požadavky běžného zákazníka.
- Diverzifikace – zaměření na dva zcela odlišné tržní segmenty a navzájem nesouvisející potřeby
- Vícestranné platformy – propojují dva specifické, avšak určitým způsobem provázané skupiny. Například firmy poskytující kreditní karty potřebují pro funkčnost platformy širokou škálu vlastníků karet i obchodníky, kteří tyto karty přijímají.

4.2 Hodnotová nabídka

V případě vytváření hodnotové nabídky je třeba se ptát: Jakou hodnotu zákazníkovi poskytneme? Jaký problém můžeme zákazníkovi pomoci vyřešit? Které potřeby uspokojíme? Jedná se tedy o hodnotový balíček v podobě produktů a služeb, vytvořený pro konkrétní zákaznický segment. (Osterwalder a kol., 2012, s. 23) Důvody k upřednostnění produktu či služby konkrétní firmy:

- Novost – uspokojování potřeb, které zákazníci dříve nepociťovali
- Výkon – typické pro odvětví výpočetní techniky
- Přizpůsobení – uspokojení požadavků tzv. na míru
- Cena – hodnotová nabídka podobná konkurenčnímu produktu či službě, za nižší cenu
- Značka – zákazníci se mohou ztotožňovat s určitou značkou a již v jejím užívání a z toho plynoucího pocitu prestiže, mohou spatřovat hodnotu.

Drucker (2006, s. 79) spatřuje hlavní problém definování toho, co je pro zákazníka hodnota v manažerech, kteří jsou si odpovědí jisti. „*Hodnota je pro ně to, co oni sami považují v podniku za kvalitu. Téměř vždy je ale tato definice chybná. Zákazník nikdy nekupuje výrobek. Zákazník si v podstatě kupuje uspokojení, po kterém touží. Kupuje si hodnotu.*“

4.3 Vztahy se zákazníky

Tato část business modelu se zabývá otázkou, jaký typ vztahu je potřeba vybudovat s konkrétním zákaznickým segmentem. Ke každému zákaznickému segmentu je potřeba přistupovat specificky, způsobem, který od nás očekávají a který je pro ně nejkomfortnější. (Osterwalder a kol., 2012, s. 29)

- Osobní asistence – komunikace zákazníka se skutečným zástupcem firmy
- Samoobsluha – žádný přímý vztah, pouze prostředky k samostatné obsluze
- Komunity – možnost intenzivnější komunikace se zákazníkem
- Spolutvorba – zákazník zapojený do tvorby hodnoty

4.4 Distribuční kanály

Tento blok pracuje s otázkou, jak vytvořenou hodnotu k zákazníkovi dopravíme, případně jak se zákazníkem komunikuje. Je potřeba zjistit, jaké kanály zákazníci skutečně preferují. V základním členění můžou být rozděleny na vlastní a partnerské. V případě vlastních kanálů jde například o prodej na vlastních webových stránkách nebo prostřednictvím podnikové prodejny. Do partnerských kanálů radíme prodej pomocí webových stránek partnerů či velkoobchodní distribuce. Tato forma má výhodu v možnosti širšího záběru, avšak vykoupěna nižší marží. (Osterwalder a kol., 2012, s. 27)

4.5 Klíčová partnerství

V této části je obsažena síť dodavatelů a obchodních partnerů, s kterými firma navazuje kontakt z důvodu získání dalších zdrojů, snižování rizika, případně optimalizace nákladů. (Osterwalder a kol., 2012, s. 38)

4.6 Klíčové činnosti

Stavební prvek popisující, co vše musí firma podniknout, aby byl model funkční a firma mohla vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku pro své zákazníky. I klíčové činnosti se budou lišit v závislosti na typu business modelu. (Osterwalder a kol., 2012, s. 36)

- Výroba – nejdůležitější činnost v BM výrobních firem (navrhování, výroba)
- Řešení problémů – BM založen na znalostech (poradenství)
- Platforma – doplnit

4.7 Klíčové zdroje

Jedná se o zdroje, které umožní firmě vytvořit hodnotovou nabídku a proniknout na trhy. Napomáhají udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Typ těchto zdrojů se odvíjí od typu business modelu. Mohou mít podobu fyzickou, finanční, duševní nebo lidskou. (Osterwalder a kol., 2012, s. 34)

- Fyzické zdroje – často náročné na kapitál (budovy, stroje, systémy)
- Duševní zdroje – není snadné je vytvořit (silné značky, patenty, autorská práva)
- Lidské zdroje – velká role kreativity či znalostí (vědecké obory)
- Finanční zdroje – doplnit

4.8 Zdroje příjmů

Zde je potřeba si položit otázku, za jakou hodnotu je zákazník ochotný zaplatit. V okamžiku, kdy firma nalezne odpověď na tuto otázku, může generovat příjmy z konkrétních zákaznických segmentů, a to z jednoho či více zdrojů příjmů. (Osterwalder a kol., 2012, s. 30)

- Prodej aktiv – prodej vlastnických práv k fyzickému produktu (kniha, mobil)
- Poplatek za užití – využívání určité služby (hotelový pokoj, doručení zásilky)
- Předplatné – prodej stálého přístupu k určité službě či produktu (časopisy, posilovna)
- Pronájem – dočasné poskytnutí výhradního práva (byt, auto)

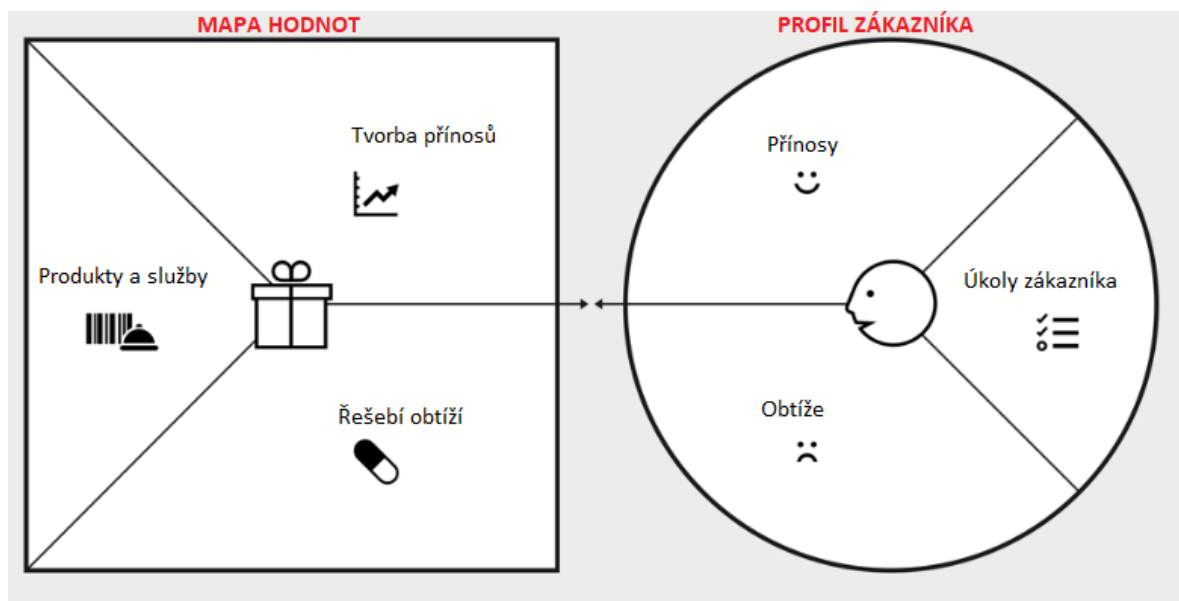
4.9 Struktura nákladů

Poslední stavební prvek v sobě nese všechny náklady, spojené s fungováním business modelu a je přirozené snažit se tyto náklady minimalizovat. Náklady lze vyčíslit po tom, co jsou definovány klíčové zdroje, činnosti a partnerství. Také je potřeba si uvědomit, že některé BM jsou motivovány náklady a jejich snižování. (Osterwalder a kol., 2012, s. 40)

- BM motivován náklad – usilování o plošnou minimalizaci nákladů (nízkonákladové aerolinky)
- BM motivován hodnotou – prémiové hodnotové nabídky (luxusní restaurace)

5 HODNOTOVÁ NABÍDKA

Osterwalder a kol. (2016, s. 32) definuje hodnotovou nabídku jako soubor benefitů, které může zákazník od produktů a služeb očekávat. Hodnotová nabídka neboli Value proposition se zabývá dvěma faktory, profilem zákazníka a mapou hodnot. Tento nástroj má pomoci porozumět zákazníkovi a definovat způsob, jak určitou hodnotu pro daného zákazníka vytvářet. V místě střetu těchto dvou faktorů se podnik snaží vytvářet jejich soulad, kterého je dosaženo, když hodnotová mapa odpovídá profilu zákazníka. (Osterwalder a kol., 2016, s. 29)



Obrázek 4: Hodnotová nabídka (Osterwalder a kol., 2016, s. 29)

5.1 Profil zákazníka

Obecné klasifikace v podobě pohlaví, věku či vzdělání nedokážou podniku odpovědět na zásadní otázku. Kdo je náš zákazník? Osterwalder a kol. (2016, s. 35) tvrdí, že při definici zákazníka či zákaznického segmentu je nutné jít skutečně do hloubky a vymezit tyto body:

- Úkoly zákazníků – čeho se ve svém životě snaží zákazníci dosáhnout
- Obtíže – špatné výsledky, rizika a překážky, vztahující se k úkolům zákazníka
- Přínosy – výstupy a konkrétní benefity, kterých by zákazníci rádi dosáhli

Úkoly zákazníků

Osterwalder a kol. (2016, s. 38) poukazuje na to, že úkoly zákazníků mohou mít různou podobu. Lze na ně nahlížet jako na funkční, společenské, osobní a podpůrné úkoly. Při snaze

definovat dané úkoly, je nutné se ujistit, že je na ně skutečně nahlíženo z perspektivy zákazníků. Úkoly ty tedy mohou být:

- Funkční – řešení konkrétního problému či úkolu (stravovat se zdravěji)
- Společenské – popisuje, jak chtějí být zákazníci vnímáni (snaha působit příjemně na své okolí či získat postavení)
- Osobní – touha po určité emoci (jistota v oblasti investic)
- Podpůrné – zákazníci, plnící podpůrné úkoly v oblasti nákupčí, spolutvůrce či zprostředkovat hodnoty.

Obtíže

Překážky, které zákazníkovi mohou bránit v plnění úkolů, případně obtíže, související se špatně vykonaným či nedokončeným úkolem. Tyto obtíže můžeme definovat jako nechtěné výsledky, překážky a rizika (Osterwalder a kol., 2016, s. 40)

- Nechtěné výsledky – když zákazník daný úkol plní, ale nedostavují se očekávané výsledky, zákazník je demotivovaný.
- Překážky – označují vše, co zákazníkovi brání v plnění úkolu
- Rizika – označuje možné negativní následky

Přínosy

Jedná se o výsledný, zákazníkem požadovaný benefit. Mezi přínosy lze počítat užítky funkční, finanční v podobě úspory, ale také pozitiva v společenské oblasti či oblasti emocí. Dle Osterwaldera a kol., (2016, s. 42) můžeme přínosy rozdělit na čtyři typy:

- Požadované přínosy – základní benefit, který produkt či služba ve své podstatě představuje nebo přináší. (mobil → telefonování)
- Očekávané přínosy – benefit, který zákazník očekává, i když by produkt mohl fungovat i bez tohoto benefitu (mobil → přístup k internetu)
- Chtěné přínosy – benefit, jež přesahuje očekávané řešení, avšak zákazník po něm touží (mobil → propojení se všemi dalšími zákaznickovými přístroji)
- Neočekávané přínosy – benefit, který zcela přesahuje tužby zákazníka, protože netuší, že by takový benefit byl vůbec možný (mobil ve svých začátcích → přehrávání filmů)

5.2 Mapa hodnot

Druhá část analytického nástroje hodnotové nabídky se vztahuje k mapě hodnot, která popisuje užitek, který tato hodnota zákazníkovi poskytuje. Rozpadá se do tří kategorií:

- Produkty a služby – seznam produktů a služeb, kolem nichž je vytvořena daná hodnotová nabídka
- Řešení obtíží – způsob, jakým produkty a služby zmírňují obtíže zákazníků
- Tvorba přínosů – způsob, jakým produkty a služby vytváří přínos pro zákazníky

Produkty a služby

Jedná se o souhrn toho, co je zákazníkovi nabízeno. Patří tam všechny produkty, ale i služby k těmto produktům se vztahující. Jejich účelem je pomoci zákazníkovi dokončit jeho úkoly, ať už funkční, společenské či emocionální, nebo pomáhají uspokojit základní potřeby zákazníka. Důležité je uvědomit si, že mezi produkty a hodnotovou nabídkou není rovnítka. Aby produkt měl hodnotu, musí mít nejdříve svého kupce, tedy musí existovat zákaznický segment se svými úkoly k řešení. (Osterwalder a kol., 2016, s. 55)

Řešení obtíží

Tato část hodnotové mapy vyjadřuje, jakým způsobem produkty a služby zabraňují či řeší zákaznickovy obtíže. Zde je prostor k jasnému nastínění způsobu eliminace toho, co zákazníkovi brání v dokončení jeho úkolu. Žádná nabídka není schopna vyřešit všechny zákaznickovy potíže, proto je nutné vyselektovat ty nejpálčivější zákaznickovy problémy, a právě na ty se zaměřit v maximální míře. Otázky, které je nutné si položit, se mohou týkat například úspory zákaznickova času, energie či financí, jeho pocitu cítit se lépe nebo omezení chyb, jichž se zákazník dopouští. (Osterwalder a kol., 2016, s. 57)

Tvorba přínosů

Jedná se o popis toho, jakým způsobem jsou zákazníkovi zajišťovány požadované přínosy vlastnostmi konkrétního produktu či služby. Popisuje, jak budou produkovány zákazníkem očekávané výsledky. Stejně jako u kategorie Řešení obtíží i zde je potřeba myslet na to, že primárně je potřeba se zaměřit na ty přínosy, které jsou pro zákazníka nejvíce podstatné. (Osterwalder a kol., 2016, s. 59)

6 TRENDY VE STRAVOVÁNÍ

Stejně jako jakákoliv jiná oblast, i způsob stravování podléhá módním trendům. Tato kapitola stručně představí některé z moderních směrů. Patří mezi ně veganství, bezlepková strava, různé formy nízkosacharidových výživových směrů. Mezi trendy patří také fast food stravování a jeho protiklad, slow food. Posledním představeným trendem je zdravý životní styl, v kterém je obsažen nejen způsob stravování kladoucí důraz na vyváženost a kvalitu, ale zahrnuje více aspektů života, které dohromady tvoří harmonický celek.

6.1 Veganství

Tento výživový směr je založen na konzumaci čistě rostlinné stravy. Kromě masa je tedy z jídelníčku vyřazeno rovněž mléko, mléčné výrobky, vejce, med a další potraviny. Na jídelníčku veganů se objevují převážně luštěniny, obiloviny, ořechy, ovoce a zeleninu, houby a různá semena. Bílkoviny jsou přijímány i v průmyslově zpracovaných sójových výrobcích. Mléčné výrobky jsou nahrazovány rostlinnými „mléky“ ze sóji, ořechů či ovsa a dále rostlinnými jogurty. Maso je v jídelníčku nahrazeno výrobky jako tofu či tempeh.

Mezi výhody připisované tomuto výživovému směru patří redukce hmotnosti, lepší trávení, zapříčiněné zvýšenou konzumací vlákniny, která je hojně obsažena v rostlinné stravě, dále snížení hladiny cholesterolu v důsledku vyloučení živočišných produktů. (Zdrave.cz, ©2013). Fořt (2019, s. 132) však tvrdí, že tento výživový směr je extrémní, a i přesto že vegani a vegetariáni často argumentují studiemi o dlouhověkosti a nižším riziku aterosklerózy, nejnovější studie prokazují, že vegani mají naopak vyšší riziko vzniku kardiovaskulárních onemocnění než lidé konzumující rostlinnou i živočišnou stravu.

6.2 Bezlepková strava

Dříve byla bezlepková strava rozšířená převážně mezi lidmi trpícími celiakií, tedy alergií na lepek. V posledních několika letech se však bezlepkové potraviny dostávají i na jídelní lístky lidí, kteří touto alergií netrpí. Základem tohoto způsobu stravování je vyřazení pšenice, žita, ječmenu a veškerých potravin, v nichž jsou tyto obiloviny obsaženy. Nahrazeny jsou potravinami přirozeně bezlepkovými a rovněž speciálně upravenými potravinami, jako chléb, těstoviny, mouka, sušenky a další, které běžně lepek obsahují. (celiak.cz, ©2016).

Dle Fořta (2019, s. 257) prokázala nejnovější studie souvislost konzumace pšenice a tloušťnutí. Dále uvádí, že časopis *New England Journal of Medicine* uvedl 55 zdravotních obtíží,

spojených s konzumací lepku. Bezlepkové produkty však také nemusí být ideální variantou. Pšenice je v bezlepkových produktech nahrazována surovinami jako je kukuřičný škrob, rýžový sirup, lupinová mouka či nekvalitní semena a tyto suroviny způsobují ještě větší zvýšení hladiny krevního cukru než klasické pšeničné produkty, proto zde hraje velkou roli, jakou surovinou je pšenice nahrazována. (Fořt 2019, s. 255)

6.3 Nízkosacharidová strava

Podstatou nízkosacharidové stravy je omezení sacharidů na méně jak 45 % z celkového příjmu energie. Ty jsou nahrazovány buď bílkovinami v případě verze low carb high protein, nebo navýšením zdravých tuků pro verzi low carb high fat. Mezi zakázané potraviny se zde řadí téměř všechny běžné přílohy jako brambory, těstoviny, rýže, dále pečivo, sladkosti, alkohol a většina ovoce. Naopak mezi povolené potraviny patří ty, které jsou bohaté na zdravé tuky. Patří sem vejce, maso, ořechy, za studena lisované oleje, avokádo a zelenina, která neobsahuje škroby. Z ovoce je povoleno konzumovat bobulovité druhy.

Mezi výhody, které jsou připisovány tomuto typu stravování, patří například snižování nadváhy a nepřiměřené chuti k jídlu, snížení hladiny krevního cukru, cholesterolu i tlaku. (Fořt 2019, s. 173) I tato forma stravování má určité nevýhody. Patří mezi ně bolesti hlavy, obzvláště v počáteční fázi při přechodu na tento typ stravování, zácpa, či porucha menstruačního cyklu v případě velmi striktního omezení sacharidů, která může být v keto verzi nízkosacharidové stravy až na hodnotě pod 20 g sacharidů na den.

6.4 Fast food

Jedna z prvních definic pojmu fast food, která byla zaznamenána již v roce 1951 ve slovníku Merriam-Webster zní: „*Pokrm, který je rychle připraven a naservírován a je rychle dostupný či připravený ke konzumaci, s malým důrazem na kvalitu.*“ (merriam-webster.com, ©2020) Pro fast food, neboli rychlé občerstvení, se rovněž používá slangový výraz junk food. Jedná se o jídlo, které je často plné nezdravých tuků a jednoduchých cukrů, s vysokým obsahem soli a umělých dochucovadel, připravované většinou tím nejrychlejším, avšak zároveň nejvíce nezdravým způsobem, a tím je smažením. Naopak, to co tato jídla téměř zcela postrádají, jsou pomalé sacharidy, vláknina, vitamíny a minerály. Jídlo z fast foodu dodává tělu zejména kalorie, ale nic, co by bylo tělu prospěšného. Další typickou vlastností fast foodu je nízká kvalita používaných surovin.

Zajímavý experiment podnikl dokumentarista Morgan Spurlock z Parkesburgu. V rámci projektu Super size Me, který byl reakcí na rostoucí obezitu americké společnosti, se rozhodl, že se po dobu jednoho měsíce bude stravovat pouze v řetězcích McDonald's. Spurlock jedl třikrát denně, a alespoň jednou musel ochutnat každé jídlo, které v nabídce fast foodu bylo. Po ukončení 30-ti denního experimentu tento dokumentarista přibral 11kg, byl unavený, bez energie, podrážděný, objevili se u ně bolesti hlavy a cítil na nezdavém jídle silnou závislost. (viscojis.cz, ©2016)

6.5 Slow food

Slow food, doslovně přeloženo jako pomalé jídlo je slovníkem popisováno jako „*dobré jídlo, které se připravuje a vaří s péčí*“. (Cambridge Dictionary, ©2020) V užším slova smyslu se rovněž jedná o mezinárodní neziskovou organizaci, která vznikla z iniciativy italského novináře a aktivisty Carla Petriniho, jako odezva na otevření první pobočky fast food občerstvení firmy McDonald v centru Říma v roce 1986. Hnutí se záhy velmi rychle rozšířilo po celém světě. Pojem Slow food také vyjadřuje kulturu stravování, podporu a ochranu typických místních produktů, péči o restaurační menu v souladu s nejlepšími tradicemi a rozmanitostí místní gastronomie. Nejedná se tedy pouze o zdravý způsob stravování, ale především o životní filosofii. (slowfood.com, ©2015) Pilířem této filosofie jsou tři navzájem propojené principy:

- dobré – jídlo má být čerstvé a chutné a jeho konzumace smyslovým požitkem
- čisté – pěstováno s ohledem na životní prostředí, vaření bez chemie a aditiv
- poctivé – vzniká za férových podmínek pro výrobce, poskytované za dostupnou cenu

6.6 Zdravý životní styl

Fyzická zdatnost není jediným základem zdravého života. Být zdravý znamená být v kondici jak fyzicky, tak i mentálně a emocionálně. Zdravý životní styl může pomoci předcházet různým chronickým onemocněním, obezitě, ale například i depresím. Definice pojmu zdraví dle světové zdravotnické organizace je: „*stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, nejen pouze nepřítomnost nemoci*“ (Who.int, ©2020)

Dle IKEM (©2015) je zdravý životní styl kombinací těchto faktorů:

- dodržování správných stravovacích návyků – tedy konzumovat rozmanité druhy potravin, ve vyváženém poměru a dbát na dostatečný příjem tekutin. Doporučuje se 1,5

– 2 litry neslazených tekutin, nejlépe čisté vody denně. Jídlo připravovat vhodným způsobem jako je vaření, dušení a pečení, zvýšit příjem vlákniny a naopak, omezit konzumaci jednoduchých cukrů, soli a vysoce zpracovaných potravin.

- pravidelná fyzická aktiva – pomáhá udržovat optimální tělesnou hmotnost, zpevňuje svalstvo, ale také odbourává stres a napomáhá lepšímu spánku. Optimální je kombinace posilování a aerobní pohybové aktivity, která posiluje činnost srdce.
- omezení zdraví škodlivých zlovyků – konzumace alkoholu v rozumné míře a úplná abstinence od kouření.
- dostatek kvalitního spánku – doporučuje se alespoň 7 hodin denně. Nedostatek spánku může mít vliv na zvýšení krevního tlaku, zhoršující se psychickou kondici a snížení celkové výkonnosti. Rovněž může způsobovat zvýšenou chuť k jídlu a tím zapříčiněné přibývání na váze.
- duševní rovnováha – duševní a fyzické zdraví je velmi těsně provázáno, a proto je zřejmé, že duševní pohoda souvisí i s dodržováním výše uvedených pravidel.

Všeobecně se tedy dá říci, že zdravě žijící člověk jí vyváženou pestrou stravu, pravidelným pohybem si udržuje přiměřenou váhu, nekouří, dbá na kvalitní odpočinek a duševní hygienu.

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Rozhodnutí o založení vlastního podniku by mělo předcházet důkladné prostudování problematiky spojené s podnikáním. Je nutné znát rizika, která se s podnikatelskou činností pojí, a taktéž je nezbytné mít na paměti, že pro úspěch v oblasti podnikání, ať už se jedná o jakýkoliv obor, je v první řadě důležitá touha po vytváření hodnot pro své zákazníky a celkové zapálení pro vybranou oblast své podnikatelské činnosti, nikoliv pouze touha po zisku.

Co lze považovat za hodnotou, za níž bude zákazník ochoten zaplatit, je potřeba zjistit. A to často důmyslnějším způsobem, než pouhým dotazováním, protože jak řekl Steve Jobs: „*Zákazník neví, co chce, dokud mu to neukážete.*“ Pro zmapování zásad tvorby hodnot slouží nástroje business modelu. Mezi nejznámější nástroje patří Canvas a Lean Canvas. Druhý jmenovaný je v některých zdrojích uváděn jako vhodnější nástroj pro tvorbu modelu začínajících podniků. Po prostudování odborné literatury, zabývající se těmito dvěma nástroji, byl však pro tuto práci zvolen nástroj Canvas. Jednak z důvodu kvalitní, dobře zpracované literatury, popisující práci s tímto nástrojem, a rovněž z důvodu nenalezení oblasti, kterou by bylo potřeba v rámci tvorby modelu bistra řešit, a nebylo by možné zpracovat ji pomocí stavebních bloků Canvasu. Stavební bloky pomohou jednoduše, avšak komplexně definovat specifickou hodnotu bistra, jak danou hodnotu vytvoří, a jak ji zákazníkovi předá. Další popsaný nástroj, hodnotová nabídka, v sobě nese dva dílčí nástroje, profil zákazníka a mapu hodnot. Tento nástroj poslouží v praktické části k pochopení zákazníka a poznání jeho potřeb, které mají být uspokojeny nalezením a předáním dané hodnoty.

Dobrý business model je základem úspěšného podnikání. Jak ale zjistit, zda je možné obstát v boji proti stávající konkurenci? Jakým způsobem může být nový podnik ovlivněn aktuálním vývojem ekonomiky? Otázky, na které je nutné pokusit se odpovědět již před začátkem podnikatelské činnosti, a to pomocí analytických nástrojů PEST, vhodného k prozkoumání makrookolí podniku a Porterova modelu 5F k analýze existující i potenciální konkurence. Jsou to faktory, které hrají při zakládání podniku velkou roli a na jeho činnost budou mít v budoucnu velký vliv.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Následující kapitola se zaměří na analýzu tržního prostředí zamýšleného bistra. Použity budou nástroje PEST analýzy, Porterův model 5F a SWOT analýza.

8.1 PEST analýza

Tato analytická metoda, která byla popsána v teoretické části práce, poslouží v praktické části k analýze makrookolí podniku. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické.

Politické faktory

V květnu 2020 měly odstartovat poslední dvě vlny EET, a to s povinností pro řemeslníky, advokáty a lékaře. Kvůli koronaviru však byla poslední vlna zákonem odložena až na 1. leden 2021. Do tohoto data je elektronická evidence tržeb přerušena rovněž pro podnikatele, kteří již své tržby evidují (stravování, ubytování, maloobchod). (etrzby.cz, 2020)

Novinkou, která úzce související právě se stravováním je zavedení stravenkového paušálu, s kterým počítá připravovaná novela zákona o daních z příjmů. Zaměstnavatelé budou moci nahradit benefit v podobě stravenek penězi vyplacenými zaměstnanci přímo, nebo na bankovní účet, a to stále jako daňově uznatelný náklad. (mfcr.cz, 2020)

Živnostníci a podnikatelé s ročním příjmem do 1 milionu Kč budou moci od 1. 1. 2021 využít paušální daň, která zjednoduší náročnou administrativu možností vyřešit trojí odvody, daň z příjmu, sociální pojistné a zdravotní pojistné na jednom formuláři. To přinese úsporu jak finančních nákladů, tak i času. Současný návrh paušální daně se skládá z minimálního odvodu na zdravotní pojištění, navýšeného minimálního odvodu na sociální pojištění o 15 % a daně ve výši 100 Kč. (mfcr.cz, 2019)

Ekonomické faktory

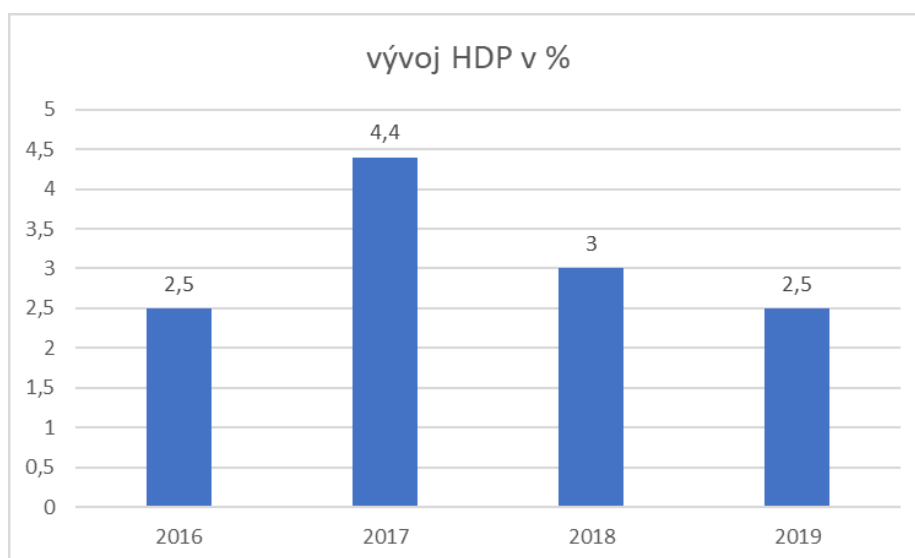
Mezi významné ekonomické faktory, které mohou mít na podnik a jeho prosperitu silný vliv, patří HDP, míra inflace, mzdy a nezaměstnanost. Vzhledem k situaci, která nastala s celosvětově se rozšiřující pandemií SARS-CoV-2 bude světová ekonomika v tomto roce velmi silně ovlivněna.

- **HDP**

Podle dat ČSU (czso.cz, 2019) zaznamenal hrubý domácí produkt ve 3. čtvrtletí mezičtvrtletně růst o 0,3 % a meziočně o 2,5 %. K tomuto výsledku přispělo převážně

odvětví obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování a odvětví informačních a komunikačních činností. 4. čtvrtletí zaznamenalo zpomalení růstu hospodářského výkonu. Reálný hrubý domácí produkt očištěný o sezónní a kalendářní vlivy se zvýšil o 0,5 % mezičtvrtletně, v meziročním srovnání o 2,0 %.

Opatření přijaty k zamezení šíření nákazy pandemie koronaviru velmi ovlivnila českou i světovou ekonomiku. V makroekonomické predikci se pracuje se scénářem, že situaci by se mělo podařit zvládnout ve 2. čtvrtletí 2020 a následně bude ekonomika oživovat, přesto se však nevyhne recesi. Aktuální predikce se vlivem pandemie zásadně liší od lednové predikce. Počítá se s propadem ekonomického výkonu o 8 %, původně byl očekáván růst o 2 %. Nejsilnější pokles postihne oblast zahraničního obchodu, nižší by měla být i spotřeba domácností.



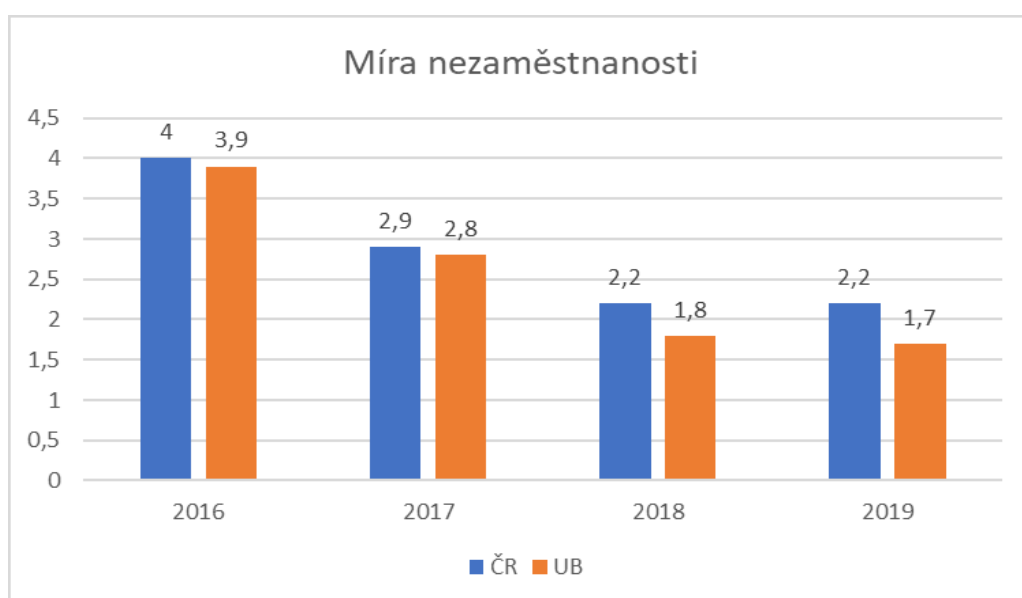
Obrázek 5: Vývoj HDP (Vlastní zpracování dle ČSU)

- **Míra inflace**

Míra inflace, neboli růst cenové hladiny v roce 2018 dosahovala v jeho závěru hodnot 2,1 %, tedy o 0,4 % méně než v roce 2017. Průměrná hodnota za rok 2019 byla 2,8 %, tedy nárůst o 0,7 %. V listopadu 2019 se poprvé od roku 2012 meziroční růst spotřebitelských cen dostal nad 3 %. V důsledku růstu inflace je třeba uvědomit si možnou hrozbu nižší kupní síly potenciálních zákazníků. Predikce průměrné míry inflace v roce 2020 zejména vlivem cenového vývoje na počátku tohoto roku byla zvýšena na 3,2 %. V roce 2021 by měly chybět podstatnější proinflační faktory, a inflace by tak v důsledku poklesu jednotkových nákladů práce a přetrvávající záporné mezery výstupu měla zvolnit na 1,6 %. (mfcr.cz, 2020)

- **Míra nezaměstnanosti**

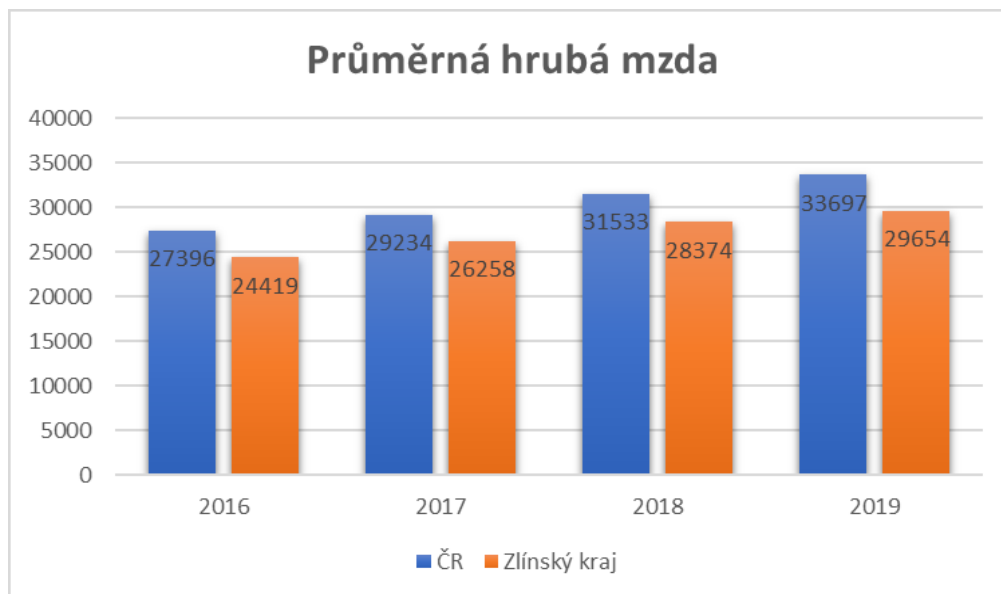
Míra nezaměstnanosti v ČR během posledních čtyř let neustále klesala. Dle MPSV byla na konci roku 2019 tato hodnota 2,2 %. Míra nezaměstnanosti v Uherském Brodě, která je pro tuto práci podstatnější, je oproti celorepublikovému průměru ještě o několik desetin procent nižší, a to v každém ze sledovaných let. Na konci roku 2019 byla tato hodnota 1,7 %. Kvůli ekonomickému propadu a s ním spojenému snížení poptávky po práci se v roce 2020 musí počítat se zvýšením míry nezaměstnanosti, a to na 4,1 % v roce 2020 i v roce 2021. Původní lednová predikce počítala s hodnotami 2,2 % pro rok 2020 a 2,4 % pro rok 2021. (mfcz.cz, 2020)



Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti (Vlastní zpracování dle ČSU)

- **Vývoj průměrné mzdy**

Dle ČSU v roce 2019 dosáhla průměrná mzda 33 697 Kč, v meziročním srovnání činil přírůstek 2 164 Kč. Zlínský kraj je však s průměrnou mzdou 29 654 Kč druhou nejnižší mezi kraji, hned za Karlovarským krajem. Tento fakt může negativně ovlivňovat strukturu výdajů domácností Zlínského kraje. (czso.cz, 2020)



Obrázek 7: Vývoj průměrné mzdy (Vlastní zpracování dle ČSU)

Sociální faktory

Uherský Brod je město ležící v okrese Uherské Hradiště ve Zlínském kraji. Dle údajů ČSÚ zde k 1. 1. 2019 trvale žije 16 493 obyvatel. (czso.cz, 2020) Uherský Brod je tvořen kromě města samotného i z části Havřice, Maršov, Těšov a Újezdec. Trh, na který bistro cílí, je však možné rozšířit ještě o další přilehlé vesnice, jako je například Bánov, Nivnice, Prakšice, Drslavice a další, jelikož v žádné z těchto oblastí se nenachází bistro či restaurace zaměřená na rychlou a zároveň zdravou formu stravování.

V Uherském Brodě má sídlo významný zaměstnavatel, Česká zbrojovka a.s., která dle výroční zprávy z roku 2018 zaměstnávala 1610 zaměstnanců (czub.cz, ©2019), a navíc dostala v roce 2019 ocenění Férový zaměstnavatel Zlínského kraje. Může být tedy i do budoucna atraktivní firmou pro nové zaměstnance, a přilákat tak do Uherského Brodu potenciální zákazníky. Firma sice poskytuje závodní stravování, avšak pro zaměstnance, kteří tuto formu stravování nevyužívají, poskytuje zaměstnavatel stravenky, které by mohly být využity i v zamýšleném bistro.

Dalším důležitým faktorem, který je potřeba vzít na vědomí, je životní styl moderního člověka. Zdravým životním stylem se snaží žít čím dál víc lidí, o čemž svědčí například nárůst vegetariánských restaurací po celé České republice. Největší internetový adresář veganských podniků HappyCow.net dokonce zařadil Prahu do žebříčku TOP 10 veganských měst světa. (ihned.cz, ©2018). Dalším znakem rostoucího zájmu lidí o zdravou stravu a zdravý životní

styl obecně je neustále se rozšiřující nabídka zdravých potravin v běžných obchodních řetězcích. Na stranu druhou, Česko se velmi často umísťuje na předních příčkách i méně pozitivních statistik. Česká republika se řadí k evropským oblastem s nejvyšší mírou úmrtí na cukrovku, a ještě do nedávna obsazovala přední příčku v onemocnění rakovinou tlustého střeva. Tento trend má však klesající charakter a v roce 2018 klesla Česká republika z první desítky až na 15. místo v rámci evropských zemí. (kolorektum.cz, ©2020). Další znepokojující fakta přinesl ČSU, který zveřejnil výsledky výběrového šetření zaměřeného na otázky spojené s obezitou a fyzickou aktivitou. Dle tohoto průzkumu ohrožuje obezita 18,5 % Čechů a mírnou nadváhou trpí 47 % mužů a 33 % žen. Výsledky průzkumu zaměřeného na fyzický pohyb dospělých Čechů jsou alarmující. Až 40 % se nevěnuje žádné sportovní ani rekreační pohybové aktivitě (czso.cz, ©2020). Je však také zřejmý trend narůstajícího počtu fitness center. V Uherském Brodě jsou již 4 zaběhnutá fitness centra a v lednu 2020 se otevřelo další. Je tedy patrné, že lidé, obzvláště mladší generace, i když to rozhodně není pravidlem, se o své zdraví začíná více zajímat a investovat do něj.

Technologické faktory

Po stránce technologické je pro bistro důležité zejména poskytování wifi připojení zdarma, což zajišťuje zákazníkovi určitý komfort za minimální vynaložené náklady provozovatele podniku. Další oblastí, kterou je vhodné zajistit, je možnost bezkontaktní platby, která se rovněž stává v dnešní době standardem každého dobrého podniku. Nutností je i pořízení pokladny doplněné o EET software. Další technologie, kterými je potřeba se zabývat, jsou ty, které jsou s bistroem úzce spjaty a na nichž jeho fungování stojí. Zařízení jako kvalitní a výkonný kontaktní gril, kávovar, smoothie maker a další vybavení kuchyně je bezesporu jeden ze stavebních kamenů dobrého bistra, proto je vhodné mít o těchto novinkách přehled.

I v této oblasti přinesla situace kolem pandemie koronaviru velké změny. Podnikatelé v gastronomii byli nuceni zavřít podniky a přijít s novými způsoby poskytování svých služeb. Jedním z řešení byl výdej jídla přes výdejní okýnko. Je ale jasné, že tudy cesta dlouhodobě nevede. Vznikla však i nová mobilní aplikace, která měla v této krizové situaci pomoci. Nutností pro úspěch platformy je široká základna podniků, které budou tuto službu poskytovat. Zákazník si do mobilu nainstaluje aplikaci, která mu umožní objednat si menu a zaplatit bezpečně platební kartou. Objednávka může být vyzvednuta osobně, případně dopravena k zákazníkovi na zvolenou adresu. Některé podniky tímto způsobem fungovaly již před příchodem pandemie, avšak situace krizového stavu zřejmě pomohla s digitalizací objednávání jídel a rezervací v širším měřítku.

8.2 Porterův model 5F

Pomocí této analýzy bude rozebráno mikrokolní zamýšleného bistra a popsání vlivů, které mohou podnik více či méně ovlivňovat. Jedná se o konkurenci, dodavatele a zákazníky.

Stávající konkurenti

V Uherském Brodě je momentálně v provozu 19 podniků poskytujících služby v oblasti stravování. Jedná se jak o restaurace, tak i rychlá občerstvení neboli fast foody. Z těchto 19 podniků bylo vybráno pro bližší analýzu následujících 5 podniků, které svým zaměřením a konceptem mohou jistým způsobem ovlivňovat zamýšlené bistro a jeho činnost. Přesto je nutné zdůraznit, že na daném trhu není žádný podnik, který by svým konceptem splňoval podmínky přímé konkurenci zamýšleného bistra ve smyslu zdravého zaměření a zároveň fast foodovou formu výdeje jídla. Autorka se v analýze zaměřila jak na klasické fast foody, které zamýšlenému bistra mohou být konkurencí ve smyslu rychlosti výdeje jídla, tak i na klasické restaurace, jejichž konkurenci spatřuje zejména v určité jedinečnosti jejich nabídky. Podrobněji budou důvody zařazení jednotlivých podniků do bližší analýzy popsány níže.

- **Kantýna Koníček**

Jedná se o zcela nový podnik, který byl otevřen v září 2019, v bývalé pekárenské prodejně. Umístění podniku je na strategickém místě, v centru města, přímo naproti největší uherskobrodské školy. Jejich heslem je: „*Nejsme fast food. Jsme KANTÝNA s domácí kuchyní.*“ Prostředí kantýny je nové a designově velmi příjemné. Podnik nabízí převážně českou kuchyni s hlavním zaměřením na obědy v cenovém rozmezí 95,- až 149,-. V nabídce mají i teplé snídaně a svačiny. Některé týdny jsou tematicky zaměřeny ve stylu Zabijačkové či Zvěřinové hody. Tento podnik svým konceptem nejvíce odpovídá formě bistra, poskytující zákazníkovi onu požadovanou rychlost výdeje jídla, pro kterou jsou bistra často vyhledávána. Na druhou stranu se však nejedná o podnik zaměřený čistě na zdravou stravu, i přesto, že v jejich nabídce, která se každý den mění, je vždy zařazeno alespoň jedno zdravé jídlo. Proto, i když může být tento podnik jedním z velkých konkurentů zamýšleného bistra, nedá se považovat za konkurenci přímou.

- **KD Pub**

Dalším podnik, který je zařazen do analýzy konkurentů, je taktéž nově otevřen, a to od května 2019, nacházející se v prostorech kulturního domu Uherského Brodu. Autorka se rozhodla jej zařadit mezi největší konkurenty z důvodu denní nabídky této

restaurace. KD Pub totiž jako jediný poskytovatel stravování v Uherském Brodě pravidelně nabízí ve svém denním menu ke třem klasickým variantám i variantu Vegetariánskou a variantu Low Carb. Restaurace se nachází ve výhodné lokalitě centra města a její prostory jsou moderní a velmi příjemné. Tento podnik sice svým formátem nelze považovat za bistra či fast food, avšak denním zařazením speciálního menu v podobě výše zmiňovaných variant pro vegetariány a strávnicky, omezující sacharidy ve stravě, se i tato restaurace stává silným konkurentem zamýšleného bistra. Přesto ani tento podnik nelze považovat za přímou konkurenci.

- **U Kohúta**

Dalším z možných konkurentů je taktéž nově otevřený podnik, restaurace U Kohúta. Nachází se nedaleko centra města, v dobově zrekonstruované historické budově, jejíž součástí jsou kamenné hradby. Podnik má poměrně úzké nabídkové menu a specializuje se zejména na jeden druh pokrmu, tzv. pikantule – těstoviny nebo brambory se smetanou, sýrem a kuřecím masem, doplněné dle vlastního výběru o další ingredience, zapékané v peci a podávané v ručně vyráběných hliněných miskách. Díky této originální nabídce ve spojení se stylovým prostředím má restaurace, ani ne půl roku od svého otevření mnoho pozitivních recenzí. Důvodem zařazení mezi blíže analyzovanou konkurenci je právě originální nabídka restaurace v podobě Pikantulí a nabídkou trhaného masa, které má být i jedním z pilířů nabídky zamýšleného bistra.

- **Občerstvení Bouda**

Toto rychlé občerstvení se nachází na Uherskobrodském náměstí. Podnik je do bližší analýzy konkurentů zařazen z důvodu fast food konceptu. Do stálé nabídky patří gyros, hamburgery, smažené hranolky a studená kuchyně v podobě šunkových chlebičků. Prostory tohoto podniku nejsou ničím výjimečné, jedná se spíše o zastaralý koncept a jídlo zde podávané lze zařadit do kategorie klasických fast foodů, bez většího zájmu provozovatelů o moderní trendy ve stravování nebo zdravý směr. Podnik splňuje pouze jeden faktor přímé konkurence, a to rychlost výdeje jídla. Proto nebude považován za konkurenci s přílišnou silou.

- **Kebab provozovny**

Kebab provozovny, které jsou rovněž řazeny do kategorie fast food, mohou být dalším konkurentem. Obliba těchto typů fast foodu je poměrně vysoká, o čemž svědčí stále nově vznikající provozovny. Velkou konkurenční výhodou těchto podniků je provozní doba, často sahající do pozdních nočních hodin. Obzvláště o víkendu jsou

tedy tyto provozovny plné zákazníků, jelikož je to jediná možnost, kde si v noci dopřát rychlé a teplé jídlo. Rozhodně se však nejedná o jídlo zdravé. Kebaby obsahují tučné dresinky a často se prodávají spolu se smaženými hranolky, takže jídlo, které ve své podstatě mohlo být považováno za zdravou alternativu fast food nabídky, složené z grilovaného masa s velkou porcí čerstvé zeleniny a zabalené do tenké pšeničné placky, je místo toho kalorická bomba plná nezdravých tuků a velkého množství soli. Ani zde se tedy nejedná o přímou konkurenci.

Nově vstupující firmy

V Uherském Brodě je zcela jistě prostor pro vstup nového podniku poskytujícího službu pohostinství, obzvláště pak v oblasti zdravé stravy. Při výpočtu množství obyvatel na jednu restauraci v jednotlivých vybraných městech Zlínského kraje, se Uherský Brod umístil v porovnání s dalšími pěti městy na druhém místě. Výsledky uvedené v tabulce vyjadřují, kolik obyvatel jednotlivých měst teoreticky připadá na jednu restauraci v daném městě. Pořadí je stanoveno sestupně od města s nejvyšším počtem obyvatel na jednu restauraci až po město s nejnižším počtem obyvatel na jednu restauraci. Údaje o počtu obyvatel jednotlivých měst byly získány ze stránek českého statistického úřadu a údaje o počtu restaurací z webového portálu menička.

Tabulka 2: Počet obyvatel na provozovnu (vlastní zpracování dle údajů z czso.cz, menicka.cz)

	Zlín	Kroměříž	Vsetín	UH	Otrokovice	UB
Počet obyvatel	74835	28880	26091	25205	17878	16493
Menicka.cz	77	34	31	38	21	19
Výsledek	971	849	841	663	851	868
Pořadí	1	4	5	6	3	2

Substituty

Substituty jsou využívány v momentě, kdy zákazník nabude dojmu, že nabízený produkt, který je substituován, neodpovídá stanovené ceně, případně zákazník není spokojen s kvalitou produktu. Substituty pro bistro mohou být například balená hotová jídla nabízená supermarkety nebo bagety prodávané na benzinových stanicích. Další forma substituce může být

jídlo, které je připraveno doma, a tím pádem odpadá potřeba vyhledávat služby pohostinských zařízení.

Dodavatelé

Úspěch bistra z velké části závisí na kvalitě surovin, z kterých budou pokrmy vařeny. Základní surovinou bistra bude kvalitní drůbeží, hovězí a vepřové maso, proto výběr spolehlivého dodavatele je jednou z priorit. Řeznictví U Kusáků s.r.o. z Ostrožské Nové Vsi je vyhlášeno pro svou kvalitu, s níž je samozřejmě spojena i vyšší cena masa. Dá se tedy předpokládat vysoká vyjednávací síla. Jelikož je však maso základní surovinou pokrmů bistra, nebude se na této surovině šetřit. Dalším významným dodavatelem masa je firma Sanytrák s.r.o. z Dolní Lhoty, která poskytuje kvalitní maso, výhradně od lokálních chovatelů. I v tomto případě je vyjednávací síla bistra velmi malá, protože se taktéž jedná o silného a zavedeného dodavatele. Bistro nebude uskutečňovat tak velké objemy objednávek, aby mu to danou vyjednávací sílu zajistilo. Řešení, které bude do budoucna jistě nejvýhodnější, je vytvoření sítě a přímá spolupráce s lokálními farmáři.

Zákazníci/odběratelé

Vyjednávací sílu zákazníků nelze považovat za vysokou, protože bistro nebude mít jednoho velkého odběratele a vliv jednotlivých kupujících je poměrně nízký, obzvláště v situaci, kdy v Uherském Brodě není přímý konkurent v podobě jiného zdravého bistra. Na druhou stranu je jasné, že je to právě zákazník, jeho věrnost a pozitivní recenze, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Proto je nutné, snažit se o vybudování dobrého vztahu a uspokojení zákaznickových přání a potřeb. Heslem „*Náš zákazník, náš pán*“ se řídil již Tomáš Baťa, a právě naplňování tohoto hesla bylo jednou ze záruk jeho úspěchu.

8.3 SWOT analýza

Pro sestavení matice SWOT byly využity výsledky předchozích dvou analytických nástrojů, PEST a Portrovi 5F analýzy. Jsou definovány silné a slabé stránky zamýšleného bistra a nastíněny možné příležitosti, kterých lze využít v jeho prospěch. Zároveň upozorňuje na možné hrozby, které je třeba brát v úvahu.

Silné stránky

Nejsilnější stránkou zamýšleného bistra je jeho jedinečný koncept spojení fast foodu a zdravé stravy. Pojem fast food se běžně pojí s nezdravým jídlem. Avšak právě díky spojení

nabídky zdravých, nutričně hodnotných pokrmů, připravovaných z kvalitních surovin, šetrným a zdravým způsobem a rychlosti výdeje jídla, která je běžná pro fast foody, se bistro může stát jedinečným a vyhledávaným. Další silnou stránkou bude prostředí, jehož design bude koncipován v moderním stylu pro příjemné posezení a chvíle odpočinku, zpříjemněné některým ze zdravých dezertů.

Slabé stránky

Nejslabší místo, obzvláště při zahájení provozu, může být nezkušenost autorky v podnikatelské sféře. Dalším slabým místem může být i cena jídla, která bude vyšší, než na jakou je zákazník zvyklý z běžného rychlého občerstvení, a to z důvodu vysoké kvality použitých surovin. S nově vzniklým podnikem se pojí také slabá stránka nulové zákaznické základny a vysokých počátečních výdajů.

Příležitosti

Největší příležitostí je bezesporu rostoucí zájem o zdravý životní styl, s kterým se pojí náležitý způsob stravování. Velkou příležitostí je fakt, že lidé jsou stále více ochotni si za kvalitní suroviny připlatit. Příležitost může být i v neochotě věnovat svůj volný čas denní přípravě zdravého a chutného jídla. Další příležitostí je absence podniku na daném trhu, který by byl zaměřený na zdravou kuchyni. Příležitostí může být i navázání spolupráce s novým místním fitness centrem a vzájemná podpora a sdílení zákazníků. Další příležitostí může být úbytek velkého počtu restaurací vlivem krize, způsobené pandemií koronaviru.

Hrozby

Největší hrozbou pro nový podnik, který vstupuje na trh, je nízké návštěvnost. Dále nízká či nulová konkurence v oblasti stravovacích zařízení zaměřených na zdravou stravu, která je příležitostí pro zamýšlený podnik, je rovněž hrozbou, a to z pohledu atraktivity trhu pro vstup nové konkurence. Další hrozbou jsou ustálené stravovací návyky, které mohou být překážkou v získání potenciálních zákazníků. Další hrozbou může být zvyšování cen jak surovin, tak i cen energií či nájmu. Hrozbou je i nejistota vývoje ekonomiky v důsledku pandemie koronaviru.

Tabulka 3: SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<ul style="list-style-type: none"> - Rychlost přípravy a výdeje produktů - Vysoká kvalita surovin - Nutričně hodnotné pokrmy - Nabídka zdravých desertů - Moderní prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší cena jídla - Nezkušenost v oblasti podnikání - Nový, neznámý podnik bez vlastní zákaznické základny - Vysoké počáteční výdaje
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí zájem o zdravý životní styl - Absence zdravého bistra v okolí - Ochota připlatit za kvalitní jídlo - Neochota trávit volný čas v kuchyni - Spolupráce s fitness centrem - Ukončení činnosti mnoha restaurací vlivem koronavirové situace 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká návštěvnost, nezájem zákazníků - Možný vstup konkurence - Ustálené stravovací návyky - Zvýšení cen surovin - Vývoj ekonomiky v důsledku pandemie koronaviru

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V této části práce si autorka klade za cíl objasnit otázky týkající se stravovacích trendů a zvyklostí respondentů, jejich postoj k fast food provozováním. Dále zjistit, zda na daném trhu existují potenciální zákazníci se zájmem o služby zamýšleného bistra, které by fungovalo jako kombinace fast foodu a zdravého občerstvení, tedy s nabídkou jídel, která by korespondovala se stravováním dle zdravých výživových směrů. Dále byly stanoveny hypotézy, které budou na základě výsledků dotazníku potvrzeny či vyvráceny.

Dotazník byl zaměřen na obyvatele Uherského Brodu a okolí. Dotazování proběhlo prostřednictvím webové stránky www.vyplnto.cz, na které byl dotazník vytvořen a následně uveřejněn s poznámkou specifikující požadovanou lokalitu bydliště vyplňujících. Jako další způsob šíření dotazníku byla zvolena sociální síť, kde byl zveřejněn odkaz na daný dotazník a to na vlastní profilové stránce autorky a rovněž v několika skupinách, tematicky zaměřených na město Uherský Brod. Po ukončení sběru dat prostřednictvím dotazníkové šetření, byla tato data vyhodnocena a každá otázka okomentována. Následovalo vytvoření grafů pomocí programu Microsoft Excel.

9.1 Stanovení hypotéz

1. Oběd v pohostinském zařízení alespoň 3x během pracovního týdne před vlastní přípravou jídla upřednostní víc, než 1/2 respondentů.
2. Víc než 3/4 respondentů projeví zájem stravovat se v bistro se zdravou a kvalitní stravou, a to i za předpokladu vyšší ceny jídel, než v běžném fast foodu.
3. Víc jak 3/4 všech respondentů do svého jídelníčku zařazuje maso alespoň 3x týdně.
4. Mezi 4 nejoblíbenější druhy masa zařadí respondenti maso kuřecí, vepřové, hovězí a jehněčí, v úpravě grilované nebo trhané.
5. Alespoň 1/4 dotazovaných respondentů pravidelně sleduje svůj denní energetický příjem.
6. Dva nejčastější důvody, proč se respondenti pravidelně nestravují jídlem, připravovaným doma, bude nedostatek času a neochota trávit volný čas vařením.

9.2 Vyhodnocení dotazníku

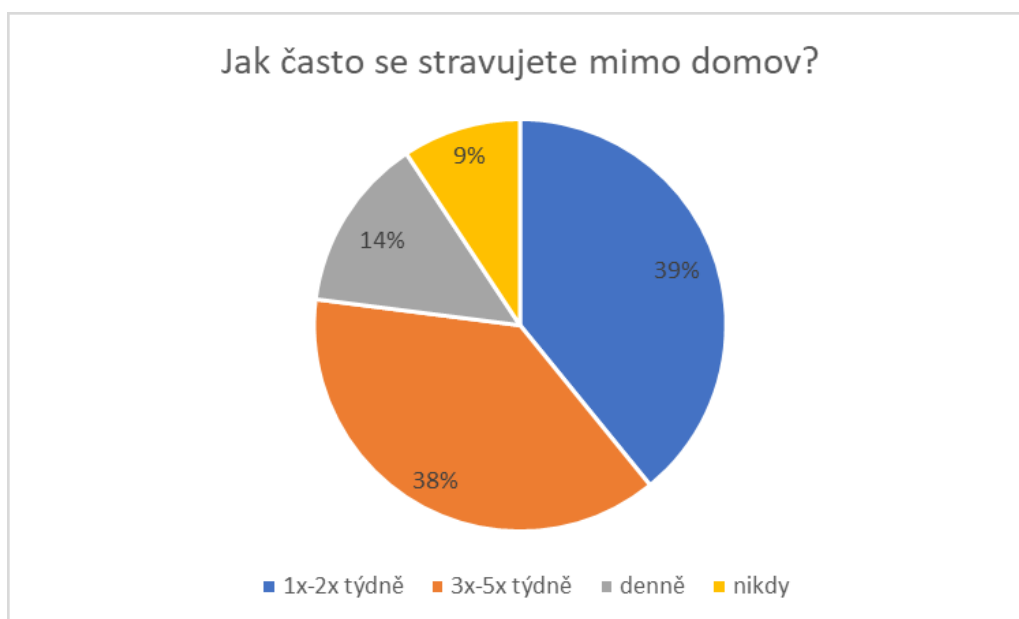
Segmentační otázky byly záměrně ponechány až na samotný závěr, aby nebyl respondent předem odrazen od vyplňování neatraktivností těchto otázek, které jsou obsaženy téměř v každém dotazníku. Jejich vyhodnocení je však provedeno již v úvodu.

Dotazník obsahoval 20 otázek a vyplnilo jej celkem 140 ze 189 respondentů. Celková návratnost tedy činí 74 %. Dotazování se zúčastnilo 55 % žen a 45 % mužů. Dá se tedy konstatovat, že i přes vyšší zastoupení žen mezi respondenty, nebyla tato převaha nijak výrazná.

Převažující věková skupina byla 26-36 let, která činila 40 % respondentů. 26 % respondentů bylo ve věku 37-47 let. 16 % uvedlo věk 48 a více. Nejméně byly zastoupeny kategorie ve věku 18-25 let s 14 % a 18 a méně, která z celkového počtu činila pouhé 4 %.

Otázka č. 1

První otázka měla za úkol zjistit, jak často se respondenti stravují mimo domov a jednou z nabídnutých odpovědí bylo *nikdy* (tato odpověď byla podrobněji popsána i jako možnost, zahrnující stravu, připravenou doma a konzumovanou v práci či škole). Pokud respondent zvolil tuto odpověď, bylo dotazování automaticky ukončeno. Tuto odpověď zvolilo pouhých 9 %. Zbýlých 91 % dotazovaných se alespoň jednou týdně stravují mimo domov, což považují za velmi pozitivní výsledek, který poukazuje na vysoký potenciál pohostinských služeb.



Obrázek 8: Jak často se stravujete mimo domov? (vlastní zpracování)

Otázka č. 2

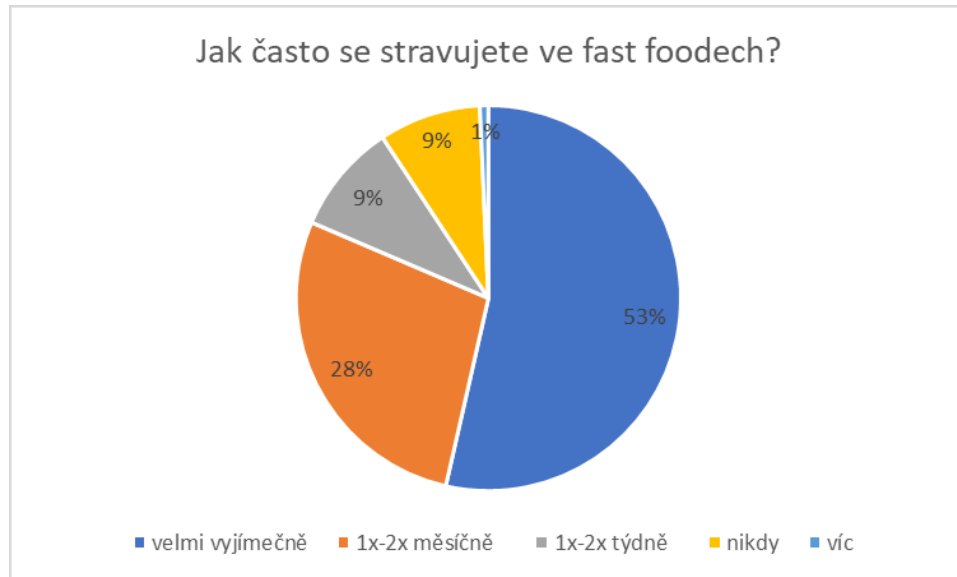
Druhá otázka byla zaměřena na typ pohostinského zařízení, které respondenti navštěvují nejčastěji. 50 % všech dotazovaných zvolilo odpověď *restaurace*. Tento výsledek nebyl překvapivý a dal se očekávat. Další častou formou stravování je *závodní jídelna*. Pro účely tohoto průzkumu je důležitý výsledek, kterého dosáhly odpovědi *fast food* a *bistro*. Jejich součet činí téměř 23 %, což je rovněž pozitivní výsledek, svědčící o zájmu dotazovaných o tento způsob stravování.



Obrázek 9: Který typ pohostinského zařízení využíváte nejčastěji? (vlastní zpracování)

Otázka č. 3

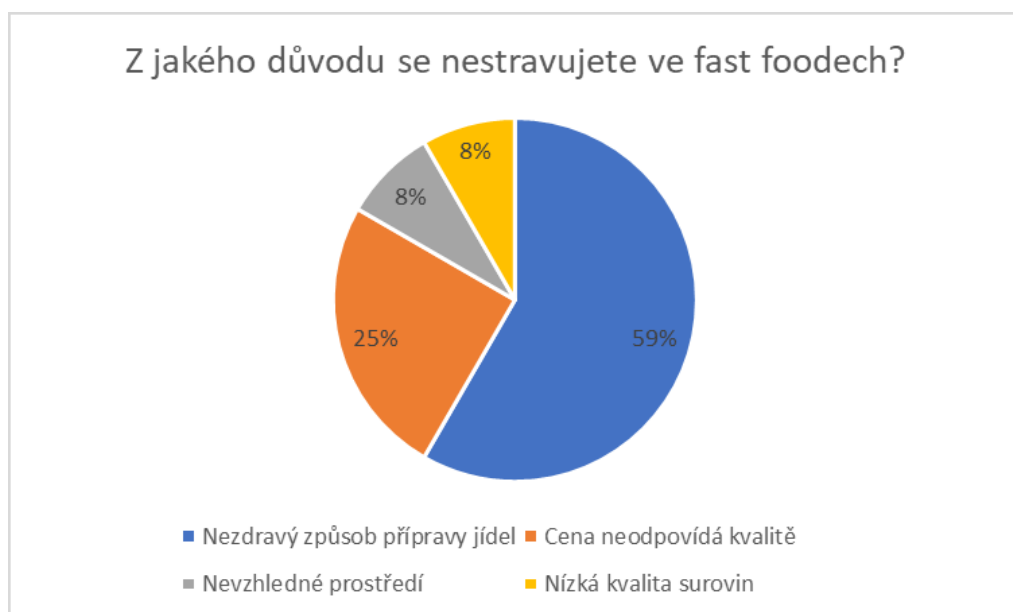
Třetí otázka zjišťovala četnost návštěv respondentů ve fast food provozovnách. Více než polovina dotazovaných zvolila odpověď *velmi výjimečně*, druhou nejčastější odpovědí bylo rozmezí *1x – 2x měsíčně*, kterou volilo necelých 28 %. Zde je zřejmé, že klasické fast food provozovny v žádném případě nejsou volbou pro běžný či dokonce každodenní způsob stravování. 9 % respondentů dokonce zvolilo možnost *nikdy*. Tito respondenti pokračovali v dotazníku na otázku č. 4, zjišťující jejich důvod absolutního odmítnutí fast foodu. Zbylí respondenti, kteří alespoň výjimečně fast food navštěvují, byli přesměrováni na otázku č. 5.



Obrázek 10: Jak často se stravujete ve fast foodech? (vlastní zpracování)

Otázka č. 4

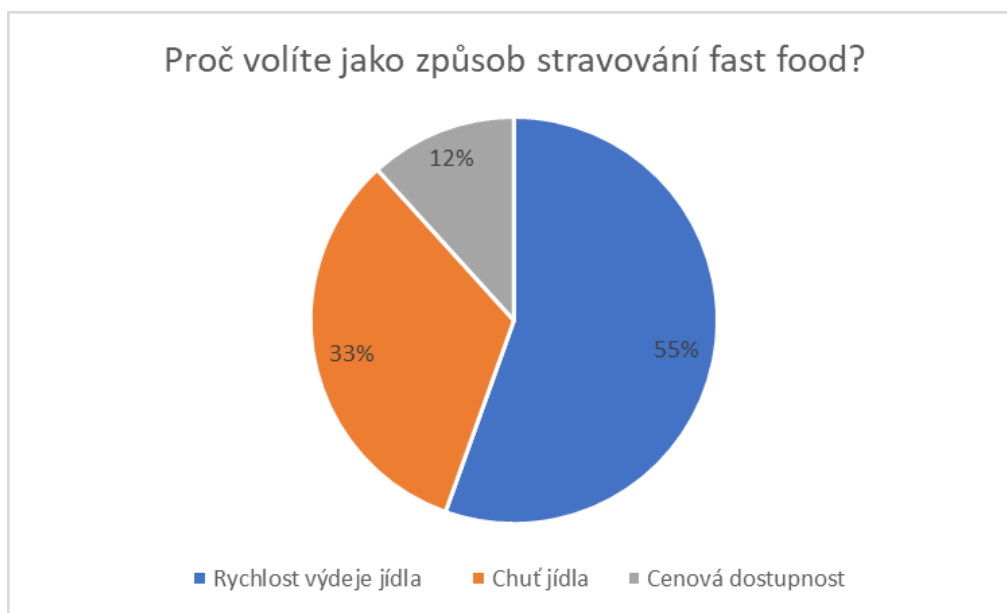
Čtvrtá otázka byla přístupná pouze respondentům, kteří v předchozí otázce odpověděli, že se ve fast foodu nestravují nikdy. Úkolem této otázky bylo zjistit, jaké důvody je k tomu vedou. 59 % všech dotázaných uvedlo jako důvod *nezdravý způsob přípravy jídel*. Tím byla částečně potvrzena domněnka že fast food, podávající zdravé jídlo, má určitý předpoklad být na trhu úspěšný. Tento předpoklad byl však ověřen pouze na respondentech, kteří typické fast foody nenavštěvují vůbec, tedy na 9 % respondentů.



Obrázek 11: Z jakého důvodu se nestravujete ve fast foodech? (vlastní zpracování)

Otázka č. 5

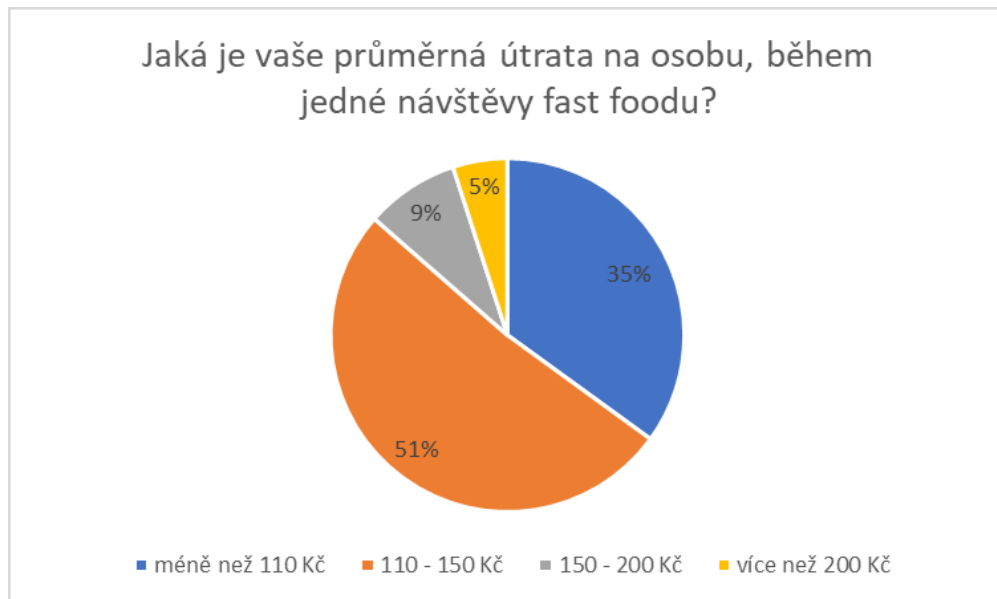
Pátá otázka se naopak zaměřila na respondenty, kteří se ve fast foodech stravují. Respondenti měli na výběr ze tří možností, které zohledňovali *rychlost*, *chuť* nebo *cenu jídla*. Cílem bylo potvrdit předpoklad, že pro zákazníky, kteří se ve fast foodech stravují, je nejdůležitějším faktorem právě *rychlost výdeje jídla*. Tento předpoklad zde byl potvrzen 55 % všech dotázaných. Téměř 33 % zvolilo jako důvod *chuť jídla* nabízeného fast foody a pouze 12 % se v těchto podnicích stravuje z důvodu *cenové dostupnosti*.



Obrázek 12: Proč volíte jako způsob stravování fast food? (vlastní zpracování)

Otázka č. 6

Šestá otázka měla za úkol zmapovat částku, kterou zákazníci průměrně utratí v klasických fast foodech. Na tuto otázku pak navazují dva dotazy zaměřené na možnost stravovat se ve zdravé formě fast foodu a dále ochotu zaplatit za takové jídlo vyšší částku. Výsledky pak lze zohlednit při tvorbě ceny jednotlivých pokrmů. Z výsledků této otázky vyplynulo, že víc jak polovina zákazníků za své jídlo a nápoj nejčastěji zaplatí v rozmezí 110–150 Kč.



Obrázek 13: Jaká je vaše průměrná útrata na osobu? (vlastní zpracování)

Otázka č. 7

Zásadní otázkou pro tuto práci byla otázka č. 7, která měla zjistit potenciální zájem respondentů právě o podnik, který by v sobě kombinoval rychlost výdeje jídla, jakou disponují běžné fast foody, ovšem s nabídkou jídel, která by splňovala požadavky zdravého stravování. Zdravá strava zde byla definována jako energeticky vyvážená jídla z kvalitních surovin, obsahujících zdravé tuky, kvalitní komplexní sacharidy a spoustu bílkovin a vlákniny. Dále by byl kladen důraz na způsob přípravy jídel, které jsou šetrné ke zdraví člověka. Tedy dušení, vaření, vaření v páře, ale také pečení bez zbytečného tuku či grilování na kontaktním grilu. Smažená jídla by v podniku podávána nebyla. Více než 84 % dotazovaných odpovědělo, že by mělo zájem o takový koncept fast foodu, což považují za velmi pozitivní výsledek. Následující otázka byla přístupná pouze respondentům, kteří v této otázce odpověděli kladně. V opačném případě byli přesměrováni až na otázku č. 9.



Obrázek 14: Využili byste možnosti stravovat se ve zdravé variantě fast foodu? (vlastní zpracování)

Otázka č. 8

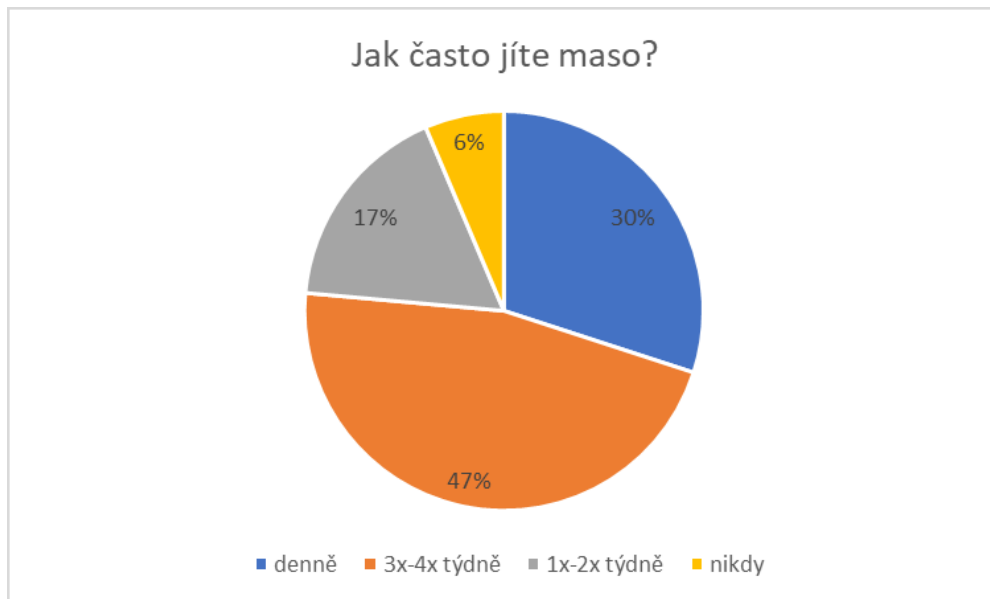
Následující otázka se zaměřila na ochotu dotazovaných zaplatit za kvalitní a zdravé jídlo vyšší částku, než by zaplatili v běžném fast foodu. I zde se předpokládá, že alespoň dvě třetiny odpoví kladně, potvrdily. Celých 77 % dotazovaných, kteří v předchozí otázce vyjádřili zájem o zdravou variantu fast foodu, by bylo ochotno si v případě kvalitního a zdravého jídla připlatit. Výsledek jasně poukazuje na trend rostoucího zájmu o kvalitní stravu i na úkor vyšší ceny.



Obrázek 15: Byli byste ochotni zaplatit vyšší částku, vzhledem k vyšší kvalitě jídla?
(vlastní zpracování)

Otázka č. 9

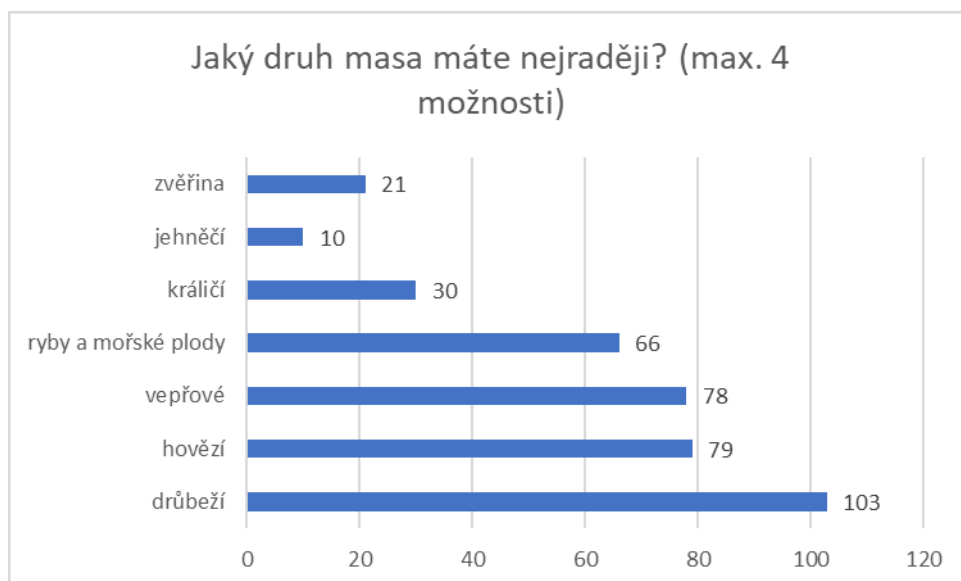
Devátá otázka měla za úkol zjistit, jak často respondenti konzumují maso. I tato otázka je pro práci velmi důležitá, protože zamýšlené bistro by se specializovalo na jídla, jejichž základ by tvořilo právě maso. Ani zde nebyly výsledky překvapivé a rozhodně jsou pro daný typ podniku pozitivní. Součet odpovědí *denně* a *3x-4x týdně* je téměř 76,5 %, z čehož lze usuzovat, že není důvod obávat se nedostatečného množství zájemců o nabídku jídel tvořenou převážně masem. Tato otázka byla větvicí. Respondenti, kteří nekonzumují maso vůbec, byli přesměrováni na otázku č. 12, zbytek respondentů pokračoval na následující otázku.



Obrázek 16: Jak často jíte maso? (vlastní zpracování)

Otázka č. 10

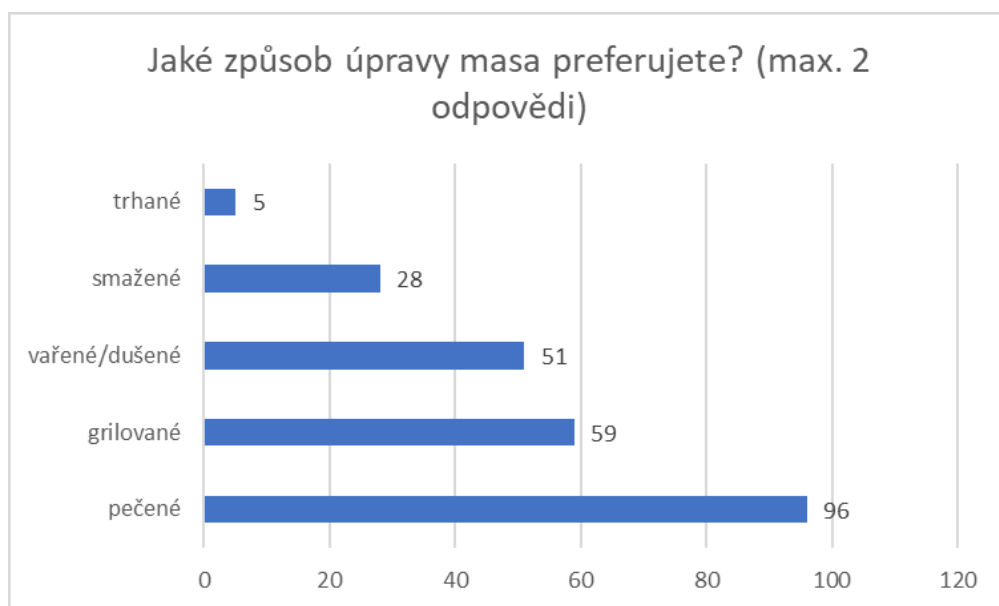
Další otázka se zabývala druhy masa a jejich oblíbeností mezi respondenty. Ti měli možnost vybrat jeden až čtyři druhy z nabízených možností. Předpoklad byl, že na prvních třech místech se umístí drůbeží, hovězí a vepřové. Tento předpoklad byl jasně potvrzen. Na místě čtvrtém bylo autorkou předpokládáno maso jehněčí. To se ale překvapivě umístilo až na posledním, 7. místě.



Obrázek 17: Jaký druh masa máte nejraději? (vlastní zpracování)

Otázka č. 11

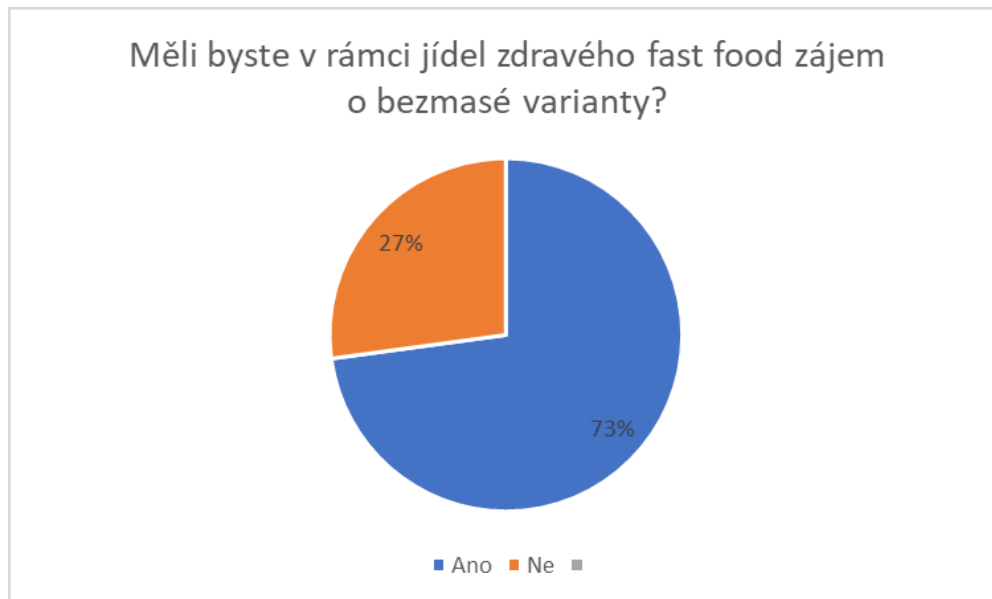
Jedenáctá otázka byla tematicky propojena s otázkou předchozí a měla definovat, jaký způsob úpravy masa respondenti upřednostňují nejvíce. Opět měli možnost vybrat více možností, v tomto případě maximálně dvě varianty. Velmi pozitivně vidím poměrně nízký zájem způsob úpravy smažením, které získalo pouze málo přes 21 %. Překvapivé však bylo zjištění, že trhané maso, které mělo být základem nabídky, skončilo na posledním místě. Jako důvod takového umístění je spatřováno v nízkém povědomí o tomto způsobu přípravy masa.



Obrázek 18: Jaký způsob úpravy masa preferujete? (vlastní zpracování)

Otázka č. 12

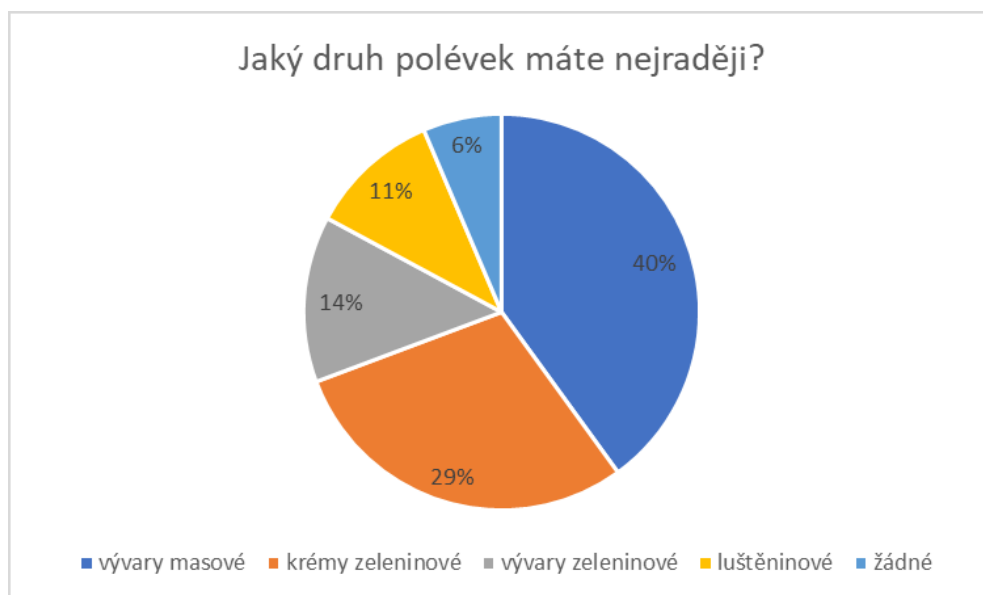
Další otázka se zaměřila na zájem o možnost objednání bezmasé varianty jídla. I přesto, že se podnik chce zaměřit převážně na jídla obsahující maso, je z výsledků odpovědí zcela jasné, že podceněním nabídky bezmasých variant jídel by mohl podnik sám sebe velmi poškodit. Zájem o bezmasé varianty je téměř 73 %.



Obrázek 19: Měli byste v rámci jídel zdravého fast food zájem o bezmasé varianty?
(vlastní zpracování)

Otázka č. 13

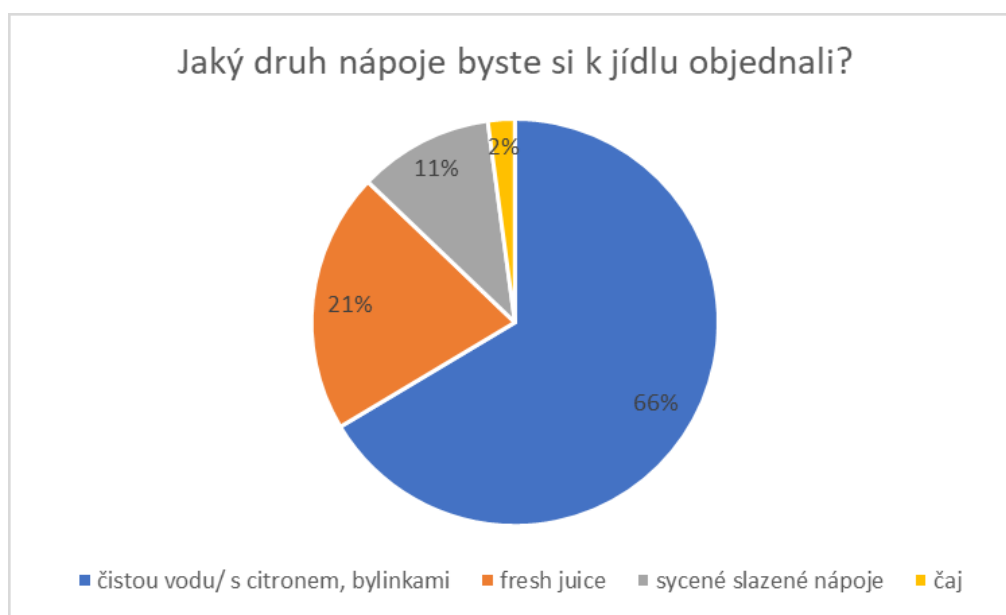
Tato otázka měla za úkol zjistit, o které druhy polévek mají respondenti nejraději. Polévky by totiž rovněž patřily do denní nabídky podniku. Výsledky jsou pro zamýšlené bistro a strukturu jeho nabídky velmi pozitivní. Pouhých 6,43 % respondentů uvádí, že nemají rádi polévky. Zbýlých 93,57 % je skvělý výsledek, který autorku utvrzuje v tom, že polévky by byly zcela jistě zařazeny do denní nabídky jídel.



Obrázek 20: Jaký druh polévek máte nejraději? (vlastní zpracování)

Otázka č. 14

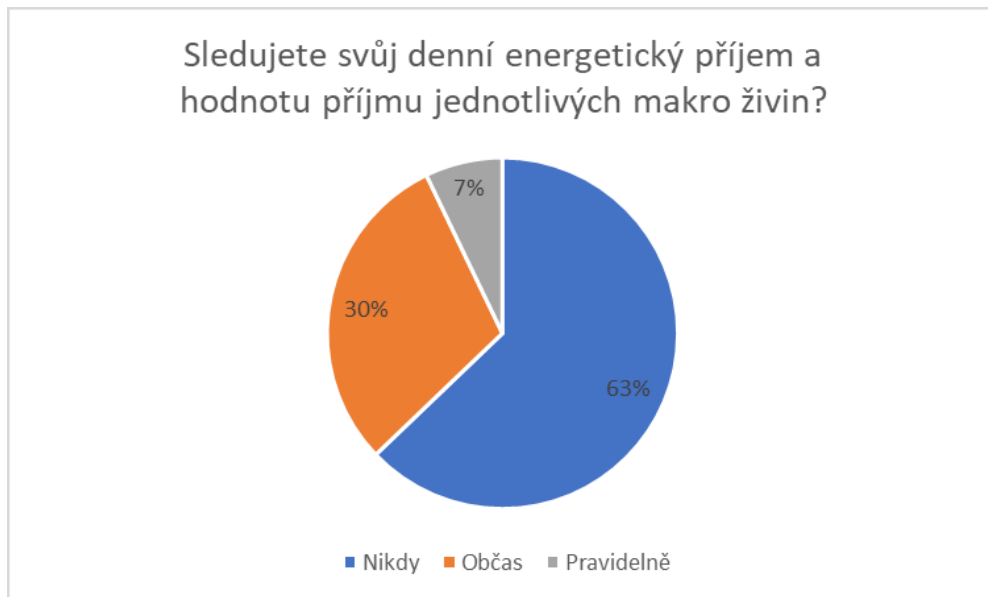
Následuje otázka zaměřená na nápoje. Respondentům byly nabídnuty možnosti slazených i neslazených nápojů, a z výsledků je zcela zřejmé, že největší zájem je o čistou vodu, ochucenou pouze citronem či bylinkami, pro kterou se rozhodlo 66 % respondentů. Na druhém místě se s 21 % umístil fresh juice. I zde je tedy jasně vidět trend stále rostoucího zájmu o zdravou stravu s kterou se pojí i vhodný pitný režim. Slazené sycené nápoje získaly pouhých 11 %, bistro tedy s širší nabídkou těchto nápojů příliš nepočítá.



Obrázek 21: Jaký druh nápoje byste si k jídlu objednali? (vlastní zpracování)

Otázka č. 15

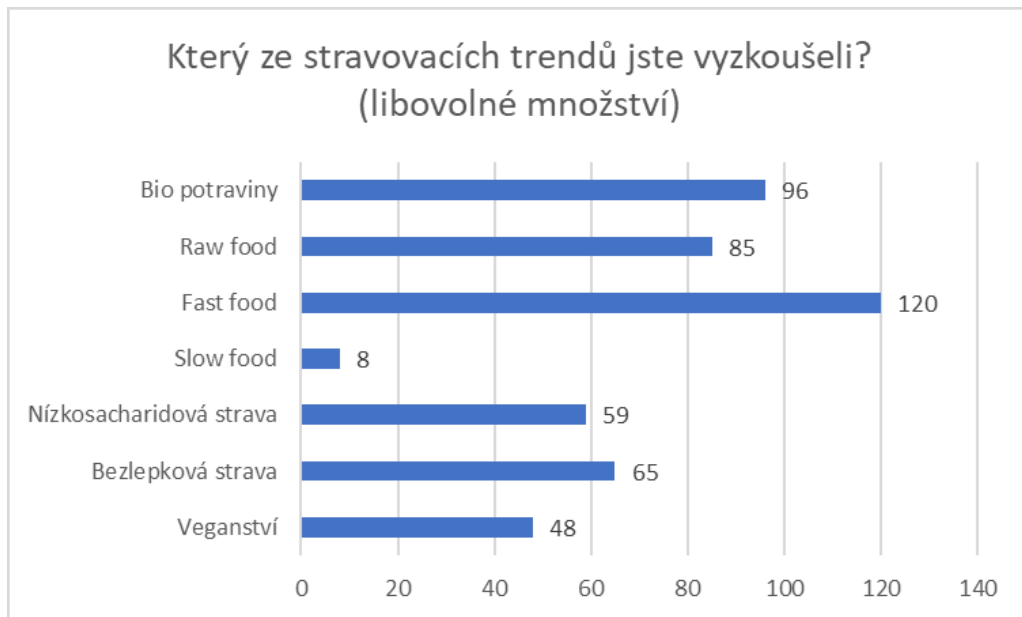
Otázka měla za úkol zmapovat, jak velký by mohl být potenciální zájem o službu poskytování vypočtené energetické hodnoty objednaného jídla a jednotlivých hodnot makro živin. Výsledky byly pro autorku poměrně překvapivé. Pravidelně tyto údaje sleduje pouze 7 % respondentů. Zde je tedy na místě zvážit, zda by nebylo lepší pokusit se zákazníkům nabídnout jinou hodnotovou nabídku, o kterou by mohl být větší zájem.



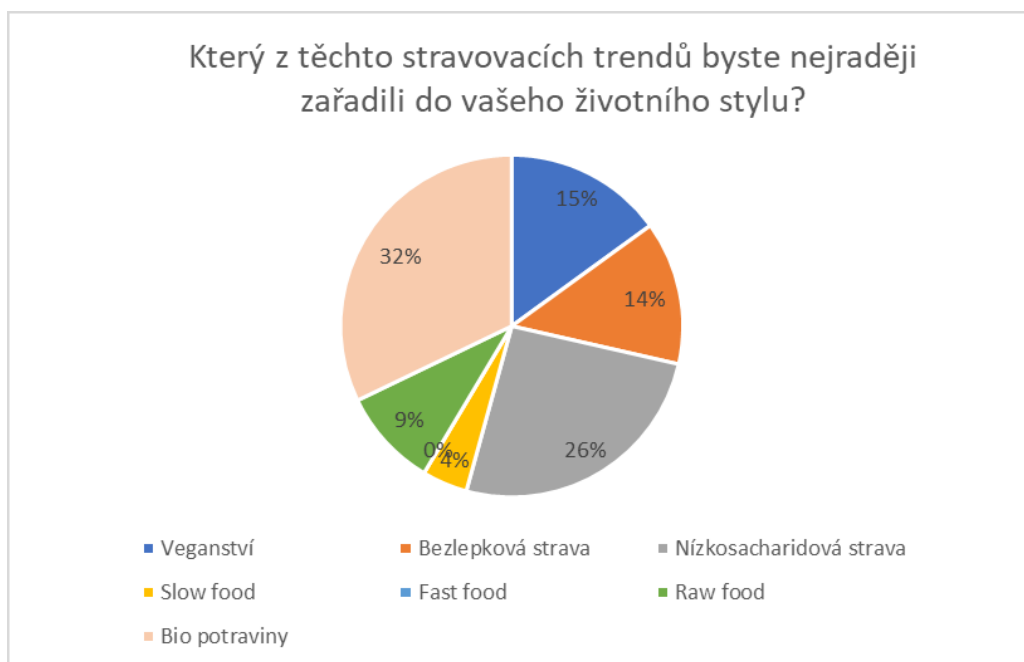
Obrázek 22: Sledujete svůj denní energetický příjem? (vlastní zpracování)

Otázka č. 16 a 17

Následující dvě otázky měly za úkol zmapovat obecné povědomí respondentů o daných stravovacích trendech a zjistit, kterými z uvedených trendů by bylo vhodné se, v návaznosti na výsledky dotazování, blíže zabývat a zařadit je určitým způsobem do nabídky bistra. První z dvojice grafů poukazuje na to, že pojem slow food stále není příliš rozšířený. Může se však jednat pouze o neznalost konkrétního slovního spojení, nikoli jeho obsahu a to co představuje. Druhý graf ukazuje na zájem respondentů o bio potraviny s 32 % a nízkosacharidový způsob stravování 26 %, tedy právě ty trendy, s jejichž zařazením se v bistru počítá. Dalšími oblíbenými trendy ve stravování jsou rovněž veganská strava, kterou by do svého jídelníčku rádo zařadilo 15 % respondentů.



Obrázek 23: Který z těchto stravovacích trendů jste vyzkoušeli? (vlastní zpracování)



Obrázek 24 : Který ze stravovacích trendů byste zařadili do vašeho životního stylu? (vlastní zpracování)

Otázka č. 18

Poslední otázka byla jediná otevřená a měla za cíl zjistit, jaké jsou nejčastější důvody, proč si respondenti nepřipravují pravidelně jídlo sami. Otázka byla určena jak těm respondentům, kteří si jídlo doma nikdy nepřipravují, tak i těm, kteří se stravují jak jídlem připraveným doma, tak i v podnicích, poskytujících pohostinské služby. Cílem bylo potvrzení či vyvrácení hypotézy, že nejčastějšími důvody, proč se respondenti nestravují jídlem, připravovaným doma, bude nedostatek času a neochota trávit volný čas vařením. Mezi nejčastějšími odpověďmi byly skutečně tyto dvě varianty. Nedostatek volného času a další odpovědi, které svým významem spadaly do této kategorie, zvolilo 59 respondentů. Neochotu trávit čas vařením zvolilo 48 respondentů. Další častou odpovědí byla nespokojenost se svými kuchařskými dovednostmi - 12 respondentů. Zbylé odpovědi svou nízkou četností neměly pro tento výzkum význam.

9.3 Vyhodnocení hypotéz

1. Oběd v pohostinském zařízení alespoň 3x během pracovního týdne před přípravou vlastního jídla upřednostnilo 52 % respondentů – **hypotéza potvrzena**
2. Zájem stravovat se v bistru se zdravou a kvalitní stravou i za předpokladu vyšší ceny jídel než v běžném fast foodu, projevilo 77 % respondentů – **hypotéza potvrzena**
3. Zařazení masa do svého jídelníčku 3x týdně a více zvolilo 77 % respondentů – **hypotéza potvrzena**
4. Mezi čtyři nejoblíbenější druhy masa respondenti zařadili maso kuřecí, vepřové, hovězí a ryby a mořské plody. Dva nejoblíbenější způsoby úpravy jsou grilování a pečení – **hypotéza zamítnuta**
5. Svůj denní energetický příjem pravidelně sleduje pouze 7 % respondentů – **hypotéza zamítnuta**
6. Respondenti se nestravují jídlem, pravidelně připravovaným doma nejčastěji z důvodu nedostatku času a neochoty trávit volný čas vařením – **hypotéza potvrzena**

9.4 Shrnutí dotazníkové šetření

Z výsledků dotazníku lze usuzovat, že potenciálními zákazníky by byli muži i ženy, bez významného rozdílu v jejich zastoupení. Dále z výsledku šetření vyplynulo, že v dnešní době se velká část pracujících lidí a studentů stravuje alespoň 3x týdně mimo domov, resp. stravou, která nepochází z domácí přípravy. Toho jsou si restaurace vědomy, proto dnes téměř

každá restaurace nabízí denní menu. Většinou se jedná o výběr ze 3–5 druhů jídel, které jsou zákazníkovi naservírovány během výrazně kratší doby než při výběru jídla ze stálého jídelního lístku. Přesto však stále nedosahují fast foodové rychlosti výdeje jídla. A právě rychlost výdeje je největší konkurenční výhodou běžných fast foodů, což je zřejmé i z výsledků dotazování, v němž víc jak polovina respondentů uvádí právě rychlost výdeje jako důvod, proč tento způsob stravování volí. I přes tuto výhodu jsou si však respondenti vědomi nevhodnosti jídel, které jsou fast foody nabízeny a počet respondentů, kteří se tímto způsobem stravují alespoň 1x-2x týdně nepřesahuje 10 %. Naopak, většina dotazovaných uvedla, že klasický fast food je pro ně velmi výjimečnou záležitostí.

Z výsledků dále vyplynulo, že většina respondentů by uvítala možnost stravovat se v podniku, který by nabízel zdravá jídla z kvalitních surovin, avšak s rychlostí výdeje jídla typického pro fast food. I zde je tedy zřejmé, jak velký důraz je respondenty kladen právě na čas. Více jak 77 % respondentů by bylo ochotno si za tuto kvalitu připlatit. Je tedy evidentní, že lidé již dnes nevybírají jídlo podle ceny a množství, ale kladou důraz právě na kvalitu, častěji čtou složení potravin a zajímají se o jejich původ.

Co se týká menu zamýšleného bistra, prvotní představa byla, že pilířem nabídky se stane hovězí, vepřové a jehněčí maso, podávané se zdravou přílohou. Zařazení posledního jmenovaného druh masa však bude přehodnoceno. Z výzkumu totiž vyplynulo, že jehněčí maso se v oblíbenosti umístilo až na posledním místě. Vzhledem k jeho vysoké ceně a nízké popularitě by nabídka tohoto druhu masa mohla být pro podnik velmi nevýhodná. Lze jej tedy zařadit spíše v rámci speciální akce, která by otestovala, jaký ohlas by tento druh masa u zákazníků měl. Rovněž oblíbenost trhaného masa, jako způsobu úpravy, skončilo na posledním místě. Zde však vidím problém spíše v jeho relativní novosti a nízkém povědomí respondentů o této formě úpravy masa, v porovnání například s pečením či grilováním.

Dalším zjištěním provedeného šetření byl zájem o bezmasé varianty jídel. Původně měla tato jídla tvořit pouze okrajovou část nabídky, v dotazníku však o zařazení bezmasých variant jídel vyjádřilo zájem téměř 73 % respondentů, proto je důležité tento segment nezanebat. Výzkum dále utvrdil autorku o správnosti rozhodnutí zařadit do denního menu několik druhů polévek. Své místo by zde měly masové vývary a zeleninové krémové polévky, které respondenti zvolili jako nejoblíbenější. Dále byl projeven zájem o bio potraviny a o jídla se sníženým obsahem sacharidů, tedy low carb. Upuštěno však s největší pravděpodobností bude od jedné ze zvažovaných služeb, kterou mělo být poskytování kompletního přehledu energetické hodnoty jednotlivých jídel, a to z důvodu nízkého zájmu ze strany respondentů.










10 BUSINESS MODEL BISTRA

Východiskem pro posouzení uplatnění tohoto typu business modelu na daném trhu slouží výsledky analytické části práce, zejména výsledků dotazníkového šetření, z něhož vyplynul zájem respondentů o podnik tohoto charakteru. Dále je potřeba zmínit úplnou absenci daného typu podniku na zkoumaném trhu a všeobecně rostoucí zájem o zdravý životní styl.

Business model bistra je založen na dvou trendech, které jsou typické pro dnešní společnost. Jedním z trendů je touha žít zdravě a kvalitně, avšak proti tomu stojí druhý trend, kterým je jistým způsobem uspěchaná doba, v níž lidé nemohou nebo nechtějí trávit pravidelně svůj čas přípravou jídla, které by požadavky zdravého životního stylu splňovalo. Lidé nemají zájem trávit svůj čas v kuchyni, na druhou stranu chtějí v rámci zdravého životního stylu dopřát svému tělu kvalitní a hodnotnou stravu a neváhají si za kvalitní jídlo připlatit.

Čas je v této uspěchané době právě onou vzácnou komoditou, které mají lidé stále větší nedostatek. Proto je vyhledáváno vše, co člověku čas ušetří. Bistro by tedy sejmulo ze svého zákazníka břemeno spojené s vynakládáním času na vaření, nákupy surovin, každodenním přemýšlení nad recepty, úklidem po vaření a s dalšími činnostmi, které jsou s každodenním vařením spojeny.

Svým zaměřením bude tedy bistro cílit na zákazníky se zájmem o zdravý životní styl. Ponese název **Fit Fast Good**, tedy tři slova, které stručně, ale o to výstižněji vyjadřující základ konceptu podniku. Jídlo bude připravováno zdravým způsobem – fit, bude kladen důraz na rychlost přípravy a výdeje jídla – fast a zároveň bude dbáno na vysokou kvalitu surovin, z nichž bude jídlo připravováno – good. Zákazník už se nebude muset rozhodovat, zda ušetří čas na úkor svého zdraví a utiší hlad v některém z klasických provozoven rychlého občerstvení, nebo zvolí raději zdravou variantu, avšak s vědomím, že proto bude muset obětovat více ze svého času, ať už domácí přípravou, či jídlem z klasických restaurací, na které je rovněž nutné vyhradit si více času.

Klíčová partnerství  <ul style="list-style-type: none"> * Dodavatelé čerstvých a kvalitních surovin * Dodavatelé ekologických gastroobalů * Nové místní fitness centrum 	Klíčové činnosti  <ul style="list-style-type: none"> * Příprava zdravého jídla * Zajišťování kvalitních surovin * Rychlý servis * Gastro školení * Online marketing Klíčové zdroje  <ul style="list-style-type: none"> * Kvalitní personál * Pronájem prostor * Vybavení kuchyně * Designové vybavení prostoru pro zákazníky * Finanční zdroje - osobní úspory 	Hodnotová nabídka  <ul style="list-style-type: none"> * Zdravé jídlo z kvalitních surovin * Hodnotné jídlo bez dlouhého čekání * Široká nabídka LC příloh * Zdravé dezerty * Doplnkový sortiment (rostlinná mléka, sirupy) 	Vztahy se zákazníky  <ul style="list-style-type: none"> * Garance kvality * Věrnostní program * Formulář zpětné vazby * FB profil (soutěže, články o vaření, ankety, fotky,..) Distribuční kanály  <ul style="list-style-type: none"> * Prodejna bistra * Jídlo "take away" * Online kanály (Facebook, Instagram) 	Zákaznický segment  <ul style="list-style-type: none"> * Vyznavači zdravého životního stylu * Lidé, pracující v centru města a všeobecně zaneprázdnění lidé * Lidé, stravující se v LC režimu * Lidé s nadváhou, toužící po změně
Struktura nákladů  <ul style="list-style-type: none"> * Počáteční investice před spuštěním provozu * Platy zaměstnanců * Nájem, energie * Nákup surovin * Pravidelné školení zaměstnanců 		Zdroje příjmů  <ul style="list-style-type: none"> * Prodej jídla a nápojů * Prodej doplňkového zboží (rostlinná mléka, sirupy) 		

Obrázek 25: Business model Canvas (vlastní zpracování)

10.1 Zákaznické segmenty

- *Pro koho je hodnotová nabídka tvořena?*

Zákaznický segment budou tvořit lidé se zájmem o zdravý životní styl. Zákazník bude náročný v otázce kvality surovin a celkové nutriční hodnoty jídla, zároveň však lze předpokládat, že si za kvalitu rád připlatí. Další segment může být vytvořen lidmi pracujícími v centru města, v kancelářských komplexech a na úřadech, pro které bude rozhodujícím faktorem, kromě chutného a zdravého jídla, také právě rychlost výdeje, z důvodu omezené délky obědové pauzy, nebo z všeobecně zaneprázdněných, časově vytížených lidí, kteří nechtějí svůj volný čas trávit v kuchyni každodenní přípravou jídla. Takový zákazník ocení možnost zakoupení hodnotného, zdravého jídla bez nutnosti dlouhého čekání, protože bistro bude klást důraz kromě kvality i na rychlost přípravy a výdeje jídla. Samotný zákaznický segment mohou vytvořit lidé, kteří se stravují v nízkosacharidovém režimu, protože bistro předpokládá širokou nabídku těchto druhů potravin, jak v sekci hlavních jídel, tak v sekci dezertů. Další zákaznický segment mohou vytvořit lidé, bojující s nadváhou nebo se špatným způsobem stravování, toužící po celkové změně životního stylu a vytvoření zdravých stravovacích návyků.

10.2 Hodnotová nabídka

- *Jaká hodnotová nabídka je zákazníkovi poskytována, jaký jeho problém je řešen?*

Středem Business modelu Canvas a zároveň jeho nejpodstatnější částí je hodnotová nabídka. Pro nalezení hodnoty je potřeba pochopit zákazníka jeho potřeby, které mají být uspokojeny.

Profil zákazníka

- Úkoly zákazníka – stravovat se zdravě, cítit se dobře, neztrácet čas vařením
- Obtíže – nadváha a celkově špatný zdravotní stav, nedostatek času, neochota vařit
- Přínosy – zdravý způsob stravování, jídlo bez zbytečného čekání, příjemně strávený čas

Mapa hodnot

- Produkty a služby – zdravé jídlo z kvalitních surovin, rychlost přípravy a výdeje jídla
- Řešení obtíží – boj proti nezdravému stravování, vaření a další činnosti s ním spojené
- Tvorba přínosů – vytváření správných stravovacích návyků, uspoření zákaznickova času, poskytnutí komfortní prostředí

Hodnota, kterou bistro přinese potenciálnímu zákazníkovi bude spočívat poskytování zdravé, hodnotné stravy a zároveň úspory zákaznickova času. Vychází z předpokladu, že tito zákazníci touží po kvalitním jídle, nejsou však ochotni trávit každý den svůj volný čas vařením a dalšími činnostmi s ním spojenými. Počínaje nákupem čerstvých surovin, vybíráním receptů, samotným vařením a následujícím úklidem po vaření. To vše odpadá v případě, že zákazník zvolí využití služeb bistra. Svým zaměřením na zdravé pokrmy může bistro rovněž pomoci lidem, kteří trpí nadváhou a špatným zdravotním stavem způsobeným nevhodným stravováním, ale s těmito stravovacími návyky nejsou schopni začít bojovat sami.

Bistro bude nabízet rychlé, přesto však zdravé a hodnotné jídlo. Základem bude trhané, grilované nebo pečené maso, spoustu čerstvé, rozmanité zeleniny a zdravé přílohy dle preferovaného výživového směru. Dále několik druhů zeleninových krémových polévek a masových vývarů. Další produkt, na který by se podnik chtěl zaměřit, jsou zdravé dezerty, limonády z domácích sirupů, voda s různými druhy bylinek. Jako doplňkové zboží bude možné zakoupit domácí sirupy a čerstvá rostlinná mléka. Původně byla zvažována i služba poskytování informací o makroživinách a celkové energetické hodnotě zvoleného pokrmu. Po provedení dotazníkového šetření však bylo zjištěno, že by o tuto službu příliš velký zájem nebyl. Proto bude vhodné nalézt jinou službu, která by pro zákazníka byla přínosem.

10.3 Vztahy se zákazníky

- *Jakým způsobem budou získáváni noví a udržováni stávající zákazníci?*

Vztah se zákazníky bude budován převážně na základě skvělého jídla a příjemného prostředí, tvořené jak interiérem bistra, tak i profesionálními službami. Další možností pro budování vztahu se zákazníkem je zavedení věrnostních karet, které po určitém množství provedených nákupů nebo v narozeninový den zákazníka, poskytnou výhody v podobě slev či bonusů. Jako další způsob, jak zaujmout potenciální zákazníky, bude využití sociálních sítí Facebook a Instagram. Pokud mají bistra tyto sítě plnit svou službu, je nutné víc než pouhé vytvoření vlastního profilu se základními informacemi. Důležitá je aktivní komunikace na denní bázi. Budou zde uveřejňovány speciální nabídky či soutěže, zajímavé a užitečné články o jídle, surovinách, vaření, netradičních receptech. Obzvláště důležité je využití těchto sítí pro zpětnou vazbu. Nejsilnější propagační službou však vždycky bude spokojený zákazník, který se o svou zkušenost s podnikem podělí s přáteli. Proto dalším pilířem bistra bude ochotný a přátelský personál, snažící se zákazníkovi nákup i pobyt v bistra zpříjemnit milým úsměvem, slovem a perfektní službou. Kvalitní jídlo i vstřícné jednání se musí stát standardem, protože je to jediný způsob, jak může podnik dlouhodobě a úspěšně fungovat na trhu, kde každý den probíhá tvrdý boj o zákazníka.

10.4 Distribuční kanály

- *Jak bude hodnotová nabídka zákazníkovi doručena?*

Hlavním distribučním kanálem zamýšleného bistra bude kamenná provozovna, umístěna v centru města Uherský Brod. Podnik bude fungovat převážně na principu „jídlo s sebou“, nebudou tedy potřebné příliš velké prostory provozovny. Přesto zde bude i několik míst pro zákazníky, kteří by si rádi pochutnali na svém jídle přímo v bistra. Do budoucna bude podnik zřejmě postaven před rozhodnutí, zda poskytovat rozvozu alespoň v rámci Uherského Brodu. V počáteční fázi podniku to však v plánu nebude. Dalším důležitým faktorem jsou marketingové kanály, které budou sloužit jako podpora prodeje. K tomuto účelu budou složit převážně sociální sítě (FB, Instagram).

10.5 Klíčová partnerství

- *Kdo bude důležitým partnerem pro zajištění tvorby hodnotové nabídky?*

V oblasti klíčových partnerství bude pro podnik důležitý dodavatel masa, protože právě maso bude základní surovinou bistra. Je tedy nezbytné zajistit skutečně kvalitního a spolehlivého dodavatele. Podnik osloví firmu Řeznictví U Kusáků, která je pro svou kvalitu poměrně vyhlášená. S tím souvisí i vyšší cena suroviny. Řeznictví nabízí hovězí, vepřové, drůbeží, telecí a králičí maso. Je tedy možné pokrýt celou zvažovanou nabídku jedním dodavatelem masa. Dalším významným dodavatelem masa je firma Sanytrák s.r.o. z Dolní Lhoty, která poskytuje kvalitní maso, výhradně od lokálních chovatelů. Zároveň však bude sledována situace na trhu a zvažována spolupráce a nákup přímo od farmářů. Důležitým bodem je taktéž výběr kvalitního dodavatele ovoce a zeleniny, která bude dalším důležitým prvkem nabízených jídel zdravého bistra. Zde se nabízí firma Bissolo Gabriele s.r.o., která se specializuje na pěstování jablek. Na Uherskobrodsku činí celková výměra jablečných sadů této firmy víc než 184 ha. Co se týká dalších druhů ovoce a zeleniny, lze oslovit některé z obyvatelých družstev, sdružující jednotlivé farmáře a soukromé pěstitele. Patří mezi ně například obyvatelá družstva Ovozela nebo Čerstvě utrženo, která nabízí ovoce a zeleninu výhradně od českých a slovenských farmářů. Dalším partnerem bude dodavatel rozložitelných ekologických gastro obalů, které budou použity pro balení většiny jídel. Partnerství může být navázáno i s nově vzniklým fitness centrem Brod Gym, s cílem vzájemně se podpořit v nelehkých podnikatelských začátcích.

10.6 Klíčové činnosti

- *Jaké aktivity jsou nezbytné pro úspěšné vytvoření hodnotové nabídky?*

Základní činností bistra bude příprava chutného, rychlého ale přesto stále zdravého a hodnotného jídla z kvalitních surovin. S tím souvisí další aktivita, která sice zůstává zákazníkům skryta, přesto je velmi důležitá. Je jí výběr kvalitního dodavatele surovin, a s tím spojené neustálé monitorování situace na dodavatelském trhu. Dále pak zajištění průběžného zásobování a skladování. Důležitou činností je i neustálá snaha o objevování nových a neotřelých chutí a receptur, které budou pro zákazníka důvodem, proč se znovu vracet. Proto je nutné zajišťovat kuchaři vhodná školení a rozšiřovat jeho vzdělávání v oblasti gastronomie a jejích trendů. Další důležitou činností bude komunikace se zákazníky skrze sociální síť.

10.7 Klíčové zdroje

- *Jaké klíčové zdroje jsou potřebné pro zajištění hodnotové nabídky?*

Zdroje, která jsou potřebná k zajištění chodu podniku, můžeme rozdělit na lidské, materiální a finanční. Každý z těchto zdrojů má pro fungování podniku velký význam. P. Drucker (2006, s. 53) tvrdí, že právě lidské zdroje jsou tím největším kapitálem. V případě bistra jde především o dobrého kuchaře. Právě v jeho rukou bude z velké části úspěch či neúspěch budoucí bistra. Dalším důležitým členem personálu je profesionální a milá obsluha. V případě materiální zdrojů se jedná o pronájem prostor, v němž bude provozovna zřízena, profesionální vybavení kuchyně kvalitními spotřebiči a zařízení prostoru pro hosty designovým nábytkem pro jejich komfort a pohodlí. Třetím typem jsou zdroje finanční. V případě bistra budou použity finance, pocházející z osobních úspor autorky, činící 400 000,-

10.8 Zdroje příjmů

- *Z čeho bude plynout zisk podniku?*

Hlavním zdrojem příjmů bistra budou příjmy, plynoucí z prodeje zdravého jídla, ať už hlavního produktu, čímž bude trhané, grilované a pečené maso, podávané s vybranou zdravou přílohou, nebo zdravé dezerty, případně fermentované nebo proteinové nápoje. Další příjmy budou plynout z prodeje vedlejších produktů, jako domácí bylinkové sirupy a rostlinná mléka. Rozšíření hodnotové nabídky, z které mohou plynout další příjmy, bude zváženo již za plného provozu podniku, dle přání zákazníků a jejich zpětné vazby.

10.9 Struktura nákladů

- *Jaké náklady budou vynaloženy pro zajištění hodnotové nabídky?*

Náklady na provoz podniku, a tím zajištění tvorby hodnotové nabídky, lze rozdělit na náklady vynaložené jednorázově, před otevřením podniku, a náklady, které budou vynakládány opakovaně. Největší část jednorázových nákladů bude tvořena nákupem nutných kuchyňských spotřebičů a vybavením prostoru pro zákazníky příjemným, designovým nábytkem. V případě nutnosti drobné stavební úpravy. Druhou část nákladů budou tvořit platby nájemného za prostory podniku, energie, mzdy a velmi významnou částkou budou platby spojené s nákupem surovin. Dalším nákladem budou investice do školení, poskytována kuchaři pro neustálé zdokonalování se v oblasti gastronomie a trendech ve stravování.

11 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Následující kapitola se věnuje ekonomickému zhodnocení předloženého business modelu. Byly vyčísleny výnosy a počáteční, variabilní a fixní náklady pro tři možné varianty vývoje a stanoven bodu zvratu a v poslední části kapitoly je tento model vyhodnocen.

11.1 Výnosy

Budoucí výnosy budou záviset na množství zákazníků, kteří se rozhodnou využít služeb bistra a na výši jejich útraty. V tabulce č. 4 jsou uvedeny možné zdroje výnosů. Konečná cena položek byla stanovena pomocí metody food cost, která vyjadřuje náklady na výrobu uváděné v procentech, v poměru k prodejní ceně dané položky. Pohybuje se v rozmezí 20 % - 50 %. Všeobecně uznávaná optimální výše food cost je 30 % – 33 %, která pro tuto práci byla zvolena.

Výpočet prodejní ceny: $(\text{náklady na suroviny} / \% N) * 100$

Tabulka 4: Zdroje tržeb (vlastní zpracování)

výživový styl	označení	položka	náklady	cena
FIT	menu I.	Bulgur s trhaným hovězím masem a zeleninou	54 Kč	179 Kč
LC	menu II.	LC tortilla a kuřecí prsa na grilu se zeleninou	45 Kč	149 Kč
VEG/VGN	menu III.	Celozrnné palačinky s tvarohem/tofu a ovocem	34 Kč	119 Kč
LC	polévka	Dýňová krémová polévka s kysanou smetanou	16 Kč	49 Kč
VGN	dezert	Brownies z červené řepy	12 Kč	39 Kč
VGN	mléko	Mandlové, kešu 1 l	18 Kč	59 Kč
VGN	sirup	Bylinkový, ovocný 0,5 l	45 Kč	149 Kč

Hlavní jídla budou rozdělena do tří cenových kategorií:

- Menu I. - obsahuje 200 g masa, zeleninu a zvolenou přílohu 179,-
- Menu II. – obsahuje 150 g masa a zeleninu zabalenou v tortille 149,-
- Menu III. – bezmasé menu 119,-

Dalším zdrojem výnosů budou polévky o objemu 4 dcl na jednu porci. Denně budou na výběr krémové zeleninové polévky nebo masové vývary. Nabízeno bude několik druhů zdravých tvarohových dezertů s ovocem a dezertů, které jsou povoleny v stravovacím režimu low carb. Jako doplňkové zboží bude nabízeno domácí ořechové mléko, prodávané ve skleněných zálohovaných láhvích o objemu 1 l a sirupy ze sezonních bylin a ovoce s bio třtinovým cukrem.

Protože se jedná o fiktivní podnik, jehož činnost nebyla zatím uskutečněna, jsou uvedené objemy prodeje pouhým odhadem, odvozeným od průměrných prodejů nejmenované vegetariánské restaurace, která působila v Uherském Brodě. I přesto, že restaurace již svou činnost v tomto městě ukončila, bývalá majitelka byla ochotna podělit se o informace týkající se objemů prodeje v počátečním provozu restaurace. Dále bylo provedeno dotazování autorky v nově vzniklého podniku v Uherském Brodě, který je v této práci zmíněn v rámci analýzy konkurence. Získané údaje těchto dvou podniků byly mezi sebou porovnány a následně byl vytvořen průměrný objem prodejů, a to z období prvního půl roku činnosti obou podniků. Výsledek je v tabulce č. 5 aplikován pro vyčíslení realistické varianty.

Ve všech třech případech vývoje výnosů bylo kalkulováno s průměrnou cenou hlavního jídla za 149 Kč, polévky za 49 Kč, dezertu za 29 Kč. Celková částka je vypočítána na jeden pracovní měsíc, který bude v případě zamýšleného bistra 26 dnů, v neděli budou zavřeno. S doplňkovým zbožím v následujících predikcích kalkulováno není, protože se nejedná o hlavní produkt podniku a v případě nezájmu o toto doplňkové zboží ze strany zákazníků může být okamžitě vyřazen z prodeje, a to bez omezení chodu podniku.

Tabulka 5: Predikce tržeb (vlastní zpracování)

položka	pesimistická	<i>realistická</i>	optimistická
menu - 149 Kč	20x	35x	45x
polévka - 49 Kč	10x	20x	25x
dezert - 29,-	5x	15x	20x
celkem	90 375 Kč/měsíc	165 750 Kč/měsíc	212 750 Kč/měsíc

11.2 Náklady

Počáteční náklady

V následující tabulce je přehled nákladů, které je nutné vynaložit před začátkem podnikání. Jedná se o vybavení provozovny a náklady na zřízení živnostenského oprávnění. Celková suma je 332 100 Kč. Tyto položky byly kalkulovány na základě konzultace s podnikatelem v oboru gastronomie a rovněž analýzou nabídky internetových prodejců (profikuchyne.cz, gastromania.cz), zabývajících se prodejem vybavení pro profesionální kuchyně a restaurace. Náklady budou hrazeny z osobních úspor autorky, které činí 400 000 Kč, nebude proto nutné zvažovat úvěru. Zbylá částka 67 900 Kč, bude využita k nákupu potřebných surovin a jako rezerva, určená k pokrytí nečekaných nákladů, které mohou při zakládání podniku, zvláště v oblasti zařizování a upravování prostor provozovny vyvstat.

Tabulka 6: počáteční náklady (vlastní zpracování)

Vybavení kuchyně		Vybavení prodejny	
Sporák s troubou	36 900 Kč	Pokladna EET	8 500 Kč
Lednice	17 900 Kč	Stoly	15 500 Kč
Mrazák	19 900 Kč	Židle	16 000 Kč
Chladicí vitrína	10 900 Kč	Pohovka	22 000 Kč
Kontaktní gril	20 900 Kč	Osvětlení	5 000 Kč
Dřez	8 400 Kč	Barový pult	20 000 Kč
Tlakový hrnec 15 l	12 200 Kč	Dekorace	8 000 Kč
Drobné spotřebiče a vybavení	45 000 Kč	Drobné stavení úpravy	40 000 Kč
Zřízení živnostenského oprávnění			1 000 Kč
Peněžní prostředky			67 900 Kč
Celkem			400 000 Kč

Fixní a variabilní náklady

V následujících tabulkách č. 7 a 8 jsou uvedeny fixní a variabilní náklady na období jednoho měsíce. Do fixních nákladů spadá například nájem, energie nebo mzdové náklady, které jsou jejich nejvýznamnější položkou. Mzda ve výši 32 000 Kč budou vyplácena kuchaři, který bude zaměstnán na plný úvazek. Obsluha bude zajištěna ze strany autorky, která si mzdu vyplácet nebude. Variabilní náklady, které jsou přímo úměrné návštěvnosti podniku, jsou uvedeny ve třech variantách, stejně jako výše uvedené tržby.

Tabulka 7: Fixní náklady (vlastní zpracování)

FIXNÍ NÁKLADY	částka
nájem	11 000 Kč
zálohy na energie	4 000 Kč
mzdové náklady + odvody	42 800 Kč
internet	500 Kč
reklama	2 000 Kč
pojištění	4 000 Kč
účetní služby	1 500 Kč
Školení, workshopy	1 200 Kč
celkem	67 000 Kč

Tabulka 8: Variabilní náklady (vlastní zpracování)

VARIABILNÍ NÁKLADY	pesimistický	realistický	optimistický
suroviny	45 000 Kč	61 000 Kč	89 000 Kč
ekologické gastro obaly	7 000 Kč	11 000 Kč	18 000 Kč
celkem	52 000 Kč	72 000 Kč	107 000 Kč

Výsledek hospodaření

V následující tabulce č. 9 je přehled výnosů a nákladů pro všechny tři vývojové varianty. V případě, že by došlo k naplnění pesimistické varianty, vykazoval by podnik roční ztrátu ve výši 345 500 Kč. Zbylé dvě varianty vykazují kladné hodnoty.

Tabulka 9: Výsledek hospodaření (vlastní zpracování)

Výnosy	<i>Pesimistická</i>	<i>Realistická</i>	<i>Optimistická</i>
měsíčně	90 375 Kč	165 750 Kč	212 750 Kč
ročně	1 084 500 Kč	1 989 000 Kč	2 553 000 Kč
Náklady	<i>Pesimistická</i>	<i>Realistická</i>	<i>Optimistická</i>
měsíčně	119 000 Kč	139 000 Kč	174 000 Kč
ročně	1 428 000 Kč	1 668 000 Kč	2 088 000 Kč
Výsledek hospodaření	<i>Pesimistická</i>	<i>Realistická</i>	<i>Optimistická</i>
ročně	-343 500 Kč	345 000 Kč	465 000 Kč

11.3 Bod zvratu

Díky predikci nákladů a výnosů je možné spočítat bod zvratu, který udává, jaké množství produktů je nutné prodat, aby podnik začal tvořit zisk. Je to rovněž bod, kde se podnikový zisk rovná nule. V případě této práce bude kalkulováno s množstvím porcí hlavního jídla, které musí být prodáno, aby byly pokryty celé fixní náklady na jeden měsíc.

Pro výpočet bodu zvratu tohoto business modelu bude kalkulováno s fixními náklady $FN=67\,000$ Kč, s průměrnou cenou hlavního jídla $p=149$ Kč a průměrnými variabilními náklady na hlavní jídlo $b=45$ Kč.

$$BZ = 67\,000 / (149 - 45) = 67\,000 / 104 = > \underline{645} / 26 = > \underline{25}$$

Bodem zvratu tohoto business modelu je 645 ks prodaných hlavních jídel za měsíc, aby byly pokryty všechny fixní náklady a úroveň zisku byla na 0. Při předpokladu, že bistro bude otevřeno 6 dní v týdnu, tedy 26 dní v měsíci, musí být prodáno alespoň 25 ks těchto jídel denně.

11.4 Zhodnocení a doporučení

Úspěch podnikání v oblasti stravování stojí na několika pilířích. Je důležité, aby se host cítil v podniku komfortně, tedy aby byl interiér čistý a příjemný. Neméně důležitá je i propracovaná marketingová propagace a jasný a ucelený koncept daného podniku. Uspěť se dá v podstatě s jakýmkoliv stylem kuchyně. Česká kuchyně, asijské bistro, veganská restaurace, každé zaměření má na trhu svého zákazníka. Jedno se však nevyplácí nikdy. Spoléhat na to, že zákazník nepozná nízkou kvalitu. Pokud chce podnik uspět, musí být jeho prioritou špičková kvalita. Zbytek již může být onou pomyslnou třešničkou na dortu.

Vytvořený model zamýšleného bistra považuji za realizovatelný. Nakolik by byl projekt skutečně úspěšný, by však ukázalo až jeho ověření v praxi. Analýza konkurence pomocí Porterova modelu 5F ukázala, že podnik se zaměřením na zdravou stravu na daném trhu, i přes existující poptávku, na kterou poukázaly výsledky dotazníkové šetření, skutečně schází. A to jsou velmi příznivé podmínky pro otevření bistra v takové podobě, v jaké bylo představeno v této práci. Otevření bistra tohoto druhu nahrává i fakt, že lidé i přes rostoucí zájem o zdravý způsob života, nemají dostatek volného času pro každodenní přípravu zdravého, hodnotného jídla.

Pokud by se tento projekt realizoval, je nutné počítat i se ztrátovým provozem a být připraven tuto ztrátu pokrývat z vlastních finančních zdrojů do doby, než bude vytvořena prvotní stálá zákaznická základna a bistro začne vykazovat zisk. Provoz v počáteční fázi by byl zaměřen převážně na testování vytvořeného modelu, jeho upravování dle zjištěných nedostatků a opětovné testování. V této fázi je rovněž vhodné už uvažovat o sepsání podnikatelského plánu, který pomůže s detailnější představou o budoucnosti podniku a jeho směřováním.

Bistro, tak jak je v rámci práce koncipováno, je skutečně malý podnik, navržen spíše pro způsob provozu formou „take away“. I přesto zde však bude deset až dvanáct míst k sezení, které budou tvořit velmi komfortní a příjemný prostor, kde se bude zákazník cítit dobře a i díky tomu se bude rád a často vracet. V případě, že se projekt ukáže jako úspěšný a bistro se bude dařit, bude vhodné zvážit přesun provozovny do větších prostor, s možností vytvořit více míst k sezení. Nezbytné by bylo rovněž rozšířit počet zaměstnanců, jak na pozici kuchaře, tak i v oblasti obsluhy. Nové prostory bistra by pak bylo vhodné směřovat do komplexu, kde již sídlí například prodejna zdravé výživy, případně fitness centrum, s nimiž by tak mohlo bistro tvořit harmonický, vzájemně se doplňující celek.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření business modelu bistra v Uherském Brodě se zaměřením na zdravé stravování. Bistro, které bude dbát na čerstvost surovin, nutriční vyváženost pokrmů a zároveň bude klást důraz na rychlost přípravy a výdeje jídla. Dalším úkolem pak bylo posoudit možnost reálného vzniku a fungování tohoto podniku na daném trhu. První část bakalářské práce byla zaměřena na vymezení teoretických pojmů v oblasti podnikání, popsány byly nástroje analýzy tržního okolí zamýšleného podniku. Největší pozornost v teoretické části byla věnována business modelu a pojmům s ním souvisejícími. Poslední kapitola se věnovala vybraným trendům ve stravování. Teoretické poznatky byly dále využity při zpracování praktické části.

Praktická část práce byla věnována tvorbě business modelu zdravého bistra. Nejdříve byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí zamýšleného bistra. Pomocí nástroje PEST byly zanalyzovány faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Aktuálně nejpálčivější otázka vyvstala v oblasti vývoje ekonomiky. Ta bude v mnoha směrech silně ovlivněna situací zapříčiněnou pandemií nového typu koronaviru. Konkurenční prostředí podniku bylo zanalyzováno pomocí Porterova modelu 5F, kterým byla posouzena stávající konkurence zamýšleného bistra. Z výsledků vyplynulo, že na daném trhu není žádný přímý konkurent, ve smyslu zaměření pouze na zdravou stravu. SWOT analýza poukázala na silnou stránku v podobě jedinečnosti konceptu, tedy spojení zdravého kvalitního jídla, poskytovaného zákazníkovi bez dlouhého čekání. Slabou stránku jsou nulové zkušenosti autorky v oblasti podnikání a vyšší cena jídla. Příležitostí je pak absence podniku tohoto typu na daném trhu v kombinaci se všeobecně rostoucím zájmem o zdravý životní styl. Hrozba je spatřována v možném nezájemu ze strany zákazníků z důvodu ustálených stravovacích návyků a možnost vstupu nové konkurence v případě, že se bistro bude s daným konceptem dařit. Dalším krokem v práci bylo zkoumání stravovacích trendů a návyků respondentů pomocí dotazníkového šetření. Na základě tohoto šetření bylo mimo jiné zjištěno, že víc než $\frac{3}{4}$ respondentů by o dané bistro a jeho nabídku, tak jak byla ve stručnosti představena, mělo zájem. Po vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření následovalo jeho shrnutí a na základě těchto poznatků byl sestaven finální business model zdravého bistra a zpracována jeho grafická podoba. V poslední kapitole praktické části práce byl tento model ekonomicky vyhodnocen a vyčíslen bod zvratu v podobě množství prodaných porcí jídel. Toto množství je menší než

množství prodeje stanoveného pro reálnou variantu, takže pokud by se podniku podařilo dosáhnout prodejů uvedených v reálném scénáři, může být projekt považován za životaschopný a mít reálnou šanci na úspěch.

Výstupy práce mohou posloužit budoucím podnikatelům jako inspirace při tvorbě jejich vlastního business modelu, přesto však tato práce zůstává pouhým souborem hypotéz, které musí být nejprve ověřeny v praxi, aby se ukázalo, zda je daný model, tak jak byl v této práci předložen, realizovatelný. Rovněž je nutné pamatovat na to, že každý business model je jako živý organismus, s kterým je potřeba neustále pracovat, inovovat jej a vylepšovat, na základě zkušeností z praxe. Pro úspěch každého byť sebelepšího modelu je nutné, zůstat s ním do jisté míry nespokojen. Tato nespokojenost se pak stává hnacím motorem k neustálé snaze daný model zdokonalovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5638-7.
- DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamýšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. Knižovna světového managementu. ISBN 80-7261-140-2.
- FOŘT, Petr. *K čemu jsou diety: a mnoho dalšího o správném jídle a cvičení*. Praha: Ikar, 2016. ISBN 978-80-249-2955-2.
- FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI. *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2015. ISBN 978-0-19-870187-3.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER a Michaela CSIK. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. New York: Pearson Education Limited, 2014. ISBN 978-1-292-06581-6.
- GATTIS, Chris. *Business plan template: [how to write a business plan]*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, c2010, 71 s. ISBN 978-1-4664-2422-7.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.
- JOHNSON, Mark W. *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2010. ISBN 978-1-4221-2481-9.
- JUROVÁ, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

- KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Přeložil Irena GRUSOVÁ, přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-295-6.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- MAURYA, Ash. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.
- MULLINS, John W. a Randy KOMISAR. *Getting to plan B: breaking through to a better business model*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, c2009. ISBN 978-1-4221-2669-1.
- NAGYOVÁ, Ludmila. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2014. ISBN 978-80-552-1269-2.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. Přeložil Markéta POLOCHOVÁ. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0452-8.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.
- PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

- SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

SEZNAM INTERNETOVÝ ZDROJŮ

Blog leanstack, ©2016. A. Maurya [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

Do milionu bez papírování, ©2016. Ministerstvo financí [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2019/do-milionu-bez-papirovani-pausalni-dan-u-36301>

Epidemiologie kolorektálního karcinomu v mezinárodním srovnání, ©2020. Kolorektum [on-line]. [cit. 2020-02-05]. Dostupné z: <https://www.kolorektum.cz/index.php?pg=pro-odborniky--epidemiologie-kolorektalniho-karcinomu--epidemiologie-kolorektalniho-karcinomu-v-mezinarodnim-srovnani>

Frequently asked questions, ©2020. WHO [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>

Hrubý domácí produkt, ©2019. Český statistický úřad [on-line]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_cr

Inflace, spotřebitelské ceny, ©2020. Český statistický úřad [on-line]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

Jak jsou na tom Češi s chudobou, obezitou či sportováním? ©2020. Český statistický úřad [on-line]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/jak-jsou-na-tom-cesi-s-chudobou-obezitou-ci-sportovanim>

Menička Uherský Brod, ©2020. Menička [on-line]. [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.menicka.cz/>

Fast-food, ©2020. Merriam-Webster Dictionary [on-line]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/fast-food>.

MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 %, ©2020. Ministerstvo financí [on-line]. [cit. 2020-04-09]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>

No Plan Survives First Contact With Customers, ©2017. Steveblank [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>

Odklad EET prodloužen až do konce roku 2020, ©2020. etrzby [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: https://www.etrzby.cz/cs/novinky_1528

Our philosophy ©2015. Slowfood [on-line]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://www.slowfood.com/about-us/our-philosophy/>

Praha se dostala na žebříček TOP 10 veganských měst světa. ©2018 Hospodářské noviny [online]. [cit. 2020-02-04]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66250670-praha-se-dostala-na-zebricek-top-10-veganskych-mest-sveta-lidi-kteri-se-vyhybaji-konzumaci-masa-a-mleka-pribyva>

Peníze místo stravenek? Restaurace i firmy stravenkový paušál vítají, ©2020. Ministerstvo financí [online]. [cit. 2019-06-03]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/penize-misto-stravenek-restaurace-i-firm-37255>

Principy bezlepkové diety, ©2016. Celiak [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.celiak.cz/o-diete/principy-bezlepkove-diety>

Rychlé občerstvení neboli fast food, ©2016. Víš co jíš [on-line]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <http://www.viscojis.cz/index.php/zdrava-telesna-hmotnost/170-rychle-oberstveni-neboli-fast-food>

Slow-food, ©2016. Cambridge Dictionary [online]. [cit. 2020-04-17]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/slow-food>

Výhody vegetariánské stravy, ©2013. Zdravě [on-line]. [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://vegetariani-a-vegani.zdrave.cz/vyhody-vegetarianske-stravy/>

Výroční zpráva České Zbojovky a.s., ©2019. CZUB [on-line]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.czub.cz/file/1803>

Zákon o živnostenském podnikání, ©2019. Zakonyprolidi [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon zákoník práce, ©2019. Zakonyprolidi [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon České národní rady o daních z příjmů, ©2019. Zakonyprolidi [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Zdravý životní styl, ©2015. IKEM [online]. [cit. 2020-04-18]. Dostupné z: <https://www.ikem.cz/cs/zdravy-zivotni-styl/a-3367/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Grafické znázornění SWOT	21
Obrázek 2: Model Lean Canvas.....	25
Obrázek 3: Business model Canvas.....	28
Obrázek 4: Hodnotová nabídka	32
Obrázek 5: Vývoj HDP.....	42
Obrázek 6: Míra nezaměstnanosti.....	43
Obrázek 7: Vývoj průměrné mzdy.....	44
Obrázek 8: Jak často se stravujete mimo domov?	53
Obrázek 9: Který typ pohostinského zařízení využíváte nejčastěji?	54
Obrázek 10: Jak často se stravujete ve fast foodech?	55
Obrázek 11: Z jakého důvodu se nestravujete ve fast foodech?.....	55
Obrázek 12: Proč volíte jako způsob stravování fast food?.....	56
Obrázek 13: Jaká je vaše průměrná útrata na osobu?	57
Obrázek 14: Využili byste možnosti stravovat se ve zdravé variantě fast foodu?	58
Obrázek 15: Byli byste ochotni zaplatit vyšší částku, vzhledem k vyšší kvalitě jídla?	59
Obrázek 16: Jak často jíte maso?.....	60
Obrázek 17: Jaký druh masa máte nejraději?	60
Obrázek 18: Jaký způsob úpravy masa preferujete?.....	61
Obrázek 19: Měli byste v rámci jídel zdravého fast food zájem o bezmasé varianty?	62
Obrázek 20: Jaký druh polévek máte nejraději?.....	62
Obrázek 21: Jaký druh nápoje byste si k jídlu objednali?	63
Obrázek 22: Sledujete svůj denní energetický příjem?	64
Obrázek 23: Který z těchto stravovacích trendů jste vyzkoušeli?	65
Obrázek 24 : Který ze stravovacích trendů byste zařadili do vašeho životního stylu?	65
Obrázek 25: Business model Canvas.....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdíl mezi podnikáním a zaměstnáním.....	15
Tabulka 2: Počet obyvatel na provozovnu.....	48
Tabulka 3: SWOT analýza.....	51
Tabulka 4: Zdroje tržeb.....	74
Tabulka 5: Predikce tržeb	75
Tabulka 6: počáteční náklady	76
Tabulka 7: Fixní náklady	76
Tabulka 8: Variabilní náklady	76
Tabulka 9: Výsledek hospodaření.....	77

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Dotazník

Příloha II Plátno business modelu

Příloha III Hodnotová nabídka

Příloha I Dotazník

Jak často se stravujete mimo domov?

- nikdy
- 1x-2x týdně
- 3x-5x týdně
- Denně

Který typ pohostinského zařízení využíváte nejčastěji?

- restaurace
- bistro
- fast food
- závodní jídelna

Jak často se stravujete ve fast foodech?

- nikdy
- velmi výjimečně
- 1x-2x měsíčně
- 1x-2x týdně
- Víc

Z jakého důvodu se nestravujete ve fast foodech?

- Nezdravý způsob přípravy jídel
- Cena neodpovídá kvalitě
- Nevzhledné prostředí
- Nízká kvalita surovin

Proč volíte jako způsob stravování fast food?

- Rychlost výdeje jídla
- Chuť jídla
- Cenová dostupnost

Jaká je vaše průměrná útrata na osobu, během jedné návštěvy fast foodu?

- méně než 110 Kč
- 110 - 150 Kč

- 150 - 200 Kč
- Více než 200 Kč

Využili byste možnosti stravovat se ve zdravé variantě fast foodu?

- Ano
- Ne

Byli byste ochotni zaplatit vyšší částku, vzhledem k vyšší kvalitě jídla?

- Ano
- Ne

Jak často jíte maso?

- denně
- 3x-4x týdně
- 1x-2x týdně
- nikdy

Jaký druh masa máte nejraději? (max. 4 možnosti)

- hovězí
- vepřové
- drůbeží
- ryby a mořské plody
- jehněčí
- zvěřina
- králičí

Jaké způsob úpravy masa preferujete? (max. 2 odpovědi)

- pečené
- vařené/dušené
- smažené
- grilované
- trhané

Měli byste v rámci jídel zdravého fast food zájem o bezmasé varianty?

- Ano

- Ne

Jaký druh polévek máte nejraději?

- vývary masové
- vývary zeleninové
- krémy zeleninové
- luštěninové
- žádné

Jaký druh nápoje byste si k jídlu objednali?

- čistou vodu/ s citronem, bylinkami
- fresh juice
- čaj
- sycené slazené nápoje

Sledujete svůj denní energetický příjem?

- Ano
- Ne

Který z těchto stravovacích trendů jste vyzkoušeli? (libovolné množství)

- Veganství
- Bezlepková strava
- Nízkosacharidová strava
- Slow food
- Fast food
- Raw food
- Bio potraviny

Který z těchto stravovacích trendů byste nejraději zařadili do vašeho životního stylu?

- Veganství
- Bezlepková strava
- Nízkosacharidová strava
- Slow food
- Fast food
- Raw food
- Bio potraviny

Napište nejčastější důvod, proč se pravidelně nestravujete doma, respektive vlastním jídlom, připravovaným doma. (otevřená otázka)




Jste:

- Muž
- Žena

Kolik je Vám let?

- méně než 18
- 18-25
- 26-36
- 37-47
- 48 a více

Příloha II Plátno business modelu

<p>Klíčová partnerství </p> <ul style="list-style-type: none"> * Dodavatelé čerstvých a kvalitních surovin * Dodavatelé ekologických gastroobalů * Nové místní fitness centrum 	<p>Klíčové činnosti </p> <ul style="list-style-type: none"> * Příprava zdravého jídla * Zajišťování kvalitních surovin * Rychlý servis * Gastro školení * Online marketing <p>Klíčové zdroje </p> <ul style="list-style-type: none"> * Kvalitní personál * Pronájem prostor * Vybavení kuchyně * Designové vybavení prostoru pro zákazníky * Finanční zdroje - osobní úspory 	<p>Hodnotová nabídka </p> <ul style="list-style-type: none"> * Zdravé jídlo z kvalitních surovin * Hodnotné jídlo bez dlouhého čekání * Široká nabídka LC příloh * Zdravé dezerty * Doplnkový sortiment (rostlinná mléka, sirupy) 	<p>Vztahy se zákazníky </p> <ul style="list-style-type: none"> * Garance kvality * Věrnostní program * Formulář zpětné vazby * FB profil (soutěže, články o vaření, ankety, fotky,..) <p>Distribuční kanály </p> <ul style="list-style-type: none"> * Prodejna bistra * Jídlo "take away" * Online kanály (Facebook, Instagram) 	<p>Zákaznický segment </p> <ul style="list-style-type: none"> * Vyznavači zdravého životního stylu * Lidé, pracující v centru města a všeobecně zaneprázdnění lidé * Lidé, stravující se v LC režimu * Lidé s nadváhou, toužící po změně
<p>Struktura nákladů </p> <ul style="list-style-type: none"> * Počáteční investice před spuštěním provozu * Platy zaměstnanců * Nájem, energie * Nákup surovin * Pravidelné školení zaměstnanců 		<p>Zdroje příjmů </p> <ul style="list-style-type: none"> * Prodej jídla a nápojů * Prodej doplňkového zboží (rostlinná mléka, sirupy) 		

