

Tvorba business modelu nového obchodu s ekologickými produkty

Bc. Denisa Dočkalová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Dočkalová**
Osobní číslo: **M17046**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Tvorba business modelu nového obchodu s ekologickými produkty**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se podnikáním a tvorbou business modelů.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu tržních příležitostí a trendů v maloobchodním prodeji.
- Analyzujte současnou konkurenci.
- Navrhněte business model obchodu s ekologickými produkty.
- Zhodnoťte náklady a rizika navrženého modelu podnikání.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. V Brně: BizBooks, 2016, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.
OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010, 278 s. ISBN 978-0-470-87641-1.
RIES, Eric. The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses. London: Portfolio Penguin, 2011, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.
ZELENÝ, Milan. Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu : executive summary. Brno: Computer Press, 2011, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Karel Slinták, PhD.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

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 přípoštěním 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, považuji 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 použítou 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 4. 4. 2019

Jméno a příjmení: DENISA DOČKALOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je tvorba business modelu nového obchodu s ekologickými produkty. Zvolený problém byl řešen pomocí rozboru tržních příležitostí, vnitřního a vnějšího prostředí, konkurence a kvalitativních a kvantitativních výzkumů. Tyto analýzy poskytují náhled na schopnost podniku uplatnit se na současném trhu. Na základě těchto analýz bylo navrženo řešení v podobě business model zkoumaného podnikání, který podrobněji popisuje jeho jednotlivé prvky. Tento model byl následně ekonomicky vyhodnocen současně se zhodnocením jeho rizik a závěrečnými doporučeními, které plynou z projektu.

Hlavním přínosem této práce je navržení konkrétního business modelu a zhodnocení jeho ekonomické stránky pro potřeby budoucího podnikatele, kterému poskytne náhled na danou problematiku a usnadní rozhodování, zda tento projekt realizovat či ne.

Klíčová slova: business model, podnikání, obchod, Lean Canvas, nákladová analýza, analýza rizik

ABSTRACT

This thesis functions to create a business model of a new retail-store with ecological products. The chosen problem was solved by analyzing market opportunities, internal- and external environments, competition, and researches. These analyzes give insight in the ability of this business to succeed on its current market. Based on these analyzes the solution was proposed in the form of a business model, which describes its individual elements. This model was subsequently economically evaluated along with the assessment of its risks and final recommendations resulting from the project.

The main benefit of this thesis is to propose a particular business model and evaluate its economic side for the needs of the future entrepreneur. It provides insight into the issue and helps to make well-supported business-decision on whether to invest & implement this project or not.

Keywords: business model, entrepreneurship, shop, Lean Canvas, cost analysis, risk analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu této práce panu Ing. Karlu Slin-
tákoví Ph.D., za důležité připomínky k práci a objektivní zpětnou vazbu, které si velmi ce-
ním.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PODNIKÁNÍ	14
1.1 DEFINICE PODNIKÁNÍ	15
1.2 FORMY PODNIKÁNÍ.....	15
1.3 PROVOZOVÁNÍ ŽIVNOSTI	15
1.4 SROVNÁNÍ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI A ŽIVNOSTI	16
2 PODNIKATELSKÝ PLÁN VS. BUSINESS MODEL	17
2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	17
2.2 BUSINESS MODEL A PODNIKATELSKÝ PLÁN	18
3 MODELY CANVAS A LEAN CANVAS	20
3.1 BUSINESS MODEL CANVAS	20
3.2 JEDNOTLIVÉ SEGMENTY BUSINESS MODEL CANVAS	20
3.2.1 Zákaznické segmenty	20
3.2.2 Hodnotové nabídky	21
3.2.3 Kanály	21
3.2.4 Vztahy se zákazníky	21
3.2.5 Zdroje příjmů	21
3.2.6 Klíčové zdroje	22
3.2.7 Klíčové činnosti	22
3.2.8 Klíčová partnerství	22
3.2.9 Struktura nákladů	22
3.3 SROVNÁNÍ BUSINESS MODEL CANVAS A LEAN CANVAS	23
3.3.1 Problém/potřeba	23
3.3.2 Řešení	23
3.3.3 Klíčové metriky.....	23
3.3.4 Nespravedlivá výhoda	24
3.4 LEAN CANVAS.....	24
4 ŠTÍHLÉ PODNIKÁNÍ	27
4.1 ŠTÍHLÉ PODNIKÁNÍ	27
4.2 METODOLOGIE LEAN STARTUP	27
4.2.1 Minimální životaschopný produkt	28
4.2.2 Cyklus učení	28
5 NÁVRH HODNOTOVÉ NABÍDKY	29
5.1 VALUE PROPOSITION CANVAS	29
5.1.1 Hodnotová mapa	29
5.1.2 Profil zákazníka.....	30
5.2 MAPA PROSTŘEDÍ	31
5.2.1 Tržní síly	31
5.2.2 Sektorové síly.....	31
5.2.3 Hlavní trendy.....	32

5.2.4	Makroekonomické síly	32
6	NÁSTROJE PRO ROZBOR TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ.....	33
6.1	PODNIKATELSKÉ TRENDY	33
6.2	PEST ANALÝZA	34
6.3	SWOT ANALÝZA	34
6.4	STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
7	ZÁKLADNÍ OBRYSY ZVAŽOVANÉHO PODNIKÁNÍ.....	38
7.1	ZAMĚŘENÍ OBCHODU.....	38
7.1.1	Ekologická drogerie	38
7.1.2	„Zero-waste“ pomůcky a produkty	38
7.1.3	Papírenské potřeby	38
7.1.4	Hygienické potřeby	38
7.1.5	Ekologické potřeby pro péči o děti	39
7.1.6	Produkty pro oblast domácnosti a zahrady	39
7.2	ZVAŽOVANÉ ATRIBUTY PODNIKÁNÍ.....	39
8	ROZBOR TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ	40
8.1	PREFERENCE KVALITY PŘED CENOU	40
8.2	PREFERENCE LOKÁLNÍHO PŘED GLOBÁLNÍM	40
8.3	PREFERENCE TZV. ALTERNATIVNÍHO NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ.....	41
8.4	ROSTOUCÍ PREFERENCE ON-LINE NÁKUPŮ	41
8.5	PREFERENCE „ZÁŽITKOVÉHO NAKUPOVÁNÍ“	42
9	VŠEOBECNÝ ROZBOR VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	43
9.1	PEST ANALÝZA	43
9.1.1	Politicko-legislativní faktory.....	43
9.1.2	Ekonomické faktory	44
9.1.3	Sociokulturní faktory	45
9.1.4	Technologické faktory	47
9.2	SWOT ANALÝZA	47
10	ANALÝZA KONKURENCE	51
10.1	ROZBOR KONKURENČNÍCH MODELŮ PODNIKÁNÍ	51
10.1.1	Přímá konkurence.....	51
10.1.2	Nepřímá konkurence	54
10.2	HODNOTOVÝ ROZBOR	56
11	VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	57
11.1	STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY	57
11.2	STANOVENÍ HYPOTÉZ	58
11.3	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	59
11.3.1	Nákup ekologických produktů	59
11.3.2	Důvody absence nákupu ekologických produktů	60
11.3.3	Ochota připlatit si za ekologické varianty produktů	60
11.3.4	Výběr varianty ekologického produktu.....	61
11.3.5	Povědomí o konkrétních ekologických produktech	61
11.3.6	Typy obchodů pro nákup ekologických produktů	62

11.3.7	Konkrétní obchody pro nákup ekologických produktů.....	62
11.3.8	Spokojenost se současnou nabídkou na trhu.....	63
11.3.9	Motivace k většímu nakupování ekologických produktů.....	63
11.3.10	Očekávání od ekologických produktů.....	64
11.3.11	Obtíže spojené s nakupováním ekologických produktů.....	65
11.3.12	Obavy spojené s problematikou ekologie a ochrany životního prostředí.....	65
11.3.13	Zájem o oblast životního prostředí, ekologie a souvisejícími trendy..	66
11.3.14	Sledovanost zvolené problematiky na sociálních sítích.....	66
11.3.15	Zaměřenost sledované problematiky na konkrétní oblasti.....	67
11.3.16	Stanovení osobních cílů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí.....	68
11.3.17	Zájem o workshop s tematikou ekologie a ochrany životního prostředí.....	68
11.3.18	Preference typu obchodu pro nákup ekologických produktů.....	69
11.3.19	Demografické údaje.....	69
11.4	SHRnutí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	69
12	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE.....	71
13	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	72
14	NÁVRH BUSINESS MODELU A POPIS JEDNOTLIVÝCH STAVEBNÍCH PRVKŮ.....	73
14.1	NÁVRH HODNOTOVÉ NABÍDKY (VALUE PROPOSITION CANVAS).....	73
14.1.1	Profil zákazníka.....	73
14.1.2	Hodnotová mapa.....	74
14.2	NÁVRH BUSINESS MODELU.....	75
14.2.1	Problém/potřeba.....	75
14.2.2	Zákaznické segmenty.....	76
14.2.3	Návrh jedinečné hodnoty.....	76
14.2.4	Řešení.....	78
14.2.5	Kanály.....	78
14.2.6	Toky příjmů.....	80
14.2.7	Struktura nákladů.....	80
14.2.8	Klíčové metriky.....	81
14.2.9	Nespravedlivá výhoda.....	81
14.2.10	Shrnutí.....	82
15	EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ MODELU A JEHO RIZIK.....	83
15.1	VÝNOSY.....	83
15.2	NÁKLADY.....	84
15.2.1	Rozlišení fixních a variabilních nákladů.....	88
15.3	POTŘEBA KAPITÁLU A ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	89
15.4	ANALÝZA BODU ZVRATU.....	89
15.5	ZISK.....	90
15.6	CASH FLOW.....	92
16	ANALÝZA RIZIK.....	93
17	DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z PROJEKTU.....	97
	ZÁVĚR.....	99

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	105
SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	108
SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

Tato práce byla motivována současnými ekologickými problémy i změnami, které toto téma přináší a trendy, které se s tímto tématem pojí. Pojmy jako ekologie a udržitelné chování se stále více dostávají do lidského povědomí, proto je považováno za perspektivní cílit tímto směrem i dané podnikání a přizpůsobit se současným trendům a požadavkům trhu. Za poslední roky již není ekologie vnímána pouze jako něco alternativního, ale je stále více kladen důraz na důležitost ochrany životního prostředí a snižování znečištění planety, který se již odráží i v oblastech jako je móda, drogerie, nakupování a v podstatě již postupně zasahuje do všech oblastí lidského konání.

Podnikání v této oblasti je vnímáno nejen jako prostředek k dosahování zisku a budování hodnoty podniku, ale zejména jako poslání, které přináší přidanou hodnotu svému okolí, šíří povědomí o ekologických možnostech a pomáhá budovat udržitelné prostředí kolem nás. Stav životního prostředí totiž neurčuje pouze legislativní rámec, ale závisí především na konání každého jednotlivce na denní bázi.

Práce si klade za cíl prozkoumat možnosti vzniku nového podnikání v oblasti maloobchodu a následně vytvořit business model tohoto podnikání, který bude následně ekonomicky vyhodnocen. Předmětem podnikání je založení kamenné prodejny s ekologickými produkty, které pomáhají snižovat zátěž na životní prostředí i zdraví jednotlivců.

V první části práce je provedena literární rešerše zabývající se problematikou podnikání a tvorby business modelů.

V další části práce se nachází základní obrysy zkoumaného podnikání, dále rozbor, analýzy a kvalitativní i kvantitativní výzkumy, které pomáhají navrhnout výsledný business model. Nedílnou součástí této části práce je také rozbor současných trendů v maloobchodním prodeji a analýza konkurence. Tyto analýzy pomáhají určit směřování a profilování nového podnikání.

Hlavním výsledkem práce je navržení business modelu s jeho jednotlivými prvky pro zkoumané podnikání. V práci se zhodnocují možné dosahované výsledky odhadnutých výnosů a nákladů zkoumaného podnikání. Je zjišťována potřeba kapitálu a zdrojů financování a analýza bodu zvratu. Následně jsou vyhodnocována také rizika zkoumaného podnikání. Tyto výsledky jsou nezbytné pro vyhodnocení životaschopnosti podnikání z krátkodobého i dlouhodobého hlediska.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je tvorba business modelu nového obchodu s ekologickými produkty a jeho následné ekonomické vyhodnocení z pohledu nákladové a rizikové analýzy.

Teoretická část práce je zpracována metodou literární rešerše, zabývající se problematikou podnikání a tvorby business modelů.

Analytická část práce se nejprve zaměřuje základní obrysy podnikání, kde je popsáno zaměření kamenného obchodu a zvažované atributy tohoto podnikání. Následně jsou rozebrány tržní příležitosti a trendy související s maloobchodním prodejem, které upřesňují očekávání zákazníků a bude také rozebráno vnitřní a vnější prostředí podniku v podobě metod PEST a SWOT analýzy. Další významnou částí je analýza konkurence, kde jsou rozebrány přímí a nepřímí konkurenti zkoumaného podnikání. Hlavní konkurenti jsou pak následně porovnání v hodnotovém rozboru. Pro tuto příležitost bylo využito Strategie modrého oceánu, která předkládá graf hodnotové analýzy konkurence.

Dále je analytická část práce zaměřena na výzkum nákupního chování zákazníků, pomocí kvalitativní analýzy (strukturované rozhovory) a kvantitativní analýzy (dotazníkové šetření). Strukturované rozhovory byly provedeny před zahájením dotazníkové šetření v podobě rozhovorů s 10 osobami ze Zlína a jeho blízkého okolí. Cílem strukturovaných rozhovorů bylo ujasnění představ v této problematice pro správné nastavení dotazníkového šetření a zároveň krystalizaci hypotéz, které budou právě pomocí dotazníkového šetření ověřovány. Tyto strukturované rozhovory také poskytly přehled dotazovaných osob o povědomí a vnímání konkurenčních modelů podnikání, které následně poslouží pro tvorbu hodnotové analýzy konkurence. Dotazníkové šetření zjišťovalo současný stav, chování a povědomí mezi respondenty ohledně nákupu ekologických produktů a s tím souvisejících témat. Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Formuláře Google a bude respondentům distribuován pomocí sociálních sítí a e-mailu. Tento dotazník byl primárně distribuován mezi osoby žijící ve Zlíně mladších věkových kategorií (25-35 let). Očekávaná návratnost dotazníku byla v podobě alespoň 100 odpovědí.

V projektové části práce byla nejprve navrhnutá hodnotová nabídka, která je rozčleněna na profil zákazníka a hodnotovou mapu. Následně byl navržen samotný business model pomocí metody Lean Canvas. Tento model byl následně ekonomicky vyhodnocen pomocí výnosové a nákladové analýzy, které podrobněji zkoumají předpokládané výnosy a náklady projektu,

rozlišení na fixní a variabilní náklady, předpokládanou potřebu kapitálu a zdrojů financování, bod zvratu a výsledný zisk. Varianty předpokládaných tržeb byly stanoveny na základě dosahovaných výsledků dvou nejmenovaných prodejen zdravé výživy, které rovněž nabízejí omezené množství ekologických produktů.

Následně byla provedena analýza rizik spojených s projektem. Byla identifikována nejdůležitější rizika a jejich možné dopady pomocí bodové metody hodnocení rizik, která zkoumá vztah mezi dopadem a pravděpodobností výskytu jednotlivých rizik. V závěru práce byla navržena doporučení plynoucí z projektu.

Hrubý nástin zaměření projektu byl vytvořen na základě konzultace s případným budoucím podnikatelem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Úspěšný start-up se dle Mauryi (2016, s. 15) od neúspěšného neliší tím, že by měl nutně lepší počáteční plán, ale spíše tím, že tento podnik **nalezne plán, který funguje, dříve, než mu dojdou zdroje**. Proto je nutné usilovat o optimalizaci využití nejvzácnějšího zdroje, kterým je právě čas a to v podobě maximalizace zjišťování o zákaznících a spoluvytváření se zákazníky v podobně kontinuální zpětné vazby.

Profesor Zelený (2011b, s. 168-169) definuje podnikatele jako tvůrce, který vytváří svůj vlastní svět a jeho vnitřní představy. Svou činností přidává hodnotu druhým i sobě a jeho hlavním cílem je soustředění se na zákazníka a jeho nenaplněné a neuspokojené potřeby.

Dále podnikatel identifikuje problém spojený s uspokojením nalezené potřeby a snaží se jej vyřešit pro co největší počet lidí. V daném řešení musí být první a jeho řešení musí být lepší, levnější a rychlejší, díky čemuž dojde k získání zákazníků (Zelený, 2011b, s. 168-169).

Dle profesora Zeleného (2011a, s. 49) jsou jedinými metodami vedoucími k úspěšnému podnikání tyto – starat se o zákazníky, mít pevné hodnoty, vytvořit silnou firemní kulturu podporující aktivitu lidí, dát kompetence lidem, atd. Jedná se o hodnoty, které jsou základní podmínkou pro podnikání, jsou ovšem nezbytné pro udržení si zákazníka a správného reagování na jeho potřeby. V současné době není možné, aby podnik uspěl bez těchto základních pravidel, které představují charakteristické principy dobrého managementu.

Profesor Zelený (2011a, s. 55) také zmiňuje, že pro úspěšný podnik je důležitá zejména diferenciace (základ konkurenčního úspěchu), inovace, originalita a vlastní soustava podnikového řízení, přesto je třeba pochopit, že úspěch není nikdy trvalý, ale je relativní a krátkodobý a všechny strategie budou vždy rizikové.

Racionální podnikatel nebo manažer si tedy musí uvědomit, že svět podnikání je světem nejistoty a rizika a tedy místo předvídání je mnohem efektivnější předjímání a předpoklad. Dále by měl účelově zvyšovat pravděpodobnost výskytu úspěchu a své rozhodování prověřovat skrze správnost procesů rozhodování, ne výsledků (Zelený, 2011a, s. 57).

Profesor Zelený (2011a, s. 109), také zmiňuje, že „ekologie je dobrý obchod a má budoucnost“ a jakmile se podaří tuto skutečnost akceptovat, dojde k vyčištění životního prostředí mnohem rychleji než pomocí politických hnutí, snížení spotřeby nebo kulturní převýchovy. Jedná se o principy recyklace, obnovy zdrojů, redukce materiálu, opětovného použití produktů, opakované výroby, apod.

1.1 Definice podnikání

„Podnikat neznamena vydělavat, ale tvořit a vytvářet – ne pro sebe, ale pro druhé, kteří uznají podnikání tím, že si koupí jeho výsledek. Podnikání je poslání, služba, seberealizace a naplnění talentu, který jsme dostali.“ (Košturiak, 2015, s. 9)

Nový občanský zákoník pak definuje podnikatele takto:

"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." (Zákon č. 89/2012 Sb.)

1.2 Formy podnikání

Před tím než dojde k samotnému podnikání, je nutné zvolit formu podnikání, kterou lze ovšem v průběhu podnikání měnit. Lze zvolit mezi fyzickou a právnickou osobou, které se od sebe odlišují např. výší potřebného počátečního kapitálu, mírou ručení za závazky, apod.

Fyzická osoba je v České republice nejčastější formou podnikání, kdy osoby podnikají zejména na základě živnostenského nebo jiného oprávnění (Kolářová, 2013, s. 12).

Právnické osoby jsou dle nového občanského zákoníku (Zákon č. 89/2012 Sb.) označovány jako organizované útvary, které mají právní subjektivitu a jsou rozděleny na tři typy – a to korporace, fundace a ústavy.

Zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.) pak dále člení obchodní korporace na obchodní společnosti a družstva, přičemž obchodními společnostmi jsou:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost,
- evropská společnost a
- evropské hospodářské zájmové sdružení.

1.3 Provozování živnosti

Živnost může dle zákona o živnostenském podnikání (Zákon č. 455/1991 Sb.) provozovat fyzická nebo právnická osoba po splnění zákonem stanovených podmínek.

Živnosti jsou děleny na:

- **ohlašovací** – právo provozovat živnost vzniká dnem ohlášení na živnostenském úřadě; tyto živnosti dále dělíme na (Kolářová, 2013, s. 32):
 - **řemeslné** (předpokladem vykonávání je příslušné vzdělání a praxe),
 - **vázané** (předpokladem je průkaz způsobilosti pro příslušnou činnost nebo přesně určené vzdělání a praxe),
 - **volné** (splnění pouze všeobecných podmínek),
- **koncesované** – právo provozovat živnost vzniká ode dne nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese.

Ohlášení živnosti se provádí pomocí tzv. Jednotného registračního formuláře, který dnes sjednocuje dříve potřebné různé typy formulářů a je tedy možné jej použít pro podání podle živnostenského zákona i pro registraci na finančním úřadě, správě sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovně nebo případně úřadu práce (Kolářová, 2013, s. 36).

1.4 Srovnání obchodní společnosti a živnosti

Výhodou živnosti je možnost začít s velice nízkým počátečním vkladem. Nejsou zde také vysoké počáteční výdaje za zápisy u notáře, obchodního rejstříku apod. Živnostník si může zvolit, zda bude výdaje prokazovat paušálně nebo povede účetnictví. Daně jsou placeny pouze ze skutečně dosažených příjmů (pokud není zvolena možnost paušálního vykazování výdajů) a není zde povinnost tvořit vlastní kapitál. Živnost se dá rychle ukončit či přerušit. Nevýhodou živnosti naopak je nutnost provozovat činnost samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, čímž dochází k ručení živnostníka celým svým majetkem (Vesecký, 2013).

Výhodou obchodní společnosti (např. v případě společnosti s ručením omezeným) je ručení společnosti za závazky pouze svým obchodním majetkem. Tato forma podnikání je vhodná, pokud více chce více osob vstoupit do podnikání společně. Podmínky jsou pak ošetřeny společenskou smlouvou, kde jsou jasně definovány podíly v podniku, pravomoci a dělení zisku. Právnícká osoba je také obecně brána jako věrohodnější. Nevýhodou obchodní společnosti je nutnost vedení účetnictví. U některých právních forem je třeba tvořit základní kapitál. Proces zrušení obchodní společnosti je také značně komplikovanější než u živnostníka a tuto činnost nelze přerušit nebo pozastavit (Vesecký, 2013).

2 PODNIKATELSKÝ PLÁN VS. BUSINESS MODEL

Tato kapitola se zabývá srovnáním podnikatelského plánu a jeho obdobou v podobě business modelu, který lépe zachycuje dynamičnost současného světa. Jedním z hlavních rozdílů je zde časová náročnost vytvoření dokumentu, což je kritický faktor zejména pro startupy, pro které je čas tím nejcennějším zdrojem.

2.1 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je dle Korába, Peterky a Režňákové (2007, s. 11) písemný materiál, který zpracovává podnikatel a který popisuje všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.

Tento plán umožňuje porovnat plány s realitou a v případě odchylek analyzovat jejich míru a důvod. Podnikatelský plán pomáhá také plánovat výdaje a stanovovat životaschopnost podniku, pomáhá plánovat další činnost a slouží také k získávání finančních zdrojů a v neposlední řadě ke kontrole podnikatelských aktivit. Tento plán slouží jak pro majitele firmy a jejich manažery, tak i pro externí investory (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 13).

Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 60) by podnikatelský plán měl být inovativní (musí přinášet přidanou hodnotu pro zákazníka), srozumitelný a uváženě stručný (jednoduché vyjadřování, ovšem ne na úkor vystižení základních faktů), logický a přehledný (myšlenky na sebe musí navazovat a být podloženy fakty, tvrzení si nesmí odporovat), pravdivý, reálný a respektující rizika (plán vyjadřuje budoucnost).

Srpová a Řehoř (2010, s. 60-66) dále uvádí strukturu podnikatelského plánu, jehož součástí by mělo být:

- shrnutí – pro koho je plán určen, co bude v plánu podrobněji rozepsáno;
- popis podnikatelského záměru – prospěch pro zákazníky, konkurenční výhoda;
- popis produktu (výrobku, služby nebo řešení) – použití výrobku z hlediska zákazníka;
- okolí firmy – analýza makrookolí a mikrookolí;
- analýza zákazníků – vymezení tržních segmentů a cílového okruhu zákazníků;
- analýza konkurence – průzkum konkurenčních poměrů a jeho vlivu na odbyt produktu;
- informace o firmě – dosavadní existence firmy, historie a strategie firmy;

- klíčové osobnosti – organizační schéma;
- marketing a prodej – stanovení cest produktu k zákazníkovi, cenová politika, plánování obratu a prodeje;
- výroba, provozní činnosti – výrobní postupy, konkurenční výhody firmy, vztahy s dodavateli;
- finanční plán – plán majetku a zdrojů, plán nákladů a výnosů, plánovaný výkaz zisku a ztráty, rozvahy a peněžních toků, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti, plán financování, finanční analýza s poměrovými finančními ukazateli;
- projektový plán – harmonogram aktivit spojených s podnikatelskou činností;
- analýza rizik – expertní hodnocení nebo analýza citlivosti;
- příloha - výpisy, životopisy, výkresy, výsledky průzkumů, rozvahy, reference apod.

2.2 Business model a podnikatelský plán

Dle Osterwaldera a Pigneura (2010, s. 269) je business model součástí podnikatelského plánu a představuje pro něj kvalitní základ. Podnikatelský plán se skládá z pěti částí, a to:

- tým (profil managementu a kvality týmu);
- business model (vize, cíl, hodnoty, jak business model funguje, hodnotová nabídka, cílové trhy, marketingový plán, klíčové zdroje a činnosti);
- finanční analýza (analýza rentability, prodejní scénáře a prognózy, kapitálové výdaje, provozní náklady, finanční požadavky);
- vnější prostředí (analýzy trhu, klíčové trendy, konkurenční analýza, konkurenční výhody business modelu);
- plán realizace (projekty, milníky, plán);
- analýza rizik (omezující faktory a překážky, kritické faktory úspěchu, konkrétní rizika a protiopatření).

Maurya (2016, s. 31) říká, že prvním krokem prvopodnikatelů by nemělo být sepsání podnikatelského plánu, vytvoření prezentace pro investory a získání financí. Tyto činnosti totiž zaberou několik měsíců, ve kterých podnikatelé disponují pouze vizí a souborem neotestovaných hypotéz. Proto „prodej“ těchto neotestovaných hypotéz investorům je pouze ztrátou času.

Prvním krokem by tedy mělo být vytvoření dostatečných základů, které umožní podnikateli začít testovat a ověřovat daný business model se zákazníky. Jakmile tedy dojde ke zdokumentování plánu a stanovení priorit ohledně počátečních rizik, může dojít k systematickému testování daného plánu. Testování je prováděno pomocí série experimentů, které jsou klíčovou aktivitou. Experimentem se zde rozumí průběh ověřeného učení, který zavedl Eric Ries a je znám pod názvem „smyčka zpětné vazby“, která umožňuje rychlý způsob zpětné vazby od zákazníka (Maurya, 2016, s. 31-32).

Sepsání podnikatelských plánů zabere spoustu času, plány jsou navíc zřídka aktualizovány a téměř nikdo je nečte, přesto, že dokumentace hypotéz je klíčová. Tyto problémy jsou vyřešeny modely Business Model Canvas nebo Lean Canvas, které zaberou pouze jednu stranu a které trvá vytvořit méně než 20 minut. Tím dojde k vytvoření modelu, který díky jeho stručnosti bude číst více lidí, bude snadněji aktualizován a umožní soustředění se na budování podniku rychleji (The Lean Canvas, 2019).

3 MODELY CANVAS A LEAN CANVAS

Následující kapitola představuje jednotlivě plátna Business Model Canvas s Lean Canvas, které jsou detailně popsány a navzájem srovnány.

3.1 Business Model Canvas

„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“ (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 14)

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Hodnotové nabídky hodnoty	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Kanály	
Struktura nákladů		Zdroje příjmů		

Obr. 1 – Business Model Canvas (vlastní zpracování dle Osterwalder, 2010, s. 44)

Jak lze vidět na předchozím obrázku, Business Model Canvas je rozdělen do 9 segmentů, vystihují podstatu daného podniku a popisuje schopnost podniku vydělávat peníze. Prvky, které jsou detailněji popsány níže, postihují čtyři základní oblasti podniku – zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční životaschopnost (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 15).

3.2 Jednotlivé segmenty Business Model Canvas

3.2.1 Zákaznické segmenty

Zákazníci tvoří jádro každého podnikání, bez kterého nemůže žádná firma dlouho přežít. Jedná se o různé skupiny osob a subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Proto je výhodné tyto subjekty seskupovat do segmentů podle jejich potřeb, resp. dalších atributů. Pro účely modelu lze tedy definovat jeden nebo více zákaznických segmentů. Firma ovšem musí učinit rozhodnutí, na které konkrétní segmenty se zaměří (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 20).

Segmenty je nutno rozlišovat, jelikož jednotlivé skupiny mohou vyžadovat různé potřeby, podnik k nim přistupuje jinými distribučními kanály, vyžadují různé typy vztahů, vykazují jinou ziskovost a jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 20).

3.2.2 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka popisuje spojení výrobců a služeb, které dohromady vytvářejí hodnotu pro konkrétní zákaznický segment. Tato nabídka spočívá v mixu jednotlivých prvků, které řeší konkrétní problém zákazníka, nebo uspokojují jeho potřebu. Těmito prvky může být například novost, výkon, přizpůsobení specifickým potřebám zákazníka nebo segmentu, design, značka, cena, dostupnost, využitelnost, apod. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 22-23).

3.2.3 Kanály

Pojem kanály značí způsoby, kterými podnik komunikuje se svým okolím a se svými zákazníky. Kanály slouží ke zvyšování povědomí o firmě, pomoci zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky, poskytování poprodejní zákaznické podpory apod. Je třeba nalézt správný mix kanálů, aby byl uspokojován správný přístup k zákazníkům. Tyto kanály lze rozdělit na přímé a nepřímé. Přímými mohou být např. prodejci nebo prodej přes web, nepřímým pak vlastní nebo partnerské prodejny a velkoobchod (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 26-27).

3.2.4 Vztahy se zákazníky

Zde jsou popsány typy vztahů, které si podnik buduje s jednotlivými segmenty zákazníků. Proto je třeba si nejprve ujasnit, jaké vztahy jednotlivé zákaznické segmenty očekávají, jaké jsou již vytvořeny a jak jsou tyto vztahy nákladné. Může se jednat např. o vztahy v podobě osobní asistence, samoobsluhy, automatizované služby, komunity, spolupráce, apod. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 28-29).

3.2.5 Zdroje příjmů

Jedná se o hotovost, kterou podnik generuje z každého zákaznického segmentu. K tomu je možné využívat různé cenotvorné mechanismy, jako např. pevné ceníkové ceny, smlouvání, dražení, apod. Tyto příjmy mohou být jednorázové nebo opakující se. Příjmy mohou být

z např. prodeje aktiv (práva k fyzickému produktu), poplatky za užití, předplatné, půjčování nebo pronájem, poskytování licencí, reklama atd. (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 30-31).

3.2.6 Klíčové zdroje

Zde jsou popsána nejdůležitější aktiva nutná k fungování podniku. Tyto zdroje umožňují tvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Každý typ podniku potřebuje naprosto odlišné zdroje. Tyto zdroje mohou mít podobu fyzických zdrojů, duševních zdrojů, lidských zdrojů nebo finančních zdrojů. Tyto zdroje mohou být vlastněny firmou nebo si je podnik může pronajímat, resp. koupit od klíčových partnerů (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 34)

3.2.7 Klíčové činnosti

V klíčových činnostech jsou popsány nejdůležitější aktivity, které musí podnik vykonávat, aby business model úspěšně fungoval. Tyto činnosti slouží také k tomu, aby podnik mohl vytvořit a prezentovat hodnotovou nabídku, proniknout na trhy, udržovat vztahy se zákazníky a generovat příjmy. Tyto klíčové činnosti se liší v závislosti na typu podniku (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 36).

3.2.8 Klíčová partnerství

Pojem klíčová partnerství obsahuje síť dodavatelů a partnerů, kteří jsou nezbytní pro fungování business modelu. Spojenectví mezi jednotlivými podniky umožňuje optimalizaci business modelů, úspory z rozsahu, snížení rizika či nákladů nebo lepší získání zdrojů. Tyto klíčová partnerství mohou mít podobu strategického spojenectví mezi nekonkurenčními subjekty, strategického partnerství mezi konkurenčními subjekty, společné podniky nebo vztahy mezi kupujícím a dodavatelem zajišťující spolehlivé dodávky (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 38).

3.2.9 Struktura nákladů

Struktura nákladů obsahuje veškeré náklady, které souvisí s fungování business modelu. Všechny dříve zmíněné činnosti generují náklady, Tyto náklady je třeba minimalizovat a snažit se strukturu nákladů co „nejstíhlejší“. Dle vlastností lze jednotlivé struktury nákladů rozčlenit na fixní a variabilní náklady a úspory z rozsahu a úspory ze sortimentu (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 40-41).

3.3 Srovnání Business Model Canvas a Lean Canvas

Lean Canvas, jehož tvůrcem je Ash Maurya, vznikl na základě Business Model Canvas Alexe Osterwaldera. Důvodem pro toto rozhodnutí byla přílišná jednoduchost některých bloků business modelu a absence bloků, které zachycují hlavní rizika.

Příklady, na kterých byl představen Business Model Canvas, byly velké firmy známé po celém světě. Tvůrce modelu Lean Canvas nezajímalo ani tak model těchto firem po tom co uspěli, ale způsob, jakým se tyto firmy dostaly na vrchol. Proto se rozhodl svůj model zaměřit spíše na **potřeby startupů a začínajících podniků**. Cílem Lean Canvas bylo vytvořit použitelné „plátno“, které bude zachycovat věci, které jsou nejisté a nejvíce riskantní (Maurya, 2012).

V Lean Canvas došlo ke změně 4 bloků ve srovnání s Business Model Canvas, a to (Maurya, 2012):

- **klíčové partnerství** bylo nahrazeno **problémem/potřebou**,
- **klíčové činnosti** byly nahrazeny **řešením**,
- **klíčové zdroje** byly nahrazeny **klíčovými metrikami** a
- **vztahy se zákazníky** byly nahrazeny **nespravedlivou výhodou**.

3.3.1 Problém/potřeba

V tomto bloku Maurya (2016, s. 47-48) popisuje, že je třeba zvolit jeden až tři hlavní problémy k řešení, které se týkají vybraného zákaznického segmentu. Je třeba si současně uvědomit, jak v současnosti uživatelé tyto problémy řeší nebo zda je vůbec řeší (pokud je nepovažují za dostatečně závažné).

3.3.2 Řešení

V této části se dle Mauryi (2016, s. 52) jsou řešeny neotestované problémy, které vyplynuly z předchozích bloků, v podobě navrnutí jednoduchých způsobů, jak je možné tyto problémy řešit a které budou obsaženy v minimálním životaschopném produktu.

3.3.3 Klíčové metriky

V tomto bloku je třeba zvolit klíčové ukazatele, podle kterých bude měřena výkonnost podniku (Maurya, 2016, s. 60).

3.3.4 Nespravedlivá výhoda

Jedná se o blok, který se vyplňuje nejobtížněji, a proto Maurya (2016, s. 62-63) doporučuje jej nechat na závěr vyplňování Lean Canvas. Za skutečnou nespravedlivou výhodu je považováno něco, co nelze tak snadno zkopírovat nebo koupit. Toto pole je důležité zejména proto, aby se podnik mohl odlišit a vytvořit si určitou obranu proti nově vznikající konkurenci, která se rychle vyvíjí.

3.4 Lean Canvas

Lean podnikání, jehož tvůrcem je Ash Maurya (2016, s. 14-15), nabízí lepší a rychlejší způsob prověření nových nápadů a vytváření úspěšných produktů. Lean podnikání je otázkou rychlosti, učení a zaměření - je nutné testovat vize prostřednictvím měření chování zákazníků a zapojovat zákazníky do vývojového cyklu produktu. Je to disciplinovaný a důkladný proces, který zahrnuje mj. paralelní ověřování produktu i trhu pomocí krátkých iterací.

Na následujícím obrázku lze vidět model Lean Canvas, který vychází z úpravy Business Model Canvas.

Problém/potřeba	Řešení	Návrh jedinečné hodnoty	Nezkopírovatelná výhoda	Zákaznické segmenty
	Klíčové metriky		Kanály	
Struktura nákladů		Toky příjmů		

Obr. 2 - Model Lean Canvas (vlastní zpracování dle Maurya, 2016, s. 25)

Výhody modelu Lean Canvas spočívají především v (Maurya, 2016, s. 25-26):

- rychlosti – vyplnění tohoto modelu je mnohonásobně rychlejší než klasický podnikatelský plán, který zabere týdny nebo měsíce - oproti tomu model Lean Canvas může být vyplněn během několika minut;

- stručnosti – tento model se situován pouze na jednu stránku papíru, je tedy nutno dobře vážit slova, jít přímo k věci a vystihnout podstatu;
- přenosnosti – díky jednostránkového modelu lze tyto myšlenky snadno sdílet s ostatními a bude snadnější jej aktualizovat.

Podstatnou informací, kterou Maurya (2016, s. 26-27) zdůrazňuje, je, že produkt firmy není skutečným produktem daného startupu. Produktem je obchodní model, jelikož investoři se nezajímají o řešení, ale o kompletní business model a jeho funkčnost. Dave McClure je citován v této knize slovy: „Zákazníka nezajímá vaše řešení. Zákazníci se zajímají o své problémy.“

Prvním krokem, jak být otevřený zkoumání a paralelnímu testování různých modelů je průzkum možných zákazníků. Je nutné zde rozlišovat mezi zákazníky a uživateli. Zákazník je osoba, která za daný produkt nebo službu platí. Uživatel za daný produkt nebo službu neplatí. Poté je třeba zúžit vhodné zákaznické segmenty, jelikož ze začátku není nikdy produkt určen všem zákaznickým segmentům. Následně je vhodné načrtnout Lean Canvas pro každý zákaznický segment zvlášť. (Maurya, 2016, s. 44-45).

Prvotní návrh Lean Canvas je vhodné začít náčrtem, který by neměl zabrat více než 15 minut. Při prvním náčrtu nemusí dojít k vyplnění všech bloků. Tím bude zřejmé, kde spočívají ty největší rizika a kde je třeba začít model testovat. Při vyplňování bloků je třeba zachovat stručnost a držet se přítomnosti, jelikož budoucnost nelze předvídat. Jelikož je štíhlé podnikání zaměřeno na zákazníka, je třeba použít zákaznický orientovaný přístup (Maurya, 2016, s. 46).

Při tvorbě Lean Canvas je vhodné dodržovat následující postup (Maurya, 2016, s. 47):

1. **definovat problém/potřebu** – jaké jsou tři nejdůležitější problémy, jak je prvotní uživatelé řeší
2. **určit zákaznické segmenty** – kdo jsou cíloví zákazníci a jaké jsou jejich role;
3. **navrhnout jedinečnou hodnotu** – jednoduchým, srozumitelným a přesvědčivým sdělením, které říká, v čem se daný podnik liší a proč stojí daný produkt za zakoupení;
4. **definovat řešení** – jaké jsou tři nejdůležitější funkčnosti, řešení jsou jednoduchá;
5. **definovat kanály** – jaké jsou cesty k zákazníkům, bezplatné vs. placené, přímé vs. nepřímé;
6. **určit toky příjmů** – příjmový model, dlouhodobá hodnota, příjem, hrubý zisk;

7. **navrhnout strukturu nákladů** – náklady na získání zákazníka, distribuční náklady, hostování služeb, lidé atd., struktura z hlediska variabilních a fixních nákladů;
8. **navrhnout klíčové metriky** – jaké jsou klíčové aktivity, které jsou měřeny;
9. **definovat nespravedlivou výhodu** – jaká je výhoda podniku, kterou nelze snadno zkopírovat nebo koupit.

Data z toků příjmů a struktury nákladů budou použity pro výpočet hranice rentability a odhad doby, peněz a úsilí nezbytné k tomu, aby bylo tohoto bodu dosaženo (Maurya, 2016, s. 58).

Po prvním návrhu Lean Canvas je třeba připravit se na experimentování. Cílem startupu je najít plán, který bude fungovat dříve, než mu dojdou zdroje. Optimální experiment vyžaduje tři aspekty, a to – rychlost, učení a zaměření (Maurya, 2016, s. 79).

Vhodné je tzv. dvoufázové ověřování - nejprve provést rozhovory se zákazníky k úvodnímu učení, posléze je možné využít průzkumů, které ověří informace z předchozích rozhovorů. Jako první je tedy volen experiment kvalitativní, po sléze pak kvantitativní, které demonstruje škálovatelnost výsledků (Maurya, 2016, s. 92).

4 ŠTÍHLÉ PODNIKÁNÍ

Štíhlé podnikání vychází z několika metodologií a myslitelů. Jedním z nich je bezpochyby Steve Blank, který definoval tzv. spoluvytváření se zákazníky (customer development). Jedná se o proces vytváření kontinuální zpětné vazby od zákazníků napříč celým cyklem vývoje produktu pomocí přímé komunikace se zákazníky (Maurya, 2016, s. 15).

Další metodologií je tzv. Lean Startup, který definoval Eric Ries a který spojuje spoluvytváření se zákazníky a štíhlé praktiky. V neposlední řadě se tyto pojmy pojí také s Alexem Osterwalderem, jehož nástroj Business Model Canvas byl adaptován na nástroj Lean Canvas Ashem Mauryou. Všechny tyto pojmy souvisí se štíhlým podnikáním, jehož cílem je optimalizovat procesy a snížit ztráty a plýtvání a tím minimalizovat rizika neúspěchu (Maurya, 2016, s. 15).

4.1 Štíhlé podnikání

Eric Ries (2011, s. 27-28) definoval štíhlé podnikání (Lean Startup) jako soubor praktik, který má pomoci podnikatelům a zvýšit jejich šance na vybudování úspěšného startupu. Startup definoval jako lidmi tvořenou instituci, která je určena k tvorbě nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.

Štíhlé podnikání lze stručně shrnout do následujících 3 kroků (Maurya, 2016, s. 23):

- zdokonalovat plán A;
- identifikovat nejrizikovější části plánu;
- systematicky plán testovat.

4.2 Metodologie Lean Startup

Nástroj Lean Startup umožňuje vytvářet kapitálově efektivní společnosti, snižuje plýtvání časem a penězi. Díky smyčce zpětné vazby je podniku umožněno napřed určit, co potřebuje zjistit, pomocí inovativního účetnictví je zjištěno, co je třeba měřit a zda je zjištění ověřené. Nakonec je určeno, jaký produkt má podnik vytvořit, aby mohl být experiment proveden a změřen. Cílem je minimalizovat čas trvání smyčky zpětné vazby (Ries, 2011, s. 78).

4.2.1 Minimální životaschopný produkt

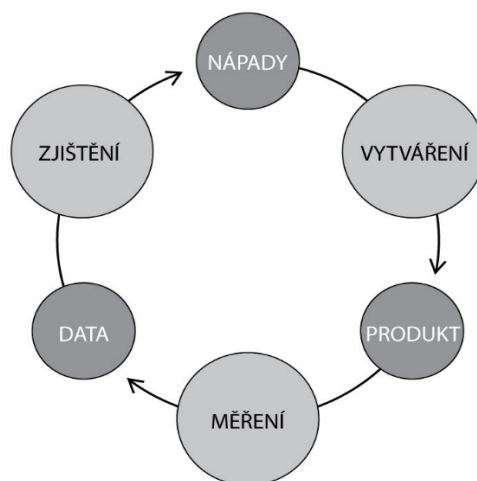
MVP neboli minimální životaschopný produkt, je taková verze produktu, která umožňuje úplný cyklus smyčky zpětné vazby s minimálním úsilím a minimální mírou času investovaného do vývoje (Ries, 2011, s. 77).

Minimální životaschopný produkt je dle Riese (2011, s. 93-94), takový produkt, který pomáhá zahájit proces zjišťování co nejrychleji. Nejedná se tedy o nejminimalističtější produkt, ale o produkt, který nejrychleji uvádí v chod smyčku zpětné vazby s co nejmenším úsilím. Cílem MVP je tedy vytvořit produkt, na základě kterého bude proces zjišťování zahájen, ne ukončen. Jeho úkolem je otestovat fundamentální podnikatelské hypotézy.

Při tvorbě MVP je vhodné držet se pravidla, při kterém dojde k odstranění každé funkce, procesu nebo snahy, která nepřímo přispívá ke zjištění, kterého chce podnik dosáhnout (Ries, 2011, s. 110).

4.2.2 Cyklus učení

Jedním z pilířů modelu Lean Startup, jehož zakladatelem je Ries (2011, s 75-76), je tzv. smyčka zpětné vazby „vytvoř – vyhodnoť – pouč se“ (anglicky feedback loop „build – measure – learn“), kterou lze vidět na následujícím obrázku. Cílem podniku je snažit se tuto smyčku co nejvíce urychlit.



Obr. 3 – Smyčka zpětné vazby (Ries, 2011, s. 72)

Po dokončení smyčky zpětné vazby je důležité zhodnotit daný proces a rozhodnout, zda udělat pivot a odchýlit se od původní strategie, nebo ve zvolené strategii pokračovat (Ries, 2011, s. 77).

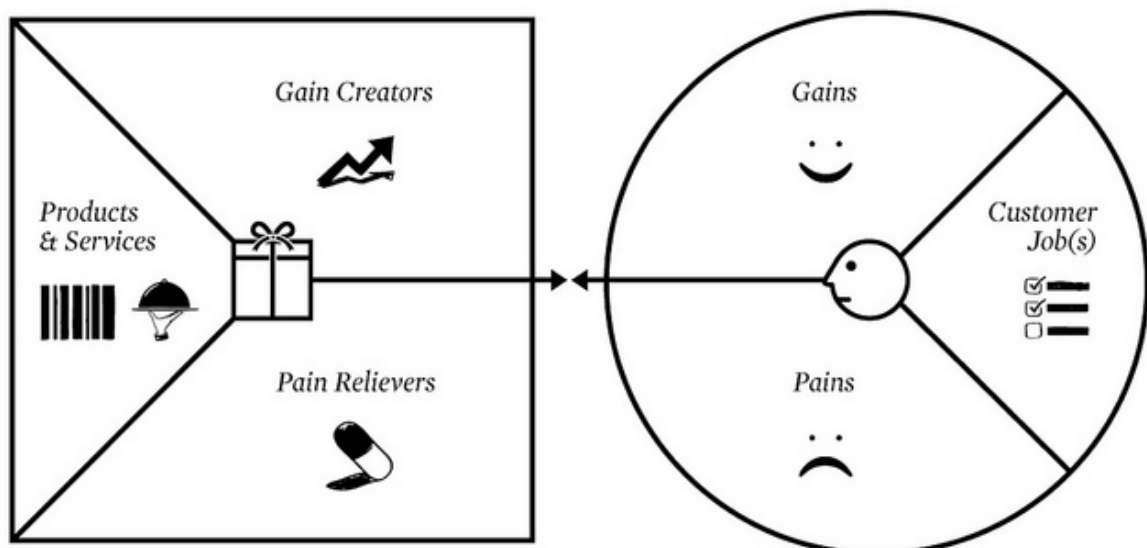
5 NÁVRH HODNOTOVÉ NABÍDKY

Osterwalder a Pigneur (2016, s. 14) doplnil Business Model Canvas o další dva nástroje, a to **Mapu prostředí** (Environment Map) a **Value Proposition Canvas**.

5.1 Value Proposition Canvas

Tento nástroj pomáhá vytvářet hodnoty pro zákazníky a je složen ze dvou dílčích nástrojů, a to:

- profil zákazníka,
- hodnotová mapa.



Obr. 4 - Hodnotová mapa, Profil zákazníka a jejich vzájemná interakce (Value Proposition Canvas, 2014)

5.1.1 Hodnotová mapa

Hodnotová mapa strukturovaněji a detailněji popisuje vlastnosti specifické hodnotové mapy business modelu daného podniku. Tento nástroj pomáhá popsat způsob, kterým má podnik v úmyslu vytvářet hodnotu pro daného zákazníka. Dle předchozího obrázku je v jeho levé části vidět rozložení modelu na 3 části a to (Osterwalder et al., 2016, s. 34):

- **Product & Services** - jednotlivé produkty a služby, které tvoří hodnotovou nabídku podniku (může obsahovat produkty nebo služby charakteru fyzického/hmatatelného, nehmotného, digitálního nebo finančního, příp. podpůrné služby);

- **Pain Relievers** – řešení obtíží (jakým způsobem produkty a služby podniku snižují obtíže zákazníků);
- **Gain Creators** – tvorba přínosů (jakým způsobem produkty a služby podniku vytvářejí přínosy pro zákazníky).

Při tvorbě hodnotové mapy je třeba nejprve vypsát seznam všech produktů a služeb, které stávající hodnotová nabídka podniku přináší. Poté vypsát řešení obtíží, neboli jakým způsobem produkty a služby pomáhají zákazníkům eliminovat nechtěné výsledky, překážky nebo rizika. Jako poslední kategorie je popsána tvorba přínosů, konkrétně jakým způsobem produkty a služby podniku přinášejí zákazníkům požadované výsledky nebo benefity (Osterwalder et al., 2016, s. 63).

Je třeba také brát v potaz, že v dnešní světě plném různých konkurenčních řešení jsou zákazníci přehlceni možnostmi a podnik tedy nesoutěží pouze s typově podobnými podniky, ale také s dalšími alternativními možnostmi, které mají velice odlišné hodnotové nabídky a kterými zákazníci mohou své obtíže řešit. Je třeba tedy myslet na to, po čem zákazníci opravdu touží a jít daleko za hranice toho, co momentálně nabízí hodnotová nabídka podniku. Jen díky tomuto přístupu může dojít k vytvoření zcela nové nebo výrazně vylepšené hodnotové nabídky podniku (Osterwalder et al., 2016, s. 84).

5.1.2 Profil zákazníka

Profil zákazníka detailněji a strukturovaněji popisuje specifický zákaznický segment, který si podnik zvolí. Tento nástroj pomáhá podniku zpřesnit a lépe porozumět svým zákazníkům. Jak je možné vidět v pravé části předchozího obrázku, i tento model se skládá ze tří částí, a to (Osterwalder et al., 2016, s. 35):

- **Customer Job(s)** - úkoly zákazníků (čeho se zákazníci pokoušejí ve svém životě i v práci dosáhnout – může se jednat o funkční, společenské a nebo osobní/emocionální úkoly, příp. podpurné úkoly),
- **Pains** – obtíže (špatné výsledky, rizika a překážky vztahující se k úkolům, které zákazníci vykonávají)
- **Gains** – přínosy (výstupy a benefity, kterých by zákazníci rádi dosáhli – může se jednat o přínosy požadované, očekávané, chtěné nebo neočekávané).

Při tvorbě Profilu zákazníka je nezbytné nejprve vybrat reprezentativní zákaznický segment, následně identifikovat úkoly, které se zákazníci pokoušejí splnit. Jako další jsou zmapovány

obtíže, překážky a rizika, kterým musí zákazníci daného podniku čelit. Jako poslední kategorie jsou identifikovány přínosy v podobě výsledků a benefitů, kterých by zákazníci nejraději dosáhli. Nakonec jsou jednotlivé položky seřazeny podle aktuálních priorit zákazníků daného podniku (Osterwalder et al., 2016, s. 48).

Cílem nástroje Value Proposition Canvas je dosáhnout souladu mezi dvěma výše zmíněnými metodami. Toho je docíleno v momentě, kdy hodnotová mapa odpovídá profilu zákazníka, neboli produkty a služby podniku přinášejí řešení obtíží a přinášejí přínosy, které jsou důležité pro zákazníky (Osterwalder et al., 2016, s. 35).

5.2 Mapa prostředí

Pro tvorbu kvalitnějších a konkurenceschopnějších business modelů je třeba sledovat prostředí firmy. Díky porozumění změnám v tomto prostředí je možné efektivněji přizpůsobit business model měnícím se vnějším silám. Proto je nutné zmapovat čtyři hlavní komponenty prostředí, a to (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 200):

- tržní síly,
- sektorové síly,
- hlavní trendy a
- makroekonomické síly.

5.2.1 Tržní síly

Analýza tržních sil dle Osterwaldera a Pigneura (2010, s. 202) obsahuje analýzu tržních faktorů, která určuje hlavní faktory, které ovlivňují a transformují trh z pohledu zákazníka a nabídky. Dalším bodem je analýza tržních sektorů, která určuje hlavní tržní segmenty, popisuje jejich atraktivitu a vyhledává nové segmenty. Dále se zde nachází analýza potřeb a požadavků, kde se nastiňuje tržní potřeby a analyzuje, jak jsou tyto potřeby uspokojovány. Předposledním bodem jsou přechodové náklady, kde jsou popsány prvky spojené s přechodem zákazníků ke konkurenci. A posledním bodem je příjmová atraktivita, která určuje prvky spojené s příjmovou atraktivitou a cenotvornou silou.

5.2.2 Sektorové síly

Analýza sektorových sil dle Osterwaldera a Pigneura (2010, s. 204) zahrnuje analýzu konkurence (stávající subjekty), která identifikuje stávající konkurenci a jejich relativní síly. Dále analýzu nově přichozích firem (rebelové), která identifikuje nové hráče a určuje, zda

tyto firmy konkurují díky odlišnému business modelu. Dalším bodem jsou substituční výrobky a služby, kde jsou popsány potenciální substituty nabídky dané firmy včetně náhrady z jiných trhů a odvětví. V neposlední řadě se zde nachází analýza dodavatelů a dalších aktérů hodnotového řetězce, která popisuje stávající klíčové subjekty hodnotového řetězce na trhu a nalézá nově se formující hráče. Posledním bodem jsou pak analýza zainteresovaných osob, která určuje, kteří aktéři mohou ovlivnit danou firmu a daný business model.

5.2.3 Hlavní trendy

Analýza hlavních trendů dle Osterwaldera a Pigneura (2010, s. 206) obsahuje analýzu technologických trendů, která identifikuje technologické trendy, které by mohly ohrozit daný business model, nebo umožňují jeho rozvoj či zlepšování. Dalším bodem jsou regulační trendy, které popisují předpisy a regulační trendy, které mohou mít vliv na daný business model. Dále je popsána analýza společenských a kulturních trendů, která identifikuje hlavní společenské trendy, které mohou ovlivnit daný business model. Posledním bodem je analýza socioekonomických trendů, která nastiňuje hlavní socioekonomické trendy, které souvisejí s daným business modelem.

5.2.4 Makroekonomické síly

Analýza makroekonomických sil dle Osterwaldera a Pigneura (2010, s. 208) zahrnuje analýzu globálních tržních podmínek, která nastiňuje aktuální celkové podmínky z makroekonomické perspektivy. Dále analýzu kapitálových trhů, která popisuje aktuální podmínky na kapitálových trzích ve vztahu ke kapitálovým potřebám dané firmy. Dalším bodem jsou komodity a další zdroje, které shrnují aktuální ceny a cenové trendy u zdrojů, o které se daný business model opírá. Posledním bodem je analýza ekonomické infrastruktury, která popisuje ekonomickou infrastrukturu trhu, na kterém daná firma působí.

6 NÁSTROJE PRO ROZBOR TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

Následující kapitola popisuje jednotlivé nástroje pro rozbor tržních příležitostí. Jedná se o podnikatelské trendy, PEST a SWOT analýzu. V závěru teoretické části je popsána analýza konkurence v podobě tzv. „strategie modrého oceánu“.

6.1 Podnikatelské trendy

V současné době globálních trhů již přestává být důležité umístění podniku, naopak na důležitosti získává přidaná hodnota. Globální hyperkonkurence nutí podniky co nejlépe uplatňovat svůj kapitál, z čehož má hlavní užitek globální zákazník, který díky tomu získává výrobky a služby levněji, kvalitněji a rychleji. Výsledkem toho je důraz na nové pojetí firmy a podnikání, na důležitosti získávají nové formy spolupráce např. v podobě dlouhodobých aliancí, které nutí podniky spolupracovat uvnitř sítě namísto konkurence mezi jednotlivými sítěmi. Důraz je kladen také na znalosti a inovace, které jsou základem konkurenceschopného podniku. Nejradikálnější posun současné doby pak profesor Zelený (2011a, s. 145-147) vidí v nástupu globálního užití zdrojů a outsourcingu.

Za realitu současného podnikového zaměření považuje profesor Zelený (2011a, s. 148-149) tyto body:

- sdružování malých společností do aliancí a podnikatelských sítí; velké společnosti součástí sítí outsourcovaných zdrojů;
- maximalizace přidané hodnoty místo minimalizace nákladů;
- spolupráce místo konkurence (konkurence sítí, nikoliv podniků samotných);
- nový typ zaměstnance, tzv. „portfolio worker“, práce pro více firem současně, v rámci stejné sítě;
- koordinace sítí pomocí internetu;
- masová kustomizace a individualizace místo masové výroby (nejdříve prodej, pak výroba na míru);
- partnerství s dodavateli a zákazníky – spolupráce coby základní předpoklad úspěchu v globální ekonomice;
- vyloučení mezičlánků, přímé propojení mezi výrobcem nebo poskytovatelem služeb a zákazníkem;
- samoobsluha a self-service (outsourcing to customer);
- práce z domu (homesourcing) a další.

Zelený (2011b, s. 118) také popisuje pojem relokalizace, který je definován jako kombinace globalizace a lokalizace. Globalizace představuje nové koncepce, nápady, ideje a informace (které jsou generovány globálně), jejich transformace do inovačních produktů a služeb představuje lokalizaci, která je realizována na míru podle lokálních podmínek, preferencí, potřeb a poptávky. Globalizace je tedy koncepcí a lokalizace realizací.

„Globální spotřebitel již nemá zájem o modifikované a upravené výrobky ve smyslu zjednodušení, nižší kvality a nižších nákladů. Účelem relokalizace je realizace a ztělesnění světově dostupné kvality v lokálních produktech. Jde tedy spíše o hledání vlastní cesty v lokálních podmínkách na základě dostupných vstupů globálních znalostí, inovací a materiálů. Důraz je na posílení inovativnosti, produktivity a výkonnosti lokálních (ne globálních) podnikatelů a komunit.“ (Zelený, 2011b, s. 119)

6.2 PEST analýza

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9-10) uvádí, že přístup k analýze makrookolí je od 80. let odznačován jako PEST analýza a slouží k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Tato zkratka odkazuje na 4 hlavní faktory, kterými jsou:

- **politicko-legislativní faktory** – zákony, ochrana životního prostředí, ochrana spotřebitele, daňová politika, regulace zahraničního obchodu, pracovní právo, apod.
- **ekonomické faktory** – trendy HDP, hospodářské cykly, devizové kurzy, kupní síla, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda, vývoj cen energií, apod.
- **sociokulturní faktory** – systém hodnot, demografický vývoj, změny životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času, apod.
- **technologické faktory** – vládní podpora vědy a výzkumu, celkový stav technologie, nové objevy, změny technologie, rychlost zastarávání, apod.

6.3 SWOT analýza

Účinným způsobem, jak dosáhnout zhodnocení integrity business modelu jako celku je kombinace klasické SWOT analýzy a plátna business modelu.

SWOT analýza nastiňuje čtyři perspektivy, které popisují silné a slabé stránky podniku (vnitřní prostředí firmy) a příležitosti a hrozby podniku (vnější prostředí firmy). Je užitečné

si tyto čtyři otázky položit jak u celkového business modelu, tak u každého z devíti stavebních prvků, díky čemuž bude umožněno cílené zhodnocení a posouzení business modelu podniku i jeho stavebních prvků. (Osterwalder a Pineur, 2010, s. 216)

Tato strukturovaná podoba SWOT analýzy nabízí užitečná data, která mohou pomoci nastínit nové potenciální business modely a směry, kterými se může podnik vyvíjet. (Osterwalder a Pineur, 2010, s. 224)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 16) uvádí 4 základní strategie, které lze odvodit ze SWOT analýzy, a to:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí;
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí;
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení;
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

6.4 Strategie modrého oceánu

Přesto, že je pojem „modrého oceánu“ relativně novým, teorie spojená s tímto pojmem nová není. Tato strategie popisuje, jak se oprostít od vod rudých oceánů spojených s konkurencí, a vytvoření nového tržního prostoru v podobě modrého oceánu, který bude svrchovaný a nedotknutelný (Kim a Mauborgne, 2005, s. 22).

Podniky nacházející se v rudých oceánech se řídí tradičním přístupem a snaží se porazit konkurenty tím, že budují udržitelné postavení v rámci existujícího odvětvového uspořádání. Oproti tomu podniky se strategií modrých oceánů nevnímají konkurenty jako objekty, se kterými by se měly poměřovat, a kterým by se měly chtít vyrovnat. Tyto podniky se řídily strategickou myšlenkou zvanou hodnotová inovace, která se snaží vyřadit konkurenty ze hry tím, že zákazníkům poskytne skokový přírůstek hodnoty a otevře tím nový svrchovaný tržní prostor a získají odstup od konkurence (Kim a Mauborgne, 2005, s. 27-28).

Hodnotová inovace umožňuje příznivě ovlivňovat náklady i hodnotovou nabídku podniku. K úsporám nákladů dochází díky odstranění nebo omezení faktorů, které tvoří konkurenční jednání v odvětví. Naopak hodnota pro zákazníka je zvyšována díky pozvednutí a vytváření prvků, které příslušné odvětví nikdy nenabízelo (Kim a Mauborgne, 2005, s. 31).

Tato strategie je dána zejména tempem technologického rozvoje a trendy směřující ke globalizaci, což ve výsledku zapříčiňuje rychlé stírání rozdílů mezi konkurenčními výrobky

a službami. Značky si začínají být čím dál více podobné a tak se spotřebitelé začínají více orientovat podle ceny.

Systémový rámec čtyř aktivních opatření „odvrhnout – omezit – pozvednout – vytvořit“ (Kim a Mauborgne, 2005, s. 43):

1. Omezení zvolených faktorů na výrazně nižší úroveň než je standard odvětví;
2. Odvrhnutí zvolených faktorů, které jsou v daném odvětví považovány za samozřejmé;
3. Pozvednutí zvolených faktorů na výrazně nižší úroveň, než je standard odvětví;
4. Vytvoření zvolených faktorů, které by odvětví jako celek nikdy neposkytovalo.

Díky tomuto strategickému rámci dostane podnik nový objevný pohled na tradiční pravdy, který v případě, že tento obraz strategie bude využit ku prospěchu podniku, pomůže se výrazně odlišit od konkurence. Tato strategie také podněcuje podniky k tomu, aby současně usilovaly jak o odlišení se, tak o nízké náklady a nemuseli tak volit mezi hodnotou a nízkými náklady (Kim a Mauborgne, 2005, s. 44).

Nezbytnou součástí úspěšné strategie modrých oceánů pro podnik je jasné zaměření podnikání, rozdílnost a přesvědčivý slogan, který oslovuje trh. Tyto kritéria jsou rozhodující zkouškou o obchodní životaschopnosti myšlenek na vytvoření strategie modrého oceánu (Kim a Mauborgne, 2005, s. 54).

Aby mohlo být dosaženo základního posunu obrazu strategie odvětví, musí se podnik zaměřit ne na konkurenty, ale na alternativy, a místo zákazníků odvětví se musí podnik zaměřovat na dosavadní nezákazníky (Kim a Mauborgne, 2005, s. 41).

Tato strategie má následující postup (Košturiak, 2008 s. 149):

1. analýza konkurence, její srovnání s podnikem a zanesení klíčových bodů do grafu;
2. prozkoumání trhu a navržení systémového rámce čtyř aktivních opatření;
3. návrh strategie s vysokým odlišením v nabídce hodnot zákazníkům, tak aby byl ziskový pro obě strany;
4. komunikace nové strategie zákazníkům a spolupracovníkům, a její realizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ OBRYSY ZVAŽOVANÉHO PODNIKÁNÍ

První část praktické části diplomové práce se zaměřuje na průzkum možných směrů pro začátek nové podnikatelské příležitosti. Jedná se o tvorbu zcela nového podnikatelského subjektu a to na základě rozboru tržních příležitostí, vnitřního a vnějšího prostředí podniku a analýzy konkurence. Další částí je kvalitativní analýza v podobě strukturovaných rozhovorů a následně kvantitativní analýza v podobě dotazníkového šetření, které umožní potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz potenciálními zákazníky vybraných cílových skupin.

7.1 Zaměření obchodu

Předmětem zvoleného podnikání bude maloobchod s ekologickými výrobky, které zahrnují následující kategorie.

7.1.1 Ekologická drogerie

Největší oblastí této kategorie jsou zejména čisticí prostředky, které mohou být konkrétně zaměřené nebo univerzální. Dále tato kategorie zahrnuje také kosmetické a drogistické pomůcky. Z kategorie kosmetických produktů se jedná např. o kartáčky na zuby, mýdla, šampóny, přírodní houby na mytí, deodoranty, balzámy na rty, zubní pasty, ústní vody, apod.

7.1.2 „Zero-waste“ pomůcky a produkty

„Zero-waste“ neboli bezodpadové nakupování je v současnosti pravděpodobně největším trendem v oblasti ekologie. Tato kategorie zahrnuje např. brčka na pití, plátěné tašky, pytlíky na pečivo, ovoce a zeleninu, bambusové příbory, lahve, termo hrnky na kávu, a další.

7.1.3 Papírenské potřeby

Jedná se o ekologické varianty papírenských potřeb a lze do nich zahrnout zejména balicí papíry, pouzdra, bloky, zápisníky a sešity, přání, pastelky, tužky, pera, psací podložky, ořezávátko, zvýrazňovače, voskovky, lepidla, štětce, náplně, apod. Tato kategorie sortimentu bude zařazena pouze okrajově.

7.1.4 Hygienické potřeby

Do kategorie hygienických potřeb lze zařadit pomůcky, které jsou ekologickými variantami běžných produktů, nebo lze díky nim snížit množství odpadu. Jedná se zejména o menstruační pomůcky pro ženy, žiletky, toaletní papír, „yoni egg“ pro ženy, apod.

7.1.5 Ekologické potřeby pro péči o děti

Tato kategorie zahrnuje různorodý sortiment v péči o děti, např. kosmetiku pro děti a miminka, bryndáky, dudlíky, dětské pleny, kousátka a hračky pro děti, dětské nádobí a příbory, obaly na svačiny, šátky, zavinovačky, apod.

7.1.6 Produkty pro oblast domácnosti a zahrady

Do této kategorie lze zařadit veškeré výše nezmiňené potřeby pro domácnost (a zahradu) např. pytle na odpad, kartáče a žínky na nádobí, mýdlenky, hadříky, úsporné sprchové hlavice, perlátory a regulátory vody, kuchyňské utěrky, apod. Dále také např. lak na dřevo, prostředky na očištění nábytku, ptačí budky a krmítka, krmiva pro zvířata, apod.

Zmíněné produkty budou umožňovat chod každodenních lidských činností, které zároveň šetří životní prostředí, snižují množství vytvořeného odpadu a snižují negativní dopady na naši planetu. Neekologické varianty výrobků mohou uvolňovat nebezpečné látky, které ohrožují nejen životní prostředí, ale také zdraví osob. Bezodpadové varianty šetří životní prostředí o to více, jelikož je recyklován pouze zlomek toho, co by mohlo být recyklováno.

7.2 Zvažované atributy podnikání

Je uvažováno umístění obchodu do blízkého okolí centra města Zlína. Zvolenou právní formou bude OSVČ, jež ručí celým svým majetkem a oborem podnikání bude maloobchod. Podnikatel nebude plátcem DPH. Otevírací doba bude Po-Pá: 8-18 h, So: 9-12 h.

Produkty budou nakupovány zejména od dodavatelů, u kterých bude potvrzeno, že jejich výrobky opravdu splňují ekologické požadavky stanovené podnikatelem, a kteří zároveň usilují o ekologickou distribuční cestu a etickou výrobu. Cílem je odebírat produkty co nejvíce lokálně a tím snížit uhlíkovou stopu a podpořit místní ekonomiku. Podnikání se zaměří primárně na dodavatele z Česka a Evropy, kde se nachází dostatek kvalitních ekologických značek. Cílem tohoto podnikání bude vytvořit rozsáhlou nabídku produktů, která uspokojí více cílových skupin a umožní zákazníkům porovnat jednotlivé výrobky na jednom místě, s možností využití odborného poradenství v oblasti ekologie a souvisejících témat a trendů.

Pro úspěšné podnikání je důležité nastavení jeho vize a poslání (mise). Vizí podnikání je přiblížit ekologické produkty běžným lidem, inspirovat je a podněcovat ke změně ve svém životě. Posláním podnikání je snižovat negativní dopady na životní prostředí pomocí používání vhodných produktů, šíření osvěty a nabízení těchto produktů zákazníkům.

8 ROZBOR TRŽNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

V následující kapitole jsou rozebrány nejdůležitější trendy, související s maloobchodním prodejem. Tyto trendy upřesňují očekávání zákazníků, a umožňují tak podniku přizpůsobit se změnám na daném trhu a odlišit se od konkurence.

8.1 Preference kvality před cenou

Trendy z minulých let ukazují upřednostnění ceny před kvalitou, tento trend však již zcela zřejmě pominul a nově přichází éra, kdy se zákazníci orientují primárně na kvalitu zboží a spolehlivost daného obchodu. Avšak i přes zvýšené preference v oblasti kvality čeští spotřebitelé jsou stále velmi ovlivnitelní cenou ve srovnání se západní Evropou (Trendy v maloobchodním prodeji pro rok 2018, 2017).

I přes přetrvávající cenovou senzitivitu spotřebitelů je však již cena srovnávána v poměru ke kvalitě produktu. Pro maloobchod je tedy třeba se odlišovat i jinými faktory, než jen nízkou cenou, kterou dnes již nabízí prakticky každý, a to např. osobním kontaktem se zákazníkem, nabídkou doprovodných služeb apod. (Anketa: Jaké trendy budou vládnout retailu? Ptali jsme se obchodníků i odborníků, 2018).

8.2 Preference lokálního před globálním

Preference v oblasti českých výrobků se v současné době neustále zvyšují. Již 64 % zákazníků dávalo v roce 2017 přednost domácím produktům. Důvodem je zejména ochota spotřebitelů podpořit místní výrobce a producenty, ale také představa, že tyto produkty jsou kvalitnější než produkty ze zahraničí. Tento trend je již využíván např. některými maloobchodními řetězci, kteří si tuto preferenci vkládají přímo do sloganu, např. Kaufland (Anketa: Jaké trendy budou vládnout retailu? Ptali jsme se obchodníků i odborníků, 2018).

Po období expanzivního růstu prodejní plochy a cenových válek nastala fáze, kdy spotřebitelé kladou důraz na kvalitu produktů, nabídky i nákupního prostředí. To se odráží v trendu lokálních a bio surovin, stejně jako v podobě farmářských trhů či vzestupu malých obchůdků, které mají osobitější charakter v kontrastu s velkými řetězci. Roste zájem o původ a složení potravin, což se odrazí v rozšiřování oddělení v obchodech např. s farmářskými a zdravými produkty a zaměřování promoakcí právě na tento druh sortimentu. Obchodní řetězce budou více komunikovat svoji politiku odpovědného chování ať už v oblasti obalů nebo nakládání s procházejícími potravinami. Očekává se také vznik nových bezobalových

obchodů (Anketa: Jaké trendy budou vládnout retailu? Ptali jsme se obchodníků i odborníků, 2018).

8.3 Preference tzv. alternativního nákupního chování

Alternativní nákupní chování se vyznačuje tím, že spotřebitel již přestává být konzervativním zákazníkem, ale naopak si sám začíná vyhledávat informace k produktům, kriticky je srovnává a není tedy tak snadno ovlivnitelný. Toto chování má také další rysy, např. obcházení zprostředkovatele při nákupu, kdy zákazník nakupuje přímo od výrobce. Dalším rysem mohou být nákupy v bazarech a „second handech“, díky čemuž se spotřebitelé chovají ekologičtěji a chrání tak životní prostředí, tím že nedojde k nákupu nového produktu a zároveň dojde ke snížení možného odpadu (Kubičková, 2014, s. 31).

Zákazníci již také netíhnou k velkým nákupům, což souvisí se skutečností, že za jeden nákup utratí méně než v dřívější době. Tento fakt může být také spojen s nižším využitím automobilů, coby dopravních prostředků pro vykonání nákupů (Češi dnes nakupují alternativně a ekologicky, 2017).

8.4 Rostoucí preference on-line nákupů

Rostoucím trendem je také expanzivní podíl on-line nákupů na celkovém maloobchodním prodeji, kdy hranice 10 % on-line nákupů byla překonána v roce 2017. Se vstupem stále mladších generací na trh bude mít tento způsob nakupování do budoucna asi nejvýznamnější vliv na změny celkového pojetí nakupování. S tímto trendem souvisí propojování kamenného a on-line trhu, kdy je stále více kladen důraz na doplnění kamenné prodejny internetovou platformou a naopak, v případě internetového obchodu je velkou výhodou kamenná pobočka, „showroom“ nebo stabilní výdejní místo, kde si zákazník může zboží osobně prohlédnout před tím, než si jej zakoupí (Anketa: Jaké trendy budou vládnout retailu? Ptali jsme se obchodníků i odborníků, 2018).

Zdůrazňována je také důležitost přesunu marketingových rozpočtů do oblasti on-line médií a posilování přítomnosti firem do oblasti sociálních médií, tam totiž tráví stále více času velké množství zákazníků, kteří mají vliv na nákupní rozhodování výrobků v tomto segmentu. Touto cestou je pro firmy nutné nejen budovat povědomí o svých výrobcích, ale také zjišťovat, co zákazníkům zajímá a co chtějí, být s nimi v kontaktu a komunikovat s nimi. V současnosti je také důležité hledat nové způsoby komunikace se zákazníkem, což je výzva

pro každý marketing, zejména pak při zaměřování se na mladší generace (Anketa: Jaké trendy budou vládnout retailu? Ptali jsme se obchodníků i odborníků, 2018).

8.5 Preference „zážitkového nakupování“

Aby kamenné prodejny dokázaly obhájit svoji pozici v rostoucím trhu online nákupů, je nezbytné, aby jejich součástí byly i služby, které internetová platforma nabídnout nemůže. Jedná se např. o „convenience strategii“, která umožňuje jednoduchý a pohodlný nákup a transport zboží až k zákazníkovi domů. Další nezbytnou součástí kamenných prodejen je také fyzický kontakt nakupujícího a prodávajícího, který umožní poskytnout individuální poradenství; osobní přístup ke každému zákazníkovi ze stran personálu a zajištění kvality personálu, což umožní budování vlastní značky (Trendy v retailu 2018, 2018).

Zákazníci v současnosti také očekávají od obchodů, které navštěvují, určitou originalitu. Vedení obchodu tedy musí mít originální a kreativní přístup, který jim současně umožní odlišit se od konkurence. V současné době se také čím dál více rozvíjí tzv. „zážitkové nakupování“, které propojuje nakupování se zážitky, kdy zákazník nechodí do obchodu pouze na nákup, ale strávit tam příjemný čas, které je spojený např. s různými akcemi, představeními nebo charitativními projekty. Do těchto aktivit se obchody zapojují, aby jednak podpořily dobrou věc, čímž ale současně dochází ke zvýšení návštěvnosti daného obchodu (Trendy v maloobchodním prodeji pro rok 2018, 2017).

Roste zájem spotřebitelů o vzhled zboží, kdy je tímto faktorem ovlivněno již přes 64 % nakupujících. Zdravý životní styl se promítá do rostoucích kategorií, jako jsou potraviny, nápoje, kosmetika i drogerie. U ekologické drogerie došlo k nárůstu o 40,6 % za posledních pět let. Nejotevřenější skupinou k inovacím jsou přitom mladí nezadaní lidé, bezdětné páry či rodiny s malými dětmi. Současní spotřebitelé jsou značně informovanější, sofistikovanější, sdílející i náročnější. Preferují jednoduchý, pohodlný a bezproblémový nákup, takže zásadním tématem obchodníků je modernizace a zkvalitňování služeb v prodejnách.

Spotřebitelé uvádí v preferencích pro výběr kamenného obchodu zejména jeho polohu, co by nejdůležitější faktor. Dalšími důležitými faktory pro spotřebitele je pak šíře sortimentu a cena (Privátní značky rostou rychleji než značkové zboží, 2017).

9 VŠEOBECNÝ ROZBOR VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Následující kapitola popisuje analýzu tržních příležitostí, realizovanou v podobě PEST a SWOT analýzy.

9.1 PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na 4 skupiny faktorů – politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory ve vztahu ke zkoumanému podnikání.

9.1.1 Politicko-legislativní faktory

Směrnice Evropské unie o omezení dopadu plastových výrobků na životní prostředí

Dne 19. 12. 2018 byla schválena směrnice Evropskou unií, která má výrazným způsobem omezit jednorázové plasty. Přímou zakázány budou např. plastové vatové tyčinky, příbory, talíře, brčka, boxy na jídlo a pití z polystyrenu, výrobky z tzv. oxo plastů, míchátko a tyčky k balónkům. Tyto plasty budou muset být nahrazeny udržitelnými materiály. Na základě této směrnice by mělo dojít ke snížení spotřeby plastových nádob na potraviny a nápojových kelímků. Směrnice by měla začít platit od roku 2021 a týká se také osvětových opatření, kdy jsou členské státy povinny zvyšovat informovanost spotřebitelů o negativních dopadech jednorázových plastů (Co zavádí nová evropská směrnice proti jednorázovému plasty, 2018).

Tento politický faktor poskytuje příležitost pro maloobchod s ekologickými potřebami a alternativami k běžným produktům, jelikož tato problematika již není spojena pouze s trendy dnešní doby, ale je stále více diskutována i na legislativní úrovni.

Podmínky pro podnikání

Zpráva Doing Business, kterou pravidelně publikuje Světová banka, ukazuje, jaké jsou podmínky pro podnikání v jednotlivých zemích. Nejnovější výzkumy ukazují, že Česká republika je 35. nejlepší zemí pro podnikání. Oproti roku 2017 ovšem došlo k propadu z 27. příčky na 35. Tuto pozici ovlivnila zejména byrokracie, za nedostatečná kritéria je považováno zejména placení daní, zvýšení daní z nemovitostí a získání úvěru. V otázkách zahraničního obchodu však Česká republika obsazuje první příčku mezi 190 zkoumanými zeměmi (World Bank Group, 2019).

Dalšími relativně novými faktory v této oblasti jsou Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb. a Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, známé jako GDPR.

Zákon o evidenci tržeb

Zákon o evidenci tržeb stanovuje od 1. 3. 2017 povinnost podnikatelům nejen v maloobchodu elektronicky evidovat každou obdrženou platbu, která je zákazníkovi stvrzena účtenkou s unikátním kódem. Ke dni 28. 2. 2018 byla zrušena nutnost evidovat platby hrazené kartou, platby on-line a také uvádět na účtence daňové identifikační číslo poplatníka.

S tímto zákonem je také spojena povinnost podnikatele umístění informačního oznámení, které seznamuje zákazníky s povinností podnikatele evidovat tržby a vystavit kupujícímu účtenku. Toto oznámení musí být umístěno na dostatečně viditelném místě a musí být čitelné. (Elektronické tržby - o co jde, 2017)

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů

Obecné nařízení o ochraně osobních údajů představuje nový právní rámec pro ochranu osobních údajů, jehož cílem je chránit práva občanů Evropské unie proti neoprávněnému zacházení s daty občanů včetně osobních údajů. Toto nařízení musí respektovat nejen firmy a instituce, ale také jednotlivci a online služby, které zpracovávají online data uživatelů. Pro každou takovou osobu je tedy nutné nastudovat jednotlivá pravidla tohoto zákona, přizpůsobit tomu vedení evidence osobních údajů, zařazení těchto pravidel do interních směrnic, vzorů a smluv v podniku. Nedodržení pravidel tohoto zákona je podmíněno vysokými pokutami (GDPR – základní postup v praxi, 2018).

9.1.2 Ekonomické faktory

Elasticita produktů

Ekologické produkty jsou substituty pro běžné konvenční produkty, které jsou nabízeny v supermarketech, drogeriích apod. Z těchto důvodů se jedná o cenově elasticou poptávku po tomto typu sortimentu. Zvýšení ceny ekologických produktů vyvolá snížení poptávky po tomto sortimentu z důvodu široké škály substitutů, kterými mohou spotřebitelé tento sortiment nahradit.

Současná ekonomická situace

Česká ekonomika bude v roce 2019 dle odhadů růst tempem okolo 2,2 %. Rekordně nízká nezaměstnanost je pravděpodobně největším tématem roku 2018. Kvůli pokračujícímu nedostatku lidí na trhu práce v roce 2019 porostou mzdy, a to odhadem o 6,5 % - tyto mzdy již čtvrtým rokem v řadě rostou rychleji než produktivita práce. Inflace se bude držet nad 2 % a měnová politika centrální banky by měla být méně agresivní než v roce 2018.

Mzdová inflace bývá předchůdcem růstu spotřebitelských cen. K inflaci ve spotřebitelských cenách přispěje také růst cen potravin kvůli loňské nízké úrodě a zdražení energií na začátku roku 2019. Vyhledka zpomalujícího růstu ekonomiky a inflace dává prostor k oddechu měnové politiky. Začátkem roku 2019 dojde nejspíše k pozvednutí úrokových sazeb ze strany České národní banky, po zbytek roku by ale mohly sazby zůstat stabilní.

Ve fiskální oblasti se projeví opatření přijatá v roce 2018. Hlavní opatření se týkala zejména růstu platů ve veřejném sektoru, dále valorizace penzí a také zavedení slev na jízdné pro studenty a seniory. Výsledkem by měl být pokles přebytku vládního sektoru v roce 2019 na 0,8 % HDP. Se současným stavem ekonomiky také souvisí obavy z blížící se recese, kterou pravděpodobně přinesou nejbližší roky (Ekonomika ČR v 2019: Zpomalování růstu a nedostatek zaměstnanců).

Mezi podniky je stále více pocíťován růst cen energií materiálů a surovin. Elektřina se za poslední měsíce zdražila o více než 25 %, nafta o 6 %. Současně se zdražují také úvěry. Kvůli růstu úrokových sazeb dochází ke zvýšení nákladů na úvěry a externí financování.

Minimální mzda se od 1. 1. 2019 nachází na 13 350 Kč. Průměrná mzda se nachází na úrovni 31 516 Kč za poslední naměřené čtvrtletí (3Q/2018). V tomto období vzrostla nominální mzda o 8,5 %, reálná pak o 6 %.

Českou republiku lze charakterizovat jako malou, otevřenou a proexportně orientovanou ekonomiku, proto je dění v Evropě a ve světě pro Českou republiku zásadní. Významným faktorem je pro Česko situace v Německu, jelikož právě zde směřuje zhruba třetina tuzemského vývozu (Česká ekonomika v roce 2019, 2018).

9.1.3 Sociokulturní faktory

Demografické údaje

V okrese Zlín k 30. 9. 2018 bydlelo celkem 191 711 obyvatel, z toho 93 748 mužů a 97 963 žen. Ve Zlínském kraji pak má trvalé bydliště 582 921 obyvatel (k 31. 12. 2018), úbytek za rok 2018 činí 135 osob. Okres Zlín i Zlínský kraj zaznamenávají dlouhodobý trend mírného úbytku osob s trvalým bydlištěm (od roku 2009), který bude pravděpodobně nadále pokračovat (Počet obyvatel Zlínského kraje se snižuje, 2019).

Za důvody zmíněného mírného úbytku obyvatelstva lze považovat jeden z nejnižších průměrů výše platu, pracovní podmínky a dopravní napojení kraje. Za výhodu lze naopak považovat relativní bezpečnost oblasti, nízkou míru kriminality, životní prostředí, úroveň školství nebo např. tolerantní obyvatelstvo.

Největší odliv obyvatelstva představují mladí lidé ve věkové kategorii 18-35 let, kteří se po studium na vysokých školách v jiných městech již nevrátí do svého rodného kraje. Nejčastějšími důvody pro stěhování v Česku jsou zaměstnání, partnerský život, kvalita života a zajištění péče (Ze Zlínského kraje lidé odcházejí jen zřídka, přesto obyvatel ubývá, 2019).

Aby město zamezilo dlouhodobému trendu úbytku obyvatelstva, musí být primárně atraktivní pro malé lidi. To znamená zajištění bydlení, pracovních příležitostí, možností jak trávit volný čas a celkové atmosféry města. I přesto všechno se však Zlínský kraj pravidelně umísťuje v průzkumech hodnocení kvality života na předních příčkách (Obyvatel přibývá ve Zlínském kraji jen v malých městech, velká se vylidňují, 2019).

Jednou z priorit města Zlín je zajištění osvěty, informací a propagace, jejichž cílem je, aby obyvatelé města Zlína dostávali kvalitní informace o ekologicky šetrném způsobu života. Tato priorita bude zahrnovat pořádání akcí pro veřejnost, informační a propagační materiály města v podobě letáků, ekomap, magazínu a webu, dále spolupráce s médii, zapojování veřejnosti do těchto aktivit a v neposlední řadě ekoporadenství (Místní koncepce environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty statutárního města Zlína na období 2019 – 2022, 2018).

Nejnovější zprávy také ukazují, že Zlín jde v oblasti ekologie ostatním městům příkladem. Během roku 2019 by mělo definitivně zmizet z kanceláří zlínského magistrátu veškeré plastové nádoby, které bude nahrazeno výrobky ze skla, keramiky či jiných trvanlivých materiálů. Další posun se projevuje v omezení tisknutých materiálů pro potřeby jednání zastupitelstva, ty se nově připravují elektronicky.

Mimo radnici tyto kroky podporuje také zoologická zahrada, která již v roce 2015 nahradila jednorázové kelímky vratnými, fungujícími na principu zálohy. Ekologické tendence se projevují také v dopravě, kdy městský odbor zeleně využívá pro své potřeby elektromobil, a dopravní podnik zapojuje do provozu trolejbusy, které část trasy odjedou na baterie. (Ekologický Zlín jde příkladem. Ukončil dobu plastovou, komunikuje elektronicky, 2019).

Také třídění odpadu se stalo za poslední roky samozřejmostí pro většinu obyvatelstva (soustavně odpad třídí 73 % obyvatelstva ČR). V rámci Evropské unie pak ČR tradičně obsazuje

přední příčky ve třídění a recyklaci plastových obalů. Díky zvýšení počtu třídících kontejnerů v České republice došlo k přiblížení těchto míst blíže lidem a jejich domovům, což dlouhodobě zvyšuje množství vytríděného odpadu (Češi třídili loni na jedničku a opět se zlepšili, 2018).

9.1.4 Technologické faktory

V souvislosti se zákonem o evidenci tržeb je podnikatel, které provozuje maloobchod povinen evidovat veškeré tržby. K elektronické evidenci tržeb je třeba se přihlásit ještě před přijetím první platby, a to pomocí aplikace zaměřené na tuto problematiku. Po zaevidování provozovny dojde k obdržení specifického identifikačního čísla. Poté mohou být vygenerovány certifikáty, které se uloží do počítače a následně nahrají do pokladního zařízení (Zahájení EET - jak začít, 2018).

Zákon o elektronické evidenci tedy ukládá podnikateli povinnost zařídit tzv. „pokladní místo“, které může mít podobu „chytrého telefonu“ nebo tabletu s bezdrátovým připojením, kompaktního přenosného zařízení využívající služeb cloudů, kompaktních zařízení v podobě registračních pokladen, počítačových pokladen nebo klasických samostatných pokladen.

S nutností pokladního místa se také váže nutnost připojení k internetu, které je preferováno v bezdrátové variantě, z důvodu většiny verzí pokladen fungujících pomocí bezdrátového připojení (Technické řešení, 2017).

Maloobchodní prodejna by měla být také vybavena počítačem s potřebným softwarem zaměřeným na zpracování a vytvoření přehledu tržeb, zboží, objednávek apod. Internet je nezbytná součástí coby způsob komunikace se zákazníky i okolím daného podnikání, např. pomocí vlastních webových stránek, profilů na sociálních sítích, e-mailové komunikace apod.

9.2 SWOT analýza

Jedním z nástrojů pro průzkum reálnosti podnikatelského plánu bylo vytvoření SWOT analýzy, která zkoumá silné a slabé stránky podnikání, vycházející z vnitřního prostředí, ale také případné vnější příležitosti a hrozby. Tato analýza je provedena jak z pohledu samotné oblasti podnikání, tak z pohledu podnikatele.

Tab. 1 - SWOT analýza (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • zaměření podnikání navazující na současné trendy, • široká nabídka kvalitních produktů, cenová variabilita sortimentu, • péče o zákazníka, • doplňkové služby (edukace zákazníků), • vzdělání podnikatele v oboru ekologie, • znalost nebezpečných látek vyskytujících se v běžných produktech, • odborné poradenství v oblasti ekologických produktů, • umístění podniku, • otevírací doba, • spolupráce s ekologickými spolky, • dětský koutek přímo v prodejně 	<ul style="list-style-type: none"> • malá nabídka bezobalové drogerie, • neochota spotřebitelů výrazně si připlatit za ekologické varianty produktů, • slabá finanční pozice (nutnost externího financování podnikání), • ručení podnikatele vlastním majetkem, • podnikatel je zároveň jediným zaměstnancem
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • vzrůstající poptávka v této oblasti, • rozšiřování nabídky produktů, • rozšiřování povědomí o ekologii a jejich současných trendech, • spolupodílení se na lokálních akcích, • konání workshopů za účelem edukace a šíření osvěty v oblasti ekologie, • změny zákonů a směrnic (omezení plastových obalů, plastový odpad, atd.), • prezentace na internetu a sociálních sítích, • zvyšující se nároky na kvalitu výrobků 	<ul style="list-style-type: none"> • nová konkurence v okolí, • zvyšující se preference internetových obchodů, • příchod nových trendů (s tím související opuštění současných trendů), • nedostatečné povědomí o důležitosti ochrany životního prostředí a ekologii, • možnost zákazníků vyrábět si jednoduchou drogerii doma sami, • rozšíření nabídky supermarketů o ekologické a bezobalové produkty

Hlavními silnými stránkami tohoto podnikání je zejména zaměření podnikání, který navazuje na současné trendy a v současné době se velmi rozvíjí ve všech směrech. Maloobchod nabídne širokou nabídku kvalitních produktů pro různé cílové skupiny v různých cenových kategoriích. Primárním cílem tohoto podnikání je péče o zákazníka v podobě poradenství, edukace a dalších doplňkových služeb. Důležitou silnou stránkou je také vzdělání podnikatele v oboru ekologie, který má znalost v oblasti nebezpečných látek, které se mohou vyskytovat v běžných variantách produktů.

Maloobchod bude situován v bezprostřední blízkosti centra Zlína, což umožňuje dobrou dostupnost zákazníků do prodejny. S tím také souvisí otevírací doba, která je prodloužena tak, aby umožnila nákup i lidem, kteří jsou déle v práci a o víkendu nabízí možnost nákupu pro zákazníky, kteří tyto nákupy nestíhají v průběhu všedních dní.

Jelikož tato prodejna nabízí také sortiment zaměřený na miminka a děti, jsou očekávány nákupy ze stran maminek, které navštíví obchod společně se svými dětmi, které jsou v obchodě vždy vítány, a pro které bude připraven dětský koutek. V neposlední řadě lze jako silnou stránku zmínit provázanost a spolupráci se vznikajícím spolkem Udržitelný Zlín, který se zabývá ekologickými projekty a osvětou ekologických problémů současnosti. Na facebookové skupině, která čítá přes 200 členů, jsou diskutovány tipy, rady a doporučení pro každodenní činnosti.

Za slabé stránky lze považovat zejména malou plánovanou nabídku bezobalové drogerie, o kterou je v současné době rostoucí poptávka. Tuto drogerii však v současné době nabízí pouze omezené množství značek, jako např. Tierra Verde (nabízí Bezobaláč Zlín) nebo Lush. Zvolený typ podnikání se však zaměřuje spíše na ekologické produkty, jejich varianty a co nejširší záběr této problematiky a není tedy cílem podnikání zaměřovat se výhradně na bezobalové varianty. Další slabou stránkou je neochota spotřebitelů výrazně si připlatit za ekologické varianty ekologických produktů.

Za další slabé stránky lze považovat slabou finanční pozici, kdy podnikatel musí v počátcích využít externích zdrojů financování, čímž zvyšuje podnikatelské riziko z možnosti nesplácení a kvůli zvolené formě podnikání ručí celým majetkem. Za slabou stránku je také považováno postavení majitele, coby jediného zaměstnance v obchodě (alespoň v začátcích podnikání).

Za příležitosti pro maloobchod je považována zejména vzrůstající poptávka v této oblasti, která souvisí s aktuálními trendy a měnícím se životním stylem. V současné době se na mezinárodní úrovni řešeny nové zákony, týkající se omezování jednorázových plastů, což má potenciál nadále se zvyšujícího zájmu občanů o tuto problematiku a s tím spojené nákupy.

Současné trendy také ukazují na neustále se zvyšující požadavek ze stran spotřebitelů na úroveň kvality produktů, kdy dřívější struktury již nemusí dostatečně naplňovat nové požadavky zákazníků. To je příležitost pro nově vznikající flexibilní podnik, který má lepší podmínky pro přizpůsobení se požadavkům zákazníků.

Další příležitostí je neustálé rozšiřování sortimentu o nové produkty a značky a také rozšiřování povědomí o ekologii, důležitosti ochrany životního prostředí a aktuálních trendech, které budou postupem času rozšiřovat původní základnu zákazníků.

Velkou příležitost nabízí spolupodílení se na místních akcích, a to jak z hlediska rozšiřování povědomí a edukace osob v oblasti ekologie, tak z hlediska např. nabízení ekologických variant jednorázových plastů apod. stánkařům dané akce. Podstatnou příležitostí pro toto podnikání je také možnost pořádání workshopů přímo v místě prodeje, které budou sloužit k účelům edukace, šíření osvěty a získávání nových znalostí v oblasti ekologie zájemcům v podobě zajímavých a netradičních aktivit.

Velkou příležitostí současné doby skýtají sociální média a možnost zde prezentovat své podnikání. Na sociálních sítích tráví převážně mladší věkové skupiny velkou část volného času, a tak je tento způsob komunikace se zákazníky a prezentace daného podnikání vhodným způsobem, jak tyto skupiny oslovit a zaujmout. Internet a sociální sítě také poskytují možnost tvořit zajímavý obsah a vzdělávat tímto způsobem zákazníky a sledovatele, ať už na sociálních sítích nebo vlastních webových stránkách apod.

Za hrozbu je v současnosti považován zejména příchod nových trendů, které by mohly vyvolat klesající zájem osob o ekologii a s tím spojené současné trendy. Hrozbou je také nedostatečné povědomí široké veřejnosti o důležitosti ochrany životního prostředí a ekologii.

Za další hrozby lze považovat zvyšující se preference spotřebitelů internetového nakupování a také možnost rozšíření stávající nabídky supermarketů o ekologické a bezobalové produkty či oddělení. V neposlední řadě je hrozbou tohoto podnikání vznik nové konkurence na území města nebo možnost zákazníků vyrábět si vlastní jednoduchou drogerii sami, čímž klesne poptávka po produktech tohoto typu.

10 ANALÝZA KONKURENCE

V následující kapitole jsou nejprve rozebrány přímí a nepřímí konkurenti zkoumaného podnikání. Hlavní konkurenti jsou pak následně porovnání v hodnotovém rozboru.

10.1 Rozbor konkurenčních modelů podnikání

Předmětem zkoumaného podnikání je maloobchod s ekologickými produkty, který zahrnuje následující kategorie sortimentu:

- ekologickou drogerii,
- „zero-waste“ pomůcky a vybavení (bezodpadové nakupování),
- papírenské potřeby,
- hygienické pomůcky,
- ekologické potřeby pro péče o děti a
- potřeby pro oblast domácnosti a zahrady.

Hlavním kritériem pro výběr konkurence je lokalita, následně pak nabídka produktů, cena a doplňkové služby. Tento obchod bude situován v centru města Zlína, kde se nachází několik přímých konkurentů, ovšem se značně omezeným sortimentem. Nepřímá konkurence je definována v podobě internetových obchodů.

10.1.1 Přímá konkurence

Přímou konkurencí jsou chápány konkurenční kamenné prodejny, které se nacházejí ve Zlíně. Jedná se o Biomarket u Zeleného stromu, bezobalová prodejna Bezobaláč, Sluně.eu, řetězcové drogerie dm a Rosmann a obecně supermarkety nacházející se v blízkém okolí.

Biomarket u Zeleného stromu

Jedná se o obchod se zdravou výživou, jejíž velkoobchod se nachází v areálu Svitů ve Zlíně. Tato společnost má několik maloobchodních prodejen situovaných ve Zlíně a okolí.

Tyto obchody se zaměřují na sortiment potravin v bio kvalitě, produkty konvenčních produktů od ekologických zemědělců, rostlinné stravování, bezlepkovou dietu, Fair Trade potraviny, bylinky, tinktury, přírodní kosmetiku ekologické čisticí prostředky, raw dietu, apod. Největší prodejna ve Zlíně se nachází na nám. Míru, další menší prodejny se nachází na nám. Práce v budově Tržnice a na Jižních Svazích u I. segmentu.

Otvírací doba prodejen je velmi podobná:

po-pá: 8:00-18:00 (nebo 18:30); so: 8:00-12:00

Co se týče ekologické drogerie, Biomarket U Zeleného stromu se zaměřuje zejména tyto značky ekologické drogerie – Ecover (široká nabídka produktů této značky), Ecogenic, Tierra Verde, FeelEco. Dále tyto obchody nabízí malé množství dalších ekologických produktů v podobě plátěných tašek na nákupy, bambusových kartáčků na zuby nebo znovupoužitelných kelímků na kávu.

Webové stránky této firmy jsou www.zdravizprirody.cz, na kterých je sice umístěn e-shop, ten ovšem není zpřístupněn pro běžného zákazníka.

Tyto kamenné prodejny se primárně zaměřují na zákazníky, kteří chtějí žít zdravě a tak nabízejí široký sortiment potravin, který uspokojí většinu zákazníků. Prodejny nemají vlastní parkoviště, přesto se vždy v blízkém okolí prodejny nachází několik dostupných parkovacích míst.

Drogerie dm

Tyto drogerie se nachází obvykle přímo v nákupních centrech (OC Čepkov, OC Zlaté jablko a vedle OC Centro Zlín) a nabízí pravděpodobně nejširší nabídku ekologické drogerie mezi drogeriemi na našem trhu. Nabízí produkty zejména těchto značek – Frosch, Tierra Verde, FeelEco, Ecover, Method, Poliboy, Denkmít Nature (privátní značka řetězce drogerie dm).

Tato drogerie také nabízí relativně pestrou nabídku přírodních variant kosmetiky. Dále nabízí plátěné tašky značky dm, bavlněné odličovací tampony nebo bambusové zubní kartáčky. Drogerie dm má nově také e-shop, na kterém nabízí sortiment jako v kamenných obchodech. Tento obchod je otevřen každý den v rozmezí 7:30-21 h (u každé prodejny mírně odlišné).

Drogerie Rosmann

Drogerie Rosmann nabízí také relativně širokou nabídku ekologických značek drogerie. Jedná se zejména o tyto značky – Real Green, Winni's, FeelEco, Biopuro a Frosch.

Ve Zlíně se nachází dvě prodejny drogerie Rosmann, a to v OC Centro Zlín (každý den 9-21 h) a na ulici Dlouhá (po-pá: 8-19 h, so: 8-13 h).

Slůně.eu

Dalším konkurenčním obchodem je Slůně.eu, které má nově sídlo ve Zlíně v Domu kultury poblíž autobusového nádraží. Tento obchod se primárně zaměřuje na potřeby pro děti a miminka, pro které nabízí bohatý sortiment. Dále nabízí také potřeby pro ženy, kosmetiku, ekologickou drogerii a potřeby, hračky a papírenské potřeby.

Kamenná prodejna je úzce svázána s e-shopem, který má ovšem poměrně špatnou pověst, kvůli nevyřizování objednávek a špatné komunikaci se zákazníky. Základní zboží je dostupné přímo k prodeji na prodejně, ostatní zboží lze objednat přes zmiňovaný e-shop a vyvednout jej na prodejně. Nevýhodou je krátká otevírací doba kamenné prodejny, která je přes všední dny pouze 9:00-12:00 a v sobotu dle dohody, z důvodu majitelčina druhého zaměstnání. Přímo před prodejnou také není možné využít parkovacích míst, zákazníci tedy musí parkovat na blízkém placeném parkovišti.

Mimo zmíněný sortiment tento obchod nabízí několik značek ekologické drogerie, a to zejména značky – Tierra Verde, Ecoleaf, Sonett, Ecover, Almawin a Bentley Organic Ltd. (Slůně.eu, 2019).

Supermarkety

Tato kategorie zahrnuje supermarkety situované ve Zlíně, kterými jsou Kaufland, Billa, Albert a Tesco. V těchto řetězcích, stejně jako v síti drogerií Teta, lze nalézt obvykle pouze jedinou ekologickou značku drogerie, a to značku Frosch.

Tyto supermarkety jsou situovány různě po Zlíně i okolí a jsou často spojeny s dalšími obchodními prostory. S tím se samozřejmě pojí největší koncentrace nakupujících osob, proto je zde velkou nevýhodou takto značně omezený sortiment ekologických produktů.

Bezobaláč

Jedná se o bezobalový obchod ve Zlíně, který sídlí na nám. T. G. Masaryka. Tento obchod je primárně zaměřen na potraviny, které nabízí v bezobalových variantách, které si člověk může navázat a zakoupit do vlastních nádob. Tento obchod také nabízí omezené množství stáčené drogerie v podobě jediné značky Tierra Verde, kterou si zákazník může „načepovat“ přímo do své nádoby. Prodávají zde také tuhé mýdlo na praní, bambusové kartáčky na zuby, pratelné odličovací tampony, pytlíky na pečivo a zeleninu, apod.

Nevýhodou zde je nutnost donést si vlastní nádoby, bez kterých v tomto obchodě zpravidla nenakoupíte. Tento obchod se tedy zaměřuje na zákazníky, kteří primárně nechtějí vytvářet

odpad spojený s nakupováním potravin, proto nabízí pouze omezené množství ostatního sortimentu. Na webových stránkách www.bezobaluzlin.cz lze také najít e-shop, který funguje na principu výběru zboží, které je dostupné na prodejně s vyzvednutím zdarma na prodejně, nebo v podobě hromadných objednávek zdarma do předem daných míst.

Tento obchod má právní formu ústavu, jehož primárním účelem je provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky. O to se tento obchod snaží v podobě „širšího záberu“, např. pomocí prodávání knih zaměřených na problematiku „zero-waste“, ale také např. pomocí pořádání různých akcí – workshopů, přednášek, besed, výstav obrazů a fotografií apod. Benefitem prodejny je dětský koutek pro rodiče nakupující s dětmi. Před samotnou prodejnu se nachází parkovací místa pro zákazníky. Otevírací doba je: pondělí – pátek: 8:00-18:00; sobota: 9:00-12:00

Bezobalový obchod se v současné době těší značné popularitě a oblíbenosti, která je spojena také se širším zaměřením obchodu, konání akcí a jeho celkové vizi a poslání. (Bezobaláč Zlín, 2019).

V oblastech ekologických variant papírenského sortimentu a ostatních ekologických potřeb pro domácnost a zahradu ve Zlíně není známa přímá konkurence.

10.1.2 Nepřímá konkurence

Za nepřímou konkurenci jsou považovány e-shopy, nabízející širokou nabídku ekologických produktů. Detailněji jsou popsány dva internetové obchody, které představují nejvýznamnější konkurenci, těchto obchodů je v současné době však mnoho, proto jsou dále okrajově zmíněny další významné internetové obchody nabízející obdobný sortiment.

Econea

Econea je pravděpodobně největším a neznámějším e-shopem nabízejícím ekologickou drogerii, který vznikl v roce 2013. Hlavními výhodami tohoto internetového obchodu je zejména jeho vysoká přehlednost, velká nabídka různorodého sortimentu, jasné a srozumitelné popisy produktů, srozumitelně shrnuté přednosti a filozofie daných značek, které jsou pečlivě vybírány a v neposlední řadě také velmi lidský a přívětivý přístup k zákazníkům. Dalšími výhodami jsou např. články zaměřené na různá témata na blogu, který lze najít přímo na stránkách internetového obchodu www.econea.cz a také co nejekologičtější balení objednávek.

Právě díky těmto výhodám snaze ukazovat tuto problematiku v širších souvislostech např. díky sociálním médiím, se z relativně mladého internetového obchodu velmi brzy stal jeden z nejznámějších internetových prodejců ekologických produktů.

Tento obchod nabízí velmi široký sortiment, zahrnující produkty jako je ekologické drogerie a potřeby do domácnosti, přírodní kosmetiku a produkty pro osobní a zubní hygienu, ekologické varianty potřeb pro miminka, ekologické lahve a nádoby, pomůcky pro bezobalové nakupování, produkty pro úsporu energií, udržitelná móda, textilní produkty. Dalšími okrajovými kategoriemi jsou například potraviny nebo knihy (Econea, 2019).

Eurona by Cerny

Tato společnost se zabývá výrobou ekologicky šetrných produktů úklidové a bytové kosmetiky, která funguje na systému internetového prodeje pomocí rozsáhlé sítě vlastních poradců Eurona a zákazníků. Tento systém je známý jako multilevel marketing. Firma operuje na českém, slovenském a polském trhu. Výrobky firmy Eurona jsou komunikovány jako ekologické, bez obsahu fosfátů, formaldehydu, chloru, perborátů a také nejsou testovány na zvířatech.

Tato značka nabízí velmi široký sortiment vlastních produktů a drogerie, které pokrývají téměř všechny oblasti v domácnosti. Eurona nabízí prací prášky, produkty starostlivosti o děti, péči o tělo, čisticí prostředky, parfémy, difuzéry, prostředky pro mytí aut, prostředky související s péčí o domácí mazlíčky a rostliny a nově také omezený sortiment potravin.

Nevýhodou této společnosti je nutnost registrace každého zákazníka při prvním nákupu nebo vložení hesla pro hosta. Bez vykonání těchto kroků není možné na e-shopu společnosti nakoupit (O společnosti Eurona, 2019).

Další internetové obchody

Na základě srovnání nabídky sortimentu internetových obchodů s plánovanou nabídkou zkoumaného kamenného obchodu, byly vybrány další internetové obchody, které jsou významnými konkurenty:

- greenstore.cz
- ekomarket.cz
- eko-plasty.cz
- meneodpadu.shop
- zelenadomacnost.com

- www.eshop-branakezdravi.cz
- eshop.tierraverde.cz

Tyto internetové obchody se primárně zaměřují na ekologické produkty a nabízí širokou nabídku různých variant produktů a značek. Díky absenci kamenných prodejen mohou tyto obchody nabídnout lepší ceny a díky tvorbě různých akcí (např. dny poštovního zdarma) a slev mohou motivovat zákazníky k preferování nákupu na jejich internetovém obchodu.

10.2 Hodnotový rozbor

Následně byl vytvořen graf hodnotové analýzy konkurence, který lze vidět v příloze P III. Tento rozbor byl vytvořen na základě vlastního zkoumání a osobních zkušeností respondentů, se kterými byly prováděny strukturované rozhovory.

Jednotlivým konkurentům byly přiřazeny body v rozmezí 0-100, které značí míru zařazení daného faktoru (služby) do struktury daného podnikání. Pokud body přiděleny nebyly, daný podnik tuto kategorii vůbec nenaplnuje nebo je tato kategorie irelevantní (např. otevírací doba u internetových obchodů). Tyto konkurenční obchody byly následně srovnány se zkoumaným podnikáním, které je v grafu vyznačeno černou barvou.

Zkoumanými faktory byla otevírací doba (pouze u kamenných obchodů), šíře sortimentu, poradenství přímo v prodejně, časová náročnost nákupu, doplňkové služby (např. webové stránky spojené s blogem, spolupráce s ekologickými spolky, apod.), vzhled prodejny nebo e-shopu a cenově různorodé varianty. Strategie modrého oceánu je následně zkoumána pomocí následujících doplňujících faktorů – **budování komunity, podílení se na místních akcích a pořádání workshopů.**

Jak lze vidět na obrázku, klíčovými prvky tohoto konceptu je časová náročnost nákupu, jelikož díky tomuto konceptu dochází k omezení nutnosti navštívení více specializovaných prodejen pro nákup všech potřeb. Dalšími klíčovými prvky jsou doplňkové služby (zmíněny výše) a také cenově různorodé varianty, kde je konkurentem pouze e-shop Econea.

Pro poslední tři faktory (budování komunity, podílení se na místních akcích a pořádání workshopů), je jediným konkurentem zlínský obchod Bezobaláč, který se však zaměřuje na jiný typ sortimentu a tak si podniky v těchto faktorech nemusí nutně konkurovat. Právě naopak, díky různorodosti náplně podnikání může být očekáváno propojení akcí nebo workshopů, díky čemuž může dojít ke strategickému partnerství mezi těmito dvěma obchody, jelikož jsou oba stavěny na podobné dlouhodobé strategii.

11 VÝZKUM ZAMĚŘENÝ NA NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ

Cílem rozboru hodnotové nabídky je prozkoumat reálnost zvoleného typu podnikání a jeho sortimentu, který byl nastíněn v kapitole 7.1. Tento průzkum byl proveden pomocí strukturovaných rozhovorů, pomocí kterých budou zpřesněny hypotézy, a které budou následně testovány pomocí dotazníkové šetření.

11.1 Strukturované rozhovory

V rámci kvalitativní analýzy bylo provedeno 10 strukturovaných rozhovorů s osobami ze Zlína a jeho blízkého okolí. Jednalo se převážně o ženy ve věkové kategorii 25-35 let. Tyto rozhovory měly pouze informační charakter, a vedly k ujasnění představ u vybraných aspektů nového podnikání, a krystalizaci hypotéz. Zároveň tyto strukturované rozhovory posloužily pro získání přehledu o vnímání přímé i nepřímé konkurence pro účely vytvoření hodnotové analýzy v předchozí kapitole. Souhrn otevřených otázek pro strukturované rozhovory lze nalézt v příloze P IV.

Ze strukturovaných rozhovorů zejména vyplynulo, že respondenti v současnosti nakupují omezené množství ekologických produktů. Hlavními důvody proč respondenti nenakupují tyto produkty více, jsou zejména ceny – ekologické produkty jim připadají drahé, nedostatečný sortiment v kamenných prodejnách, nedůvěra v účinnost a také určité návyky, které respondenti nejsou ochotni příliš měnit.

U ekologické varianty produktu jsou dotázaní ochotni si připlatit v rozmezí nejčastěji v rozmezí 30-100 %. Při volbě mezi produktem dražším a 100% kvalitním nebo produktem nižší kvality za dostupnější cenu převládala spíše varianta levnějšího produktu s nižší kvalitou.

Dotázaní osobně vyzkoušeli zejména plátěné tašky, plastové nebo skleněné lahve, čisticí a prací prostředky a přírodní kosmetiku. V blízké době mají v plánu vyzkoušet zejména pytlíky na nákupy pečiva a zeleniny, látkové pleny pro děti, bambusová brčka, ekologické tablety do myčky a prací prostředky.

Tyto produkty nakupují respondenti převážně v drogerii dm, ve zdravé výživě U Zeleného stromu, nebo v e-shopu Eurona, případně v dalších e-shopech nebo supermarketech. Nelze zde jednoznačně říct, zda dotázaní preferují spíše internetové nebo kamenné prodejny, lze však konstatovat, že internetové obchody jsou často volbou z důvodu nedostatečné nabídky v kamenných obchodech.

Mezi největší motivace k většímu nákupu ekologických produktů patří dle respondentů nižší ceny, větší dostupnost v kamenných obchodech, přehledný sortiment oddělený od konvenčních značek (zejména v supermarketech a drogeriích), lépe proškolený sortiment, který umí poradit, větší osvěta a povědomí o důležitosti ochrany životního prostředí, ale také názory blízkého okolí, což může být samo o sobě největší motivací.

Respondenti se zajímají o oblast životního prostředí a s tím spojené současné trendy. Tuto problematiku však sledují na sociálních sítích převážně všeobecně a nezaměřují se na specifické kategorie. Možnosti absolvování workshopu by respondenti byli otevření za předpokladu dobré dostupnosti do místa konání workshopu.

Od ekologických variant produktů očekávají respondenti zejména jejich šetrnost k životnímu prostředí i lidské pokožce, účinnost produktů, mají 100% recyklovatelné obaly a jsou obecně kvalitnější a pocitově příjemnější než konvenční produkty. Naopak za obtíže a obavy spojené s těmito nákupy považují respondenti zejména dostupnost těchto produktů a nedostatečně širokou nabídku sortimentu v kamenných prodejnách. Jako další lze zmínit nepřehledné popisy a charakteristiky produktů a obavy z nedostatečné účinnosti. Současná nabídka na trhu přijde respondentům dostačující z pohledu internetových obchodů, v kamenných obchodech by preferovali širší nabídku včetně možnosti variant mezi více značkami.

Cíle, kterých by chtěli dotázaní v této oblasti dosáhnout, jsou zejména třídít odpad ještě lépe než dosud, omezit nakupování jednorázových plastů a nahrazení plastových sáčků v obchodech za znovupoužitelné pytlíky, provádění nákupů ve větších množstvích, aby bylo opět sníženo množství výsledného odpadu. Dále také kompostování biologického odpadu a nahrazení plastových variant produktů např. zálohovanými skleněnými.

11.2 Stanovení hypotéz

Na základě strukturovaných rozhovorů byly navrženy následující hypotézy:

1. Dotazníkový průzkum potvrdí, že více než dvě třetiny respondentů nakupuje ekologické produkty.
2. Dotazníkový průzkum potvrdí, že více než dvě třetiny respondentů má zájem o životní prostředí a s tím související trendy.
3. Dotazníkový průzkum upřesní, že více než dvě třetiny respondentů je ochotno si připlatit za ekologičtější varianty produktů do 50 % ceny běžného produktu.

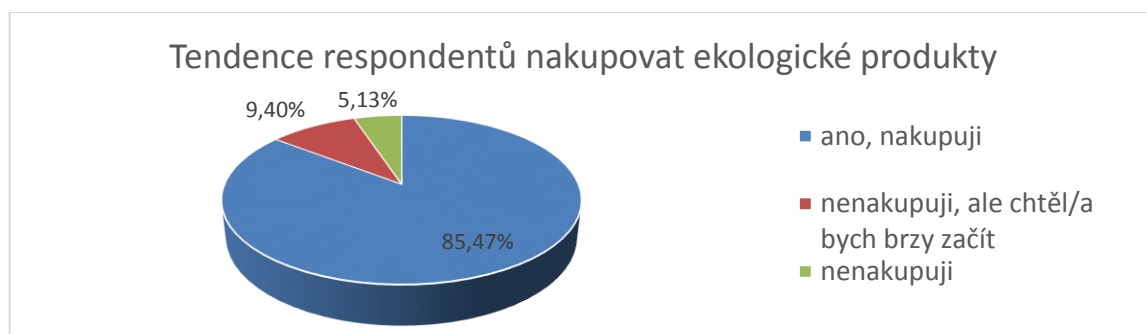
4. Dotazníkový průzkum potvrdí, že dvě třetiny respondentů mají zájem absolvovat workshop zaměřený na ekologii za podmínek dobré dostupnosti workshopu.
5. Dotazníkový průzkum odhalí, že více než dvě třetiny respondentů upřednostní nákup v kamenné prodejně před internetovým obchodem.
6. Dotazníkový průzkum potvrdí nespokojenost dvou třetin respondentů se současnou nabídkou v kamenných prodejnách.

11.3 Dotazníkový průzkum

V rámci dotazníkového průzkumu byl zjišťován současný stav, chování a povědomí mezi respondenty ohledně nákupu ekologických produktů a s tím souvisejících témat. Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje Formuláře Google a byl respondentům rozeslán pomocí e-mailu a Facebooku. Dotazník byl primárně distribuován mezi osoby žijící ve Zlíně mladších věkových kategorií (25-35 let), které mají zároveň stálý příjem a je tedy pravděpodobnější, že se budou touto problematikou zabývat a nakupovat tento typ sortimentu. O vyplnění dotazníku bylo požádáno zhruba 300 osob, návratnost byla méně než 50 % - dotazník vyplnilo 117 respondentů.

11.3.1 Nákup ekologických produktů

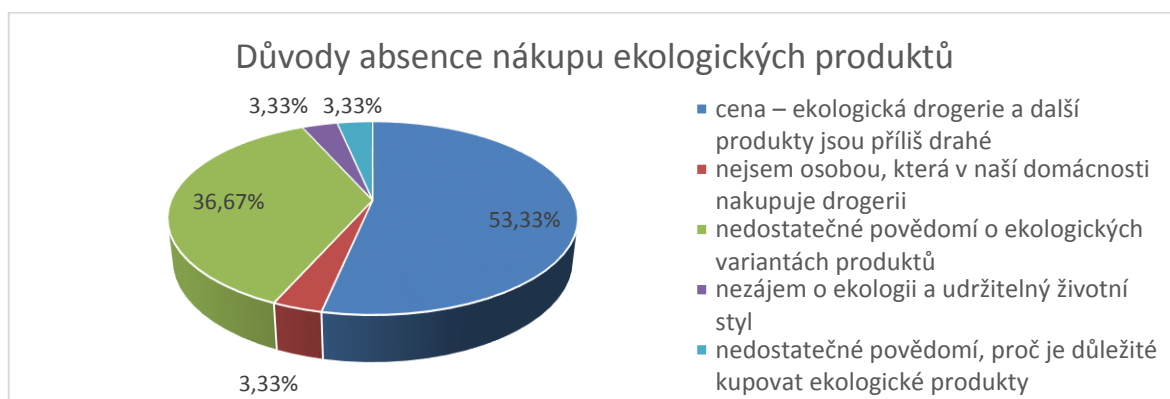
V první otázce bylo zjišťováno, zda respondenti v současné době nakupují ekologické potřeby. V popisku otázky bylo upřesněno, co se rozumí pod pojmem ekologické potřeby pomocí příkladů jednotlivých produktů. Může se tedy jednat např. o ekologické čisticí prostředky a prací prášky, plátěné tašky, plátěné pytlíky na pečivo a zeleninu, ekologické varianty potřeb pro miminka, přírodní kosmetika, ekologické hygienické pomůcky pro ženy, skleněné nebo znovupoužitelné plastové lahve, "zero-waste" pomůcky, přírodní varianty svíček, apod. 85 % všech dotázaných uvedlo, že ekologické potřeby nakupují, necelých 10 % je prozatím nenakupuje, ale chtělo by v brzké době začít.



Obr. 5 – Otázka č. 1 – Nákup ekologických produktů (vlastní zpracování)

11.3.2 Důvody absence nákupu ekologických produktů

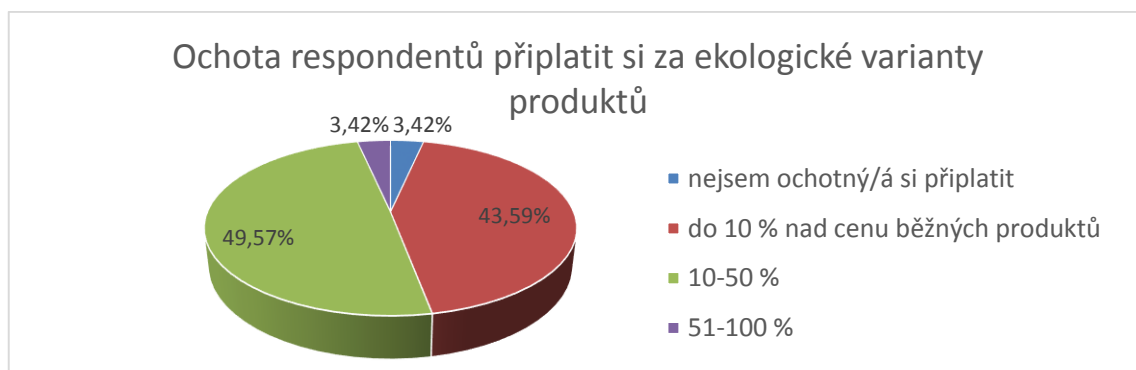
Druhá otázka zjišťovala případné důvody, proč respondenti tyto produkty v současnosti ne-nakupují. Tuto otázku zodpovídali pouze ti respondenti, kteří u předchozí otázky nezvolili možnost, že nakupují ekologické produkty. Celkem na tuto otázku zodpovědělo **30 lidí, tj. 100 %**. 53 % z této části respondentů pak vidí jako hlavní důvod absence nákupu těchto produktů jejich cenu – ekologická drogerie a další produkty jsou dle jejich názoru příliš drahé. Dalším nejčastějším důvodem pak bylo nedostatečné povědomí o ekologických variantách produktů, které zvolilo 36 % respondentů.



Obr. 6 – Otázka č. 2 – Důvody absence nákupu ekologických produktů (vlastní zpracování)

11.3.3 Ochota připlatit si za ekologické varianty produktů

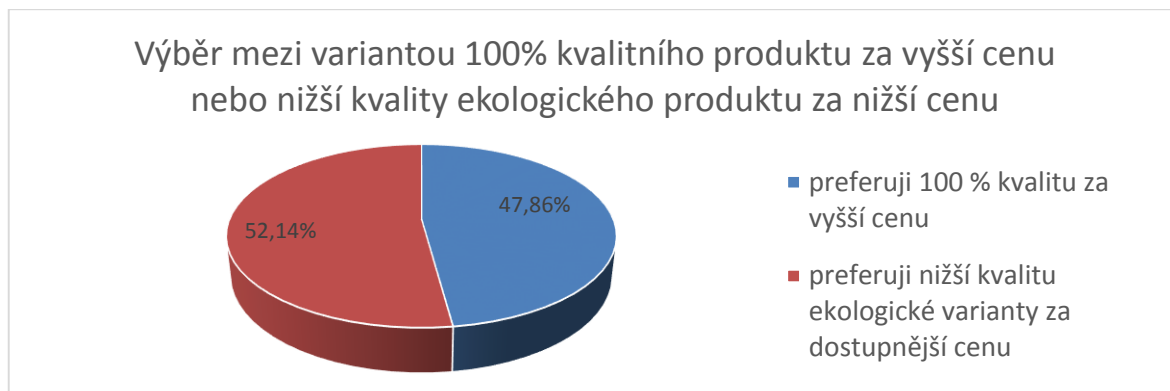
Další otázka se zabývala cenou ekologické drogerie. Dotázaní byli vyzváni, aby uvedli, kolik procent nad cenu běžné drogerie jsou ochotni si maximálně připlatit za ekologičtější varianty těchto produktů. Pouze 3 % nejsou ochotny si za tyto produkty připlatit. Nejčastější odpovědi respondentů bylo rozmezí od 1-50 %, kdy kategorie do 10 % a kategorie 10-50 % byly relativně rovnoměrně zastoupeny. Velmi omezené množství respondentů je ochotno si připlatit v rozmezí 51-100 %.



Obr. 7 – Otázka č. 3 – Ochota připlatit si za ekologické produkty (vlastní zpracování)

11.3.4 Výběr varianty ekologického produktu

Následující otázka zkoumala volbu respondentů mezi dvěma variantami. Na výběr bylo mezi výrobkem poskytující 100% kvalitu za vyšší cenu nebo nižší kvalitou ekologického produktu za dostupnější cenu. Jak lze vidět na předchozím obrázku, obě kategorie byly zastoupeny relativně rovnoměrně. Jednotliví respondenti tedy mají relativně rozdílné priority v oblasti nákupů ekologických produktů a nelze jednoznačně určit, která varianta převládá.



Obr. 8 – Otázka č. 4 – Výběr varianty ekologického produktu (vlastní zpracování)

11.3.5 Povědomí o konkrétních ekologických produktech

V další otázce byli dotázáni vyzváni, aby uvedly, které ze zmíněných produktů znají, které již vyzkoušeli a které mají v plánu v brzké době vyzkoušet. Obrázek popisující jednotlivé zkušenosti respondentů je znázorněn v procentech k celkovému počtu respondentů a lze jej nalézt v příloze P II. Každý respondent mohl zvolit více odpovědí pro každou zkoumanou kategorii.

Dle výsledků je zřejmé, že respondenti mají povědomí zejména o ekologických čisticích prostředcích, pracích práscích, plátěných taškách, znovupoužitelných pytlících na pečivo a zeleninu, látkových plenách pro děti, znovupoužitelných lahvích na vodu. Dále mají respondenti také povědomí o bambusových kartáčcích na zuby, přírodních variantách pleťové kosmetiky a mezi ženami je znám také tzv. „menstruační kalíšek“.

Tyto produkty jsou také nejčastějším sortimentem, který již respondenti osobně vyzkoušeli. Přírodní varianty pleťové kosmetiky pak společně s plátěnými taškami a lahvemi na vodu dominují této kategorii.

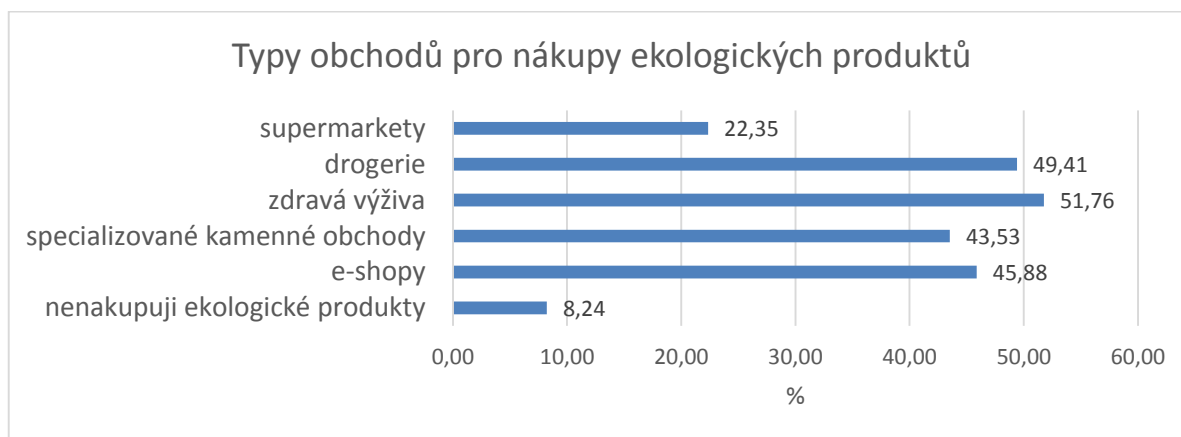
V posledním bodě byly zkoumány produkty, které mají respondenti v blízké době v plánu vyzkoušet. Této kategorii dominovalo, kromě již výše zmíněných, také bavlněné odličovací

tampony pro ženy, bambusové kartáčky na zuby, ekologické a přírodní varianty houbiček na nádobí a ekologické varianty sáčků na odpad.

Obecně nejmenší povědomí a zkušenosti mají respondenti zejména se znovupoužitelnými dětskými vlčnými ubrousky, ekologickými variantami tablet do myčky, udržitelnou módou a vermikompostéry.

11.3.6 Typy obchodů pro nákup ekologických produktů

Následně byli dotázaní vyzváni, aby uvedli, kde nakupují v současnosti ekologické produkty. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Jak lze vidět na předchozím obrázku, nejčastějšími místy pro nákup těchto produktů jsou zejména obchody se zdravou výživou, které obvykle poskytují omezené množství ekologické drogerie, dále klasické drogerie, které lze v dnešní době nalézt v každém městě. Dalšími nejčastějšími odpověďmi pak byly e-shopy a specializované kamenné obchody.



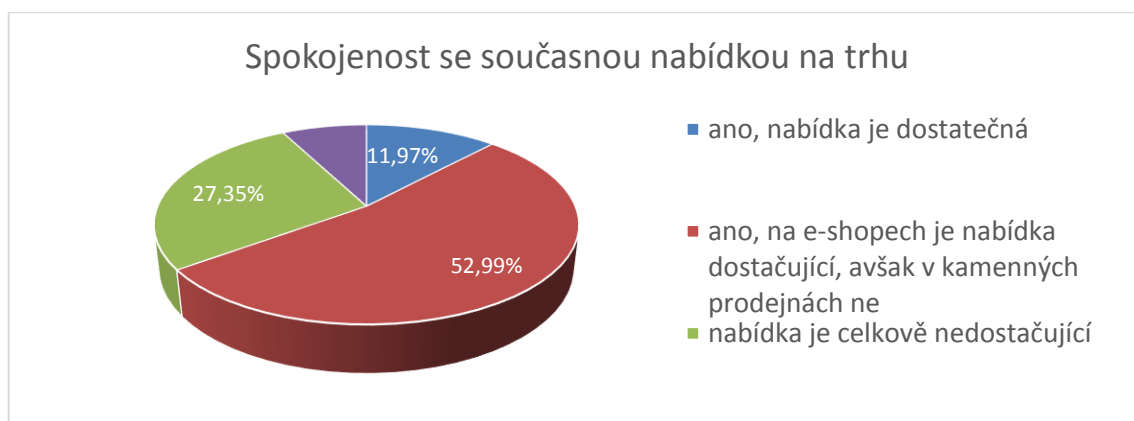
Obr. 9 – Otázka č. 6 – Typy obchodů pro nákup ekologických produktů (vlastní zpracování)

11.3.7 Konkrétní obchody pro nákup ekologických produktů

V návaznosti na předchozí otázku byli respondenti vyzváni, aby uvedly konkrétní jméno obchodu, kde ekologické produkty nakupují. Díky otevřené možnosti odpovědi bylo zjištěno mnoho konkrétních obchodů a zejména pak těch internetových. Mezi nejvyhledávanější internetové obchody patří econea.cz, a bioo.cz mezi kamennými prodejny pak respondenti preferují drogerii dm, Biomarket u Zeleného stromu či jiné zdravé výživy v místě bydliště respondentů a také Bezobaláč.

11.3.8 Spokojenost se současnou nabídkou na trhu

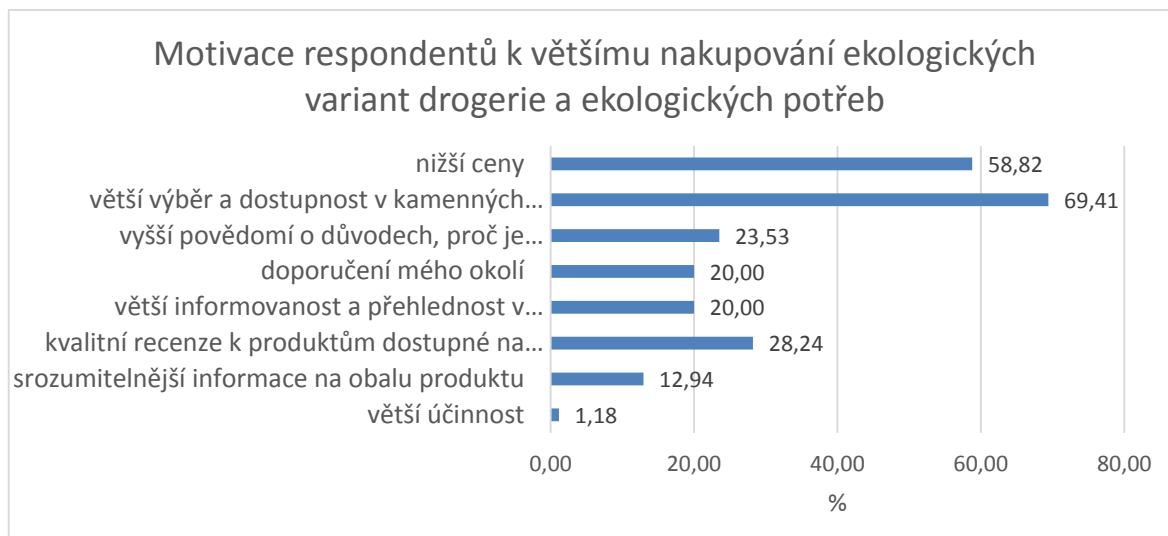
Následující otázka se zabývala spokojeností respondentů na současnou nabídku na trhu, ať už mezi kamennými nebo internetovými obchody. Jak lze vidět na následujícím obrázku, více než polovina dotázaných ohodnotila současnou situaci na trhu jako dostačující z pohledu internetových obchodů, sortiment v kamenných prodejnách jim však přijde nedostačující. Čtvrtina respondentů pak uvedla, že současná nabídka je celkově nedostačující.



Obr. 10 – Otázka č. 8 – Spokojenost se současnou nabídkou na trhu (vlastní zpracování)

11.3.9 Motivace k většímu nakupování ekologických produktů

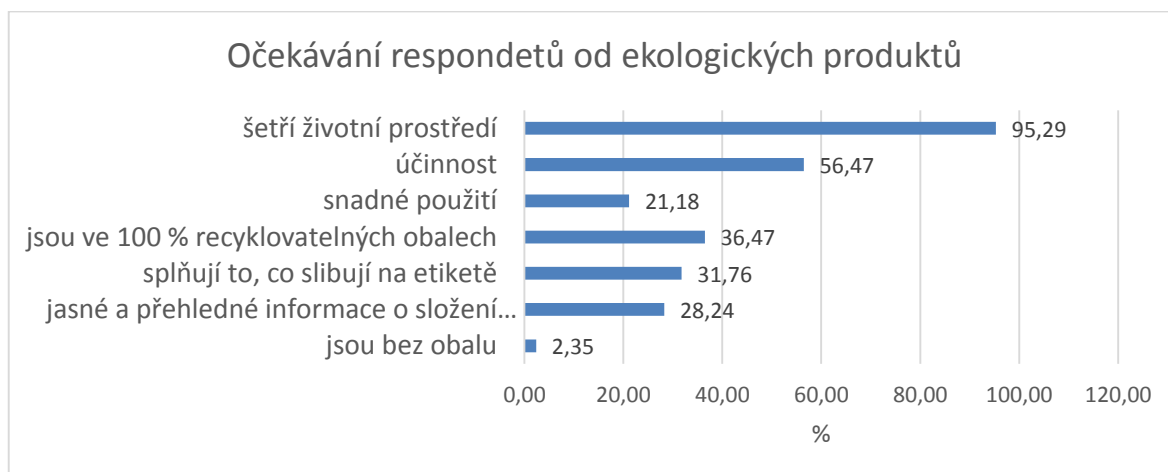
Následující otázka zjišťovala motivaci, která by potenciálním zákazníkům pomohla více nakupovat ekologické potřeby. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Hlavní motivy pro větší nakupování ekologických produktů, které respondenti uvedli, byly nižší ceny produktů a také větší výběr a dostupnost těchto produktů v kamenných obchodech. Respondenti také v současnosti postrádají kvalitní recenze k tomuto typu sortimentu, které by byly dostupné pohromadě na jednom místě.



Obr. 11 – Otázka č. 9 – Motivace k nákupu ekologických produktů (vlastní zpracování)

11.3.10 Očekávání od ekologických produktů

V následující otázce byli respondenti vyzváni, aby uvedli svá očekávání ohledně ekologických produktů. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Jednoznačným vítězem byla ochrana životního prostředí, kterou si dotázaní nejvíce spojují s používáním ekologických potřeb a kterou zvolilo 95 % respondentů. Dalšími nejdůležitějšími očekáváními pak byla účinnost těchto produktů, recyklovatelnost jejich obalů, a aby výrobky splňovali to, co jejich výrobce slibuje na etiketě. Pro respondenty je ovšem také podstatné také snadné použití produktu a jasné a přehledné informace o složení na obalu výrobku.

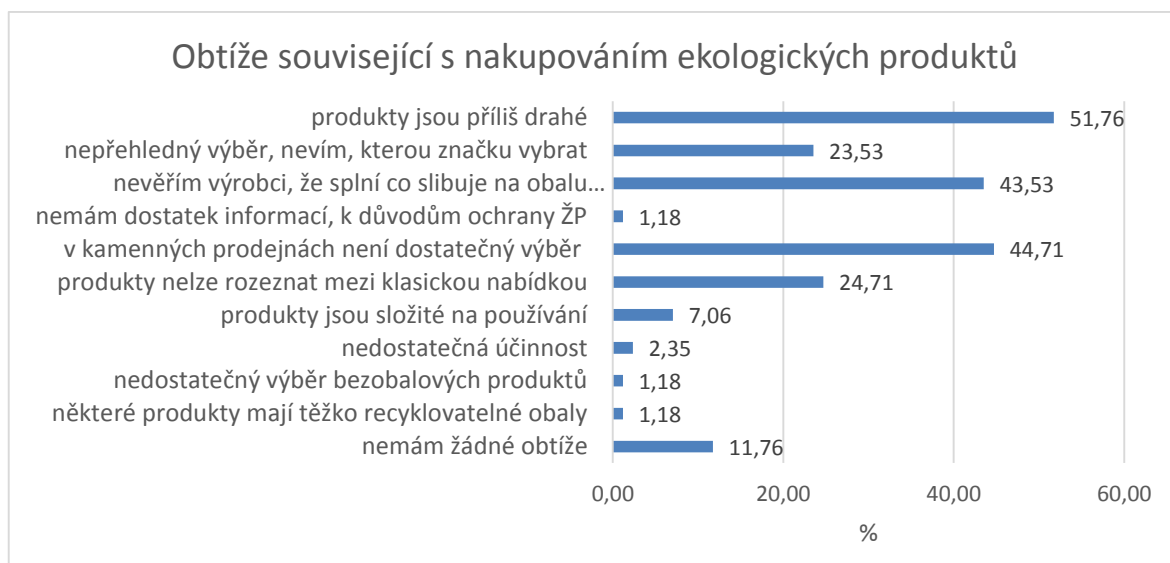


Obr. 12 – Otázka č. 10 – Očekávání od ekologických produktů (vlastní zpracování)

11.3.11 Obtíže spojené s nakupováním ekologických produktů

Další otázka se naopak zaměřovala na obtíže, které mají respondenti s nakupováním ekologických produktů spojené a které je od nákupu těchto produktů odrazují. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Nejčastějším faktorem byla opět cena – 51 % respondentů připadají produkty příliš drahé. Dalšími hlavními faktory byla nedůvěra ve výrobce, že splní to, co slibuje na obalu produktu a také nedostatečný výběr sortimentu v kamenných prodejnách, kvůli čemuž musí zákazníci docházet pro každý sortiment do jiného typu obchodu, což je poměrně časově náročné. Čas je v současné době zrychleného životního stylu více než dříve komoditou, které není nazbyt a s tím také souvisí neochota zákazníků trávit zbytečně mnoho času nákupy.

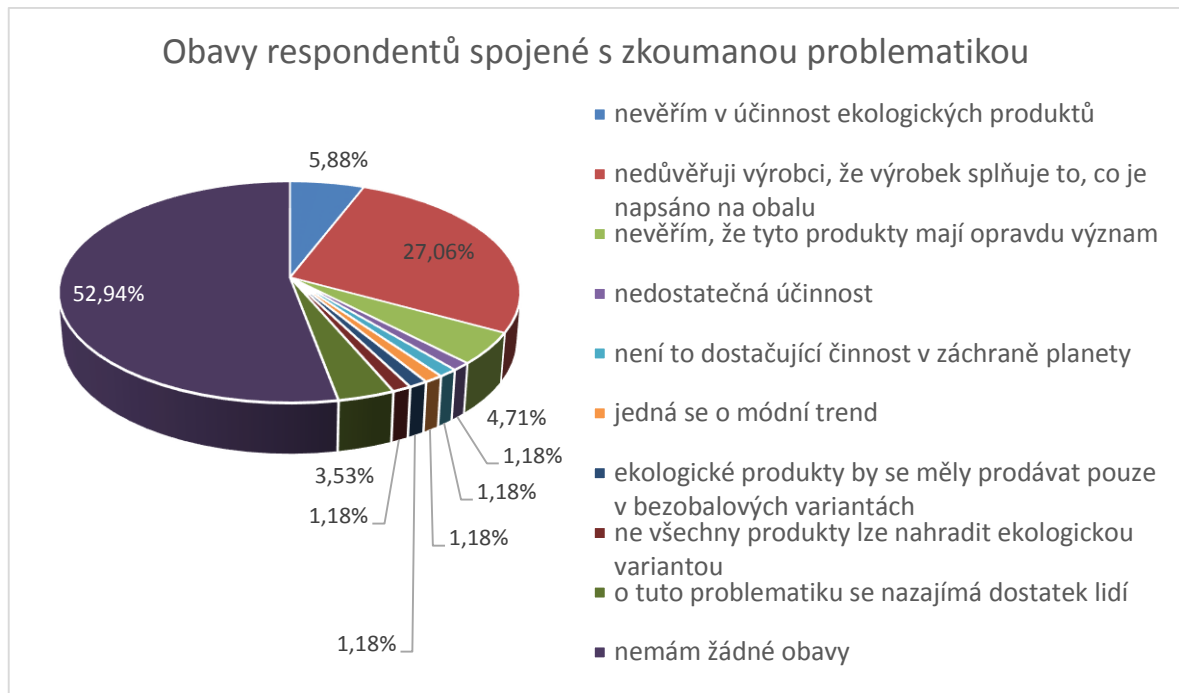
Dalšími často uváděnými faktory jsou potom nepřehledný výběr sortimentu, které znesnadňuje zákazníkovi výběr produktu dle jeho preferencí a s tím se pojí také zařazení ekologických produktů (např. v supermarketech nebo drogeriích) mezi konvenční produkty, což opět znesnadňuje zákazníkovi výběr a rozlišení těchto produktů.



Obr. 13 – Obtíže spojené s nákupem ekologických produktů (vlastní zpracování)

11.3.12 Obavy spojené s problematikou ekologie a ochrany životního prostředí

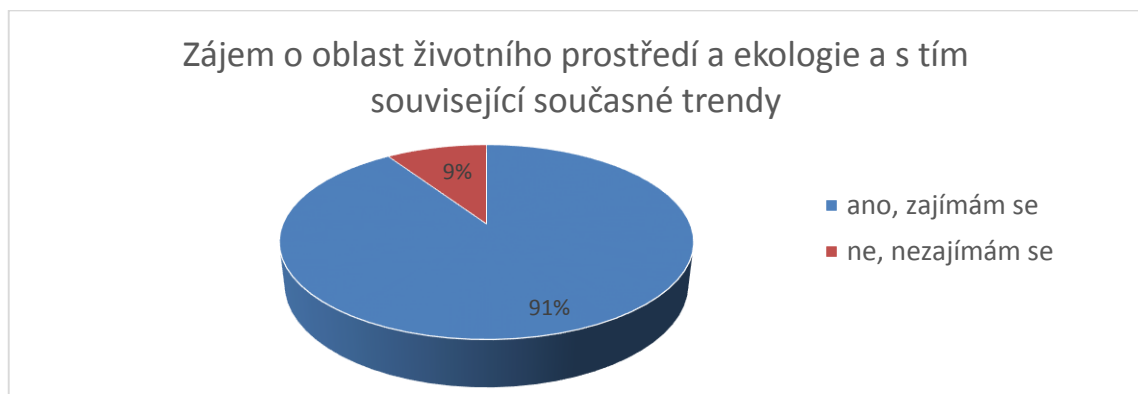
Následující otázka zkoumala hlavní obavy, které mají respondenti spojené s touto problematikou. Nejčastější odpovědí byla absence nedůvěry v této problematice, kterou zvolila více než polovina dotázaných. Nejčastější obavou pak byla nedůvěra ve výrobce, že výrobek splňuje to, co je napsáno na obalu. Mezi méně časté odpovědi patří např. nedůvěra v účinnost těchto produktů, a také nedůvěra ve skutečný význam těchto produktů.



Obr. 14 – Otázka č. 12 – Obavy spojené s problematikou (vlastní zpracování)

11.3.13 Zájem o oblast životního prostředí, ekologie a souvisejícími trendy

Další otázka zjišťovala zájem respondentů o oblast životního prostředí a s tím související současné trendy. Více než 90 % respondentů uvedlo, že se o tuto problematiku zajímá.

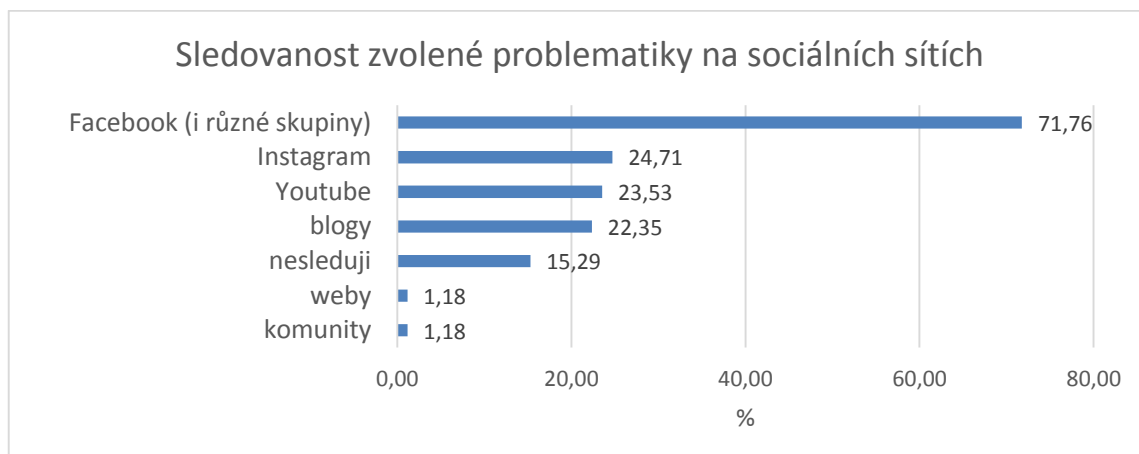


Obr. 15 – Otázka č. 13 – Zájem o oblast životního prostředí a související trendy (vlastní zpracování)

11.3.14 Sledovanost zvolené problematiky na sociálních sítích

V návaznosti na předchozí otázku byli dotázaní vyzváni, aby uvedli, zda tuto problematiku sledují na sociálních sítích a případně jakých. Dotázaní mohli zvolit více odpovědí. 15 % dotázaných uvedlo, že tuto problematiku nesleduje na sociálních sítích. Největší sledovanost

této problematiky je potom na Facebooku, se kterým souvisí také různě zaměřené skupiny, které sdružují lidi za účelem rad, tipů nebo řešení různých problémů. V rozmezí kolem dvaceti procent pak dotázaní uvádějí ostatní sítě jako Instagram, YouTube nebo internetové blogy, zaměřující se na tuto problematiku.



Obr. 16 – Otázka č. 14 – Sledovanost problematiky na sociálních sítích (vlastní zpracování)

11.3.15 Zaměřenost sledované problematiky na konkrétní oblasti

S tímto tématem se pojila otázka, zda se respondenti zaměřují v rámci sociálních sítí na konkrétní oblast v této problematice. Respondenti mohli zvolit více odpovědí. Jak lze vidět na následujícím obrázku, téměř polovina respondentů uvedla, že se zajímá spíše všeobecně. Mezi konkrétními oblastmi zaměření se však nejvíce objevovaly oblasti přírodní kosmetiky, „zero-waste“ (omezování množství vytvořeného odpadu) a také ekologická drogerie.



Obr. 17 – Otázka č. 15 – Zaměření sledovanosti na konkrétní oblasti (vlastní zpracování)

11.3.16 Stanovení osobních cílů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí

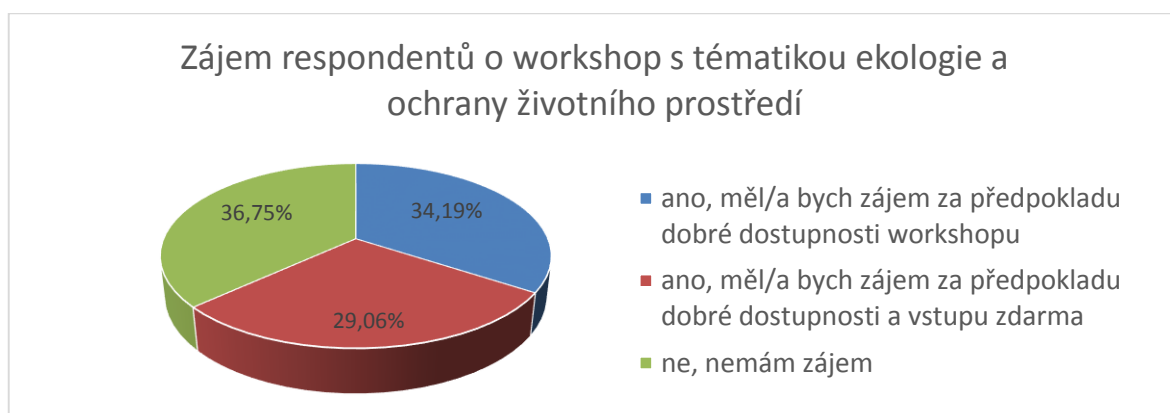
Další otázkou na respondenty bylo, jaké jsou jejich současné cíle (již je respondenti plní) a jaké jsou jejich hlavní budoucí cíle v této oblasti. Graf znázorňující odpovědi respondentů lze nalézt v příloze P II, kde respondenti mohli volit více odpovědí v jednotlivých kategoriích. Nejčastějšími cíli, které dotázaní již v současnosti plní je zejména třídění lépe odpad a nepoužívat plastové tašky a jednorázové sáčky v obchodech. Jako další respondenti uváděli používání znovupoužitelných plastových nebo skleněných lahví na vodu, nakupování více lokálních potravin a snaha o omezování vytvořeného odpadu.

Mezi nejčastější budoucí cíle respondentů patří využívání ekologických potřeb pro děti a výroba vlastních čisticích prostředků. Dále také omezování nákupů PET lahví a plastových obalů a obecně vytvářet méně odpadu a také více nakupovat lokální potraviny.

11.3.17 Zájem o workshop s tematikou ekologie a ochrany životního prostředí

Další otázkou byl průzkum, zda by respondenti měli zájem absolvovat workshop, který by byl zaměřen na zmiňovanou problematiku. Může se jednat např. o workshop, proč ekologické produkty používat; další příkladem může být výroba vlastních domácích čističů (tzv. „do it yourself“) nebo workshop zaměřující se na jednotlivé složky ve složení produktů. V neposlední řadě by se mohlo jednat o workshop zaměřující se na základy „zero-waste“ neboli omezování vyprodukovaného odpadu - čím mohou začít návštěvníci již dnes, apod.

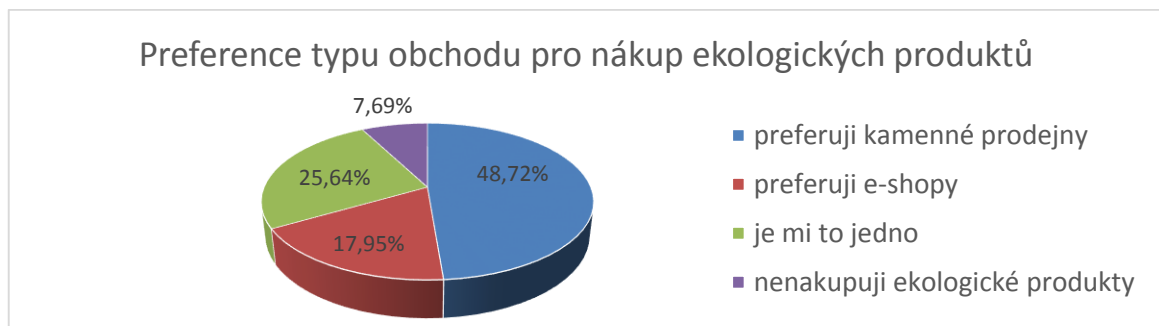
Necelé dvě třetiny respondentů reagovali pozitivně – workshop by absolvovali buď za předpokladu dobré a blízké dostupnosti nebo za předpokladu dostupnosti a vstupu zdarma. Třetina respondentů nemá o tento typ workshopu zájem.



Obr. 18 – Otázka č. 17 – Zájem o workshop s ekologickou tematikou (vlastní zpracování)

11.3.18 Preference typu obchodu pro nákup ekologických produktů

Následující otázka zjišťovala, zda respondenti preferují v případě ekologických produktů nákup v kamenných nebo internetových obchodech. Necelých 50 % respondentů preferuje kamenné prodejny, 20 % respondentů preferuje naopak e-shopy a čtvrtina respondentů nepreferuje ani jednu variantu a využívají tedy rovnoměrně obojí.



Obr. 19 – Otázka č. 18 – Preference obchodu u ekologických produktů (vlastní zpracování)

11.3.19 Demografické údaje

Poslední částí dotazníku byl průzkum demografického složení respondentů. Mezi respondenty byly převážně ženy, a to konkrétně 93 %. Nejčastějšími věkovými skupinami respondentů byly lidé ve věku 23-27 let a následně také 28-32 let. Tyto věkové rozpětí tvořily celkem 60 %, další nejčastější věkovou kategorií pak bylo rozmezí 33-37 let (15 %).

Téměř 60 % respondentů provádí výhradně nákupy drogerie do domácnosti samostatně. 37 % pak provádí tyto nákupy částečně a 3 % respondentů tyto nákupy neprovádí vůbec. Mezi respondenty je největší podíl osob v zaměstnání, konkrétně téměř 50 %. Po 15 % tvoří podnikatelé a studenti a 18 % respondentů je na mateřské dovolené.

Poslední otázkou dotazníkového šetření bylo zjištění, v jakém okresu respondenti bydlí. Více než 70 % respondentů pochází z okresu Zlín, dalších zhruba 10 % respondentů pochází z ostatních okresů Zlínského kraje.

11.4 Shrnutí výsledků výzkumu

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů (85 %) nakupuje ekologické produkty, což **potvrzuje stanovenou hypotézu č. 1**, která uvádí, že více než dvě třetiny respondentů v současnosti nakupuje ekologické produkty.

Dotázaní jsou nejčastěji ochotni si připlatit do 50 % ceny běžných produktů (celkem 93 %). To **potvrzuje stanovenou hypotézu č. 3**, která uvádí, že více než dvě třetiny respondentů

je ochotno si připlatit za ekologičtější varianty maximálně do 50 % ceny běžného produktu. V případě volby mezi 100% kvalitou produktu za vyšší cenu nebo nižší kvalitou za dostupnější cenu mírně převládá varianta nižší kvality za dostupnější cenu (52 % respondentů).

Dotázaní v současnosti nejčastěji nakupují ekologické produkty ve zdravých výživách, drogeriích a na e-shopech. 48 % dotázaných preferuje v případě ekologických produktů kamenné prodejny, což **vyvrací stanovenou hypotézu č. 5**, která uvádí, že dvě třetiny respondentů upřednostní nákup v kamenné prodejně před internetovým obchodem.

53 % respondentů uvádí, že je spokojeno se současnou nabídkou na e-shopech, v kamenných prodejnách však ne. 27 % dotázaných pak uvádí, že současná nabídka je celkově nedostačující. Společně tedy tyto výsledky **potvrzují hypotézu č. 6**, která uvádí nespokojenost dvou třetin respondentů se současnou nabídkou v kamenných obchodech. Jako největší motivaci respondenti uvádí zejména větší výběr a dostupnost v kamenných obchodech a nižší ceny.

Většina respondentů (91 %) se zajímá o oblast životního prostředí a s tím spojené současné trendy, což **potvrzuje stanovenou hypotézu č. 2**, která uvádí, že dvě třetiny respondentů mají zájem o životní prostředí a s tím související trendy. O tuto problematiku se zajímají respondenti spíše všeobecně a sledují ji zejména na Facebooku.

O workshop by 34 % respondentů mělo zájem v případě dobré dostupnosti, 29 % by pak workshop absolvovalo za předpokladu dobré dostupnosti a vstupu zdarma. Tyto výsledky **vyvracejí hypotézu č. 4**, která uvádí, že dvě třetiny respondentů mají zájem absolvovat workshop za podmínek dobré dostupnosti místa konání workshopu.

Respondenty byly zejména ženy ve věkové kategorii 23-32 let. Respondenti provádí nákupy sami (59 %) nebo částečně (37 %). Zaměstnanci tvoří 50 % všech dotázaných a 71 % respondentů bydlí v okrese Zlín.

Hlavní výsledky se z velké části slučují s výchozími představami o podnikání v dané oblasti. Překvapivým výsledkem byl však zejména ohledně upřednostnění vyšší kvality za vyšší cenu na úkor nižší kvality produktu za dostupnější cenu, kdy výsledek byl poměrně vyrovnaný – proto bude nutné začlenit rovnoměrně obě cílové kategorie do nabídky sortimentu. Zajímavým výstupem pro vyšší motivaci k nakupování ekologických produktů požadavek na kvalitní dostupné recenze, zkušenosti a doporučení, které zákazníkům značně usnadní nákup.

Na základě strukturovaných rozhovorů a následného dotazníkového šetření byl z hlavních poznatků vytvořen návrh hodnotové nabídky, který lze vidět v kapitole 13.

12 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Zkoumané podnikání se bude zabývat maloobchodní činností s ekologickými produkty, které zahrnují kategorie ekologické drogerie, „zero-waste“ produktů, papírenských potřeb, hygienických potřeb, produktů pro péči o děti a produktů pro oblast domácnosti a zahrady. Tyto produkty umožňují chod každodenních lidských činností a zároveň šetří životní prostředí. Prodejna bude umístěna v blízkosti centra Zlína a právní formou bude OSVČ.

Současné trendy poukazují zejména na preference kvality před cenou, lokálních produktů před globálními, upřednostnění alternativního nákupního chování, kdy zákazník kriticky produkty srovnává a není již tak snadno ovlivnitelný. Rostou také preference on-line nákupů, a zážitkového nakupování – propojování nakupování se zážitky.

Výsledkem PEST analýzy bylo zejména poukázání na novou směrnici Evropské unie o omezení dopadu plastových výrobků na životní prostředí. Zhodnoceny byly také podmínky pro podnikání v ČR, elasticita zkoumaného sortimentu a současná ekonomická situace. V rámci sociokulturních faktorů byly posouzeny demografické údaje a popsány technologické prvky ovlivňující zkoumané podnikání.

SWOT analýza nastínila silné stránky zkoumaného podnikání, kterými je zejména široká nabídka kvalitních produktů, cenová variabilita sortimentu, doplňkové služby a odborné poradenství. Slabými stránkami je pak zejména malá nabídka bezobalové drogerie a neochota spotřebitelů si výrazně připlatit za ekologické varianty produktů. Příležitostmi je zejména vzrůstající poptávka po tomto sortimentu, konání workshopů a změny zákonů a směrnic, omezující jednorázové plasty. Hrozbami je zejména zvyšující se preference internetových obchodů, příchod nových trendů a rozšíření nabídky supermarketů o ekologické produkty.

Analýza konkurence zmapovala hlavní konkurenci, která byla rozdělena na přímou a nepřímou. Za přímou konkurenci jsou považovány kamenné prodejny nacházející se ve Zlíně. Nepřímou konkurencí jsou pak e-shopy, kterých je v současnosti velké množství. Na základě rozboru jednotlivých konkurentů byl vytvořen graf hodnotové analýzy konkurence.

Poslední kapitola analytické části popisuje výzkum zaměřený na nákupní chování, který obsahuje strukturované rozhovory, na základě kterých byly stanoveny hypotézy testované pomocí dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu byly shrnuty v závěru předchozí kapitoly. Výstupy analytické části jsou výchozími body pro návrh business modelu zkoumaného podnikání a provedení nákladové a rizikové analýzy.

13 PROJEKTOVÁ ČÁST

Hlavním cílem projektové části práce je vytvoření business modelu obchodu s ekologickými projekty a jeho následné ekonomické vyhodnocení a analýza rizik.

V následující kapitole bude nastíněn návrh hodnotové nabídky, který zkoumá profil zákazníka a hodnotovou mapu. Tyto výstupy poslouží pro účely zpracování business modelu, ve kterém budou podrobně rozepsány jednotlivé prvky modelu. Jedná se o model Lean Canvas, jehož autorem je Ash Maurya. Tento model byl zvolen, jelikož zkoumané podnikání má charakter nově vznikajícího podniku, jehož podstatu lze lépe zachytit právě díky tomuto modelu.

Nejprve bude charakterizován problém/potřeba a zákaznické segmenty. Následně bude navržena jedinečná hodnota podnikání a řešení. Poté budou stanoveny komunikační kanály, toky příjmů a struktura nákladů. V posledních krocích budou stanoveny klíčové metriky pro měření dosahované výkonnosti podnikání a nespravedlivá výhoda zkoumaného podnikání.

Na základě navrženého business modelu budou vyhodnoceny výnosy a náklady projektu s členěním na variabilní a fixní náklady. Dále bude analyzován bod zvratu, potřeba kapitálu a zdrojů financování, dále také cash flow a zisk. Následně bude provedena analýza rizik, která určí nejpodstatnější rizika provázaná s podnikáním. V závěru projektové části budou navržena doporučení plynoucí z projektu.

14 NÁVRH BUSINESS MODELU A POPIS JEDNOTLIVÝCH STAVEBNÍCH PRVKŮ

Následující kapitola popisuje návrh hodnotové nabídky zkoumaného podnikání a návrh business modelu, který je doplněn popisem jednotlivých stavebních prvků modelu.

14.1 Návrh hodnotové nabídky (Value Proposition Canvas)

Následující podkapitola popisuje návrh hodnotové nabídky, která je rozčleněna na profil zákazníka a hodnotovou mapu.

14.1.1 Profil zákazníka

Úkoly zákazníků

- úklid a péče o domácnost
- nákup drogerie a potřeb do domácnosti
- péče o děti a jejich zdraví
- péče o tělo a používání hygienických pomůcek
- zjednodušení každodenních operativních činností a úkolů a úspora času
- nalezení vlastní komunity, kde se člověk cítí její součástí
- péče o sebe, o své zdraví a snaha o zdravější životní styl

Přínosy

- rychlý nákup kvalitních a účinných produktů
- cenová dostupnost produktů (cenová variabilita) a přehlednost nabídky
- nákup produktů v recyklovatelných nebo bezobalových variantách
- pozitivní ovlivnění okolí zákazníka
- šetrnost produktů ke zdraví i životnímu prostředí
- pocit zařazení se do určité komunity
- dobrý pocit z toho, co člověk dělá a že má daná činnost smysl

Obtíže, rizika a překážky

- nedostatek času spojený s neustále se zrychlujícím tempem dnešní doby
- vlivy blízkého okolí (názory, požadavky, apod.)
- nedůvěra ve význam změny chování v oblasti ochrany životního prostředí
- nedostatečný výběr sortimentu v menších městech (včetně Zlína)

- nepřehledný výběr sortimentu v kamenných prodejnách
- cenová náročnost ekologických variant produktů
- nedůvěra ve výrobce ekologických produktů a jejich účinnosti

14.1.2 Hodnotová mapa

Produkty a služby

- produkty
 - ekologická drogerie
 - „zero-waste“ pomůcky (snižování množství tvořeného odpadu)
 - ekologické potřeby pro péče o děti
 - hygienické potřeby
 - ekologické potřeby do domácnosti a zahrady
 - ekologické varianty papírenského sortimentu
- služby
 - poradenství a péče o zákazníka
 - přehledné a kvalitní zákaznické recenze uživatelů na jednom místě
 - edukace zákazníka - obchod coby informační místo (mapa Zlína s vyznačenými důležitými ekologickými body, ekologicky zaměřené místní akce, tipy a informace jak správně třídit odpad apod.)
 - budování místní komunity, spolupráce s místními ekologickými spolky
 - v případě prostorových možností pronájmu sdílení (oddělených) prostor s podnikáním ekologického charakteru – např. ekologická kadeřnice

Řešení obtíží

- úspora času spojeného s průzkumem a výběrem vhodných produktů dle zákaznických potřeb
- lepší pocit díky šetrnosti produktů vůči zdraví i životnímu prostředí
- zařazení do místní komunity, která se zabývá obdobnými problémy a situacemi, jaké řeší zákazníci
- vyvrácení dogmat a předsudků spojených s ekologií a ekologickými produkty
- snížení negativních dopadů na okolí zákazníka
- k usnadnění výběru zákazníka poskytnutí vzorečků drogerie pro odzkoušení

Tvorba přínosů

- osobité nákupní prostředí (ke každému zákazníkovi je přístupováno individuálně a je mu věnována náležitá péče)
- vytvoření multifunkčního místa, které neslouží pouze k nákupu, možnost poradenství, doporučení, svěření se se svými problémy, čerpání inspirace, rad a tipů
- pocit zařazení se do místní komunity
- přehledné a kvalitní zákaznické recenze na webových stránkách obchodu
- webová stránka co by místo pro edukaci zákazníka (zprehlednění celé problematiky pomocí psaní blogu, uživatelské recenze, rady a tipy, apod.)
- úspora času spojeného s výběrem a srovnáním produktů
- šíření osvěty nejen mezi konečnými spotřebiteli, ale také mezi zlínskými podniky (kavárny, restaurace apod.)
- pomoc zákazníkovi plnit si své cíle v oblasti ekologie

14.2 Návrh business modelu

Na základě předchozích rozborů byl navržen následující business model Lean Canvas, dle Ashe Mauryi. Tento model byl zvolen, jelikož zkoumané podnikání má charakter nově vznikajícího podniku. Následně budou charakterizovány jednotlivé stavební prvky modelu, které jsou podrobněji popsány v textu. Výsledné plátno business modelu zkoumaného podnikání lze nalézt v příloze P V, jedná se o prvotní verzi business modelu.

14.2.1 Problém/potřeba

1. **Nedostatek času zákazníků** zkoumat danou problematiku i jednotlivých značek a produktů a porovnávat je mezi sebou. Tento problém narůstá na důležitosti se současnou uspěchanou dobou, která se neustále zrychluje. V případě, že zákazník nemá jasně a přehledně zpracovanou tuto problematiku tak, aby se v ní jednoduše zorientoval, je pravděpodobné, že se těmito tématy přestane zabývat a tyto varianty produktů nakupovat.
2. **Nedostatek ekologických alternativ v kamenných prodejnách**, který nutí v současnosti zákazníky upřednostňovat nákupy alternativ na internetu nebo omezit nákup těchto variant produktů na minimum. Sortiment je v současnosti v kamenných prodejnách ve Zlíně nedostačující jak z pohledu šíře nabídky (výběr různých značek a výrobců), tak z pohledu cenové variability.

14.2.2 Zákaznické segmenty

Cílovými skupinami tohoto obchodu jsou:

1. **ženy nakupující ekologickou drogerii a potřeby do domácnosti** (pracující osoby ve vlastních domácnostech, nakupují pravidelně);
2. **maminky** zajímající se o zdravější a ekologičtější varianty potřeb pro jejich děti;
3. **osoby zajímající se o ekologii a udržitelný životní styl** (zejména mladší věkové kategorie, generace Y, Z).

Tyto cílové skupiny mají společnou charakteristiku v tom, že jsou ze Zlínska a mají zájem o udržitelný životní styl, který nezatěžuje životní prostředí ani jejich zdraví.

Další okrajovou cílovou skupinou jsou místní restaurace a kavárny, kterým budou nabízeny ekologické varianty jejich běžně spotřebovávanými produkty – např. čisticí prostředky nebo jednorázové obaly na jídlo a nápoje, příbory a jednorázové tašky z kompostovatelných materiálů.

Navázána bude také spolupráce s pořadateli akcí ve Zlíně, kterým budou nabídnuty ekologické varianty k běžnému jednorázovému nádobí, aby byla zajištěna udržitelnost a šetrnost těchto akcí k životnímu prostředí.

14.2.3 Návrh jedinečné hodnoty

V návaznosti na zvolené hlavní problémy, byla navržena hodnota, kterou kamenná prodejna potenciálním zákazníkům přinese.

Hlavním problémem zákazníků je nedostatek času pro zkoumání jednotlivých alternativ produktů, značek a obecně této problematiky. Hodnotu pro zákazníka tedy tvoří **zpřehledněná nabídka a její šíře**, která uspokojí různé cenové preference zákazníků, jak bylo zjištěno ze strukturovaných rozhovorů i dotazníkového průzkumu. Tyto stanoviska budou navíc podpořeny **lokalitou obchodu, který bude situován v blízkosti centra města Zlína** s možností parkování a dostupností pomocí městské hromadné dopravy. Společně s otevírací dobou (Po-Pá: 8-18 h, So: 9-12 h) a dětským koutkem tvoří tyto předpoklady časově i místně dostupné možnosti k navštívení obchodu cílovými zákazníky.

Nabídka bude rozdělena podle jednotlivých kategorií, které byly specifikovány v kapitole 7 a také podle jednotlivých značek (v případě většího množství produktů od jedné značky), kde v dané sekci u každé značky bude stručný přehled filozofie dané značky, odkud

pochází apod. Základní charakteristiky jednotlivých značek budou graficky znázorněny tak, aby se v nich zákazník jednoduše vyznal.

Hlavní hodnotu bude tvořit také samotný majitel obchodu, který je zároveň zaměstnancem, a tuto problematiku studoval a zároveň se ní dlouhodobě zabývá. Základem služeb v obchodě je tedy možnost **odborné konzultace** a pomoci při výběru vhodného produktu, příp. vysvětlení jednotlivých složek v produktu, apod.

Samotná prodejna nabídne zákazníkovi náhled na způsob, jakým může být ekologie zařazena do každodenních činností a aktivit a není nutné se na ni dívat jako na něco náročného. Důvodem je, že do prodejny zamíří spousta osob, které zatím nenakupují vše v naprosto ekologických a šetrných variantách, ale jsou to naopak osoby, které se k této problematice zatím pouze dostávají, zajímají se o ni a chtějí kolem sebe něco měnit. Cílem podnikání je tyto lidi inspirovat a podněcovat k tomu, jak mohou malými krůčky udělat velkou změnu ve svém životě i jeho okolí a pomoci těmto lidem v začátcích jejich cesty.

Jedinečná hodnota pro zákazníka je také dána individuální péčí o zákazníka, který musí vždy odcházet s pocitem, že mu bylo nasloucháno a jeho představy s nákupem byly stoprocentně naplněny. Nezbytnou součástí úspěšného podnikání je budování dlouhodobého vztahu a důvěry mezi zákazníkem a daným podnikáním. Tyto vztahy budou o to více **upevněny budováním komunity**, díky občasnému **pořádání workshopů** s ekologickou tematikou, spolupráce s ekologickými spolky a ekologicky zaměřenými obchody (Bezobaláč, obchody s udržitelnou módou, apod.) nebo také účastí na místních akcích a šířením osvěty o problematice ekologie a ochrany životního prostředí.

Workshopy budou konány jednou za měsíc a návrhem jsou například tyto témata:

- Základní kroky jak jednoduše snížit množství vyprodukovaného odpadu (+ možnost vyrobit si např. odličovací tampony, plátěné tašky nebo pytlíčky na ovoce a zeleninu)
- Výroba přírodních svíček a jednoduchých vánočních ozdob
- Upcycling – šance dát starým věcem nové využití
- Jak na ekologické praní
- Energetická soběstačnost
- Šátkování (nošení dětí v šátku) pro začátečníky
- Ekologické balení dárků a další

V prostorách obchodu se bude nacházet velká **mapa Zlína**, na které budou vyznačeny důležitá místa spojená s ekologií, udržitelností apod., např. bezobalové obchody, zdravé výživy, butiky nabízející sortiment udržitelné módy, second handy, recyklační místa (sběrné boxy, kontejnery, apod.), kavárny a restaurace nabízející „zero-waste friendly“ sortiment, sídla ekologických spolků, apod. Současně zde budou také umístěny nástěnky s důležitými informacemi, např. jak správně třídit jakýkoliv druh odpadu (i ty méně známé), apod. To vše v zajímavé vizuální podobě, která bude přehledná a srozumitelná pro každého zákazníka.

Díky těmto charakteristikám dojde vytvoření celistvého konceptu obchodu, který dokáže zaujmout jak zákazníky, kteří již mají tento životní styl osvojený, tak také zákazníky, kteří s touto problematikou teprve začínají.

14.2.4 Řešení

Hlavním sortimentem obchodu bude ekologická drogerie, „zero-waste“ pomůcky a ekologické produkty pro děti. Menší rozsah sortimentu budou tvořit produkty pro domácnost a zahradu a hygienické potřeby. Nejmenší zastoupení ve skladbě sortimentu budou mít papírenské potřeby. Toto rozvržení sortimentu je vytvořeno podle zkušeností a osobních cílů respondentů, na základě kterých byla odhadnuta budoucí poptávka po jednotlivých produktech a kategoriích.

Mimo fyzické produkty bude zákazníkovi nabídnuta hodnota v podobě sdělení a edukace skrze sociální sítě a webové stránky, a doplňkové služby poskytované přímo v prostorách prodejny, které byly popsány v podkapitole 14.2.3.

Vytvoření tohoto typu podnikání bude kromě finanční stránky také výrazně náročná aktivita po časové stránce, aby byl vytvořen detailní koncept vzhledu a uchopení konceptu obchodu tak, aby byl přehledný a srozumitelný pro všechny zákazníky. Cílem podnikání je vytvořit místo, kde může zákazník nakoupit veškeré ekologické produkty a potřeby pro chod každodenních činností a zároveň lokálního místa, kde se člověk může zastavit pro radu, odbornou informaci, přehled o plánovaných akcích, nebo přijít tvořit na workshop přímo v prostorách obchodu.

14.2.5 Kanály

U komunikačních kanálů je nezbytné si první určit, které z nich budeme využívat, a zda se jedná o placené či neplacené kanály, přímé či nepřímé apod.

Zvolenými kanály pro zahájení podnikání jsou zejména:

- **sociální média** (Facebook, Instagram a YouTube) – samotné sociální sítě jsou poskytovány zdarma, ovšem možnost reklamy je na těchto sítích zpoplatněna. Přes sociální média bude komunikována nejdůležitější část reklamy, jelikož cílovými skupinami jsou zejména mladší generace osob. V současnosti také roste obliba a zájem o tzv. content marketing (neslouží k přímému prodeji, ale k budování povědomí o značce pomocí tvorby užitečného obsahu a inspirace pro každodenní život potenciálních zákazníků např. pomocí sociálních sítí, webových stránek, blogu, apod.)
 - **Facebook** (zdarma) – zejména informační charakter pro zákazníky, kteří zde najdou odkaz na webovou stránku, otvírací dobu, adresu prodejny, kontakt, filozofii obchodu, ale také inspirativní příspěvky, prostor pro recenzi ke konkrétním produktům, které budou následně uceleně seskupeny na webové stránce obchodu, zajímavosti, důležité změny ohledně prodejny, apod.
 - **Instagram** (zdarma) – účet na sociální síti Instagram slouží především k inspiraci sledovatelů, publikování krátkých videí, ale také oznámení důležitých změn, nových produktů apod.
 - **YouTube** (zdarma) – natáčení krátkých informačních videí, např. představení konkrétního produktu, značky, apod., spolupráce se zlínskými studenty a mladými lidmi (např. rozhovory, příběhy lidí v oblasti ekologie apod.), edukace zákazníka v současnosti oblíbenou a nenáročnou formou
- **webové stránky** (placené) – webová stránka prodejny bude hlavním komunikačním kanálem se zákazníky, která bude vytvořena v jednoduchém, přehledném a vizuálně poutavém stylu. Na této stránce bude možné najít základní informace o podnikání (adresa prodejny, otvírací doba, kontakt, apod.), základní filozofii a poslání podnikání, spolupráce se spolky, dalšími obchody a účast na místních akcích, přehled nabízeného sortimentu se stručným popisem k jednotlivým značkám a jejich filozofiím, dále také blog, který bude inspirovat čtenáře zajímavými články na témata ekologie, ochrany životního prostředí a s tím souvisejícími trendy.
- **e-mail** (zdarma) – rozesílání newsletteru s novinkami osobám přihlášeným skrze webové stránky, komunikace se zákazníky a dodavateli
- **reklama ve zlínském magazínu inZlín** (placené, dle velikosti obsahu v rozmezí 2500-8500 Kč bez DPH) – magazín inZlín je zdarma distribuován po obchodech,

kavárnách, divadlech, informačních a dalších místech Zlína a jeho okolí. Tento magazín se primárně zabývá možnostmi trávení volného času ve zlínském regionu a místními plánovanými akcemi.

- **reklama v MHD (dopravní společnost Zlín-Otrokovice)** – (placené, formát A4 – 46 Kč/ks/měsíc, formát A3 -77 Kč/ks/měsíc) vnitřní reklama v MHD dopravní společnosti Zlín-Otrokovice, která má v provozu cca 100 vozů, kterými je měsíčně přepraveno přes 3 miliony osob.
- nejlepší reklamou je dobře **upravená výloha obchodu**, která umožní kolemjdoucím získat představu o nabízeném sortimentu a atmosféře obchodu.

14.2.6 Toky příjmů

- marže – 30 % nákupní ceny, která byla stanovena na základě konzultací s podnikateli působícími v maloobchodní činnosti
- workshopy – workshopy budou tvořit vedlejší zdroj příjmů, zpoplatněny v rozmezí 200-500 Kč/osoba, dle materiálové náročnosti a délky workshopu, (předpokládané konání jednoho workshopu za měsíc).
- do budoucna možnost výroby vlastních jednoduchých výrobků, které jsou při klasickém prodeji poměrně drahé (např. plátěné tašky, pytlíky na ovoce a zeleninu, bavlněné odličovací tampony, apod.). Aby mohl podnikatel tuto činnost vykonávat, musí si zařídit rozšíření živnosti, zajistit zdravotně nezávadný materiál z prověřeného zdroje a výsledné výrobky označit výrobcem, použitým materiálem a příp. popisem výrobku a jeho užití (v českém jazyce).

14.2.7 Struktura nákladů

Předpokládanými náklady jsou:

- správní poplatek za založení živnosti,
- pronájem prostor + jistota a zálohy na energie,
- vymalování a drobné úpravy v prostorách obchodu,
- vybavení prodejny (bedýnky, police, stůl, židle, vybavení dětského koutku, EET kasa, apod.)
- náklady spojené s prvním týdnem od otevření obchodu (promoakce),
- reklama (magazín inZlín, letáčky v MHD Zlín-Otrokovice)
- vybavení prodejny zbožím a jeho doplňování,

- připojení k internetu,
- mobilní tarif,
- úroky z úvěru,
- mapa Zlína,
- tvorba webových stránek + školení na správu webu,
- webhosting + doména,
- vizitky,
- polepy do výlohy.

Tyto náklady jsou podrobněji rozepsány a vyčísleny v následující kapitole.

14.2.8 Klíčové metriky

Klíčovými metrikami, které budou měřeny pro zjištění výkonnosti obchodu, jsou:

- počet návštěvníků na webové stránce,
- počet zákazníků, kteří navštíví prodejnu,
- počet zákazníků, kteří v prodejně nakoupí,
- počet spokojených zákazníků (dle hodnocení na facebookové stránce obchodu),
- výše tržeb na m² nájemní plochy.

Tyto metriky byly zvoleny na základě relativně bezproblémového měření. Počet zákazníků na webové stránce lze měřit pomocí služby Google Analytics, která je zdarma. Počet zákazníků lze měřit za předpokladu zakoupení zařízení měřící počet příchozích zákazníků, tímto zařízením může být např. tepelné nebo paprskové čidlo či infračervená závora pro alarm.

Počet zákazníků, kteří v prodejně nakoupí lze měřit pomocí pokladního systému, který v závěru dne generuje výstupy ohledně počtu zákazníků a výše tržeb. Počet spokojených zákazníků, kteří udělí hodnocení na facebookové stránce obchodu, lze pak monitorovat přímo na této stránce. Výše tržeb na m² nájemní plochy lze zjistit jednoduchým výpočtem, kdy se vydělí výše měsíčních tržeb velikostí nájemní plochy.

14.2.9 Nespravedlivá výhoda

Nespravedlivou výhodou, kterou lze těžko zkopírovat, je zejména spojení prodeje sortimentu s budováním komunity, pořádáním workshopů a dalšími aktivitami, které z podnikání a jeho prostor činí multifunkční místo. Toto místo bude sloužit mimo prodeje také jako místo pro

setkávání, ať už za účelem absolvování workshopů, zjištění informací, přátelskému rozhovoru o problémech, se kterými se zákazníci potýkají v oblasti ekologie či pomoci zákazníkům s plněním jejich stanovených cílů v oblasti ekologie.

Další výhodou může být vzdělání podnikatele v oboru ekologie, které však není nezkopírovatelná, přesto však se jedná o výhodu, která toto podnikání výrazně usnadňuje.

14.2.10 Shrnutí

Jednotlivé stavební prvky, které byly navrženy výše, jsou pouze hypotézami, které budou ověřovány až v případě uvedení projektu do praxe. Aby bylo možné zaujmout širší veřejnost, je nezbytné podnikání podpořit zajímavým podnikatelským příběhem, které je prospěšné pro společnost a má přesah. Tento příběh pomáhá personifikovat dané podnikání a umožňuje prezentovat podnikání jako životní styl, který je v současné době velmi populární a umí zaujmout potenciální zákazníky.

Díky této prezentaci bude komunikována také kvalita služeb a sortimentu a přesah daného podnikání, který se projevuje ve vztahu k místní komunitě. Internetové platformy navíc usnadní možnost komunikovat s cílovými skupinami obousměrně a pomocí pravidelných příspěvků a aktualit, které mohou mimo jiné poukazovat na zlepšující se výsledky a úspěchy podnikání, si udržet zájem těchto osob. Je třeba být otevřený, ochotný komunikovat a ukázat pravý záměr, což tvoří osobitost daného podnikání.

Pro zkoumané podnikání byl vybrán jeden z navrhovaných názvů obchodu, a to **Zelený krok**, jehož mottem bude „**obchod pro každého zelenáče**“.

Na následujícím obrázku lze vidět návrh loga obchodu.



Obr. 20 – Logo obchodu
(vlastní zpracování)

15 EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ MODELU A JEHO RIZIK

Následující kapitola představuje výnosové a nákladové zhodnocení projektu. Na základě aktuální cen na trhu v daném regionu byly vyhodnoceny následující předpokládané výnosy a náklady a analyzovány varianty plánů tržeb, rozlišeny variabilní a fixní náklady, analyzována potřeba kapitálu a zdrojů financování, bod zvratu a varianty zisku.

15.1 Výnosy

Pro odhad budoucích výnosů bylo počítáno pouze s hlavní činností zkoumaného podnikání – tj. maloobchodní prodej ekologických produktů. Jelikož toto podnikání zatím nebylo uskutečněno, předpokládaný objem prodeje byl stanoven subjektivním odhadem podle průměrných dosahovaných výsledků dvou nejmenovaných prodejen se zdravou výživou, které byly ochotny sdílet své dosahované výsledky:

- prodejna č. 1 působí v Uničově (11 269 obyvatel) od května 2016, její průměrný denní počet zákazníků v roce 2018 byl **60-75 zákazníků za den s průměrnou denní tržbou 9 176 Kč** (výjimkou je období Vánoc, kdy je návštěvnost i tržby vyšší). **Průměrná denní tržba v roce 2018 na zákazníka byla 138 Kč**. Otevírací doba prodejny je Po-Pá: 9-17 h, So: 9-11 h.
- prodejna č. 2 působí v centru Olomouce od října 2018, její průměrný denní počet zákazníků byl za posledních 6 měsíců od otevření prodejny (říjen 2018 - březen 2019) **40-55 zákazníků za den s průměrnou denní tržbou 5 907 Kč**. **Průměrná denní tržba na zákazníka byla za sledované období ve výši 118 Kč**. Otevírací doba prodejny je Po-Čt: 9-18 h, Pá: 9-17 h.

Tyto prodejny nabízí primárně potraviny v oblasti zdravé výživy, nabízejí ovšem také omezené množství ekologické drogerie a příbuzného sortimentu. Potraviny jsou sortimentem, který je vyhledáván častěji než ekologická drogerie a další ekologické potřeby. Zatím co u potravin může být očekávaná návštěvnost zákazníka **2x týdně**, u ekologických produktů a drogerie, které jsou spotřebovávány výrazně pomaleji než potraviny je očekávaná návštěvnost stejného zákazníka **2x měsíčně**. Zatímco tedy u prodejny zdravé výživy je průměrný počet zákazníků 40-75, zkoumané podnikání očekává:

- pesimistická varianta - 10 platících zákazníků za den,
- reálná varianta - 25 platících zákazníků za den,
- optimistická varianta – 40 platících zákazníků za den.

Jelikož obchod s ekologickými produkty bude nabízet dražší produkty ve srovnání s cenami potravin, průměrná tržba za zákazníka byla odhadnuta na **300 Kč** oproti průměrné tržbě 118-138 Kč za zákazníka v prodejně zdravé výživy.

V měsíci je předpokládáno 26 pracovních dní, v roce cca 300 dní (neděle, Vánoce a státní svátky zavřeno) Výsledné průměrné tržby dle třech zmíněných variant tedy budou činit:

Tab. 2 – Varianty tržeb zkoumaného podnikání (vlastní zpracování)

Varianta	Počet platících zákazníků	Průměrné denní tržby	Průměrné měsíční tržby	Průměrné roční tržby
pesimistická	10	3 000 Kč	78 000 Kč	900 000 Kč
realistická	25	7 500 Kč	195 000 Kč	2 250 000 Kč
optimistická	40	12 000 Kč	312 000 Kč	3 600 000 Kč

15.2 Náklady

Počáteční investice obnáší soupis investičních nákladů, které jsou předpokládány při vzniku podniku. Tato investice obnáší následující položky, které jsou následně podrobněji rozepsány pod následující tabulkou:

Tab. 3 – Počáteční investice zkoumaného podnikání (vlastní zpracování)

Položka	Cena
správní poplatek za založení živnosti	1 000 Kč
tvorba webových stránek	15 000 Kč
školení ke správě webových stránek	2 000 Kč
První nájemné + jistota k nájemnému ve výši měsíčního nájmu	25 000 Kč
vymalování prodejny	6 000 Kč
drobné stavební úpravy prostor (přichycení nábytku, osvětlení)	4 000 Kč
vybavení prodejny	50 000 Kč
EET kasa	6 044 Kč
vybavení dětského koutku	1 750 Kč
náklady spojené s prvním týdnem od otevření prodejny	8 200 Kč
vybavení prodejny zbožím	100 000 Kč

připojení k internetu (router, rozvodné kabely apod.)	2 000 Kč
mapa Zlína (140x100 cm)	990 Kč
vizitky	3 231 Kč
reklama letáčky v MHD + magazín inZlín na 1 měsíc	8 228 Kč
polepy do výlohy	1 000 Kč
CELKEM	234 443 Kč

Správní poplatek za založení živnosti činí 1 000 Kč. Webové stránky budou vytvořeny externím specialistou, v ceně 15 000 Kč. Aby podnikatel nemusel dále platit externistu za správu webu, proběhne školení, ve kterém se podnikatel naučí sám spravovat a obměňovat obsah webových stránek. Toto školení je v hodnotě 2 000 Kč. Z externích zdrojů bude také navrženo logo, jehož cena je 5 000 Kč.

Do počátečních investice zahrnuta také první platba nájemného a složení jistoty, která je ve výši jednoho měsíčního nájmu. Vymalování prodejny před zahájením provozu a drobné stavební úpravy v podobě přichycení bedýnek popř. regálů a osvětlení byl vyčíslen na 10 000 Kč. V prostorách bude také zavedeno připojení k internetu, jehož zapojení, zakoupení zařízení apod. je vyčísleno na 2 000 Kč. Před zahájením podnikání bude prodejna vybavena veškerým sortimentem, který bude nabízen. Odhadovaná výše tohoto zboží činí 100 000 Kč.

Prodejna bude vybavena eKasou, kterou nabízí společnost O₂ a která usnadní podnikateli záležitost s evidováním tržeb. Tato kasa je vyčíslena na 6 044 Kč (s DPH). Stát poskytuje jednorázový příspěvek na toto zařízení do výše 5 000 Kč. Tento příspěvek mohou podnikatelé uplatnit v podobě úlevy na daních po zdaňovací období, ve kterém byla první tržba evidována, takže výsledná cena tohoto zařízení je de facto 1 044 Kč. Zároveň nejsou do nákladů započítány položky mobilního telefonu a osobního počítače, jelikož je předpokládáno, že podnikatel tyto položky vlastní již před zahájením podnikání a reálně by tyto položky nebyly pořízeny.

Nedílnou součástí prodejny bude mapa Zlína, která bude umístěna na stěně interiéru. Na této mapě budou vyznačeny všechny důležité místa Zlína, která se pojí k ekologii nebo udržitelnosti, rozlišená různými barvami (s legendou). Tato mapa má rozměry 140x100 cm a byla vyčíslena na 990 Kč.

Ostatní položky jsou podrobněji rozepsány níže.

Vybavení prodejny bude obsahovat následující položky:

- židle (10 židlí, 500 Kč/ks) - 5 000 Kč
- rozkládací stůl (300x90 cm) - 10 000 Kč
- nábytek z bedýnek (pro vystavení sortimentu) – 20 000 Kč
- drobné vybavení prodejny (košíky, police, šanony, nástěnky, prodejní pult, infračervená závora pro alarm, apod.) - 15 000 Kč
- **celkem – 50 000 Kč**

Vybavení dětského koutku obsahuje následující položky:

- dětský stůl + 2 dětské židle – 600 Kč
- ekologické pastelky a papíry – 200 Kč
- dřevěné hračky – 500 Kč
- dětský koberec – 450 Kč
- **celkem – 1750 Kč**

Počáteční náklady na marketing:

- vizitky (100% recyklovaný materiál, oboustranná, 300 ks) – 2 670 Kč bez DPH (3 231 Kč s DPH)
- vytvoření webových stránek + školení pro správu webu – 21 000 Kč
- reklama v podobě letáčků v MHD Zlín-Otrokovice (46 Kč/ks/měsíc) – 50 ks za 2 300 Kč/měsíc bez DPH (2 783 Kč s DPH)
- reklama v magazínu inZlín (PR článek nebo inzerce na půl strany magazínu) – 4 500 Kč bez DPH (5 445 Kč s DPH)
- polepy do výlohy (logo a název, otevírací doba, označení prodejny) – 1 000 Kč
- **celkem 33 459 Kč**

Náklady na promoakci první týden od otevření prodejny:

- 20 % sleva na celý sortiment (ušlý zisk, nezapočítáno do celkové částky – 4 200 Kč v případě pesimistické varianty tržeb)
- vzorečky produktů 5 Kč/ks (200 ks) – 1 000 Kč
- **v den otevření** zajištění nápojů a malého občerstvení – 500 Kč
- **v den otevření** k nákupu nad 500 Kč zdarma plátěná taška s logem obchodu (100 ks tašek za 67 Kč/ks s DPH – celkem 6 700 Kč)

- celkem 8 200 Kč (v případě plného nevyužití všech vzorečků a plátěných tašek budou tyto položky nabízeny k prodeji či zdarma i při běžném provozu prodejny nebo při jiných akcích)

Do budoucna je zvažováno zavedení věrnostního programu, což je necenová podpora prodeje, kdy zákazník sbírá razítka za každý nákup nad 300 Kč v prodejně a po nasbírání 10 razítek si může vybrat mezi plátěnou taškou s logem obchodu, pytlíčky na zeleninu a ovoce ušité přímo podnikatelem nebo 10 % slevu na jeden nákup.

V případě rozhodnutí podnikatele vyrábět si vlastní výrobky je nutné rozšíření živnosti, což je podmíněno poplatkem ve výši 500 Kč. Podnikatel také musí zajistit zdravotně nezávadný materiál z prověřeného zdroje a výsledné výrobky označit výrobcem, použitým materiálem a příp. popisem výrobku a jeho užití (v českém jazyce).

Měsíční fixní náklady související s chodem zkoumaného podnikání jsou následující:

Tab. 4 – Měsíční fixní náklady zkoumaného podnikání (vlastní zpracování)

<i>Položka</i>	Cena
<i>nájemné</i>	12 500 Kč
<i>záloha na energie</i>	3 000 Kč
<i>připojení k internetu</i>	500 Kč
<i>měsíční platba k eKase</i>	500 Kč
<i>webhosting + doména</i>	40 Kč
<i>pojištění podnikatele</i>	500 Kč
<i>úroky z úvěru (300 000 Kč, úrok 4,9 %)</i>	653 Kč
<i>mobilní tarif</i>	500 Kč
<i>reklama (letáčky v MHD + sociální sítě)</i>	4 000 Kč
CELKEM	22 193 Kč

Nájemné bylo vypočítáno odhadem pomocí průzkumu současných volných nájemních prostor v okolí centra Zlína, které jsou zároveň vhodnými prostory pro zkoumané podnikání. Bylo nalezeno několik vhodných prostor pomocí webové stránky www.sreality.cz, které lze vidět zaznačené v mapě na obrázku níže. Tyto prostory se pohybovaly přibližně v cenovém rozmezí 10-15 tis. Kč (bez poplatku za energie) při průměrné rozloze 60 m². Pro potřeby

výpočtu celkových nákladů je tedy výše v tabulce počítáno s průměrnou částkou 12 500 Kč. Energie dle velikosti prostor a předpokládaného nočního osvětlení prodejny byly vyčísleny na 3000 Kč.



Obr. 21 – Mapa vhodných nájemních prostor pro zkoumané podnikání (www.mapy.cz)

Platby poskytovatelům připojení k internetu, eKasy a mobilního tarifu činí v úhrnu 1 500 Kč, Platba poskytovateli webhostingu a domény činí v měsíčním přepočtu 40 Kč. Úroky z úvěru činí měsíčně 653 Kč. Reklama bude nadále pravidelně provozována pomocí letáčku v MHD Zlín-Otrokovice a také na sociálních sítích. Výše pojistného za pojištění podnikatelské činnosti, přepočítaná na měsíční bázi, byla odhadnuta na částku 500 Kč měsíčně. Rozpočet na reklamu byl stanoven ve výši 4 000 Kč měsíčně.

15.2.1 Rozlišení fixních a variabilních nákladů

Členění nákladů bylo provedeno na základě klasifikační metody, která rozlišila nákladové položky na fixní a variabilní část, podle toho zda se mění nebo nemění se změnou objemu produkce.

Jako jediný variabilní náklad bylo vyhodnoceno zboží, jehož výše se mění dle výše tržeb. Pravidelné fixní náklady pak byly odhadnuty ve výši 22 193 Kč měsíčně.

15.3 Potřeba kapitálu a zdroje financování

Potřebný kapitál musí pokrýt veškeré počáteční náklady, které byly představeny výše, mělo by také dojít k vytvoření rezervy, která pokryje případný nižší zisk spojený s nízkou návštěvností prodejny nebo další možné odchylky. Tato finanční rezerva zároveň pomůže podnikateli zajistit proti rizikům spojených s možnou finanční nestabilitou.

Celkové počáteční náklady byly vyčísleny na **234 443 Kč**, V následujících měsících jsou pak očekávány **měsíční fixní náklady ve výši 22 193 Kč a variabilní náklady dle výše dosažených tržeb**. Pro zajištění dostatečné finanční rezervy pro případ nedostatečných tržeb v prvních měsících podnikání je předpokládána potřeba kapitálu ve výši **370 000 Kč**.

Hlavním zdroje financování bude bankovní úvěr ve výši **300 000 Kč**. Tento úvěr bude zřízena u Air bank, která nabízí úvěr v rozmezí 5-900 tis. Kč, na maximální dobu 92 měsíců. V případě úvěru ve výši 300 000 Kč činí měsíční platby (splátka + úrok) **3 925 Kč** při využití maximální doby splácení (tj. 92 měsíců). Roční úroková sazba činí **4,9 %** (v případě včasného splácení, jinak 5,9 % p. a.), roční procentní sazba nákladů pak činí **5,02 %** (příp. 6,07 % p. a.). Air bank nabízí možnost vložit mimořádnou splátku v jakékoliv výši kdykoliv zdarma a započítány jsou pouze úroky za měsíce, po které je úvěr splácen. V případě, že se podnikateli bude dařit, může vložit mimořádnou splátku a docílí tak zkrácení doby splácení.

Vlastní zdroje podnikatele jsou ve výši **70 000 Kč**. Celkové zdroje jsou tedy předpokládány ve výši **370 000 Kč**.

15.4 Analýza bodu zvratu

Jelikož zkoumané podnikání bude nabízet široký sortiment různých produktů za různé ceny, je nutné vyčíslit krycí příspěvek na 1 Kč tržeb. Prodejní cena je tedy 1 Kč a zkoumaným bodem je bod zvratu relativně k 1 koruně tržeb. Zisková marže je 30 % z nákupní ceny produktů. Tedy každých 130 Kč tržeb bude mít náklady 100 Kč. Každá 1 Kč tržeb tedy bude mít variabilní náklady 0,769 Kč (po zaokrouhlení).

Krycí příspěvek tedy činí $(1 - 0,769 \text{ Kč})$ **0,231 Kč**.

Celkové měsíční fixní náklady činí 22 193 Kč.

Bod zvratu je tedy vypočítán jako $22\,193/0,231 =$ **96 074 Kč**.

Zkoumané podnikání musí získat tržby ve výši 96 074 Kč měsíčně (3 696 Kč denně, za předpokladu 26 pracovních dní v měsíci), aby dosáhla bodu zvratu. To by poskytlo dostatečný krycí příspěvek na pokrytí fixních nákladů. Pokud tedy zákazník nakoupí v prodejně v průměru za 300 Kč, pak při 13 platících zákaznících denně bude dosaženo bodu zvratu.

Dle variant stanovených v podkapitole 15.1 lze vidět, že pesimistická varianta dosahovaných tržeb nesplňuje tuto minimální měsíční výši tržeb pro dosažení bodu zvratu. Realistická a optimistická varianta již splňují tuto minimální výši tržeb a bude při nich dosaženo bodu zvratu.

15.5 Zisk

Na základě odhadnutých variant tržeb byl vypočítán měsíční zisk, jehož výpočet lze vidět v následující tabulce. Dle navržených variant počtu zákazníků za den byly nejprve vypočítány měsíční tržby. Marže byla stanovena na 30 % z nákupní ceny sortimentu, na základě které byly vyčísleny variabilní náklady. Měsíční fixní náklady činí 22 193 Kč. Z těchto hodnot byl následně vyčíslen konečný zisk, od kterého byly odečteny výdaje v podobě splátky úvěru a záloh na sociální a zdravotní pojištění. Splátka činí 3 925 Kč a zálohy na sociální a zdravotní pojištění ve výši 2 388 Kč (sociální pojištění) a 2 208 Kč (zdravotní pojištění).

Tab. 5 – Měsíční zisk dle variant s 30% marží (vlastní zpracování)

Varianta	Pesimistická	Realistická	Optimistická
<i>Počet platících zákazníků za den</i>	10	25	40
<i>Měsíční tržby</i>	78 000 Kč	195 000 Kč	312 000 Kč
<i>Měsíční variabilní náklady</i>	60 000 Kč	150 000 Kč	240 000 Kč
<i>Marže</i>	18 000 Kč	45 000 Kč	72 000 Kč
<i>Měsíční fixní náklady</i>	22 193 Kč	22 193 Kč	22 193 Kč
<i>Celkové měsíční náklady</i>	82 193 Kč	172 193 Kč	262 193 Kč
<i>Měsíční zisk/ztráta</i>	- 4 193 Kč	22 807 Kč	49 807 Kč
<i>Měsíční splátka</i>	3 925 Kč	3 925 Kč	3 925 Kč
<i>Minimální zálohy na SP a ZP</i>	4 596 Kč	4 596 Kč	4 596 Kč
<i>Zisk/ztráta po odečtení výdajů</i>	- 12 714 Kč	14 286 Kč	41 286 Kč

Jak lze vidět v předchozí tabulce, v případě pesimistické varianty dochází k tvorbě ztráty ve výši 4 193, od které jsou následně ještě odečteny měsíční výdaje. Při ostatních variantách tržeb již dochází k tvorbě zisku i po odečtení výdajových položek.

Při variantě 30% marže dochází k tvorbě poměrně malého zisku, který by následně sloužil k osobní spotřebě podnikatele. Proto byla navržena varianta s 40% marží, která umožňuje náhled na výsledný zisk v případě této marže, který lze vidět v následující tabulce.

Tab. 6 - Měsíční zisk dle variant s 40% marží (vlastní zpracování)

<i>Varianta</i>	Pesimistická	Realistická	Optimistická
<i>Počet platících zákazníků za den</i>	10	25	40
<i>Měsíční tržby</i>	78 000 Kč	195 000 Kč	312 000 Kč
<i>Měsíční variabilní náklady</i>	55 714 Kč	139 286 Kč	222 857 Kč
<i>Marže</i>	22 286 Kč	55 714 Kč	89 143 Kč
<i>Měsíční fixní náklady</i>	22 193 Kč	22 193 Kč	22 193 Kč
<i>Celkové měsíční náklady</i>	77 907 Kč	161 478 Kč	245 050 Kč
<i>Měsíční zisk</i>	93 Kč	33 522 Kč	66 950 Kč
<i>Měsíční splátka</i>	3 925 Kč	3 925 Kč	3 925 Kč
<i>Minimální zálohy na SP a ZP</i>	4 596 Kč	4 596 Kč	4 596 Kč
<i>Zisk/ztráta po odečtení výdajů</i>	- 8 428 Kč	25 001 Kč	58 429 Kč

Varianty s 40% marží již tvoří zisk při všech variantách, avšak u pesimistické varianty dochází po odečtení výdajových položek ke ztrátě ve výši 8 428 Kč. Je tedy na zvážení podnikatele a ověření v praxi podnikání, zda je možné zvýšit marži na 40 % nákupní ceny sortimentu, aniž by došlo k výraznému poklesu tržeb, který by opět snížil výsledný zisk.

Součástí výpočtu zisku jsou pouze výnosy z hlavní činnosti podnikání, kterou je maloobchod s ekologickými produkty. Další příjmy jsou očekávány v podobě pořádání workshopů pro maximálně 10 osob, které se budou pohybovat v cenové relaci 200-500 Kč/osoba. Společně pak s možnou výrobou vlastních jednoduchých produktů dojde k navýšení výsledného zisku.

Tato práce řeší pouze variantu založení kamenné prodejny. Varianta vytvoření pouze samostatného e-shopu bez kamenné prodejny nebyla zvažována, jelikož by toto podnikání nemohlo vykonávat doplňkové služby, které jsou vnímány jako důležitý prvek a přidaná hodnota samotného podnikání pro místní komunitu.

15.6 Cash Flow

Na základě vyčíslení zisku a potřeby kapitálu, bylo analyzováno Cash flow pro všechny varianty tržeb na prvních 12 měsících podnikání. V prvním měsíci je předpokládáno získání potřebného kapitálu pro podnikání a vynaložení počáteční investice do podnikání pro zařízení obchodu potřebným vybavením.

Samotná činnost bude zahájena od druhého měsíce, kde je možné vidět celkově měsíční příjmy z hlavní činnosti dle navržených variant tržeb v každé tabulce. Následně jsou shrnuty celkové výdaje dle výše stanovených nákladových a výdajových položek na základě čehož je vypočítáno výsledné cash flow pro každý měsíc a první rok podnikatelské činnosti.

Tuto analýzu lze vidět v příloze P VI. V první tabulce je možné vidět realistickou variantu vývoje příjmů a výdajů, která po prvních 12 měsících dosahuje úrovně peněžních toků více než dvojnásobku dosahovaného výsledku v prvním měsíci od zahájení činnosti. V případě pesimistické varianty lze vidět vývoj peněžních toků, který ve 12. měsíci podnikání vyčerpá veškeré dostupné zdroje a začíná generovat záporné peněžní toky. V případě optimistické varianty dochází k úrovni peněžních toků ve výši více než 4násobku dosahovaného výsledku v prvním měsíci od zahájení činnosti.

16 ANALÝZA RIZIK

Následující kapitola se zabývá analýzou rizik spojených se zkoumaným podnikáním. V rámci této analýzy byla identifikována nejdůležitější rizika a jejich možné dopady. Pravděpodobnost výskytu rizik byla hodnocena pomocí bodové škály v rozmezí 1-5. Hodnocení dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizik lze nalézt v následující tabulce.

Tab. 7 – Hodnocení dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizik (Svobodová a Andera, 2017, s. 42)

<i>Velikost rizika</i>	Slovní hodnocení	Slovní komentář
1	Velmi malá	Riziko neohrozí plynulý chod činnosti
2	Malá	Riziko nebrání dokončení projektu, ale může negativně ovlivnit průběh
3	Střední	Riziko by mohlo narušit uskutečnění projektu
4	Velká	Riziko by mohlo velmi výrazně ohrozit realizaci projektu
5	Velmi velká	Riziko má na uskutečnění projektu destruktivní účinky

Rizika jsou rozdělena na systematická a nesystematická. Systematickými riziky rozumíme ta rizika, která postihují ekonomické prostředí jako celek a podnik se proti nim nemůže bránit využitím různých pojistných produktů. Nesystematické riziko vychází z interního prostředí podniku a souvisí s jeho finanční situací, rozhodnutími managementu, provozními činnostmi nebo selháním lidského faktoru.

Za systematická rizika jsou považována následující:

- Změna legislativy související s daným podnikáním
 - opatření: sledování vývoje legislativy, předvídání, tvorba finančních rezerv
- Vznik nové přímé konkurence
 - opatření: zaměření se na produkty a služby, které konkurence nenabízí, vytvoření stálé klientely, investice do marketingu
- Zvýšení cen vstupů
 - opatření: vytvoření finanční rezervy, zvýšení cen výstupů (za předpokladu zvýšení cen konkurence), vyjednání lepší cenové politiky s dodavateli
- Růst úrokové sazby

- opatření: fixní stanovení úrokové míry
- Zvýšení cen nájemného
 - opatření: vytvoření dlouhodobé nájemní smlouvy s fixní výší nájemného

Za nesystematická rizika byla vyhodnocena tyto:

- Prodej zdravotně závadného výrobku
 - opatření: důkladné prověření dodavatelů a jejich sortimentu, změna dodavatele
- Nedosažení potřebných tržeb
 - opatření: začlenění podpory prodeje do marketingové komunikace (věrnostní program, apod.), zvýšení investice do marketingu, tvorba rezerv, zajištění dostatečného množství finančních prostředků
- Nedosažení spolupráce s místními obchody a spolky (např. Bezobaláč, apod.)
 - opatření: interpretování přidané hodnoty spolupráce pro všechny strany
- Vypovězení pronájmu
 - opatření: kvalitní dlouhodobá nájemní smlouva, včasné platby nájemného, udržování dobrých vztahů s pronajímatelem
- Poškození nebo zcizení majetku (vykradení prodejny)
 - opatření: pojištění prodejny, osvětlení interiéru prodejny v nočních hodinách
- Neschopnost splácet závazky
 - opatření: vytvoření finančních rezerv, včasné vyhodnocování finanční situace, využití odborného finančního poradenství
- Špatně komunikovaný marketing (oslovení nesprávných cílových skupin)
 - opatření: změna marketingové strategie, zvýšení nákladů na marketing, najmutí externího specialisty
- Nedostatečná nebo snížení poptávka po sortimentu
 - opatření: sledování aktuální poptávky a jejího vývoje, zvýšení nákladů na marketing, najmutí externího specialisty, podpora prodeje
- Výpadek dodavatele
 - opatření: sledování trhu dodavatelů, možnost rychlého uzavření smlouvy s novým dodavatelem
- Nedostatečná péče o zákazníky
 - opatření: najmutí nového zaměstnance
- Osoba podnikatele (nemoc, úraz, apod.)

- opatření: zajištění náhradníka, který podnikatele zastoupí v době jeho neschopnosti
- Nezájem investorů
 - detailně propracovaný podnikatelský plán

V následující tabulce lze vidět výše zmíněná rizika a číselné ohodnocení jejich pravděpodobnosti výskytu a velikosti dopadu. Tyto hodnoty byly následně vynásobeny (dosahované hodnoty jsou v rozmezí 1-25). Hodnoty nejdůležitějších rizik lze vidět barevně zaznačeny v tabulce.

Tab. 8 – Výsledek ohodnocení zjištěných rizik (vlastní zpracování)

<i>Riziko</i>	Pravděpo- dobnost výskytu	Velikost dopadu	Součin
<i>prodej zdravotně závadného výrobku</i>	2	3	6
<i>nedosažení potřebných tržeb</i>	4	5	20
<i>nedosažení spolupráce s místními obchody a spolky</i>	1	1	1
<i>zvýšení cen nájemného</i>	2	2	4
<i>vypovězení prostor k pronájmu</i>	2	3	6
<i>změna legislativy související s daným podnikáním</i>	2	3	6
<i>vznik nové přímé konkurence</i>	3	4	12
<i>zvýšení cen vstupů</i>	3	3	9
<i>poškození nebo zcizení majetku</i>	1	3	3
<i>neschopnost splácet závazky</i>	3	5	15
<i>špatně komunikovaný marketing</i>	2	4	8
<i>nedostatečná nebo snížená poptávka po sortimentu</i>	3	5	15
<i>výpadek dodavatele</i>	1	3	3
<i>nedostatečná péče o zákazníky</i>	1	4	4
<i>osoba podnikatele (nemoc, úraz, apod.)</i>	2	3	6
<i>růst úrokové sazby</i>	3	3	9
<i>nezájem investorů (banky)</i>	2	5	10

Z předchozí tabulky lze vidět nejdůležitější zjištěná rizika, kterými je riziko nedosažení potřebných tržeb pro naplnění bodu zvratu, neschopnost splácet závazky, nedostatečná nebo snížená poptávka po sortimentu, vznik přímé konkurence a nezájem investorů.

Jedná se převážně o rizika spojená s financemi, kde je důležitým opatřením zejména tvorba dostatečné finanční rezervy pro případné odchylky v plánovaných nákladech nebo odhadnuté poptávce po sortimentu, včasné vyhodnocování finanční situace příp. využití odborného finančního poradenství a kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. U dalších rizik je pro zkoumané podnikání důležité také začlenění podpory prodeje do marketingové komunikace, (např. pomocí věrnostního programu), investice do marketingu, příp. najmutí externího specialisty, vytvoření stálé klientely a zejména zaměření se na produkty a služby, které konkurence nenabízí.

17 DOPORUČENÍ PLYNOUCÍ Z PROJEKTU

Hlavním bodem, který musí podnikatel zvážit je, zda je opravdu ochotný do takto nastaveného podnikání investovat svůj čas i peníze, jelikož se v počátcích podnikání pravděpodobně nebude jednat o vysoce ziskové podnikání. Projekt je realizovatelný, vyžaduje ovšem závazek ze strany podnikatele upřednostnit poslání obchodu, tj. snižovat negativní dopady na životní prostředí a zátěž pro tuto planetu vědomými změnami v používaných produktech, pomocí šíření osvěty a nabízení těchto produktů zákazníkům.

Pokud je podnikatel schopný upřednostnit tento záměr, může projekt realizovat a v počátečních měsících, kdy bude podnikání dosahovat nízkého zisku, příp. ztráty, bude testovat a ověřovat v praxi jednotlivé prvky business modelu. Tento model je pouhým odhadem možného vývoje podnikání a je na samotném podnikateli, aby takto nastavený model ověřil v praxi a díky smyčce zpětné vazby tento model optimalizoval, příp. udělal pivot a odchytil se od původní strategie.

Podnikatel také může ověřit v praxi, zda může zvolit vyšší marži na úrovni 40 % z nákupní ceny sortimentu, aniž by došlo ke snížení tržeb, čímž by došlo ke snížení výsledného zisku.

V případě tržeb vyvíjejících se dle realistické varianty bude podnikatel ve druhém roce podnikání plátcem DPH s nutností vedení účetnictví, pro které je nejlepším řešením najmutí externí osoby pro vedení účetnictví podnikatele. S rostoucími tržbami bude také pravděpodobně nezbytné najmutí dalšího zaměstnance pro zajištění potřebného chodu podnikání.

Podnikání nezvažuje možnost založení pouhého internetového obchodu. Kvůli rostoucím preferencím nakupování online lze zkoumanou verzi s kamennou prodejnou do budoucna propojit s e-shopem. V samotné prodejně se bude nacházet pouze základní sortiment a další sortiment bude k dispozici na e-shopu, přes který lze objednat zboží s doručením přímo do kamenné prodejny. Kamenná prodejna pak také bude sloužit jako tzv. „showroom“, kde si zákazník může zboží prohlédnout a získat k němu patřičné informace před tím, než si jej zakoupí. Se vstupem stále mladších generací na trhu bude mít tento způsob nakupování do budoucna pravděpodobně největší vliv na celkové pojetí nakupování.

V případě rozhodnutí o implementování této možnosti do podnikání je důležité zajistit kvalitně vytvořený a přehledný e-shop a dostatečné prostory pro skladování sortimentu. Dojde také ke zvýšení nákladů, a to zejména náklady na balení a logistiku produktů.

V případě možnosti (a vhodných prostor) je doporučováno sdílení nájemních prostor s dalším podnikáním nebo dalšími organizacemi či projekty (např. kadeřnictví používající pouze ekologické produkty, ekologický spolek občasně využívající prostory pro schůzky a šíření osvěty na místní úrovni, prostory pro „půjčárnu“ – sdílení a půjčování věcí mezi lidmi, apod.). Toto řešení nejenže ušetří náklady spojené s placením nájemného, ale také zvýší návštěvnost prostor, což může vyvolat zvýšení tržeb a zájmu o nabízený sortiment.

Pro zaujetí nových zákazníků, kteří zatím nemají téměř žádné zkušenosti s ekologickými produkty, je vhodné zařadit do nabídky „startovací balíček“ základních ekologických produktů do domácnosti, ve zmenšených verzích balení, který bude za dostupnou cenu, (např. balíček od značky Yellow & Blue). Nabídnutím tohoto typu sortimentu dojde k oslovení nových skupin zákazníků a rozšíří se tak současná základna potenciálních zákazníků.

Dalším doporučením je navázání spolupráce s podniky a spolky a spolupodílení se (spolupřátání) na ekologicky zaměřených aktivitách. Tato činnost zvýší povědomí o obchodu a zvýší také jeho dobré jméno, díky snaze nejen podnikat v daném oboru, ale také tvořit přidanou hodnotu pro okolí obchodu. Možnými akcemi jsou např. Uklidme Zlín (akce zajišťující sběr odpadků v přírodě), Zasad' si svůj strom, exkurze na třídící linku, účast na Dni Země, promítání filmů s ekologickou tematikou, spolupřátání výstav, účast na místních akcích v parcích (Sousedské besedování, Skrz prsty, Zlín Slow Fashion Restart, apod.).

Výstupy práce jsou přínosem pro budoucího podnikatele z hlediska vytvoření komplexního business modelu a analýzy nákladů, výnosů i rizik. Výsledky práce budou sloužit budoucímu podnikateli jako inspirace a zamyšlení se nad nastavením jednotlivých prvků projektu a jeho doporučeními. Podnikání musí jednoznačně prokázat přidanou hodnotu, která jej odliší od konkurentů na trhu, aby bylo možné vytvořit konkurenceschopný podnik.

Až samotná praxe dokáže určit, zda je daný projekt skutečně životaschopný. Na základě smyčky zpětné vazby „vytvoř-vyhodnoť-pouč se“ je možné neustále vyhodnocovat daný proces a včasné rozhodnout, zda pokračovat v původní strategii či se od ní odchýlit.

ZÁVĚR

Tato práce zkoumala možnost vzniku nového podnikání v oblasti maloobchodního prodeje ekologických produktů. Hlavním cílem práce byla tvorba business modelu s jeho jednotlivými prvky a zhodnocení životaschopnosti zkoumaného podnikání v podobě vyhodnocení nákladů a rizik navrženého modelu.

Cíle bylo dosaženo na základě vypracování business modelu dle Lean Canvas, který vycházel z hodnotové nabídky. Business model nastiňuje 9 základních stavebních prvků, přičemž nejdůležitějším je zejména jedinečná nabídka hodnoty. Tento prvek se zaměřuje zejména na zpřehlednění nabídky sortimentu a jeho šíří i cenovou variabilitu, poradenství a péče o zákazníka, dále na budování komunity a spolupráce s dalšími lokálními subjekty a v neposlední řadě také na pořádání workshopů. Předpokládanými zákazníky jsou zejména ženy, nakupující ekologickou drogerii a potřeby do domácnosti, dále maminky zajímající se o zdravější a varianty potřeb pro děti a také osoby zajímající se o ekologii a udržitelný nebo bezodpadový životní styl. Konkurenční výhoda je spatřována zejména ve spojení prodeje s budováním komunity a pořádáním workshopů, také v ekologickém vzdělání budoucího podnikatele, poradenství a péči o zákazníka. Tento navržený model byl následně ekonomicky validován a byla provedena riziková analýza modelu.

V závěru práce byla navržena doporučení plynoucí z projektu. Tato navržená doporučení vycházejí ze stanoveného projektu a dávají možnost budoucímu podnikateli zamyslet se nad možnými směry, kterými se může podnikání ubírat.

Prvním krokem začínajících podnikatelů by nemělo být sepsání podnikatelského plánu, vytvoření prezentace pro investory a získání financí. Naopak prvním krokem by mělo být vytvoření dostatečných základů, které umožní podnikateli testovat a ověřovat daný business model zákazníky.

Tento projekt je soubor hypotéz, které budou ověřovány až v případě realizace projektu v praxi. Následně může být testována životaschopnost tohoto projektu a bude vyhodnocováno, zda pokračovat v původní strategii či se od ní odchýlit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Anketa: Jaké trendy budou vládnout retailu? Ptali jsme se obchodníků i odborníků, 2018. In: *Zboží&Prodej* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.zboziaprodej.cz/2018/01/17/anketa-jake-trendy-budou-vladnout-retailu-ptali-se-obchodniku-i-odborniku/>
- Bezobaláč Zlín* [online], 2019. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.bezobalacuzlin.cz/prodejna/>
- Co zavádí nová evropská směrnice proti jednorázovému plastru, 2018. In: *Greenpeace* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.greenpeace.org/czech/clanek/2276/co-zavadi-nova-evropska-smernice-proti-jednorazovemu-plastru/>
- Česká ekonomika v roce 2019: Mzdy porostou, lidé nebudou a na krizi si asi ještě počkáme, 2018. In: *Info.cz* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.info.cz/cesko/ceska-ekonomika-v-roce-2019-mzdy-porostou-lide-nebudou-a-na-krizi-si-asi-jeste-pockame-39213.html>
- Češi dnes nakupují alternativně a ekologicky, 2017. In: *Ekologickébydlení.eu* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <http://www.ekobydleni.eu/zivotni-prostredi/cesi-dnes-nakupuji-alternativne-a-ekologicky>
- Češi třídili loni na jedničku a opět se zlepšili, 2018. In: *Idnes.cz* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://sdeleni.idnes.cz/praha/cesi-tridili-loni-na-jednicku-a-opet-se-zlepsili.A180514_145345_prahah-sdeleni_rest
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1993. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. Praha: Management Press, 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- Econea* [online], 2019. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.econea.cz/>
- Ekologický Zlín jde příkladem. Ukončil dobu plastovou, komunikuje elektronicky, 2019. In: *Zlín city*[online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://zlin.city.cz/zpravodajstvi/ekologicky-zlin-jde-prikladem--ukoncil-dobu-plastovou--komunikuje-elektronicky/18865>

- Ekonomika ČR v 2019: Zpomalování růstu a nedostatek zaměstnanců, In: *Https://ro-klen24.cz* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://ro-klen24.cz/a/S2KYT/ekonomika-cr-v-2019-zpomalovani-rustu-a-nedostatek-zamestnancu>
- Elektronické tržby - o co jde, 2017. In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.eltrzby.cz/cz/o-co-jde>
- GDPR – základní postup v praxi, 2018. In: *Epravo* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/gdpr-zakladni-postup-v-praxi-107200.html>
- KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2005. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 236 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-128-3.
- KOLÁŘOVÁ, Monika, 2013. *Velká kniha pro podnikání. 2., aktualiz. vyd.* Olomouc: Rubico, 183 s. Knížka pro každého. ISBN 978-80-7346-157-7.
- KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, c2007. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 216 s. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- KOŠTURIÁK, Ján, 2015. *O podnikání s nadhledem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 159 s. Orientace. ISBN 978-80-7195-862-8.
- KUBÍČKOVÁ, Zuzana, 2014. *Současné trendy v nákupním chování české populace* [online]. Brno [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/fwq2o/BAKALARSKA_PRACE_.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce RNDr. Josef Kunc, Ph.D.
- MAURYA, Ash, 2012. *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?*. Leanstack [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 230 s. ISBN 978-80-265-0506-8.
- Místní koncepce environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty statutárního města Zlína na období 2019 – 2022: Priorita 3: Osvěta, informace a propagace, 2018. In: *Oficiální stránky statutárního města Zlína* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z:

<https://www.zlin.eu/clanky/dokumenty/7474/ijw1lunz7xs0-koncepce-evvo-mesta-zlina-2019-2022.pdf>

O společnosti Eurona, 2019. *Eurona Cerny* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.euronabycerny.com/o-spolecnosti>

Obyvatel přibývá ve Zlínském kraji jen v malých městech, velká se vylidňují, 2019. In: *Idnes.cz* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/pocet-obyvatel-vyvoj-mesta-zlinsky-kraj.A190211_456807_zlin-zpravy_ras

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, c2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley, 278 s. ISBN 978-0-470-87641-1.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks, 298 stran, 12 nečíslovaných. ISBN 978-80-265-0452-8.

Počet obyvatel Zlínského kraje se snižuje, 2019. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xz/pocet-obyvatel-zlinskeho-kraje-se-snizuje_4q_2018

Privátní značky rostou rychleji než značkové zboží, 2017. In: *Mediaguru* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2017/11/privatni-znacky-rostou-rychleji-nez-znackove-zbozi>

Příspěvek na podnikání pro rok 2019, 2019. In: *Příspěvky v roce 2019* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/nezamestnani/prispevek-na-podnikani>

RIES, Eric, 2011. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. London: Portfolio Penguin, 320 s. ISBN 978-0-670-92160-7.

Sluně.eu [online], 2019. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.slune.eu/>

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 427 s. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.

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

- Technické řešení, 2017. In: *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/technicke-reseni>
- The Lean Canvas, 2019. Leanstack [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://leanstack.com/leancanvas>
- Trendy v maloobchodním prodeji pro rok 2018, 2017. In: *Sales news* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.salesnews.cz/obchod-a-marketing/prodej-a-obchodni-dovednosti-id-2067005/trendy-v-maloobchodnim-prodeji-pro-rok-2018-id-3221092>
- Trendy v retailu 2018, 2018. In: *Ipsos* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/trendy-v-retailu-2018>
- Value Proposition Canvas, 2014. In: *Ztráta-času* [online]. [cit. 2019-04-07]. Dostupné z: <http://www.ztrata-casu.cz/clanky/value-proposition-canvas>
- VESECKÝ, Zdeněk, 2013. Fyzická nebo právnická osoba? Volba formy podnikání je alfou i omegou. In: *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/fyzicka-nebo-pravnicka-osoba-volba-formy-podnikani-je-alfou-i-omegou/>
- WORLD BANK GROUP, 2019. Doing Business 2018: Czech Republic. In: Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2019-03-29]. ISBN 978-1-4648-1146-3. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/podnikatelska-rada/2017/11/CZE_1.pdf
- Zahájení EET - jak začít, 2018. In: *Jak podnikat* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/zahajeni-eet.php>
- Zákon č. 89/2012 Sb.: Občanský zákoník, In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- Zákon č. 90/2012 Sb.: o obchodních korporacích, In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- Zákon č. 455/1991 Sb.: o živnostenském podnikání, In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
- Zdraví z přírody* [online], 2019. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.zdravizprirody.cz/>

Ze Zlínského kraje lidé odcházejí jen zřídka, přesto obyvatel ubývá, 2019. In: *Idnes.cz* [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/socio-demograficky-vyvoj-statistika-obyvatelstvo-migrace-zlinsky-kraj.A190116_451210_zlin-zpravy_ras

ZELENÝ, Milan, 2011a. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu : executive summary*. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

ZELENÝ, Milan, 2011b. *Všechno bude jinak: z nového světa podnikání*. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo, 175 s. ISBN 978-80-89231-83-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH	daň z přidané hodnoty
MHD	městská hromadná doprava
ČR	Česká republika
SP	Sociální pojištění
ZP	Zdravotní pojištění
GDPR	General Data Protection Regulation

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Business Model Canvas (vlastní zpracování dle Osterwalder, 2010, s. 44).	20
Obr. 2 - Model Lean Canvas (vlastní zpracování dle Maurya, 2016, s. 25).....	24
Obr. 3 – Smyčka zpětné vazby (Ries, 2011, s. 72).....	28
Obr. 4 - Hodnotová mapa, Profil zákazníka a jejich vzájemná interakce (Value Proposition Canvas, 2014)	29
Obr. 5 – Otázka č. 1 – Nákup ekologických produktů (vlastní zpracování).....	59
Obr. 6 – Otázka č. 2 – Důvody absence nákupu ekologických produktů (vlastní zpracování).....	60
Obr. 7 – Otázka č. 3 – Ochota připlatit si za ekologické produkty (vlastní zpracování).....	60
Obr. 8 – Otázka č. 4 – Výběr varianty ekologického produktu (vlastní zpracování) .	61
Obr. 9 – Otázka č. 6 – Typy obchodů pro nákup ekologických produktů (vlastní zpracování).....	62
Obr. 10 – Otázka č. 8 – Spokojenost se současnou nabídkou na trhu (vlastní zpracování).....	63
Obr. 11 – Otázka č. 9 – Motivace k nákupu ekologických produktů (vlastní zpracování)	64
Obr. 12 – Otázka č. 10 – Očekávání od ekologických produktů (vlastní zpracování).....	64
Obr. 13 – Obtíže spojené s nákupem ekologických produktů (vlastní zpracování) ...	65
Obr. 14 – Otázka č. 12 – Obavy spojené s problematikou (vlastní zpracování)	66
Obr. 15 – Otázka č. 13 – Zájem o oblast životního prostředí a související trendy (vlastní zpracování).....	66
Obr. 16 – Otázka č. 14 – Sledovanost problematiky na sociálních sítích (vlastní zpracování).....	67
Obr. 17 – Otázka č. 15 – Zamření sledovanosti na konkrétní oblasti (vlastní zpracování).....	67
Obr. 18 – Otázka č. 17 – Zájem o workshop s ekologickou tematikou (vlastní zpracování).....	68
Obr. 19 – Otázka č. 18 – Preference obchodu u ekologických produktů (vlastní zpracování).....	69
Obr. 20 – Logo obchodu (vlastní zpracování).....	82

Obr. 21 – Mapa vhodných nájemních prostor pro zkoumané podnikání
(www.mapy.cz)88

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - SWOT analýza (vlastní zpracování)	48
Tab. 2 – Varianty tržeb zkoumaného podnikání (vlastní zpracování).....	84
Tab. 3 – Počáteční investice zkoumaného podnikání (vlastní zpracování)	84
Tab. 4 – Měsíční fixní náklady zkoumaného podnikání (vlastní zpracování).....	87
Tab. 5 – Měsíční zisk dle variant s 30% marží (vlastní zpracování)	90
Tab. 6 - Měsíční zisk dle variant s 40% marží (vlastní zpracování).....	91
Tab. 8 – Hodnocení dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizik (Svobodová a Andera, 2017, s. 42)	93
Tab. 9 – Výsledek ohodnocení zjištěných rizik (vlastní zpracování)	95

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I	Dotazník
PŘÍLOHA P II	Doplňující grafy dotazníkového šetření
PŘÍLOHA P III	Graf hodnotové analýzy konkurence
PŘÍLOHA P IV	Otázky pro strukturované rozhovory
PŘÍLOHA P V	Plátno business modelu
PŘÍLOHA P VI	Cash flow varianty

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den, jmenuji se Denisa Dočkalová a jsem studentkou 5. ročníku FaME na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který slouží pro účely mé diplomové práce a je zcela anonymní. Dotazník se zabývá nakupováním ekologických produktů a s tím spojenou problematikou.

Předem velmi děkuji za Váš čas.

Nakupujete ekologické potřeby? (mohou to být např. ekologické čisticí prostředky, prací prášky, plátěné tašky, pytlíky na pečivo a zeleninu, ekologické varianty potřeb pro miminka, přírodní kosmetika, ekologické hygienické pomůcky pro ženy, skleněné nebo znovupoužitelné plastové lahve, „zero-waste“ pomůcky, přírodní varianty svíček, apod.

ano, nakupuji

nenakupuji, ale chtěl/a bych brzy začít

nenakupuji

Pokud tyto produkty nenakupujete, jaké jsou Vaše důvody?

cena – ekologická drogerie a další produkty jsou příliš drahé

nejsem osobou, která v naší domácnosti nakupuje drogerii a ostatní produkty

nedostatečné povědomí o ekologických variantách produktů

nezájem o ekologii a udržitelný životní styl

nedostatečné povědomí o tom, proč je důležité nakupovat ekologické produkty

Kolik procent nad cenu běžné drogerie jste ochotni si maximálně připlatit za ekologičtější varianty těchto produktů?

nejsem ochotný/a si připlatit

do 10 % nad cenu běžných produktů

10-50 %

51-100 %

101-150 %

151-200 %

nad 200 %

Které produkty z uvedených znáte/osobně jste vyzkoušeli/máte v plánu vyzkoušet?

ekologické čisticí prostředky

ekologické prací prášky

ekologické varianty tablet do myčky

plátěné tašky

znovupoužitelné pytlíky na pečivo a zeleninu

bavlněné odličovací tamponky

látkové pleny

znovupoužitelné dětské ubrousky

plastové nebo skleněné lahve na vodu

menstruační kalíšek

pratelné dámské vložky

bambusové kartáčky na zuby

ekologické a přírodní varianty houbiček na nádobí

ekologické varianty sáčků do koše

přírodní varianty pleťové kosmetiky

přírodní varianty dekorativní kosmetiky

bezobalové mýdla a šampony

znovupoužitelné brčka na pití

látkové ubrousky

rozložitelné sáčky a obaly na jídlo

přírodní svíčky
oblečení udržitelné módy („slow fashion“)
vermikompostér
jiná možnost
žádný z těchto produktů

Pokud nakupujete ekologické produkty, kde?

supermarkety
drogerie
zdravá výživa
specializované kamenné obchody
e-shopy
nenakupuji ekologické produkty

Pokud nakupujete ekologické produkty, můžete uvést konkrétní jméno obchodu/e-shopu?

(otevřené políčko pro doplnění)
nenakupuji ekologické produkty

Co by Vás zejména motivovalo k většímu nakupování ekologických variant drogerie a ekologických potřeb?

nižší ceny
větší výběr a dostupnost v kamenných obchodech v dané lokalitě
vyšší povědomí o těchto možnostech a důvodech, proč je nakupovat
doporučení mého okolí
větší informovanost a přehlednost v nabídce produktů
kvalitní recenze k produktům dostupné na jednom místě
srozumitelnější informace na obalu produktu
jiná možnost

Zajímáte se o oblast životního prostředí a ekologie a s tím související trendy?

ano
ne

Sledujete tuto problematiku na sociálních sítích?

Facebook
Instagram
YouTube
blogy
nesleduji
jiná možnost

Pokud sledujete tuto problematiku na sociálních sítích, zaměřujete se na nějakou konkrétní oblast? (např. přírodní kosmetika, ekologická drogerie, potřeby pro miminka, zero-waste pomůcky, dámské hygienické pomůcky, apod.)

ano (otevřené políčko pro doplnění)
ne, zajímám se spíše všeobecně
nesleduji

Co od ekologických produktů zejména očekáváte?

šetří životní prostředí
účinnost
jsou ve 100% recyklovatelných obalech

splňují to, co slibují na etiketě
jasné a přehledné informace o složení produktu apod.
jiná možnost

Existují nějaké obtíže, které s nakupováním ekologických produktů máte spojené a které Vás od nákupu odrazují?

produkty jsou příliš drahé
výběr je nepřehledný, nevím, kterou značku vybrat
nevím, zda se mohu spolehnout na výrobce, že splní, to co slibuje na obalu produktu
nemám dostatek informací, proč je důležité chránit životní prostředí
v kamenných prodejnách se nenachází dostatečný výběr ekologických produktů
produkty jsou zařazeny mezi klasickou drogerií, jsou těžko rozeznatelné
produkty jsou složité na používání
jiná možnost
nemám žádné obtíže

Jste spokojeni se současnou nabídkou na trhu?

ano, nabídka je dostatečná
ano, na e-shopech je nabídka dostačující, avšak v kamenných prodejnách je nedostatek variant a možností ekologických produktů
nabídka je celkově nedostačující
nenakupuji tyto výrobky, takže nabídku na trhu nesleduji

Máte nějaké obavy spojené s touto problematikou?

nevěřím v účinnost ekologických produktů
nedůvěřuji výrobci, že výrobek splňuje to, co je napsáno na obalu
jiná možnost
nemám žádné obavy

Máte stanoveny nějaké cíle v oblasti ekologie a udržitelného životního stylu? (Pokud ano, vyberte 3 nejdůležitější.)

být více „zero-waste“ (nevytvářet tolik odpadu)
třídít lépe odpad
nepoužívat v obchodech nákupní tašky a jednorázové sáčky
nenakupovat PET lahve a plastové obaly
kompostovat bioodpad
používat znovunaplňitelné lahve na vodu (plastové nebo skleněné)
používat udržitelné dámské hygienické pomůcky (kalíšek, pratelné vložky, apod.)
používat udržitelné pomůcky pro děti (látkové pleny, znovupoužitelné ubrousky, apod.)
vyrábět vlastní čisticí prostředky
nakupovat pouze přírodní kosmetiku
omezit spotřebu masa a živočišných produktů
nakupovat více lokálních potravin
nepoužívat produkty s palmovým olejem
snížit spotřebu vody
omezit dopravu autem (více chodit pěšky, jezdit na kole a využívat MHD)
snížit spotřebu energií
nemám žádné cíle v této oblasti

Měli byste zájem absolvovat workshop, ve kterém budete seznámeni se základy této problematiky? (např. proč ekologické produkty používat; výroba vlastních domácích čističů („DIY – do it yourself“); co znamenají jednotlivé složky ve složení produktů; základy „zero-waste“ – čím mohu začít již dnes, apod.)

ano, měl/a bych zájem za předpokladu dobré dostupnosti workshopu

ano, měl/a bych zájem za předpokladu dobré dostupnosti a vstupu zdarma
ne, nemám zájem

Pokud nakupujete ekologické produkty, preferujete kamenné prodejny nebo e-shopy?

preferuji kamenné prodejny
preferuji e-shopy
je mi to jedno
nenakupuji ekologické produkty

Jste ochotni si raději více připlatit za 100 % kvalitu produktu nebo upřednostníte ekologičtější variantu produktu za nižší cenu?

preferuji 100 % kvalitu za vyšší cenu
preferuji nižší kvalitu ekologické varianty za dostupnější cenu

Jste:

žena
muž

Kolik je Vám let?

18-22
23-27
28-32
33-37
38-42
43 a více

Máte děti?

ano, 1 dítě
ano, 2 děti
ano, 3 děti,
ano, 4 a více dětí
nemám děti

Provádíte ve Vaší rodině nákupy drogerie? (čisticí prostředky, prací prášky apod.)

ano, pouze já
částečně
ne

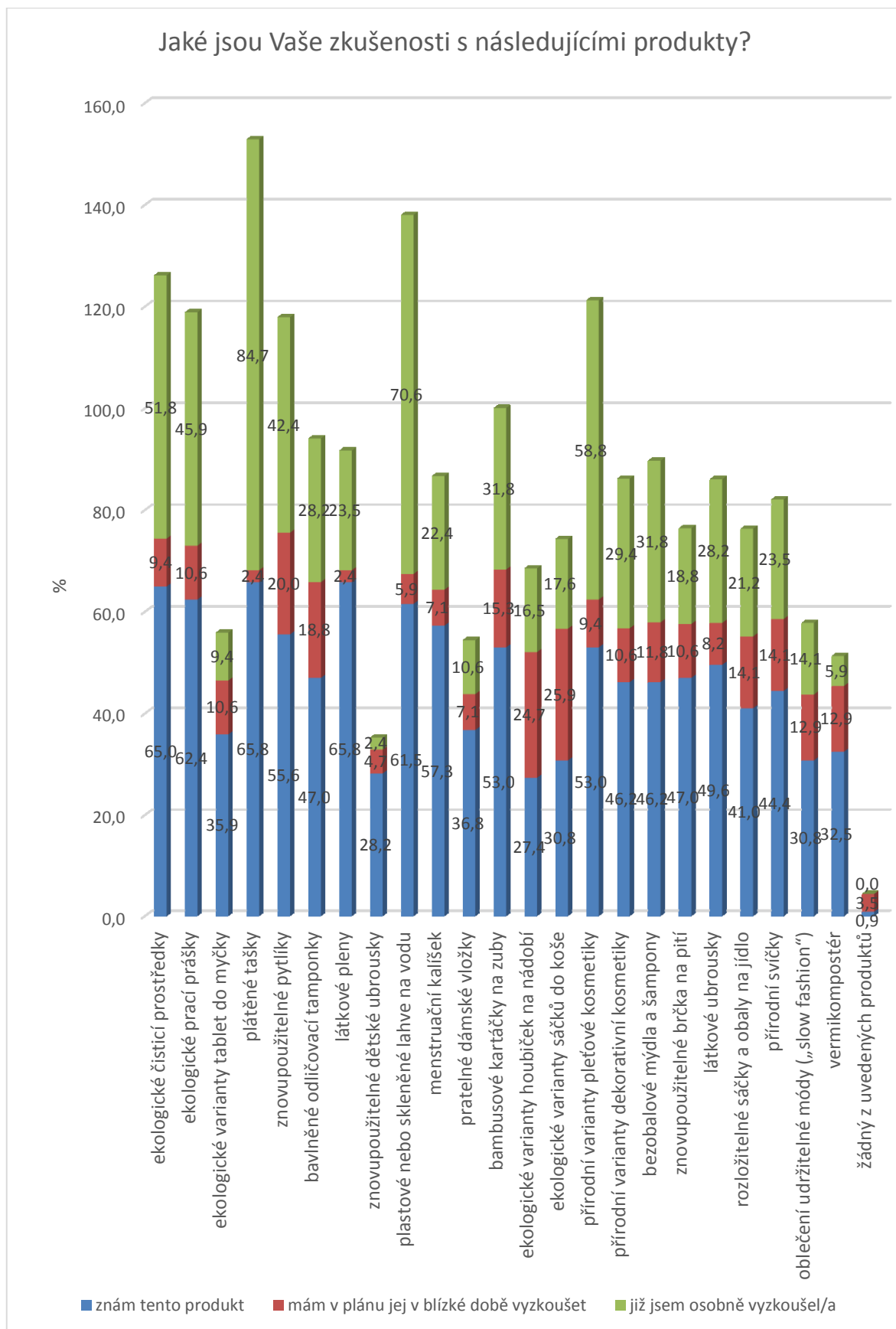
Jste:

student
zaměstnanec
podnikatel
na mateřské dovolené
nezaměstnaný
důchodce
jiná možnost

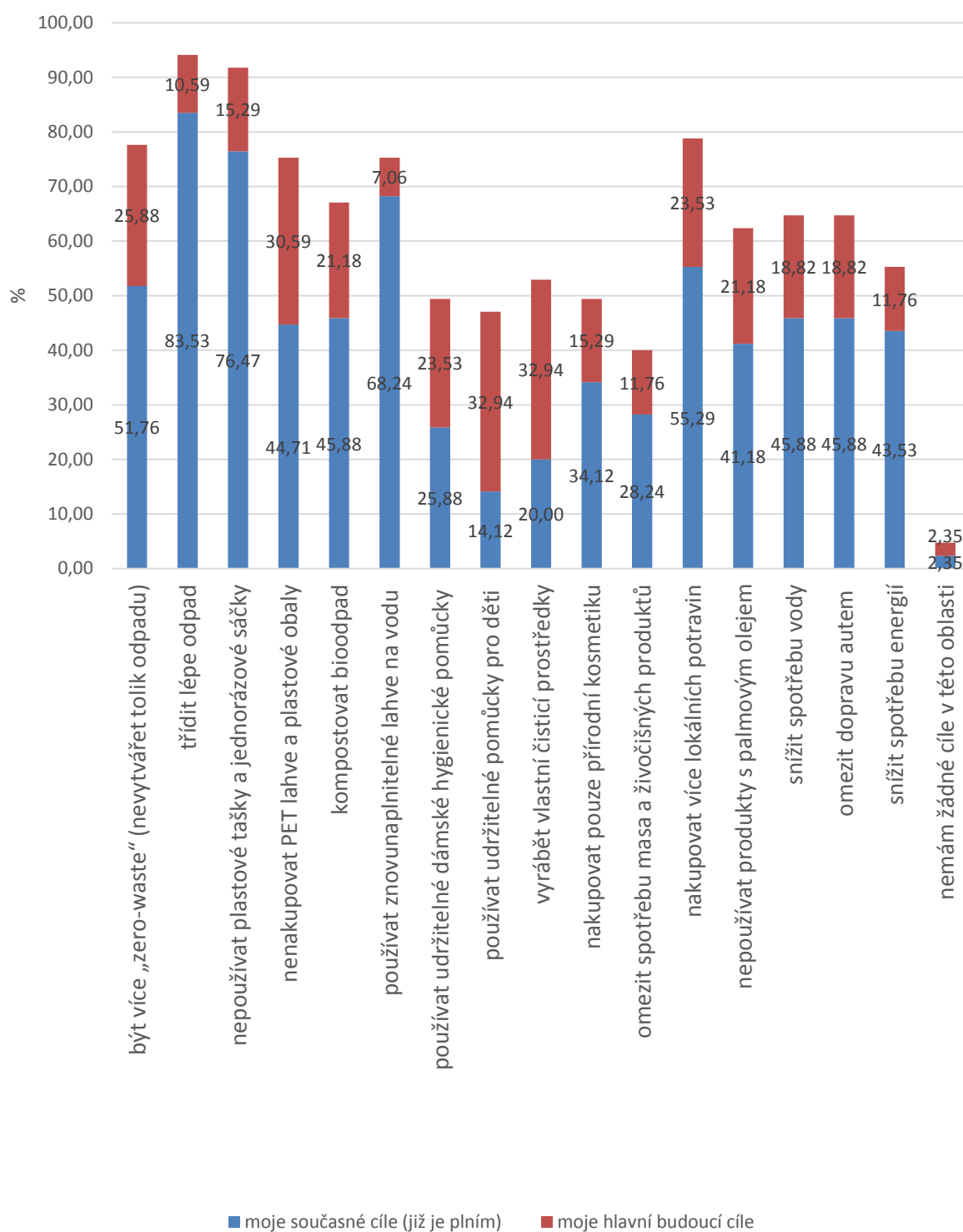
V jakém okrese bydlíte?

Zlín
Uherské Hradiště
Kroměříž
Vsetín
jiná možnost

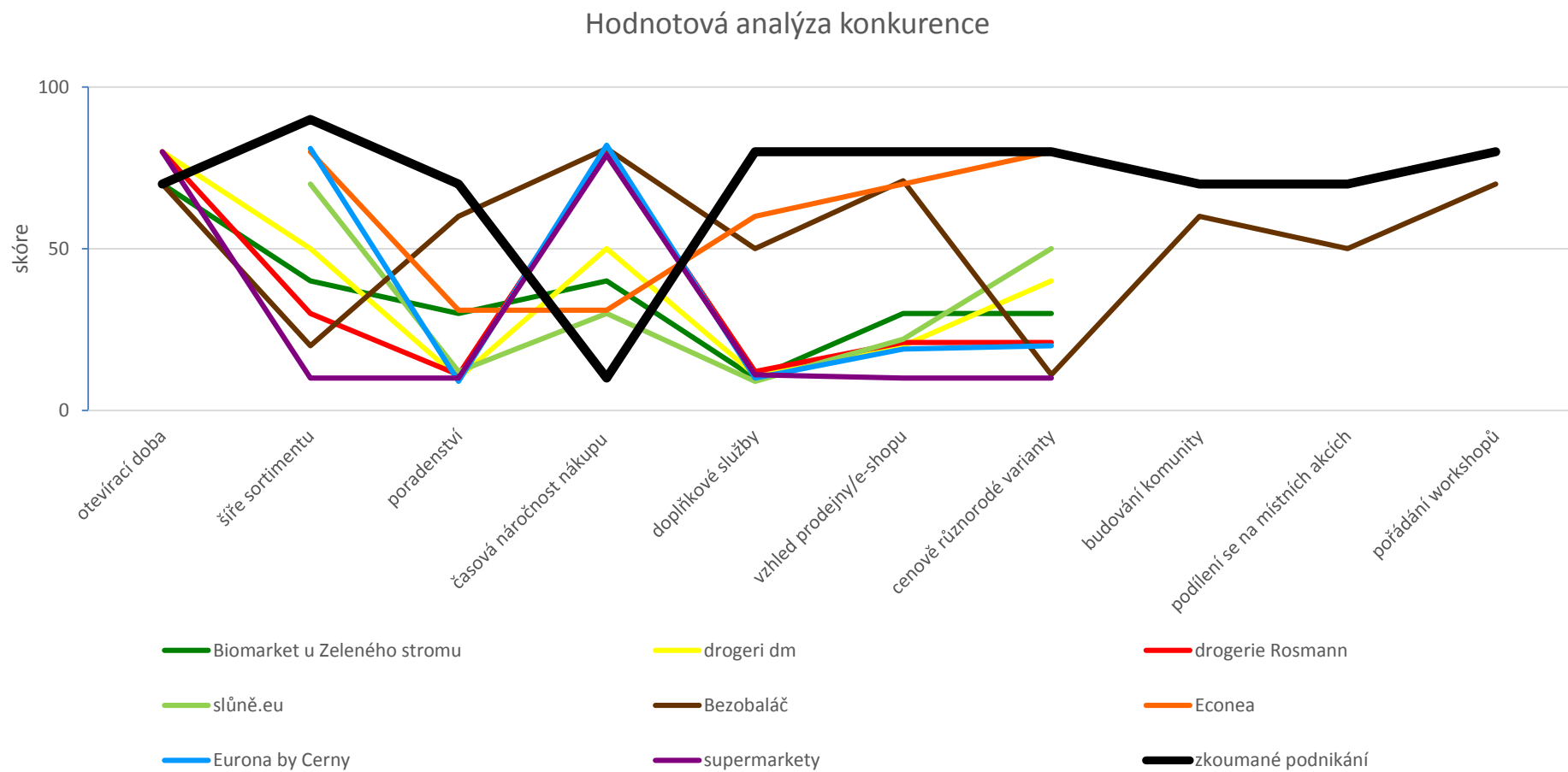
PŘÍLOHA P II: DOPLŇUJÍCÍ GRAFY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ



Jaké jsou Vaše cíle v této oblasti?



PŘÍLOHA P III: GRAF HODNOTOVÉ ANALÝZY KONKURENCE



PŘÍLOHA P IV: OTÁZKY PRO STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY

1. Nakupujete ekologické potřeby? Pokud ano, jaké?
2. Které z ekologických produktů jste již vyzkoušeli?
3. Které z ekologických produktů máte v blízké době v plánu vyzkoušet?
4. Kde nakupujete ekologickou drogerii? Zhodnoťte silné a slabé stránky konkrétních obchodů dle Vašich zkušeností.
5. Co by Vás motivovalo k nakupování ekologičtějších variant produktů a potřeb?
6. Kolik procent nad cenu konvenční drogerie, jste ochotni si maximálně připlatit (v %) za ekologičtější varianty drogerie?
7. Jste ochotni si více připlatit za produkt 100% kvality produktu nebo upřednostníte ekologičtější variantu nižší kvality za nižší cenu?
8. Zajímáte se o oblast životního prostředí a s tím související současné trendy?
9. Sledujete tuto problematiku na sociálních sítích?
10. Měli byste zájem absolvovat workshop zaměřený na různé aspekty této problematiky? Pokud ano, za jakých podmínek?
11. Jaké zboží nakupujete na e-shopech?
12. Proč nakupujete na e-shopech?
13. Pokud nakupujete ekologické potřeby, preferujete kamenné prodejny nebo e-shopy?
14. Co od ekologických produktů očekáváte? S jakým cílem je nakupujete?
15. Jsou nějaké obtíže nebo obavy, které máte s nákupem těchto produktů a touto problematikou spojené?
16. Je pro Vás současná nabídka trhu dostačující?
17. Máte stanoveny nějaké cíle v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí?

PŘÍLOHA P V: PLÁTNO BUSINESS MODELU

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:

Zelený krok

Autor:

Denisa Dočkalová

Datum:

Verze # 1

<p>Problém <small>Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek času zákazníků zkoumat danou problematiku i jednotlivé značky a produkty a porovnávat je mezi sebou. - nedostatečný rozsah sortimentu v kamenných prodejnách, který nutí v současnosti zákazníky upřednostňovat nákupy na internetu nebo omezit nákup těchto variant produktů na minimum. <p>Existující alternativy <small>Jak zákazníci řeší své problémy dnes?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - nákup ve zdravé výživě, drogerii, supermarketu, bezobalovém obchodě, apod. - nákup v internetových obchodech 	<p>Řešení <small>Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - ekologické produkty (ekologická drogerie, "zero-waste" pomůcky, ekologické produkty pro děti, produkty pro domácnost a zahradu, hygienické pomůcky, papírenské potřeby - služby (edukace zákazníka, poradenství a odborná konzultace, recenze, budování komunity, pořádání workshopů) <p>Indikátory <small>Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - počet návštěviny webové stránky obchodu - počet zákazníků, kteří navštíví prodejnu - počet zákazníků, kteří v prodejně nakoupí - počet spokojených zákazníků, kteří udělí hodnocení na facebookové stránce obchodu apod. 	<p>Unikátní nabídka hodnoty <small>Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - zpřehledněná nabídka a širší sortimentu - cenová variabilita sortimentu - lokalita obchodu - poradenství a péče o zákazníka - kvalitní recenze - budování komunity a spolupráce s dalšími subjekty - pořádání workshopů 	<p>Neférová výhoda <small>Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - spojení prodeje s budováním komunity a pořádáním workshopů - vzdělání podnikatele v oboru ekologie <p>Cesty k zákazníkům <small>Jak se dostanete ke svým zákazníkům?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - sociální sítě (Facebook, Instagram, YouTube) - webová stránka + blog - e-mail - reklama v magazínu inZlín - reklama v MHD Zlín-Otrokovice - výloha obchodu 	<p>Zákazníci <small>Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé?</small></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ženy nakupující drogerii a potřeby do domácnosti (pracující osoby ve vlastních domácnostech, nakupují pravidelně); 2. maminky zajímavící se o zdravější a ekologičtější varianty potřeb pro jejich miminka a děti; 3. osoby zajímavící se o ekologii a udržitelný nebo bezodpadový životní styl (zejména mladší věkové kategorie, generace Y, Z). <p>První vlašťovky <small>S kým můžete začít nejdříve?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - ženy nakupující ekologickou drogerii do domácnosti - maminky nakupující potřeby pro děti
<p>Struktura nákladů <small>Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - pronájem prostor a energie, zboží, vybavení prodejny, reklama, EET kasa, připojení k internetu, úroky z úvěru, webové stránky, úprava nájemních prostor, vybavení dětského koutku, marketingové náklady, náklady spojené s otevřením obchodu, apod. 		<p>Cenový model <small>Jak naceníte vaše řešení problému?</small></p> <ul style="list-style-type: none"> - marže 30 % nákupní ceny sortimentu - workshopy (200-500 Kč/osoba, dle typu workshopu, max. pro 10 osob) - do budoucna výroba vlastních jednoduchých výrobků (plátěné tašky, pytlíky na ovoce a zeleniny, bavlněné odličovací tampony apod.) 		

PŘÍLOHA P VI: CASH FLOW VARIANTY

Realistická varianta

Měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Počáteční stav	370 000	135 557	149 843	164 129	178 415	192 701	206 987	221 273	235 559	249 845	264 131	278 417
Měsíční příjmy	0	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000	195 000
Počáteční investice	234 443	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Měsíční výdaje	0	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714
Výdaje celkem	234 443	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714	180 714
Cash flow	135 557	149 843	164 129	178 415	192 701	206 987	221 273	235 559	249 845	264 131	278 417	292 703

Pesimistická varianta

Měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Počáteční stav	370 000	135 557	122 843	110 129	97 415	84 701	71 987	59 273	46 559	33 845	21 131	8 417
Měsíční příjmy	0	78 000	78 000	78 000	78 000	78 000	78 000	78 000	78 000	78 000	78 000	78 000
Počáteční investice	234 443	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Měsíční výdaje	0	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714
Výdaje celkem	234 443	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714	90 714
Cash flow	135 557	122 843	110 129	97 415	84 701	71 987	59 273	46 559	33 845	21 131	8 417	-4 297

Optimistická varianta

Měsíc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Počáteční stav	370 000	135 557	176 843	218 129	259 415	300 701	341 987	383 273	424 559	465 845	507 131	548 417
Měsíční příjmy	0	312 000	312 000	312 000	312 000	312 000	312 000	312 000	312 000	312 000	312 000	312 000
Počáteční investice	234 443	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Měsíční výdaje	0	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714
Výdaje celkem	234 443	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714	270 714
Cash flow	135 557	176 843	218 129	259 415	300 701	341 987	383 273	424 559	465 845	507 131	548 417	589 703