

Business model na založení cukrárny

Netolička Adam

Bakalářská práce
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adam Netolička
Osobní číslo: M190596
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Business model na založení cukrárny

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na zpracování business modelu a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurence cukráren v oblasti Valašské Meziříčí.
- Zpracujte business model na založení cukrárny.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ABRAMS, Rhonda. *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. 7th ed. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019, 444 s. ISBN 978-1-933895-82-6.
- BOUČKOVÁ, Jana a kol., *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. přeprac. Praha: C. H. Beck, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, 2014, 104 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks, 2012, 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2023

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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Adam Netolička

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na vytvoření Business modelu pro založení cukrárny ve Valašském Meziříčí. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části práce je zpracována relevantní literární rešerše, týkající se podnikání v České republice, Business modelu a rozdílu mezi Business Model Canvas a Lean Canvas, marketingu a marketingové mixu a v poslední řadě analýzám, díky kterým bude zpracována praktická část. Praktická část začíná analýzou vnějšího a vnitřního prostředí zamýšlené cukrárny. K rozboru jsou použity tyto analýzy: PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Praktická část je doplněna kvalitativním dotazníkem. Praktickou část zakončuje Business Model vytvořený za pomoci Lean Canvas a jeho ekonomické vyčíslení. Cílem této bakalářské práce je tedy vytvoření Business Modelu cukrárny, abych zjistil, zda se ji v dnešní situaci a podmínkách vyplatí založit.

Klíčová slova: business model, lean canvas, cukrárna, PEST analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the creation of a Business Model for the establishment of a bakery in Valašské Meziříčí. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part of the thesis, the relevant literature research is processed, concerning business in the Czech Republic, Business Model and the difference between Business Model Canvas and Lean Canvas, marketing, and marketing mix and finally the analysis, which will help to process the practical part. The practical part starts with an analysis of the external and internal environment of the intended bakery. The following analyses are used: the PEST analysis, Porter's five competitive forces analysis and SWOT analysis. The practical part is complemented by a qualitative questionnaire. The practical part concludes with the Business Model created using Lean Canvas and its economic quantification. Thus, the aim of this bachelor's thesis is to create a Business Model of a bakery to find out whether it is worth starting one in today's situation and conditions.

Keywords: business model, lean canvas, bakery, PEST analysis, SWOT analysis

Rád bych vyjádřil své uznání a vděčnost vůči mému vedoucímu bakalářské práce, Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D., který mi poskytl mnoho odborných rad, věcných připomínek a pravidelných konzultací. Jeho vstřícnost a ochota mi byly velkou oporou při psaní této práce a za to mu děkuji.

Dále bych chtěl poděkovat svým blízkým ale hlavně rodině, která mi poskytla finanční a emocionální podporu během celého studia. Bez nich bych nemohl dosáhnout tohoto úspěchu a za to jim patří můj největší dík.

Je pro mě ctí, že jsem mohl zúročit své znalosti a dovednosti v této bakalářské práci a těším se na to, co mi přinese budoucnost v této oblasti.

Motto:

„The more you weight, the harder you are to kidnap. Stay safe, EAT cake.“

Iyanna Morgan

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

OBSAH

ÚVOD	11
METODY A CÍLE PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ZÁKLANÍ POJMY Z OBLASTI PODNIKÁNÍ	14
1.1 PODNIKÁNÍ	14
1.2 PODNIKATEL	15
1.3 PODNIK	15
1.3.1 Malý a střední podnik	16
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	17
2.1 ŽIVNOST	17
2.2 ŽIVNOSTENSKÝ REJSTRÍK.....	17
2.3 FYZICKÉ OSOBY	18
2.4 PRÁVNICKÉ OSOBY	18
3 MARKETING	20
3.1 VÝZNAM MARKETINGU	20
3.2 PODSTATA MARKETINGU	20
4 MARKETINGOVÝ MIX	21
4.1 PRODUKT (PRODUCT)	21
4.1.1 Struktura produktu	21
4.1.2 Životní cyklus výrobku.....	21
4.2 CENA (PRICE)	22
4.2.1 Kalkulace ceny.....	22
4.2.2 Cenové strategie.....	22
4.3 MÍSTO (PLACE).....	23
4.3.1 Distribuční cesty	23
4.4 PROPAGACE (PROPAGATION).....	23
4.4.1 Reklama	23
4.4.2 Podpora prodeje	24
4.4.3 Public relations	24
4.4.4 Osobní prodej.....	24
5 BUSINESS MODEL	25
5.1 DEFINICE BUSINESS MODELU	25
5.2 BUSINESS MODEL VS. BUSINESS PLÁN.....	27
5.3 BUSINESS MODEL CANVAS VS. LEAN CANVAS	27
5.4 LEAN CANVAS	28

6	BUSINESS MODEL CANVAS	30
6.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY.....	32
6.2	HODNOTOVÉ NABÍDKY.....	32
6.3	DISTRIBUČNÍ KANÁLY.....	33
6.4	VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	33
6.5	ZDROJE PŘÍJMU	33
6.6	KLÍČOVÉ ZDROJE	34
6.7	KLÍČOVÉ ČINNOSTI	34
6.8	KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ	35
6.9	STRUKTURA NÁKLADŮ.....	35
7	VYBRANÉ ANALÝZY	36
7.1	PEST ANALÝZA	36
7.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	37
7.3	SWOT ANALÝZA	39
8	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	42
9	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	43
9.1	PEST ANALÝZA	43
9.1.1	Politické faktory.....	44
9.1.2	Ekonomické faktory.....	44
9.1.3	Sociální faktory.....	47
9.1.4	Technologické faktory	49
9.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	49
9.2.1	Konkurence.....	49
9.2.2	Potenciální nově vstupující firmy	53
9.2.3	Substituty	53
9.2.4	Dodavatelé	54
9.2.5	Odběratelé.....	54
9.3	SWOT ANALÝZA	55
9.3.1	Silné stránky	55
9.3.2	Slabé stránky.....	56
9.3.3	Příležitosti	56
9.3.4	Hrozby	57
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	58
10.1	STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	58
10.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	59
10.3	OVĚŘENÝ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	67

10.4	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	68
11	BUSINESS MODEL CUKRÁRNY	69
11.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY.....	70
11.2	PROBLÉM.....	70
11.3	ŘEŠENÍ.....	70
11.4	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	71
11.5	KLÍČOVÉ METRIKY.....	71
11.6	NEFÉROVÁ VÝHODA	71
11.7	DISTRIBUČNÍ KANÁLY.....	72
11.8	ZDROJE PŘÍJMŮ	72
11.9	STRUKTURA NÁKLADŮ.....	72
12	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ.....	73
12.1	VÝNOSY.....	73
12.2	NÁKLADY	75
	ZÁVĚR.....	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	84
	SEZNAM TABULEK	85
	SEZNAM PŘÍLOH	86

ÚVOD

Před zahájením podnikání je důležité vytvořit komplexní business model, který by měl podnikateli poskytnout detailní přehled o všech aspektech spojených se záměrem podnikání. Tento model by měl sloužit jako základ pro budoucí rozhodování a měl by podnikateli umožnit vytvořit strategii, jak nejlépe využít své zdroje a dosáhnout stanovených cílů.

Tato práce by měla přinést mnoho užitečných informací, které by bylo možné využít v praxi a zároveň by měla sloužit jako ověření potenciálu zamýšlené cukrárny v městě Valašské Meziříčí a zda by se tato kavárna mohla stát prosperujícím podnikem.

V této oblasti mám silné zázemí díky svému zájmu o pečení, který mi předala rodinná tradice, hlavně mé babičky. Dlouhodobě však v mé lokalitě chybí cukrárna, která by splňovala mé náročné požadavky. Domnívám se, že vstup na trh s novou cukrárnou by měl v mé oblasti potenciál, a proto jsem se rozhodl založit tuto zamýšlenou podnikatelskou aktivitu právě ve Valašském Meziříčí.

Cílem bakalářské práce je vytvořit business model cukrárny, ale také zjistit, zda má tato cukrárna dostatečný potenciál k úspěšnému podnikání v konkurenčním prostředí.

V teoretické části práce budou nejprve definovány klíčové pojmy vztahující se k problematice podnikání v České republice. Dále bude v této části popsán rozdíl mezi dvěma základními business modely – Business Model Canvas a Lean Canvas. Na závěr teoretického výkladu budou popsány analytické nástroje, které budou aplikovány v praktické části práce. Tato teoretická část bude sloužit jako základní rámec pro praktickou část práce, kde budou tyto pojmy a metody aplikovány v konkrétním případě.

Praktická část této práce se zaměří na vytvoření business modelu, který se bude opírat o výsledky analýzy interního a externího prostředí podniku za pomoci analytických nástrojů. Tento proces zahrnuje identifikaci a definici cílového segmentu a provedení analýzy konkurence. Pro tvorbu business modelu budou využity informace získané prostřednictvím kvalitativního dotazníkového šetření.

V závěru bakalářské práce bude výsledný text završen shrnutím získaných poznatků a jejich interpretací. Součástí této závěrečné části práce bude také ekonomické zhodnocení vytvořeného business modelu, které bude zahrnovat analýzu předpokládaných výdajů a příjmů včetně odhadu nákladů a ziskovosti projektu. Důkladné ekonomické posouzení je klíčové pro posouzení celkového potenciálu navrženého business modelu.

METODY A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo vytvoření business modelu pro cukrárnu, která by byla realizována ve Valašském Meziříčí. Téma jsem si vybral, protože se již od dětství zajímám o pečení, ke kterému mě přivedly mé babičky, a proto bych chtěl své podnikatelské schopnosti vyzkoušet v oboru, který mě skutečně naplňuje.

Teoretická část práce byla zaměřena na literární rešerši týkající se podnikání v České republice. Zabývala se především právními formami podnikání, Business Modelem Canvas a jeho rozdílem oproti Lean Canvas, následoval popis marketingu, který následoval marketingový mix. Teoretická část byla zakončena informacemi k vybraným analytickým nástrojům

Pro výzkum byly odhadem stanoveny čtyři výzkumné otázky, na které byly odpovězeno pomocí kvalitativního dotazníkového šetření.

- *Výzkumná otázka 1 – Je 55 % respondentů ochotno zaplatit za dezert více než 50 Kč?*
- *Výzkumná otázka 2 – Uvítá alespoň 60 % respondentů možnost dětského koutku?*
- *Výzkumná otázka 3 – Bude v dnešní době platit více než 50 % respondentů platební kartou?*
- *Výzkumná otázka 4 – Uvítalo by více než 70 % respondentů možnost alkoholických nápojů v cukrárně?*

V praktické části této bakalářské práce bylo mé úsilí soustředěno na vytvoření konkrétního Business Modelu pro založení cukrárny. V této fázi mé práce jsem se zaměřil na to, abych mohl zhodnotit, zda je v současné ekonomické situaci a v konkurenčním prostředí výhodné podnikat v této oblasti.

Byly využity tři analytické nástroje, které byly popsány v teoretické části. Jedná se o PEST analýzu, SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. PEST analýza je analytický nástroj, který byl použit na zkoumání vnějších faktorů – politické, ekonomické, sociální a technologické, které by mohly ovlivnit budoucí cukrárnu. SWOT analýza pomohla analyzovat silné a slabé stránky cukrárny, ale také její možné příležitosti a hrozby. Porterův model byl použit pro analyzování okolí cukrárny, tedy na dodavatele, odběratele a konkurenci. Tento business model byl následně ekonomicky vyhodnocen, abychom zjistili, zda má založení cukrárny v dnešních ekonomických a sociálních podmínkách smysl.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLANÍ POJMY Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

Teoretická část bakalářské práce se skládá z několika částí, které představí teoretické pojmy a koncepty, které jsou potřebné k pochopení daného tématu a k vytvoření kvalitního podnikatelského modelu pro založení cukrárny.

1.1 Podnikání

Pojem podnikání v posledních dvaceti pěti letech u nás v Česku značně zdomácnil, a každá fyzická osoba ho ve svém slovním repertoáru určitě najde. Martinovičová a kol. (2019) uvádí definici podnikání jako výdělečnou činnost na vlastní zodpovědnost, která je vykonávána samostatně, soustavně, udržitelně a dlouhodobě. Kdy se jedná o činnosti usilující o zhodnocení vlastního kapitálu, dodržení zisku a maximalizaci tržní hodnoty podniku a zároveň uspokojení potřeby zákazníků a zaměstnanců. Přesto se jedná o jednu z mnoha definic, jelikož jak uvádí Veber se Srpovou (2012), závisí, na jaké pojetí se podíváme. Pojetí můžeme rozdělit na:

- **Ekonomické pojetí** – dynamický proces při kterém dochází k vytváření přidané hodnoty díky zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit.
- **Psychologické pojetí** – vychází z potřeby něco získat, popřípadě si něco dokázat, nebo něčeho dosáhnout. Podnikání v tomto aspektu je nástroj k dosažení seberealizace nebo také osamostatnění.
- **Sociologické pojetí** – chceme zvýšit hodnotu života všem zainteresovaným stranám, přijít na lepší způsob využívání zdrojů a zároveň vytvořit více pracovních příležitostí.
- **Právnícké pojetí** – vychází z definice občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. § 420 odst. 1, kdy definice zní:

„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.“

S jistotou lze říci, že tyto definice nejsou jediné, které v literatuře najdeme, jelikož i třeba Hisrich uvádí definici podniku zase jinak. Na čem by se ale snad všichni autoři shodli, jsou obecné rysy podnikání, které mohou spadat do všech pojetí. Kdy se jedná o cílevědomou činnosti, která vyžaduje iniciativní a kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, ze kterých vyplývá praktický přínos, užitek nebo přidaná hodnota.

Zároveň se musí počítat s případnými riziky a faktory neúspěchu. V poslední řadě nesmíme pominout, že se jedná o opakovaný, cyklický proces (Veber a Srpová, 2012).

1.2 Podnikatel

Pojem podnikatel je odvozen ze 13. století od francouzského slovesa *entreprendre*, kdy volný překlad znamená „něco udělat“ nebo také „podstoupit“. Pojem odpovídal dané době, kdy hlavní aktivitou bylo zprostředkovávat obchody. Později k těmto aktivitám přibýlo zprostředkování dodávek pro vládu. V 18. století však došlo k důležitému rozdělení činností podnikatele, na rentiéra, který poskytuje kapitál za určitou cenu a podnikatele, osobu, která uskutečňuje určitý projekt, se kterým se nese riziko, a také šance neúspěchu, kdy úspěšnost podniku je úzce svázána s aktivitou, nápaditostí a iniciativou podnikatele samotného (Veber a Srpová, 2012).

V České republice je také podnikatel definován pomocí Zákona č. 89/2012 sb. občanského zákoníku §420:

„(1) 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.“

„(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely §1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“

1.3 Podnik

Poslední důležitou částí je pojem podnik. Jeho interpretace zase záleží na hledisku, které pojem definuje. Například Wöhe a kol. (2007) popisují podnik jako subjekt, který plánovitě organizuje svoje činy, zhotovuje a prodává konkrétní statky a služby. Obecně lze podnik popsat jako subjekt, ve kterém dochází ke změně vstupů na výstupy. Transformace zdrojů na statky. Detailněji bychom podnik vymezili jako soubor uspořádaných prostředků, práv, zdrojů a jiného majetku – cizí nebo vlastní, které slouží k vykonávání podnikatelských aktivit. Právní definice počítá u podniku s majetkem hmotným, který může být i z osobního vlastnictví, a nehmotným. K účelu podnikání slouží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které jsou ve vlastnictví podnikatele. Poslední věcí, kterou je důležité podotknout je, že každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu,

se považuje za podnik. Nesmíme zde tedy zapomenout osoby samostatně výdělečně činné, nebo také rodinné podniky, které se zaměřují na činnosti řemeslné, nebo jiné, obchodní společnosti nebo také sdružení (Veber a Srpová, 2012).

1.3.1 Malý a střední podnik

Srpová a kol. (2010) uvádějí, že malý a střední podnik lze definovat třemi pojetími, kdy každé má svůj vlastní význam a umístění do jednotlivých kategorií. Pojetí můžeme rozdělit na:

- Podle doporučení Evropské komise
 - **Mikropodniky** – maximální počet zaměstnanců 10, s maximálním obratem a výší aktiv do 2 mil. EUR
 - **Malé podniky** – maximální počet zaměstnanců 50, s maximálním obratem a výší aktiv 10 mil. EUR
 - **Střední podniky** – maximální počet 250 zaměstnanců, s ročním obratem 50 mil. EUR a výší aktiv do 43 mil. EUR
 - Podniky, které mají vyšší počet zaměstnanců než 250, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, popřípadě jsou jeho aktiva vyšší než 43 mil. EUR, jedná se o podnik velký
- Podle statistického úřadu Evropské unie – podniky rozděluje do skupin podle zaměstnanců:
 - **Malé** – do 20 zaměstnanců
 - **Střední** – do 100 zaměstnanců
 - **Velké** – nad 100 zaměstnanců
- Podle České správy sociálního zabezpečení – Česká správa sociálního zabezpečení rozlišuje podniky pouze do dvou skupin:
 - **Malé organizace** – do 25 zaměstnanců
 - **Organizace** – s 25 a více zaměstnanců

2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Před zahájením samotné činnosti podnikání, je důležité si uvědomit, jakou formou podnikání chceme podnikat, a která je pro nás hlavně vhodná. Ondřej (2018) doplňuje, že je také nutné mít znalost o tom, zda danou činnost můžeme vůbec vykonávat, jelikož řada podnikatelských činností je vázána na určitě vzdělání nebo také dosavadní praxi. Forma podniku lze sice v budoucnosti změnit na jinou, ale mohou se s ní nést komplikace a náklady. V České republice mohou podnikatelskou činnost vykonávat podle obchodního zákoníku právnické a fyzické osoby (Srpková a kol., 2010).

2.1 Živnost

Živnost je podnikatelská činnost provozovaná fyzickou osobou, která na základě živnostenského oprávnění provozuje samostatně a trvale ziskovou činnost. V České republice je živnost upravena zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). Tento zákon upravuje podmínky a postupy pro získání živnostenského oprávnění, povinnosti živnostníků a také sankce za porušení živnostenského zákona. Živnost mohou provozovat i právnické osoby. V tomto případě ji však nevydává živnostenský úřad živnostenské oprávnění, ale zápis do obchodního rejstříku jako předmětu podnikání. Právnická osoba musí dodržovat stejné podmínky i pravidla jako fyzické osoby, které provozují živnost. Také musí mít pro danou činnost potřebné kvalifikace a splňovat další požadavky stanovené zákonem (Srpková a kol., 2010).

2.2 Živnostenský rejstřík

Živnostenský rejstřík je veřejně přístupný seznam živností a živnostníků vedený živnostenskými úřady v České republice. Obsahuje informace o živnostenských oprávněních, živnostech a živnostnících. Každý živnostník, který podniká na základě živnostenského oprávnění, musí být zapsán do živnostenského rejstříku. Zápis do rejstříku může provést živnostník osobně na živnostenském úřadě, elektronicky nebo prostřednictvím místa veřejné správy Czech POINT. Živnostenský rejstřík (©2023) doplňuje že v živnostenském rejstříku jsou uvedeny základní informace o živnosti a živnostníkovi, jako je jméno a adresa, IČO, druh a předmět podnikání, datum vzniku a ukončení živnosti, informace o přerušení a obnovení živnosti, případně i informace o tom, zda byl živnostník v minulosti potrestán za porušení živnostenského zákona. Živnostenský rejstřík slouží

k informování veřejnosti a potenciálních klientů o živnostenských aktivitách jednotlivých živnostníků a poskytuje také důležité informace pro veřejné zakázky (Srpková a kol., 2010).

2.3 Fyzické osoby

Fyzické osoby mohou vystupovat v souvislosti s podnikáním jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), kdy tento titul získají po založení živnostenského nebo jiného oprávnění podle živnostenského zákona. Srpková a kol. (2010), uvádějí živnosti podle požadavků na odbornou způsobilost:

- **Ohlašovací** – ohlašovací živnost vzniká v okamžiku „ohlášení“. Jejich osvědčení je potvrzeno výpisem ze živnostenského rejstříků. Jsou rozděleny na:
 - **Řemeslné živnosti** – podmínkou pro získání a provoz řemeslné živnosti je splnění jedné z těchto skutečností: výuční list, maturita v oboru, diplom v oboru anebo šestiletá praxe v oboru.
 - **Vázané živnosti** – podmínkou pro získání a provoz živnosti vázané je prokázání odborné způsobilosti, kterou stanovuje příloha živnostenského zákona
 - **Volná živnosti** – pro získání a provoz živnosti volné, podnikatel nepotřebuje doložit ani prokázat žádné zkušenosti či odbornou praxi, vybere si pouze ze seznamu živností, které nejsou uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- **Koncesované** – k získání živnosti koncesované je potřeba prokázat odbornou způsobilost a navíc získat tzv. koncesi – kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy

Obecně pro získání živnostenského oprávnění podle živnostenského zákona platí **všeobecné** (minimální věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost) a **zvláštní podmínky** – pokud je odborná či jiná způsobilost vyžaduje (Srpková a kol., 2010).

2.4 Právnícké osoby

Pokud nechceme podnikat pouze jako fyzická osoba, můžeme se stát právníckou osobou, avšak musíme mít na paměti, že se vznikem právnícké osoby se nese více administrativní činnosti. Ruku v ruce se založením právnícké osoby jde také složení základního kapitálu. Všechny právnícké osoby jsou ještě zapsány do obchodní rejstříku (Srpková a kol., 2010).

Právnícké osoby jsou rozděleny podle obchodního zákoníku do tří kategorií – osobní společnosti, kapitálové společnosti a družstva. K osobním společnostem patří veřejná obchodní společnost (v. o. s.) a komanditní společnost (k. s.), kdy společníci ručí neomezeně svým majetkem za závazky společnosti. Do kapitálových společností patří společnost s ručením omezeným (s. r. o.) a akciová společnost (a. s.). U kapitálových společností je jedinou povinností zakladatelů složit základní kapitál, kdy jejich ručení za závazky je buď částečné nebo žádné (Veber a Srpová, 2012).

3 MARKETING

3.1 Význam marketingu

Marketing se uplatňuje v každé rozvinuté ekonomice, ale společnosti musí samy rozhodnout, zda je lepší mít sklad plný produktů nebo zajištěný odbyt. V začátcích 21. století měly produkty na trhu často homogenní povahu, což ztěžovalo zákazníkům rozlišování mezi jednotlivými druhy a výrobci. Proto společnosti investovaly do marketingových oddělení, které měli na starosti průzkum trhu a tvorbu strategií na diferencování od konkurence (Světlík, 2005).

3.2 Podstata marketingu

Hlavním cílem je nalézt rovnováhu mezi podnikatelskými subjekty a zájmy zákazníka. Zákazník, by měl tedy být hlavním rozhodujícím bodem v každé marketingové úvaze a následně i v její aplikaci (Boučková, 2003).

Boučková (2003) uvádí, že je také důležité zmínit, že k pochopení podstaty marketingu potřebujeme znát ještě tyto klíčové pojmy:

- **Potřeba** vyjadřuje objektivní stav jedince, který něco strádá.
- **Požadavek** vyjadřuje subjektivní stav jedince, který něco strádá, ale ve většině případech daný produkt, službu nebo zážitek nepotřebuje.
- **Poptávka** vyjadřuje část potřeby, která je uspokojena pomocí směny na trhu. Rozsah poptávky je daný silou a ochotou daný produkt nebo službu nakoupit, zároveň závisí na spoustě faktorů jako vkus, preference nebo zvyky.
- **Nabídka** vyjadřuje schopnost dodavatelů ukojit poptávku prostřednictvím směny na trhu.
- **Trh** je místem kde se setkává nabídka (prodávající) s poptávkou (nakupující). Trh můžeme řadit z hlediska časového období, zákazníku a produktů nebo geografické polohy.
- **Směna** je proces, kdy dochází ke změně majitele produktu. Ke směně může dojít pomocí finančních prostředků (transakce), zboží za zboží (barterové) nebo transferu, kdy se za zboží, službu neočekává nic na zpět. K této směně dochází při daru nebo charitativním příspěvku.

4 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix je jeden z neznámějších, a i nejpoužívanějších marketingových nástrojů. Společnosti jej využívají ke stanovení a dosažení jejich cílů. S prvním modelem 4P přišel v roce 1960 Edmund Jerome McCarthy, avšak v následujících letech se objevují různé obměny a inovace, na základě tohoto modelu (Kotler, 2000).

4.1 Produkt (Product)

Větší část společnosti si pod pojmem produkt představí určitý hmotný statek, který již prošel nějakým výrobním procesem, avšak marketing bere pojem produkt v širším smyslu, jelikož si pod ním představuje jak hmotné statky, tak i ty nehmotné a nominální. Toto tvrzení potvrzuje i Armstron et al. (2007), kdy definici produktu definují jako cokoli, co můžeme zákazníkovi nabídnout k upoutání pozornosti, ke koupi, ukojení potřeb, touhy nebo přání. Marketing vychází také z komplexnějšího chápání produktu, kdy bere v potaz kromě hlavní funkce produktu také ostatní proměnné, které s produktem přichází (Boučková, 2003).

4.1.1 Struktura produktu

Podle Kotlere a Armstronga můžeme strukturu výrobku rozdělit na tři části. Jádro, zhmotněný produkt a vrchní vrstvu. Jádro představuje soubor vlastností a specifikací, které tvoří základní funkci výrobku. Ve vrstvě zhmotněného produktu se nacházejí vlastnosti, které definují výrobek po obsahové a vizuální stránce, např. design, sryl, značka, kvalita a doplňky. Poslední vrstva rozšiřuje výrobek o služby navíc. Pod službami navíc si můžete představit instalaci, dodání, záruku nebo prodejní servis výrobku (Kotler a Armstrong, 1992).

4.1.2 Životní cyklus výrobku

Výrobek, stejně jako tak každá živá bytost, má svůj životní cyklus. Životní cyklus bývá rozdělen do různých počtu období, jelikož závisí jak moc chceme mít detailní pohled. Obvykle se ale setkáme s rozdělením do čtyř období – zavedení, růst, zralost a ústup. V životním cyklu výrobku dochází k propojení života společnosti, ekonomiky, technologie trhu a smotného podniku. Nejsledovanějším obdobím pro každý podnik je období zralosti, jelikož v daném období dochází k nasycení trhu (Boučková, 2003).

4.2 Cena (Price)

Boučková (2003) uvádí cenu jako marketingový nástroj, který obsahuje mnoho aspektů, které jsou pro nastavení ideální ceny stěžejní. Firma by si měla uvědomit jakou část trhu chce produktem oslovit a podle toho cenu posuzovat. Z historického hlediska doplňuje Kotler et al. (2007), že cena byla jedním z hlavních faktorů, které ovlivňovaly zákazníka. Toto tvrzení stále platí v rozvojových a chudých zemích.

4.2.1 Kalkulace ceny

Každá firma si musí uvědomit, která metoda stanovení ceny pro ni bude nejvhodnější, jelikož každá metoda sebou nese svoje výhody a nevýhody. Dovoluji si zde zmínit pouze tři nejpoužívanější, první je **Nákladově orientovaná cena**. Tato metoda počítá celkovou cenu tak, že vymeze všechny náklady spojené s výrobou jednoho produktu a následně přičte požadovanou hodnotu zisku. Jako výhody této metody uvádí Klapuchová (2013) jasná pravidla stanovení ceny a jistá míra zisku na výrobek. Druhou metodou je **Hodnotová strategie**. Hodnotová strategie tvorby ceny je zaměřená na zákazníka a jak on vnímá hodnotu daného výrobku. Poslední metodou je **Konkurenčně orientované stanovení ceny**. Metoda vyplývá ze stanovení ceny na základě její konkurence (Eckhardtová, 2021).

4.2.2 Cenové strategie

Existuje spousta cenových strategií, podle kterých si společnost může stanovit výšku ceny jejich produktů. Každá metoda má svoje klady a zápory, a proto nejde přesně stanovit, která je lepší nebo horší. Podle Fuessela (2021) na konci dne závisí čistě a jenom na podniku, v jakém odvětví podniká a která pro něho bude nejvhodnější:

- **Strategie nízkých cen** – cílem je zapadnout na trh a maximalizace prodeje prostřednictvím nízkých cen. Zboží obvykle bývá nižší či proměnlivé kvality.
- **Penetrační cenová strategie** – cílem je nastavit ceny z počátku nízko a po přilákání konzumentů je začít navyšovat. Cílem této strategie je vytvoření místa a jeho udržení na trhu mezi konkurenty.
- **Prestižní cena** – ne každá firma si může dovolit tuto cenovou strategii. Kvalita produktů musí odpovídat prestižní ceně. Většina firem, které tuto strategii používá, už si vybuodovala silnou značku, například Apple v oblasti elektroniky, Rolls Royce v automobilovém průmyslu nebo Hugo Boss v pánských oblecích.

4.3 Místo (Place)

Místo v marketingovém mixu představuje způsob distribuce produktů na trh, respektive trhy. Důležité je si pod slovem distribuce představit soubor operací, která produktu umožňují se dostat postupně z bodu vzniku do bodu určení, kde bude následně spotřebován konzumenty nebo uložen (Boučková, 2003).

4.3.1 Distribuční cesty

Distribuční cesty představují způsob, jakým se produkt dostane od výrobce resp. dodavatele k spotřebiteli resp. uživateli. Distribuční cesty mají za úkol zabezpečit výrobek tak, aby byl v místě a čase tak, jak určil zákazník. Výrobek se díky těmto cestám, které uvádí Boučková (2003), stává dosažitelnějším ve vhodném čase, na správném místě, ve správné kvantitě a kvalitě.

- **Cesta přímá** – znázorňuje přepravu výrobku čistě mezi jeho výrobcem, dodavatelem k jeho spotřebiteli, zákazníkovi. Do přepravního řetězce nevstupují žádné další objekty.
- **Cesta nepřímá** – do přepravy výrobku mezi výrobcem, dodavatelem a jeho spotřebitelem, zákazníkem vstupuje další distribuční mezičlánek popř. mezičlánky.
- **Distribuční mezičlánky** – představují objekty jednotlivců a organizací díky kterým je zboží přemísťováno od výrobce, dodavatele ke konečnému spotřebiteli nebo uživateli.

V dnešní době se s modelem cesty přímé již moc nesetkáme, jelikož většina výrobců používá spíše model, který využívá nějakou formu přepravy, která vytváří distribuční cestu díky které se produkt dostane až k zákazníkovi (Kita et al., 2017).

4.4 Propagace (Propagation)

Za propagaci se ve společnosti považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma využívá k ovlivnění, informování a přesvědčení svých zákazníků prostřednictvím nástrojů k tomu určených (Boučková, 2003).

4.4.1 Reklama

Reklama je běžným prostředkem propagace, kterému se zákazníci denně setkávají v novinách, televizních reklamách, letáčích, na billboardu nebo sociálních sítích.

Pro úspěšnou propagaci je však nutné mít profesionální přístup, ať už pomocí vlastních nebo externích pracovníků. Cílem reklamy je navázat kontakt se zákazníky a přesvědčit je o výhodách a kvalitě produktu pomocí relevantních informací. Reklama může být racionální nebo emocionální, aby zvýšila pravděpodobnost nákupu výrobku (Boučková, 2003).

4.4.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je nástroj marketingové komunikace, která jde ruku v ruce s reklamou. Podporu prodeje můžeme rozdělit na tři skupiny příjemců – firmy, prodejce a konečné spotřebitele. Cílem podpory prodeje u končených spotřebitelů je inspirovat a podpořit k častějším a větším nákupům prostřednictvím různých slev, nabídek, které budou dostupné pouze na určité období (Boučková, 2003).

4.4.3 Public relations

Tento nástroj propagace se nijak nezaměřuje na výrobek, nýbrž na celou obchodní společnost. Od reklamy se liší tím, že nikdy nenabízí přímou nabídkou ke koupi produktů. Cílem PR je totiž představit společnost, její jednotlivé složky, značku a záměr v pozitivním světle veřejnosti (Vašítková, 2014).

4.4.4 Osobní prodej

Osobní prodej se v dnešní době nevztahuje pouze na komunikaci tváří v tvář, ale využívají se také telekomunikační a informační technologie. Mezi výhody osobní prodej patří přímý prodej, který umožňuje společností propagovat zboží mimo tradiční prostory, tudíž u spotřebitelů, v domácnostech či na pracovišti. Nesmíme si však tento nástroj propagace zaměnit za „podomní prodej“, který je ilegální (Boučková, 2003).

5 BUSINESS MODEL

Business model popisuje plán, jakým způsobem firma vytváří, doručuje a zachycuje hodnotu pro své zákazníky. Zahrnuje klíčové faktory, jako jsou zdroje příjmů, náklady, cílový trh a hlavní aktivity, které jsou zapotřebí k úspěšnému podnikání. Dobře definovaný obchodní model je zásadní pro úspěch firmy, protože umožňuje identifikovat klíčové faktory pro vytváření trvalé konkurenční výhody.

5.1 Definice business modelu

Podle Osterwaldera a kol. (2010) je business model způsob, jakým firma vytváří, dodává a zachycuje hodnotu pro své zákazníky. Tento koncept zahrnuje klíčové prvky, jako jsou hodnota pro zákazníka, segmentace zákazníků, kanály distribuce, vztahy se zákazníky, klíčové aktivity, zdroje, partnery, náklady a příjmy. Tyto prvky jsou důležité pro tvorbu a inovaci obchodních modelů a umožňují firmám identifikovat zdroje a procesy, které jsou potřebné pro vytvoření trvalé konkurenční výhody a úspěšné podnikání.

Klíčové prvky business modelu podle Mullinse a kol. (2009) tvoří základ pro celkové pochopení fungování firmy a jsou klíčovým faktorem pro dosažení trvalého úspěchu. Správná kombinace těchto prvků je zásadní pro vytvoření efektivního a účinného obchodního modelu, který dokáže konkurovat na trhu.

- **Hodnota pro zákazníka** – Co firma nabízí, aby uspokojila potřeby a přání svých zákazníků.
- **Segmenty zákazníků** – Kdo jsou zákazníci firmy a jakým způsobem se liší jejich potřeby a preference.
- **Kanály distribuce** – Jak firma doručuje své produkty nebo služby zákazníkům.
- **Vztahy se zákazníky** – Jak firma interaguje se svými zákazníky, aby udržela a zlepšila vztahy s nimi.
- **Klíčové aktivity** – Jaké jsou hlavní aktivity, které firma provádí, aby vytvořila a doručila svou hodnotu zákazníkům.
- **Klíčové zdroje** – Jaké jsou hlavní zdroje, které firma potřebuje pro své klíčové aktivity a poskytování hodnoty zákazníkům.
- **Klíčové partnery** – S kým firma spolupracuje a jakou roli hrají tito partneři v poskytování hodnoty zákazníkům.

- **Náklady** – Jaké jsou náklady spojené s poskytováním hodnoty zákazníkům a podnikáním firmy.
- **Příjmy** – Jak firma generuje příjmy z poskytování hodnoty zákazníkům.

Celkově lze říci, že klíčové prvky business modelu poskytují firmám komplexní rámec pro tvorbu, řízení a inovaci svých obchodních modelů, aby se mohly úspěšně konkurovat na trhu a dosáhnout dlouhodobého úspěchu (Mullins a kol, 2009).

Frederick Betz (2018), americký profesor a expert na obchodní modelování, vidí business model jako soubor klíčových rozhodnutí, která vedou k vytvoření a dodání hodnoty pro zákazníky a získání návratnosti investic pro firmy. Betzova koncepce se zaměřuje na to, že business model by měl být navržen tak, aby byl udržitelný a měl dlouhodobý vliv na trhu. Podle Betze se obchodní model skládá ze čtyř hlavních komponentů:

- **Hodnota pro zákazníka** – To, co firma nabízí zákazníkům a jakým způsobem tuto hodnotu poskytuje.
- **Konkurenční strategie** – Jak firma plánuje konkurovat na trhu a jakým způsobem chce získat tržní podíl.
- **Rozvoj produktu** – Jak firma plánuje vyvíjet a vylepšovat své produkty nebo služby v budoucnosti.
- **Finanční strategie** – Jak firma plánuje získávat zdroje financování a jak chce dosáhnout návratnosti investic.

Betzova (2018) koncepce business modelu zdůrazňuje, že je nutné pečlivě promyslet všechny čtyři komponenty, aby byl obchodní model úspěšný a udržitelný na trhu. Každá z těchto částí by měla být navržena tak, aby byla s ohledem na zákazníky a aby splňovala jejich potřeby. Tímto způsobem bude firma schopna poskytovat hodnotu pro zákazníky a získávat návratnost investic, což je klíčové pro úspěšný a udržitelný obchodní model.

Gassmann a kol. (2014) uvádějí, že obchodní model definuje a odpovídá na otázky, jako například co je to za produkt a jak jej vytváříme. Tyto otázky odpovídají na základní prvky obchodního modelu, jako jsou kdo, co, jak a proč, a tím přesně popisují, co obchodní model zahrnuje.

5.2 Business model vs. Business plán

Business model a business plán jsou dva různé koncepty v rámci podnikání.

Osterwalder a kol. (2012) popisuje business model jako dokument, který se zaměřuje na popis toho, jak firma vytváří, dodává a zachycuje hodnotu pro své zákazníky. Business model popisuje způsob, jakým firma funguje, jaké jsou její klíčové prvky a jak tyto prvky spolupracují, aby firma byla úspěšná na trhu. Business model zahrnuje různé aspekty, jako jsou zákaznické segmenty, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, klíčoví partneři, klíčové zdroje, klíčové aktivity, náklady a příjmy.

Na druhé straně Srpová a kol. (2011) definují business plán jako dokument, který popisuje detailní strategii a plán pro dosažení určených cílů a úkolů. Business plán se zaměřuje na to, jak firma hodlá dosáhnout svých cílů a jaké kroky bude podnikat v tomto směru. Business plán zahrnuje informace o marketingové strategii, finančním plánování, organizační struktuře, plánu rozvoje, plánu rizik a dalších faktorech, které ovlivňují fungování firmy.

Zkráceně řečeno, business model popisuje, jak firma funguje, zatímco business plán popisuje, jak firma plánuje dosáhnout určených cílů.

Blank a kol. (2013) tvrdí, že oba tyto koncepty jsou klíčové pro úspěšné podnikání. Business model pomáhá firmě porozumět základním prvkům jejího fungování a jakým způsobem může tuto funkci vylepšit, zatímco business plán pomáhá firmě plánovat své kroky a strategie pro dosažení cílů. Dodává, že bez správného business modelu by totiž bylo těžké vypracovat účinný plán pro dosažení cílů.

5.3 Business Model Canvas vs. Lean Canvas

Business Model Canvas a Lean Canvas jsou oba nástroje pro vytváření a vizualizaci business modelu, ale existují mezi nimi některé klíčové rozdíly. Business Model Canvas byl vytvořen Alexandrem Osterwalderem a jeho týmem jako nástroj pro vizualizaci celkového business modelu a jeho klíčových prvků. Canvas se skládá z devíti různých bloků, které pomáhají firmám popsat a porozumět, jakým způsobem budou tvořit, dodávat a zachycovat hodnotu pro své zákazníky. Na druhé straně Lean Canvas, který vytvořil Ash Maurya, se zaměřuje více na rychlé a agilní vytváření business modelu pro start-upy a nové podniky. Canvas se skládá z devíti bloků, které jsou podobné Business Model Canvas, ale jsou více zaměřené na testování hypotéz a ověřování tržní potřeby. Zatímco Business Model Canvas poskytuje širší pohled na celkový business model a je vhodný pro firmy, které se již nacházejí na trhu,

Lean Canvas je ideální pro start-upy a nové podniky, které potřebují rychle vytvořit a ověřit svůj business model. Oba nástroje mají své výhody a nevýhody a volba mezi nimi závisí na konkrétních potřebách firmy (Maurya, 2016).

5.4 Lean Canvas

Lean Canvas je nástroj pro tvorbu a plánování nového podnikání, který se stal velmi populárním v oblasti startup a business. Jedná se o jednoduchou a účinnou metodu, která pomáhá podnikatelům a zakladatelům organizovat své myšlenky a plány do strukturovaného formátu. Eric Ries (2019) přirovnává tento postup k řízení automobilu, kdy do kontrastu uvádí řízení rakety. Se startem rakety se totiž nese spousta přesného plánování a plnění precizních instrukcí, které kdyby nebyly splněny, tak by mohlo dojít ke katastrofickým důsledkům, zatímco u řízení automobilu, si spousta z nás ani pořádně neuvědomuje, kolikrát jsme zmáčkli brzdu, plyn, natož kolikrát jsme řadili po cestě do práce. Podle Riese vypadá většina podnikatelských plánů jako řízení rakety. Budoucí podnikatelé se snaží naplánovat věci do mikroskopických detailů, které jsou nastaveny tak, že i při nejmenším odklonu z jejich plánované trajektorie dochází ke zničujícím výsledkům. Maurya (2016) rozdělil Lean Canvas na devět klíčových oblastí (Obrázek 1):

- **Problém** – Jasně vymezení problému, který podnik snaží řešit.
- **Řešení** – Navrhované řešení problému.
- **Klíčové metriky** – Konkrétní metriky, které podnik použije k měření úspěchu.
- **Návrh jedinečné hodnoty** – Jasně a přesvědčivé tvrzení o tom, co odlišuje podnik od konkurence.
- **Nekopírovatelná výhoda** – Konkurenční výhoda, kterou je pro konkurenty obtížné napodobit.
- **Kanály** – Kanály, prostřednictvím kterých podnik osloví zákazníky a dodá své řešení.
- **Zákaznické segmenty** – Konkrétní skupiny zákazníků, které se podnik bude snažit oslovit.
- **Struktura nákladů** – Náklady spojené s provozem podniku.

- **Toky příjmů** – Konkrétní způsoby, jakými podnik bude generovat příjmy.

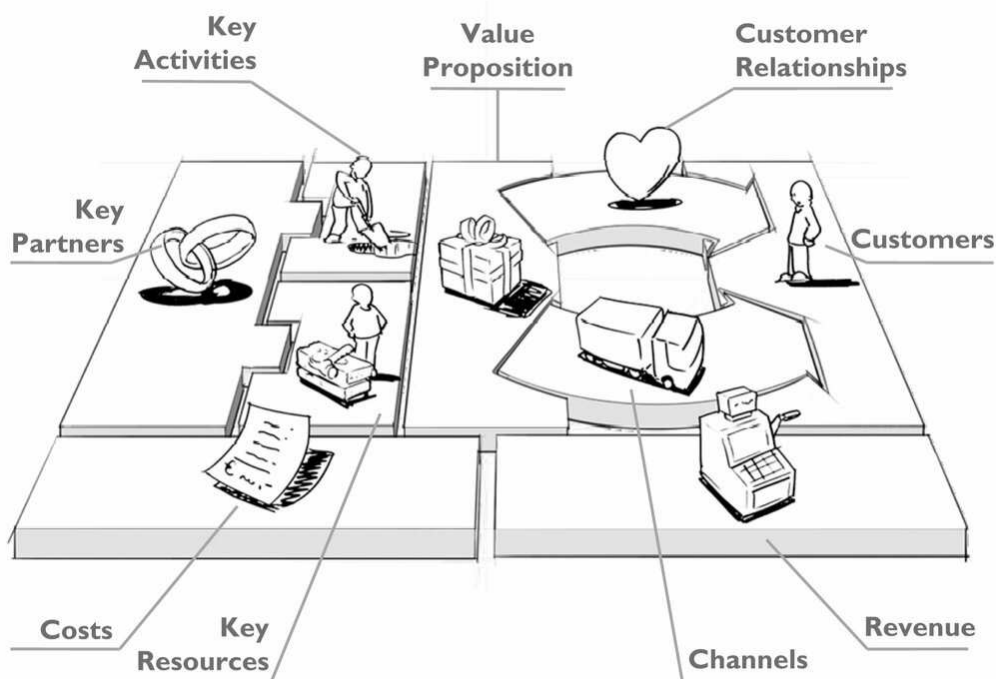
PROBLEM <small>List your top 1-3 problems.</small>	SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem.</small>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Simple, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small>	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be bought or copied.</small>	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target customers and users.</small>
	KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing.</small>		CHANNELS <small>List your path to customers (inbound or outbound).</small>	
EXISTING ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today.</small>		HIGH-LEVEL CONCEPT <small>List your X for Y analogy e.g. YouTube – Flickr for videos.</small>		EARLY ADOPTERS <small>List the characteristics of your ideal customers.</small>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs.</small>			REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue.</small>	

Obrázek 1 - Plátno Lean Canvas (emergn.com, ©2023)

Mnoho startupů používá Lean Canvas jako východisko pro testování svého obchodního modelu a získání zpětné vazby od zákazníků. Výhodou používání tohoto nástroje je, že je velmi flexibilní a umožňuje snadno měnit a upravovat své plány na základě získaných informací. To znamená, že zakladatelé mohou rychle reagovat na změny na trhu a potřeby zákazníků a podle toho přizpůsobit své plány. Navíc je to také efektivní způsob, jak komunikovat svůj obchodní plán týmu, investorům a dalším zainteresovaným stranám (Maurya, 2017).

6 BUSINESS MODEL CANVAS

Business Model Canvas, který vytvořil Alexander Osterwalder, je podrobný plán strategie, který slouží k naplnění pomocí organizačních struktur, systémů a procesů. Tento plán je graficky znázorněn (Obrázek 2) a obsahuje devět klíčových prvků, které popisují, jak firma plánuje generovat příjmy. Tyto prvky pokrývají čtyři hlavní oblasti společnosti: zákazníky, nabídku, infrastrukturu a finanční stabilitu (Osterwalder a kol., 2012).



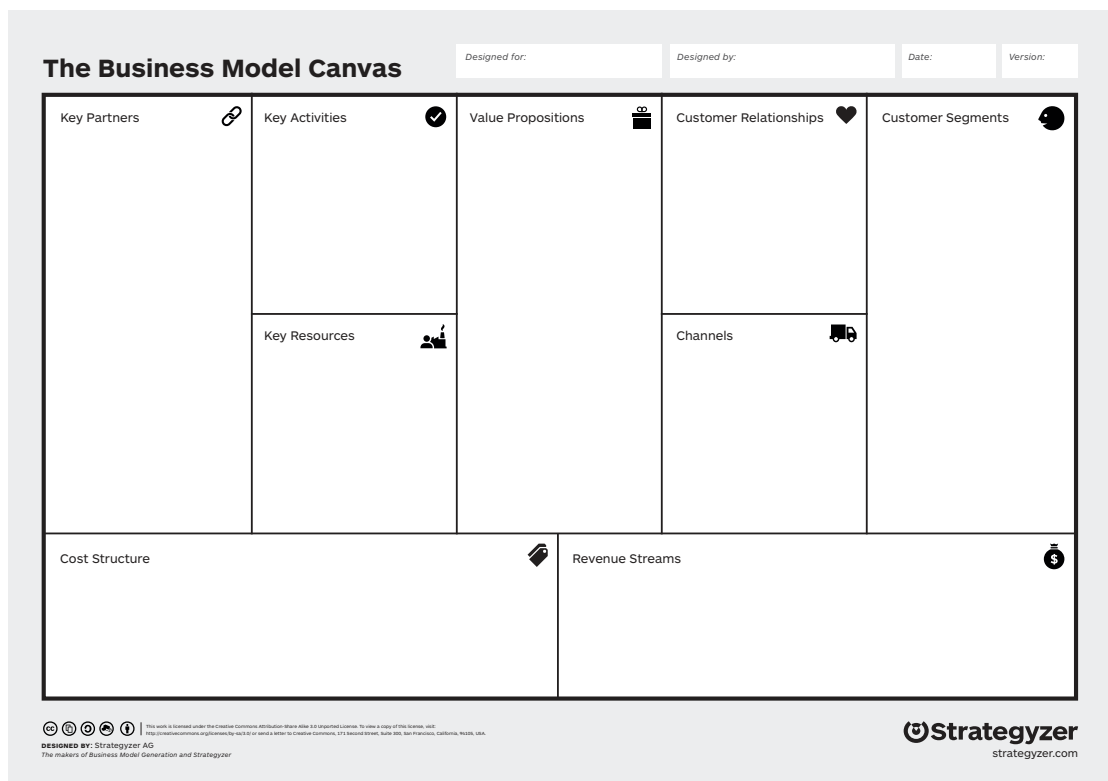
Obrázek 2 – Grafické znázornění Business Model Canvas (Osterwalder a kol., 2012)

Osterwalder a kol. (2012) uvádí těchto devět klíčových prvků:

- **Zákaznické segmenty** – Popisuje, pro koho je produkt nebo služba určena a jaké jsou potřeby a preference zákazníků.
- **Hodnotové nabídky** – Popisuje, jaké jsou hlavní benefity produktu nebo služby pro zákazníka, co dělá návrh unikátním a proč by měl být zákazník ochoten za něj platit.
- **Kanály** – Popisuje, jakými způsoby budou produkt nebo služba distribuovány a jakými způsoby se dostanou k zákazníkům.
- **Vztahy se zákazníky** – Popisuje, jaké typy vztahů bude firma udržovat se zákazníky, jakým způsobem s nimi bude komunikovat a jakými způsoby bude řešit jejich stížnosti.

- **Klíčové činnosti** – Popisuje, jaké jsou hlavní činnosti, které musí firma provádět, aby mohla svůj business model realizovat.
- **Klíčové zdroje** – Popisuje, jaké jsou klíčové zdroje potřebné pro realizaci business modelu, jako jsou lidé, technologie, know-how, finance atd.
- **Klíčová partnerství** – Popisuje, kdo jsou hlavní partneři firmy a jakou roli hrají v realizaci business modelu.
- **Zdroje příjmů** – Popisuje, jakými způsoby bude firma generovat příjmy a jaké jsou hlavní zdroje příjmů.
- **Strukturu nákladů** – Popisuje, jaké jsou hlavní náklady spojené s realizací business modelu.

Tento formát umožňuje zakladatelům a podnikatelům vizualizovat svůj obchodní plán v jednoduchém a srozumitelném formátu (Obrázek 3).



Obrázek 3 - Business Model Canvas (strategyzer.com, ©2023)

6.1 Zákaznické segmenty

Podle Druckera (2006) je zákaznický segment klíčovým faktorem k úspěchu podniku. Každý podnik by se měl soustředit na zákazníky, jejich potřeby a očekávání.

Zákaznické segmenty definují různé skupiny osob či subjektů, na které se chce podnik zaměřit. Tyto segmenty jsou jádrem každého business modelu, bez zákazníků totiž nemůže firma přežít. Firma musí identifikovat potřeby, chování či jiné atributy svých zákazníků a následně je seskupit do různých segmentů. Poté musí společnost definovat, na které segmenty se zaměří a které bude ignoruje (Osterwalder a kol, 2012).

Osterwalder a kol. (2012) uvádí rozdělení zákaznického segmentu na následujících pět skupit, avšak dodává, že existují různé zákaznické segmenty:

- **Masový trh** – Velké množství lidí s různými potřebami a preferencemi.
- **Nikový trh** – Skupina lidí se specifickými potřebami a preferencemi.
- **Segmentovaný trh** – Skupina lidí se stejnými potřebami a preferencemi.
- **Diversifikovaný trh** – Skupina lidí s různými potřebami a preferencemi, ale sdílí určité charakteristiky, které umožňují podniku sloučit je do jednoho zákaznického segmentu.
- **Vícestranné platformy** – Skupina lidí, kteří tvoří dvě nebo více oddělených, ale propojených skupin zákazníků, které jsou navzájem závislé na sobě.

6.2 Hodnotové nabídky

Hodnotová nabídka je další klíčovou součástí Business Model Canvasu. Drucker (2006) vidí hodnotovou nabídku jako klíčový prvek podnikání, který by měl být zaměřen na zákazníka a jeho potřeby. Zdůrazňuje nutnost diferenciaci v hodnotové nabídce a klade důraz na to, že musí být pro zákazníka zjevná a srozumitelná. Osterwalder a kol. (2016) ji popisují jako způsob, kterým firma řeší problémy a potřeby svých zákazníků a jak poskytuje výhody, které zákazníci hledají. Zahrnuje konkrétní produkty a služby, ale také průmyslové znalosti, kvalitu, design, spolehlivost, rychlost, pohodlí, způsob doručení a jiné faktory, které zákazníci považují za důležité. Správná hodnotová nabídka by měla být jedinečná a přinášet konkurenční výhodu firmě na trhu.

6.3 Distribuční kanály

Osterwalder a kol. (2012) popisují distribuční kanály jako způsoby, jakými společnost doručuje hodnotu zákazníkům. Tyto kanály mohou být buď přímé (jako např. prodejní místa, webové stránky nebo katalogy) nebo nepřímé (jako např. prodejci nebo distributoři). V rámci Business Model Canvas jsou distribuční kanály součástí klíčových aktivit a jsou tedy úzce propojeny s ostatními prvky podnikového modelu.

Podle Osterwaldera a kol. (2012) jsou kanály rozděleny do pěti různých fází:

- **Povědomí** – Jak můžeme zvýšit informovanost o našich produktech a službách?
- **Hodnocení** – Jak pomáháme zákazníkům posoudit hodnotu naší nabídky?
- **Nákup** – Jak umožňujeme zákazníkům nákup specifických produktů a služeb?
- **Předání** – Jak doručujeme naši hodnotovou nabídku zákazníkům?
- **Po prodeji** – Jak poskytujeme podporu zákazníkům po nákupu?

6.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky uvádí Osterwalder a kol. (2012) jako různé typy interakcí mezi firmou a jejími zákazníky. Tyto interakce mohou být různého charakteru, například vztahy prostřednictvím osobního prodeje, zákaznického servisu, podpory na sociálních sítích nebo automatického předprodejního marketingu. Společnost by si měla ujasnit, jaký typ vztahu vůči zákazníkovi chce mít, zda osobní, nebo automatizovaný. V případě osobních vztahů firma poskytuje zákazníkům vysokou úroveň individuálních interakcí. Naopak v případě automatizovaných vztahů firma preferuje nízké náklady a využívá automatizované procesy pro komunikaci se zákazníky.

Drucker (2006) klade velký důraz na vztahy se zákazníky a říká, že spokojenost zákazníků je klíčová pro úspěch každé firmy. Podle něj by měly firmy neustále sledovat změny v potřebách a chování zákazníků a přizpůsobovat vůči nim své vztahy, tak abychom vybudovali dlouholetou loajalitu.

6.5 Zdroje příjmu

Osterwalder a kol. (2012) popisují zdroje příjmů jako jeden ze základních stavebních bloků pro vytváření business model canvas. Zdroje příjmů jsou popisovány jako peněžní tok,

který je generován prostřednictvím různých kanálů a způsobů, jakými podnik získává příjmy. Hlavní zdroje příjmů lze generovat několika způsoby:

- **Prodej zboží nebo služeb** – Nejběžnějším způsobem, jak podniky vydělávají peníze, je prodej svých produktů nebo služeb.
- **Pronájem nebo licence** – Podniky mohou vydělávat peníze také pronajímáním svých produktů nebo služeb jiným firmám nebo jednotlivcům. Pronájem může zahrnovat pronájem vlastnictví nebo poskytování licencí k použití patentovaných technologií.
- **Příjmy z reklamy** – Některé podniky mohou vydělávat peníze prostřednictvím reklamy na svých webových stránkách nebo v jiných médiích.
- **Poplatky za přístup** – Podniky mohou vydělávat peníze prostřednictvím poplatků za přístup k určitým informacím nebo službám.

6.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje definuje Osterwalder s kol. (2012) jako zdroje, které jsou nezbytné pro vytváření a poskytování hodnoty, kterou firma nabízí svým zákazníkům. Tyto zdroje mohou být fyzické, finanční, lidské, intelektuální nebo partnerství s jinými společnostmi.

- **Fyzické zdroje** se týkají fyzických prostředků, které jsou nezbytné pro výrobu nebo poskytování služeb. Například stroje, budovy, infrastruktura, vozidla a další materiály.
- **Finanční zdroje** se týkají financí, které firma potřebuje pro svůj provoz a rozvoj. Patří sem kapitál, úvěry, investice a další zdroje financování.
- **Lidské zdroje** zahrnují zaměstnance, kteří mají znalosti, dovednosti a zkušenosti nezbytné pro výrobu nebo poskytování služeb.
- **Intelektuální zdroje** se týkají znalostí, technologií, patentů, duševního vlastnictví a dalších intelektuálních aktiv, které jsou nezbytné pro vytváření a poskytování hodnoty.

6.7 Klíčové činnosti

Klíčové činnosti jsou aktivity, které musí firma vykonávat, aby mohla úspěšně fungovat a plnit své základní cíle. Tyto činnosti jsou obvykle přímo spojené s výrobou nebo

poskytováním služeb a jsou nezbytné pro dosažení konkurenční výhody na trhu (Osterwalder a kol., 2012).

Osterwalder a kol. (2012) rozdělují klíčové činnosti do následujících kategorií:

- **Výroba** – Navrhování, výroba a poskytování výrobků v dostatečném množství nebo s vysokou kvalitou představují hlavní roli výrobních činností v business modelech výrobních firem.
- **Řešení problémů** – Konzultační společnosti, nemocnice a podobné subjekty se zaměřují na nalézání nových řešení u problémů zákazníků a využívají činnosti jako znalostní management a průběžná školení, které hrají klíčovou roli v jejich business modelech.
- **Platforma/sítě** – Klíčové činnosti využívající platformy či sítě jsou zásadní pro business modely, které se opírají o tento klíčový zdroj, a mohou zahrnovat sítě, zprostředkovatelské platformy, software a značky.

6.8 Klíčová partnerství

Osterwalder a kol. (2012) popisují klíčová partnerství jako důležitý prvek business modelu, který umožňuje firmě dosáhnout svých cílů efektivněji a efektivněji, než by to bylo možné samo o sobě. Klíčová partnerství mohou být mezi firmami, mezi firmou a dodavatelem nebo mezi firmou a zákazníkem. Tyto partneři mohou poskytovat kritické zdroje a know-how, které firma nemusí mít sama k dispozici, a mohou také pomoci firmě získat přístup na nové trhy a zákazníky.

6.9 Struktura nákladů

Podle Osterwaldera a kol. (2012) je struktura nákladů klíčovým prvkem, který zahrnuje všechny důležité náklady spojené s fungováním business modelu a každá společnost se snaží minimalizovat tyto náklady. Abychom náklady mohli vyčíslit, musíme nejdříve stanovit klíčové zdroje, činnosti a partnerství.

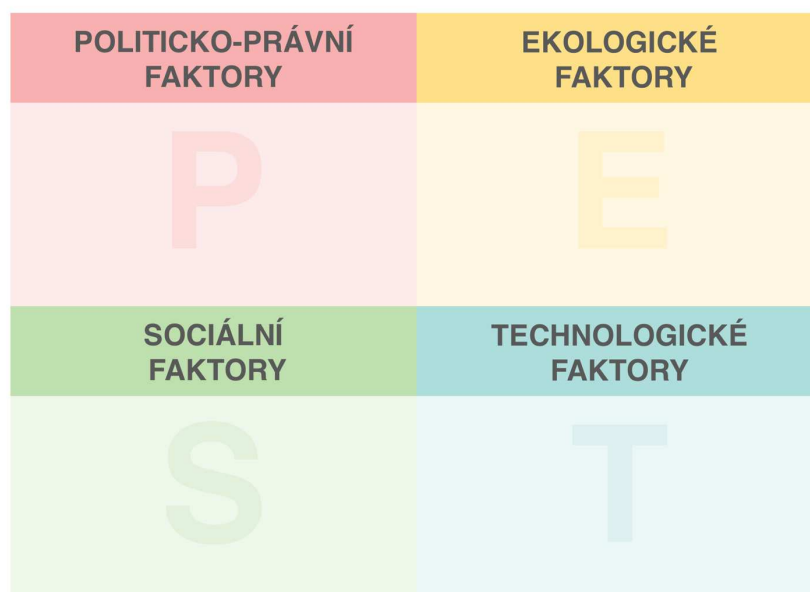
7 VYBRANÉ ANALÝZY

Analýzy jsou důležitým nástrojem pro každou firmu, která chce úspěšně působit na trhu. V této kapitole se budeme věnovat několika základním marketingovým analýzám, které pomáhají při plánování a strategickém rozhodování. Využití těchto a dalších analýz může pomoci firmám lépe porozumět svému prostředí, konkurenci, zákazníkům a vytvořit účinnou strategii pro své podnikání.

7.1 PEST analýza

Analýza PEST (Obrázek 4) se používá pro identifikaci hrozeb nebo příležitostí, které na společnost působí z jejího širšího okolí. Pro společnosti je naprosto klíčové rozeznat budoucí trendy, které by mohly ovlivnit společnost pozitivně – být připravena podniknout kroky k využití trendů, nebo negativně – být schopna reagovat na možné oslabení, popřípadě hrozby. Jakubíková (2012) uvádí že se tyto vlivy v makroprostředí označují akronymem PEST, který vyplývá z těchto slov:

- **P** – politicko-právní
- **E** – ekologické
- **S** – sociálně-kulturní
- **T** – technické a technologické



Obrázek 4 - Grafické znázornění PEST analýzy
(Vlastní zpracování podle: Jakubíková, 2012)

7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je nástroj pro strategické plánování a hodnocení konkurenčního prostředí v oboru. Nástroj byl vytvořen stejnojmenným americkým profesorem Michaellem Porterem. Tato analýza pomáhá identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují konkurenci v daném odvětví a poskytuje nástroje pro optimalizaci podnikatelských rozhodnutí, zlepšení výkonnosti a postavení firmy na trhu (Magretta, 2012).

Porterova analýza se zaměřuje na pět klíčových sil:

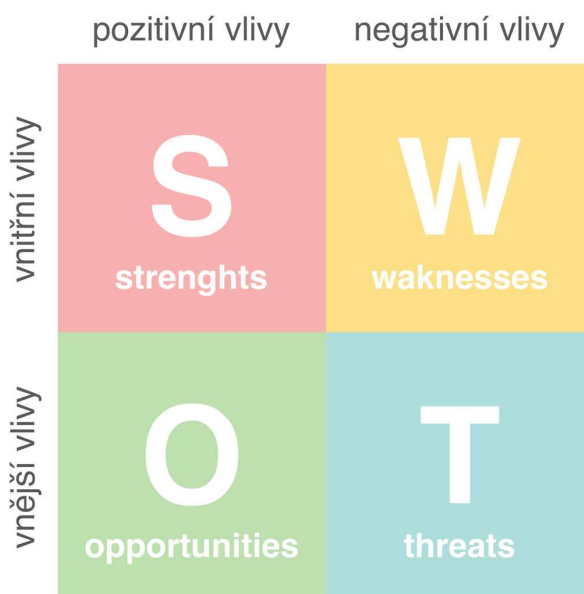
1. **Konkurence v odvětví** – jedná se o nejsilnější sílu, která se týká konkurence mezi firmami působícími v daném odvětví. Hodnocení této síly zahrnuje například počet konkurentů, jejich strategie a postavení na trhu.
2. **Hrozba vstupu nových konkurentů** – tato síla se týká možnosti, že na trh vstoupí noví hráči, kteří budou konkurovat již fungujícím společností. Mezi faktory patří překážky vstupu, potenciální ziskovost trhu a rozvoj nových technologií.
3. **Hrozba substitutů** – jedná se o sílu, která se týká možnosti, že zákazníci přejdou na alternativní produkty nebo služby. Zahrnuje faktory, jako jsou ceny náhradních produktů, kvalita, dostupnost a preference zákazníků.
4. **Síla dodavatelů** – jedná se o sílu, kterou mají dodavatelé nad firmami, se kterými obchodují. To zahrnuje jejich schopnost zvyšovat ceny, omezovat nabídku produktů nebo služeb a ovlivňovat kvalitu dodávek.
5. **Síla odběratelů** – je to síla, kterou mají odběratelé nad firmami, se kterými se rozhodnou obchodovat. Myslí se tím, jakou mají zákazníci schopnost vyjednávat o nižších cenách, zvyšovat nároky na kvalitu a ovlivňovat nabídku produktů nebo služeb.

Pro firmu je důležité pečlivě zhodnotit každou ze sil v rámci konkrétního trhu a na základě těchto informací vyvinout strategii, která umožní firmě úspěšně konkurovat na daném trhu. Porterova analýza je proto užitečný nástroj pro strategické plánování a rozhodování v oblasti podnikání. Výsledkem analýzy jsou informace o síle každé z těchto pěti sil, které mohou mít vliv na trh. Tyto informace mohou pomoci firmám vytvořit strategii, která bude zohledňovat všechny faktory ovlivňující trh a konkurenční prostředí. Například, pokud byla konkurence v odvětví hodnocena jako velmi silná, firma by se mohla zaměřit na snížení nákladů, inovace produktů, zlepšení kvality nebo jiné faktory, které by jí mohly pomoci získat výhodu nad

konkurencí. Na druhé straně, pokud byla síla dodavatelů hodnocena jako silná, firma by mohla zvážit strategie, jako je vytváření vlastních zdrojů nebo vyjednávání lepších podmínek s dodavateli, aby snížila své náklady. Porterova analýza pěti konkurenčních sil se stala oblíbeným nástrojem pro strategické plánování v mnoha odvětvích. Při správném použití může pomoci firmám identifikovat výzvy a příležitosti v konkurenčním prostředí (Šafrová Drášilová, 2019).

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj, který se často používá při plánování strategií pro podnikání, organizace nebo projekty. Název tohoto nástroje vychází z anglického akronymu čtyř faktorů, které tvoří tuto strategii – strengths, weaknesses, opportunities a threats (Obrázek 5). V překladu bychom použili silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza byla navržena Albertem S. Humpreym, americkým konzultantem a poradcem v oblasti managementu a obchodu (Srpová, 2011).



Obrázek 5 - SWOT analýza (Vlastní zpracování podle: Srpová, 2011)

První dva faktory se zaměřují na interní situaci společnosti, zatímco zbylé dva jsou zaměřeny na externí situaci. Podle Sarsbyho (2016), interní faktory mohou být přímo ovlivněny společností, jelikož nad nimi má kontrolu, zatímco externí faktory společnost ovlivnit nemůže vůbec, nebo naprosto minimálně. SWOT analýza může být použita při zhodnocení marketingových příležitostí z pohledu, jestli jsme vůbec schopní tyto marketingové příležitosti využít a vytěžit z nich maximum díky našim silným stránkám, nebo jsou naše slabé stránky mnohem větší a měli bychom si raději najít příležitost jinou. Sharp (2013) také uvádí, že SWOT analýza je důležitým nástrojem marketingových strategií, jelikož společnost upozorňuje na výsledky interní a externí analýzy, tvoří soubor informací popisujících silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Navíc pomáhá předvídat trendy, které jsou stěžejní pro budoucí vývoj společnosti (Horáková, 2014).

8 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V teoretické části této práce je nejprve definován pojem podnikání a popsáno, jak je možné založit podnikání v České republice. V ČR mohou podnikat dvě osoby: fyzická a právnická, a podnikání lze založit v různých formách, jako jsou například živnostenské podnikání, s. r. o. nebo a. s.

Následující kapitola se zaměřuje na popis marketingu a jeho podstatu. Marketing je klíčovou částí podnikání, která se věnuje získání a udržení zákazníků prostřednictvím vhodně navržených a řízených aktivit. V této části práce jsou představeny základní marketingové pojmy a teorie, včetně marketingového mixu. Marketingový mix je základním nástrojem marketingového plánování a skládá se ze čtyř základních prvků, které jsou produkt, cena, místo a propagace. Produkt se zaměřuje na to, co podnik nabízí zákazníkům a jakým způsobem řeší jejich potřeby a problémy. Cena se týká určení správné ceny produktů nebo služeb na základě mnoha faktorů, jako jsou náklady na výrobu, konkurence a hodnota pro zákazníka. Místo se zaměřuje na distribuci a umístění produktů a služeb, aby byly dostupné pro zákazníky v požadovaných lokalitách. Propagace zahrnuje všechny aktivity, které mají za cíl zvýšit povědomí o značce a přesvědčit zákazníky k nákupu produktů nebo služeb.

Další část bude věnována podrobnému popisu business modelu. Jedná se o klíčový nástroj pro každého podnikatele, který pomáhá definovat, jakým způsobem bude jeho podnikání fungovat a jak bude generovat příjmy. Nejprve je popsána samotná definice business modelu a jeho význam. Dále se pak zaměříme na rozdíl mezi business plánem a business modelem, což jsou často zaměňované pojmy. Je důležité si uvědomit, že business model se nezabývá pouze finančními aspekty podnikání, ale řeší i otázky týkající se zákazníků, distribuce, marketingu a dalších klíčových oblastí. Práce pokračuje srovnáním dvou nejpoužívanějších typů business modelů – Business Model Canvas a Lean Canvas.

V závěru teoretické části jsou popsány vybrané analýzy, které slouží jako důležité nástroje pro hodnocení podnikatelského prostředí. Jednou z nich je PEST analýza, která se zaměřuje na faktory politické, ekonomické, sociální a technologické povahy a poskytuje komplexní pohled na vnější prostředí podniku. Další analýzou, která je důležitá pro správné posouzení konkurenčního prostředí, je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Ta se zaměřuje na hrozby a příležitosti, které přináší konkurence, dodavatelé, zákazníci, noví konkurenti a substituty. Kromě toho je v teoretické části také popsána SWOT analýza, která umožňuje

hodnotit silné a slabé stránky podniku a identifikovat příležitosti a hrozby v rámci vnitřního i vnějšího prostředí. V praktické části budou tyto analýzy aplikovány na vypracování business modelu zamýšlené cukrárny.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

9.1 PEST analýza

Analýza PEST byla vybrána pro analýzu makroprostředí společnosti. Jedná se o prostředí, které není podnik sám schopen ovlivnit, a proto je důležité ho důkladně prošetřit, abychom zjistili případné příležitosti, nebo naopak hrozby.

Následující tabulka (Tabulka 1) popisuje souhrn faktorů z jednotlivých oblastí, které byly zkoumány.

Tabulka 1 - PEST analýza (Vlastní zpracování)

POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY	EKONOMICKÉ FAKTORY
válečný konflikt na Ukrajině	míra inflace
	míra nezaměstnanosti
	průměrná hrubá mzda
SOCIÁLNÍ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY
porodnost < úmrtnost	elektronické spotřebiče
přistěhovalí < vystěhovalí	platební terminál
významní zaměstnavatelé	rychlé a stabilní internetové připojení

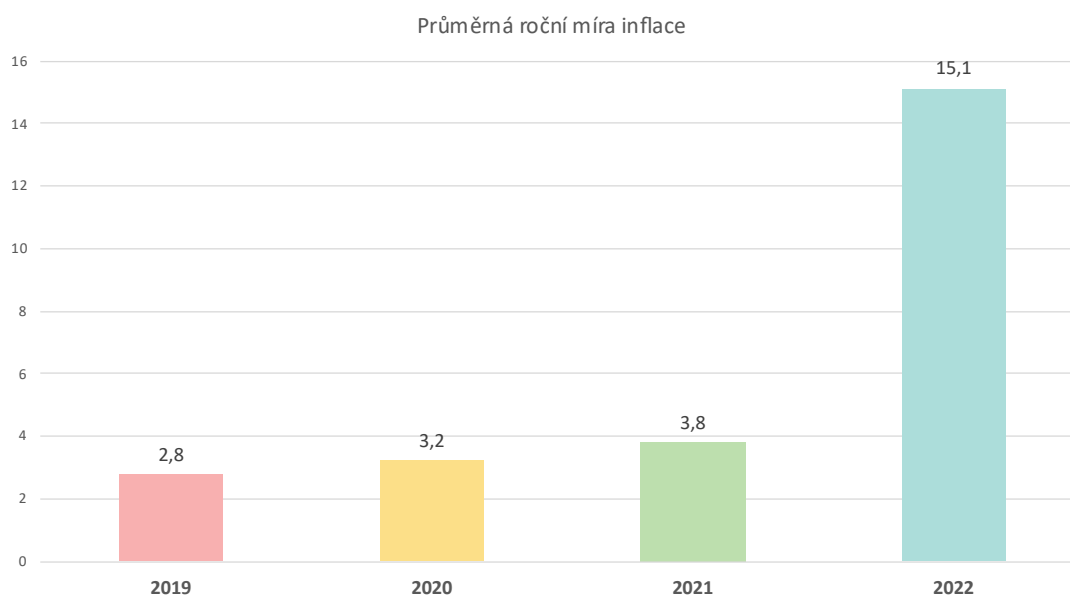
9.1.1 Politické faktory

Politická situace v Česku by se dala definovat jako „poměrně stabilní“, i přesto, že již více než jeden rok probíhá válečný konflikt na Ukrajině. Samozřejmě může být nynější situace v budoucnu ovlivněna jedinci, kteří šíří extrémistické idey společností.

9.1.2 Ekonomické faktory

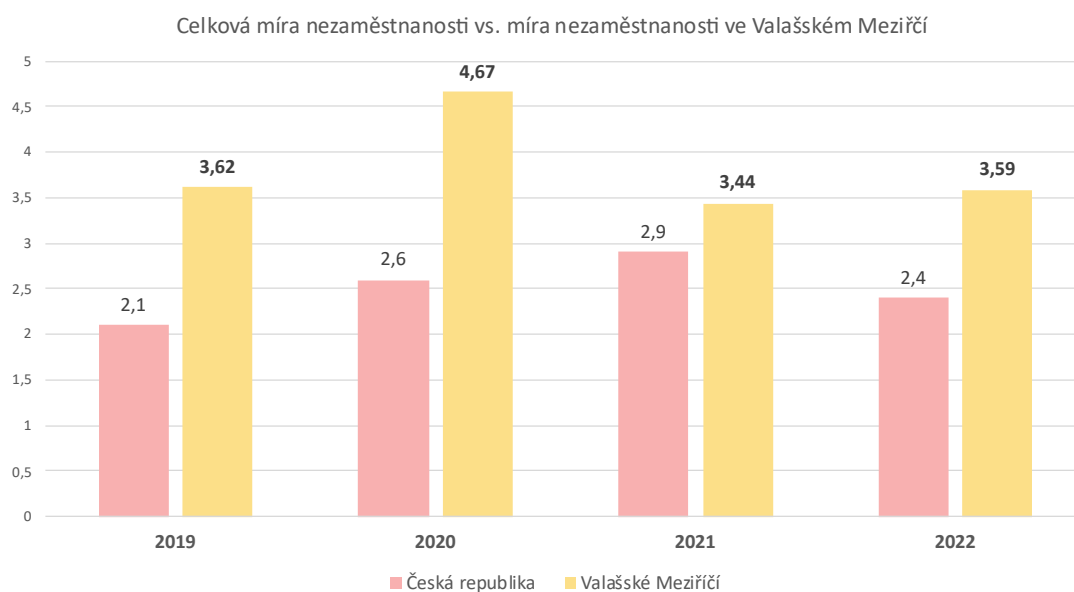
Do ekonomických faktorů, které by mohly ovlivnit cukrárnu bez pochyby patří, inflace, nízká nezaměstnanost, průměrná mzda a další.

Inflace – Průměrná roční míra inflace pro rok 2022 podle Českého statistického úřadu (©2023) byla **15,1 %**, a stala se tak nejvyšší naměřenou mírou za poslední čtyři roky (Obrázek 6). Nynější míra inflace není pro budoucí společnosti přímo ideální, jelikož ceny na vstupech můžou být poměrně vysoké, a to se může projevit do cenotvorby budoucích produktů.



Obrázek 6 - Průměrná roční míra inflace (Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)

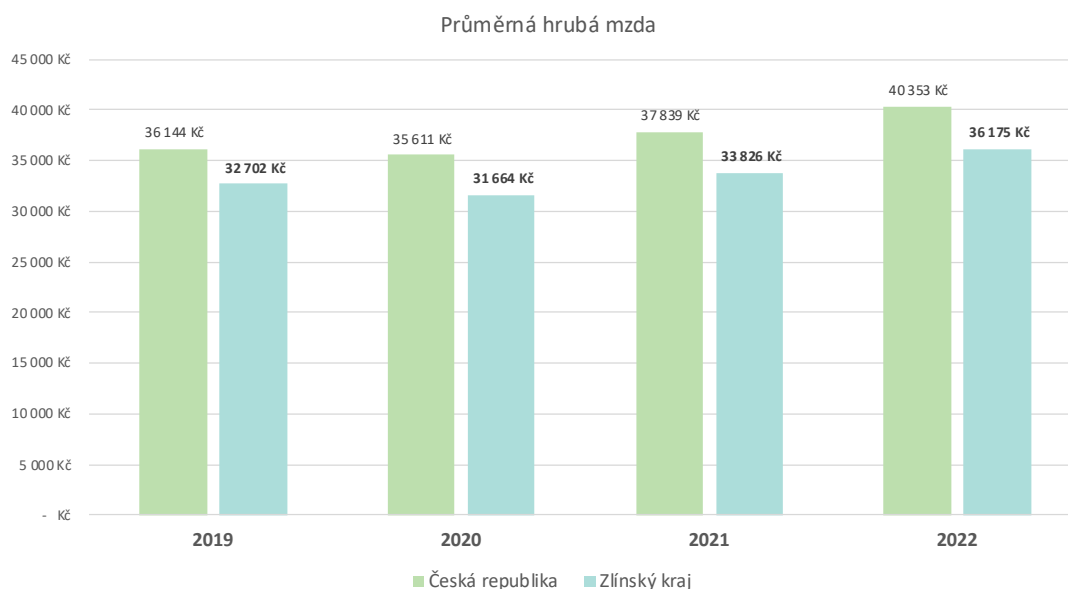
Nízká nezaměstnanost – Podíl nezaměstnanosti podle Českého statistického úřadu (©2023) byl v lednu roku 2023 **2,6 %**. Z grafu (Obrázek 7) můžeme vidět kromě celkové míry nezaměstnanosti také míru nezaměstnanosti ve Valašském Meziříčí. Tato míra je pro zamýšlenou cukrárnu výhodnější, jelikož je přesnější. Z grafu je patrné, že nezaměstnanost ve Valašském Meziříčí byla ve vybraném období vyšší než celorepublikové hodnoty. V České republice je zatím nejnižší míra nezaměstnanosti ze všech zemí v Evropské unii.



*Obrázek 7 - Celková roční míra vs. lokální míra nezaměstnanosti
(Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)*

Průměrná hrubá mzda – Průměrná hrubá mzda může výrazně ovlivnit vliv na cukrárnu, kvůli jejímu neustálému růstu. Podle Českého statistického úřadu (©2023) průměrná hrubá mzda za rok 2022 činila 40 353 Kč, kdy v meziročním srovnání činil přírůstek 2 450 Kč (6,5 %). Z grafu (Obrázek 8) můžeme pozorovat stále rostoucí tendenci, kromě roku 2020. Toto snížení mohla zapříčinit pandemie Covid-19, jelikož její průběh zastavil chod velkého množství podniků.

Tento faktor může ovlivnit konkurence schopnost malých a středních podniků. Kvůli neustálému tlaku na růst hrubých mezd. Průměrná hrubá mzda Zlínského kraje je oproti celorepublikové průměrné mzdě nižší, a to v průměru až o 3 895 Kč, a zůstává tak jednou z nejnižších průměrných hrubých mezd v porovnání s ostatními kraji.

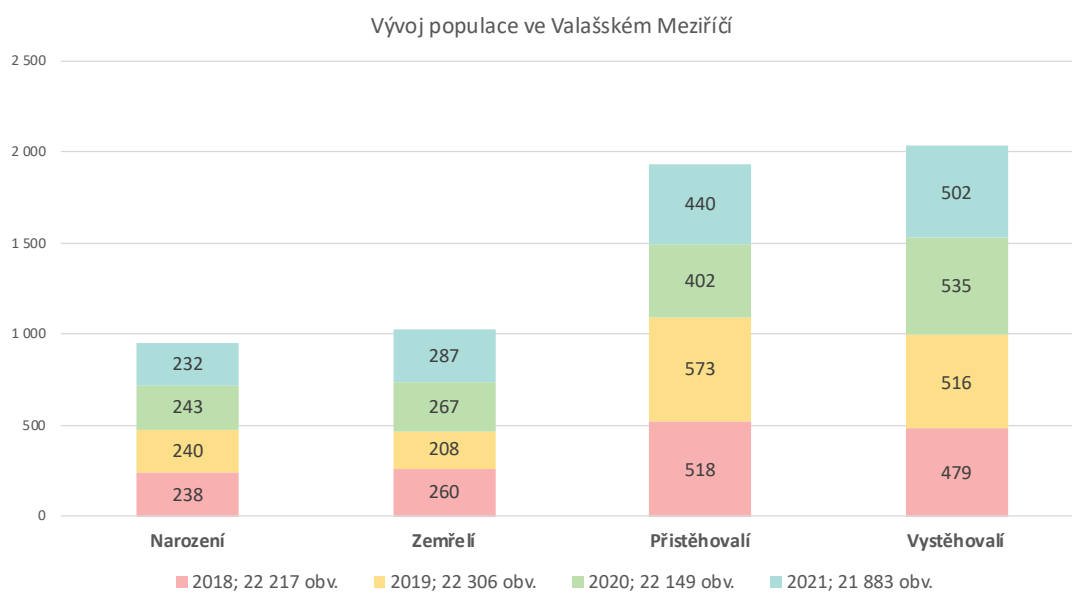


Obrázek 8 - Průměrná hrubá mzda v Kč (Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)

9.1.3 Sociální faktory

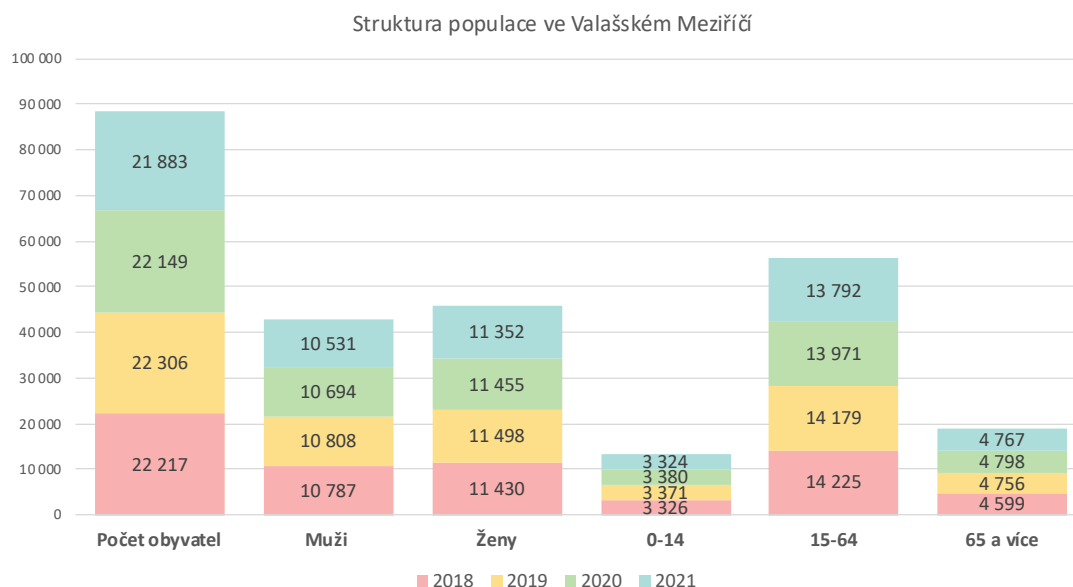
Současná ekonomická situace není zrovna nejpříznivější. Kvůli vysoké inflaci nemají spotřebitelé tendenci utrácet a trávit čas v cukrárně. Jelikož jim můžou dané produkty připadat předražené. V České republice je totiž zavedený nešvar, kdy si někteří spotřebitelé neuvědomují, z jakých surovin je daný produkt vyroben, nebo kolik času na něm cukrář strávil.

Valašské Meziříčí se nachází ve Zlínském kraji. K 1. 1. 2022 zde žije 21 883 obyvatel. Mezi potenciálními zákazníky cukrárny by však mohli být zařazeni i obyvatelé přilehlých měst, jako je Zubří, Lešná, Podlesí, Krhová, Poličná, Bynina, Hrachovec, Juřinka nebo také Rožnov pod Radhoštěm, jelikož žádné z uvedených měst nemá cukrárnu, která by se specializovala na domácí cupcakes, brownies nebo také sušenky. V grafu (Obrázek 9), který sledoval vývoj populace ve Valašském Meziříčí je patrné, že dochází ke snižování obyvatelstva. Kromě roku 2019, který zaznamenal velký přírůstek oproti ostatním let.



Obrázek 9 - Vývoj populace ve Valašském Meziříčí
(Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)

Následující graf (Obrázek 10) podrobně ukazuje strukturu obyvatelstva Valašského Meziříčí ve sledovaných letech, zahrnující počty žen, mužů a rozdělení podle věkových skupin. Z grafu je patrné, že je ve městě více žen než mužů. Věk obyvatelstva v rozmezí 15-64 let odpovídá úměrně počtu obyvatel, kdy došlo k pouhému 1 % úbytku od roku 2018 do roku 2021.



*Obrázek 10 - Struktura populace ve Valašském Meziříčí
(Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)*

Ve Valašském Meziříčí se nachází řada významných firem, které působí v různorodých oblastech od chemického průmyslu přes strojírenství až po poskytování nemocniční péče. Mezi nejvýznamnější společnosti bychom mohli zařadit – Deza a. s., Nemocnice AGEL Valašské Meziříčí a. s., MP Krásno, a. s., PWO Czech Republic a. s., ROBE Lighting s. r. o., Mlékárna Valašské Meziříčí, spol. s r. o. a mnoho dalších. Díky své pestré nabídce jsou tyto společnosti ve Valašském Meziříčí velmi atraktivní jak pro stávající, tak pro nové zaměstnance. Navíc když se zaměstnanci vracejí z práce, hledají často místa, kde si mohou odpočinout a načerpat energii po náročném dni. V takových chvílích se nová cukrárna v centru města stává ideálním místem pro odpočinek. Navíc, díky své strategické poloze, by cukrárna přitáhla nejen zaměstnance z okolních firem, ale i úřadů a dalších menších firem, které se nacházejí v centru města.

Pro zaměstnance, kteří by pracovali v blízkosti cukrárny, je to také skvělé místo pro pracovní schůzky, neboť by nabízelo klidné a příjemné prostředí, které podpoří produktivitu

a kreativitu. Cukrárna by také poskytovala možnost pracovat na notebooku nebo si prostě jen užít čas s přáteli při sladkém dezertu a dobré kávě.

V každém případě, by se nová cukrárna stala důležitým místem pro společenský život v centru města, kde se mohou lidé setkávat, odpočívat a užívat si vynikajícího cukroví a příjemné atmosféry.

9.1.4 Technologické faktory

Hlavním technologickým faktorem každé cukrárny je kvalitní pečicí trouba, která se rychle přehřeje na potřebnou teplotu a k tomu všemu ji udrží po dobu celého pečení. Pečicí trouba však není jediným spotřebičem, který cukrárna potřebuje. Dalším důležitým pomocníkem je kuchyňský robot. Kuchyňských robotů existuje na trhu velká nabídka, kdy se cena může pohybovat i v řádu několika tisíc, proto je důležité vybrat ten správný, který bude splňovat všechny požadavky a jeho provoz vydrží aspoň pár let. Na stejné úrovni pak najdeme kávovar, jelikož k dobrému dezertu patří bez pochyby šálek vynikající kávy. Nesmíme však zapomenout na dostatečné množství chladicího zařízení, a to jak pro kuchyni, tak pro provozovnu, aby byly produkty co nejdéle čerstvé a udržely si svoji kvalitu. Mezi další spotřebiče, které sice nehrají hlavní roli, ale neobešli bychom se bez nich. Patří zde výrobek ledu, myčka, tyčový mixer, ruční šlehač a spousta kuchyňského vybavení. Další klíčovou součástí technologie je kvalitní, ale hlavně stabilní internetové připojení. V dnešní době se připojení k internetu stalo nedílnou součástí každodenního života, proto je nutné najít poskytovatele WiFi routerů, který nám zaručí plynulé fungování i při připojení mnoha uživatelů. Poslední, ale nezbytná technologie je poskytnutí bezkontaktních plateb, které umožní zákazníkům rychlé a bezpečné vyřízení plateb.

9.2 Porterův model pěti sil

V této části se zaměříme na analýzu mezoprostředí zamýšlené cukrárny. Zaměříme se na identifikaci a analýzu konkurence v okolí, zhodnotíme kvalitu a spolehlivost dodavatelů, a prozkoumáme preference a nákupní chování odběratelů.

9.2.1 Konkurence

Ve Valašském Meziříčí a okolí se nachází více než třináct zařízení, které nabízí zákazníkům zákusky, řezy, dorty, cheescaky, kávu a příjemné posezení. Autor business plánu se však rozhodl zaměřit pouze na pět cukráren/kaváren, které by mohly být přímou konkurencí budoucí cukrárny.

Cukrárna U Saliho

Cukrárna U Saliho je jednou z nejznámějších cukráren ve Valašském Meziříčí, jelikož se nachází přímo na jeho náměstí. V okolí cukrárny najdeme další dvě cukrárny, které budou popsány níže, a to Café U Zvonu a CAFÉ TUCAN. Mimo to se na náměstí nachází dvě banky, Česká spořitelna a Komerční banka. Tento podnik je pro město velice specifický, jelikož zde působí již dlouho dobu, navíc nabízí v letních obdobích různé druhy kopečkové zmrzliny.

Interiér cukrárny je velice příjemný, ale hlavně moderní. Prostor je laděný do černo-bílé s doplňky chromu. Kapacita cukrárny je průměrná až velká, každý zákazník si obvykle najde místo. Tuto kapacitu je hlavně možné v létě rozšířit o venkovní posezení, které je kryté slunečními deštníky.

Cukrárna nabízí různé druhy kávy a nealkoholických nápojů – domácí limonády, džusy nebo různé nápoje od společnosti Coca-Cola či Mattoni 1873. V její nabídce najdeme různé řezy, dorty, zákusky, ale hlavně zmrzlinové poháry, se kterými se nesetkáme v dnešní době tak často. Ceny dezertů a pochutin odpovídají kvalitě, a proto by se daly hodnotit jako přiměřená výše. Cukrárna se dá zařadit mezi přímé konkurenty, jelikož je zaměřena na všechny zákaznické segmenty a obsahuje pestrou nabídku produktů.

Kavárna U Zvonu

Café U Zvonu se na také nachází na náměstí a je přímým sousedem Cukrárny U Saliho, proto se dá říct, že zde platí stejné podmínky.

Kavárna U Zvonu má zajímavý interiér, který je pro ni velice specifický. K sezení jsou totiž použity semišové gauče a křesla, čímž u zákazníků mohou evokovat domácí atmosféru. Kapacita je ale oproti Cukrárně U Saliho menší, ale kavárna má také možnost rozšíření této kapacity o letní zahrádku.

Kavárna nabízí různé druhy kávy a nealkoholických ale i alkoholických nápojů, jako například pivo, víno nebo různé druhy míchaných drinků. Dalo by se říci, že kavárnu funguje i jako restaurační zařízení, jelikož zákazníkům nabízí možnost hlavních jídel. Nabídka dezertů obsahuje zákusky, řezy nebo různé dortíky. Cena se pohybuje přibližně stejně jako u Cukrárny U Saliho.

Jelikož funguje Kavárna U Zvonu pomalu na stejném principu jako restaurace, nebude zařazena do přímých konkurentů zamýšlené cukrárny.

CAFÉ TUCAN

CAFÉ TUCAN je třetím podnikem, který se nachází v přímé blízkosti již dvou zmíněným zařízením, a proto zde platí stejné lokační podmínky.

Kavárna má velice specifický interiér, a může vzbuzovat uměleckou atmosféru, jelikož se samotná kavárna prezentuje také jako čítárna. Interiér je vybavený dřevěným nábytkem, a ze stropu visí mnoho knih. Prostor kavárny je veliký, jelikož je schopný pojmout až 80 osob, jelikož je zde možné uspořádat různé přednášky, vernisáže ale i třeba koncerty.

Kavárna nabízí především kávové nápoje, ale najdeme zde také nealkoholické a alkoholické nápoje, mezi které patří pivo, víno i tvrdý alkohol. Kavárna nabízí hlavně „domácí“ pokrmy a dezerty, které si připravuje sama. Od domácího chleba, přes nakládaný hermelín až po skořicové šneky.

CAFÉ TUCAN nebude zařazeno do kategorie přímých konkurentů, jelikož její nabízený sortiment je až moc odlišný od zamýšlené cukrárny.

Za-Kúsek Cukrárna & Kavárna

Cukrárna se nachází sedm minut pěší chůze od náměstí. V jejím okolí se nachází panelové domy a dům lékařů. Jedná se o poměrně nové zařízení, které se stalo velmi oblíbeným mezi obyvateli města. Navíc je zde možnost v létě koupit kopečkovou zmrzlinu.

Cukrárna je menší, ale působí útulněji. Interiér je moderní, kdy jsou dřevěné stoly doplněny černými a krémovými čalouněnými židlemi. V letních měsících je možné tuto kapacitu rozšířit o malé venkovní posezení.

Zařízení nabízí hlavně různé druhy zákusků, řezů a dortů, ale najdeme zde i různé druhy cupcaků. Jelikož je v názvu i kavárna, tak je zde možné zakoupit různé druhy kávových produktů. V nabídce jsou také nealkoholické nápoje, jako domácí limonáda.

Hlavním důvodem zařazení Za-Kúsek Cukrárna & Kavárna je jeho podobnost sortimentu, který by byl nabízen v zamýšlené cukrárně, kdy se stává přímým konkurentem.

eRcaffé

Kavárna je situována deset minut chůze od náměstí a v jejím okolí se nachází hotel a základní škola. V těsné blízkosti zařízení se také nachází vlakové nádraží a nákupní středisko. I přes to, že se kavárna nenachází v přímé blízkosti centra, je kavárna velmi populární a má vysokou návštěvnost.

Interiér kavárny je vytvořen s ohledem na moderní design a nabízí příjemné a pohodlné posezení. Místnost je osvětlena moderními světelnými prvky, které vytvářejí příjemnou atmosféru. V letních měsících je k dispozici také možnost venkovního posezení.

Kavárna nabízí širokou nabídku kvalitních nápojů, jako jsou káva, čaj nebo také domácí limonáda. V nabídce najdeme mnoho druhů zákusků, dortů a dezertů, ale taky mnoho různých slaných pokrmů – obložené chleby, snídaňové menu, sandwiche nebo tousty.

Důvodem zařazení kavárny do detailního analyzování konkurence byla její široká nabídka dezertů, které by mohly působit jako hlavní konkurenční prvek pro zamýšlenou cukrárnu.

Hodnocení podniků

Abych mohl provést hodnocení vybraných podniků, bylo nutné najít nestranné zákazníky, kteří mají nějaký přehled o zmíněných zařízeních. Zákazníky, kteří provedli hodnocení (Tabulka 2) byli dva muži a pět žen, ve věku 20 až 60 let. Jejich úkol byl snadný, ohodnotit podniky podle poskytnutých kritérií na stupnici od nuly do deseti, kdy deset je maximální spokojenost a nula měla být použita pouze tehdy, pokud podnik nedisponuje daným kritériem.

Tabulka 2 - Srovnání užité hodnoty podniků (Vlastní zpracování)

	Cukrárna U Saliho	Kavárna U Zvonu	CAFÉ TUCAN	Za-Kúsek	eRcaffé
Cena sortimentu	6	5	6	7	6
Nabídka sortimentu	6	4	6	8	9
Kvalita sortimentu	8	7	7	9	9
Otevírací doba	8	9	9	6	7
Obsluha	8	7	7	8	9
Interiér	6	5	5	7	8
Zahrádka	5	4	6	4	8
Celkem	47	41	46	49	56

Z jejich hodnocení byl následně vytvořen průměr, který byl matematicky zaokrouhlen. Po sečtení výsledků vyšel podnik eRcaffé, který měl pro zákazníky nejvyšší užitou hodnotu. V příloze VII je uveden graf, který zobrazuje pomocí křivek srovnání mezi hodnotami jednotlivých podniků.

9.2.2 Potenciální nově vstupující firmy

V současné době se ekonomická situace nachází v obtížné fázi s vysokou mírou inflace, což znamená, že podnikání se může stát riskantním a nejistým. To může mít negativní dopad na rozhodování podnikatelů ohledně založení nového podniku, včetně cukrárny. Navíc, cukrárny a kavárny patří mezi podniky, které vyžadují vysoké náklady na provoz, a často se spoléhají na stálou zákaznickou základnu a opakující se návštěvy. Vzhledem k současné situaci, kdy se lidé snaží šetřit, může být návštěva cukrárny nebo kavárny pro mnoho lidí luxusem, který si nemohou dovolit.

9.2.3 Substituty

V případě, že by se cukrárny staly méně dostupné pro zákazníky kvůli ekonomické situaci, mohou se objevit různé alternativy nebo substituty, které by zákazníci mohli využívat. Mezi nejčastější substituty patří:

- **Supermarkety a obchody s potravinami** – Zákazníci mohou nakupovat zboží v obchodech s potravinami, kde mohou najít mnoho sladkostí a dezertů, které jsou cenově dostupnější než v cukrárnách.
- **Fast food restaurace** – Fast food restaurace nabízejí řadu sladkých dezertů a nápojů, které jsou obvykle levnější než v cukrárnách.
- **Vlastní příprava domácích dezertů** – Zákazníci si mohou připravovat vlastní domácí dezerty, což může být levnější než návštěva cukrárny.
- **Online nákupy** – Existuje mnoho e-shopů, které nabízejí široký výběr sladkostí a dezertů, které si zákazníci mohou objednat online a nechat si je doručit přímo do domu.
- **Zdravější alternativy** – Zákazníci mohou vyhledávat zdravější alternativy k tradičním sladkostem, jako jsou ovocné dezerty, sušenky s nízkým obsahem tuku a cukru, nebo dezerty bez laktózy a lepku.

Celkově lze říci, že zákazníci mají v současné době mnoho možností, kde si mohou pochutnat na sladkostech a dezertech, a to jak v tradičních cukrárnách, tak i v alternativních místech a online obchodech. Nicméně, cukrárny a kavárny stále nabízejí unikátní atmosféru a zážitek, který není v jiných místech k dispozici.

9.2.4 Dodavatelé

Dodavatelé pro cukrárny jsou velmi důležití, jelikož mohou ovlivnit kvalitu a chuť produktů, které cukrárna nabízí. Proto musí dodavatelé splňovat několik kritérií, aby mohli spolupracovat s cukrárnou:

- **Kvalita surovin** – Dodavatelé by měli poskytovat suroviny vysoké kvality, které jsou čerstvé a zdravé. Suroviny by měly být bez pesticidů a jiných chemikálií, které by mohly negativně ovlivnit chuť a kvalitu dezertů.
- **Konzistence a spolehlivost** – Dodavatelé by měli dodávat suroviny pravidelně a v konzistentní kvalitě. To znamená, že by měli dodržovat stanovené termíny a dodávat stejné množství surovin s každou dodávkou.
- **Flexibilita a spolupráce** – Dodavatelé by měli být ochotni spolupracovat s cukrárnou a být flexibilní v případě změn v požadavcích na suroviny nebo množství.
- **Cena** – Cena surovin je také důležitým faktorem pro cukrárnu. Dodavatelé by měli nabízet konkurenceschopné ceny za suroviny, které jsou přiměřené kvalitě a množství surovin.

Celkově lze říci, že dodavatelé pro cukrárny musí splňovat vysoké standardy kvality a spolehlivosti, aby mohli spolupracovat s cukrárnou a poskytovat suroviny pro vynikající dezerty a cukrovinky.

9.2.5 Odběratelé

Pro cukrárnu by měli být ideální odběratelé zákazníci, kteří ocení kvalitní a originální cukrářské výrobky a jsou ochotni za ně zaplatit. Tito zákazníci by měli být především z řad milovníků sladkého, gurmánů a lidí, kteří mají vysoké nároky na kvalitu a chuťové vlastnosti výrobků. Cukrárna by měla být schopna oslovit široké spektrum zákazníků, včetně těch, kteří mají různé potřeby a preference. To znamená, že by měla nabízet širokou škálu výrobků, od klasických dortů po rozmanité cukrovinky. Dále by měla cílit na různé zákaznické segmenty, jako jsou rodiny s dětmi, studenti, pracující lidé a senioři. Kromě toho by odběratelé pro cukrárnu měli být ochotni přispět k budování dobrého jména podniku, což zahrnuje doporučení a opakované návštěvy. Také by měli být připraveni investovat do výrobků a služeb, což znamená, že cena by měla být adekvátní kvalitě a hodnotě, kterou

zákazníci očekávají. Celkově by odběratelé pro cukrárnu měli být spokojeni s kvalitou a nabízeným sortimentem výrobků, aby se cukrárna mohla úspěšně etablovat a prosperovat.

9.3 SWOT analýza

K tvorbě SWOT analýzy (Tabulka 3) byly použity informace, které byly zjištěny pomocí již dříve zmíněných analytických nástrojů. Analýza bude zaměřena na definování silných a slabých stránek budoucí cukrárny, ale také na její příležitosti a hrozby.

Tabulka 3 - SWOT analýza (Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
pestrá nabídka	nezkušenost v oblasti podnikání
catering na svatby a oslavy	vyšší ceny dezertů
dorty na zakázku	vysoké náklady na suroviny
baking boxy	zákaz domácích mazlíčků
příjemné prostředí	vysoké počáteční náklady
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
sezónní a kulturní festivaly	konkurence od jiných cukráren v okolí
trendy v gastronomii	změna trendů a preference zákazníků
	změny v hospodářských podmínkách

9.3.1 Silné stránky

Do silných stránek cukrárny bychom mohli zařadit její nabídku dezertů, která se bude významně lišit od stávajících cukráren. Bude nabízet různé druhy cupcakes, brownies a cookies, které v cukrárnách v okolí nenajdeme. Cukrárna bude nabízet také možnost cateringu na svatby a oslavy všeho druhu, kdy jeho součástí bude dovoz a plating dezertů. Další silnou stránkou cukrárny bude její schopnost péct dorty na zakázku, kdy si zákazník bude moct dort vyzvednout sám, nebo si ho nechat dovést. Cukrárna bude také svým zákazníkům nabízet možnost baking boxů – boxy, ve kterých zákazník najde před vážené ingredience, pečící papír, popřípadě košíčky a postup, aby si mohl v pohodlí domova připravit jeho oblíbený dezert z cukrárny. Poslední, ale taky velmi důležitou, silnou stránkou bude její přívětivá atmosféra a prostředí.

9.3.2 Slabé stránky

Nezkušenost majitele v oblasti podnikání může představovat významnou slabou stránku pro budoucí cukrárnu. Konkurence, která již má na trhu etablované pozice, může být schopna lépe vyhodnotit trendy a změny na trhu a adaptovat své podnikání na nové podmínky. Jednou z významných slabých stránek cukrárny může být vysoká cena produktů způsobená použitím kvalitních surovin. I když kvalita je pro mnoho zákazníků prioritou, vyšší cena může být pro některé z nich nepřijatelná, a to zejména v době hospodářské nejistoty. Konkurence může nabízet produkty s nižší cenou a nižší kvalitou surovin, což může být pro cukrárnu problémem. Mezi další slabé stránky cukrárny může patřit zákaz vstupu domácích zvířat, zejména psů. Tato omezení by mohla vyvolat nesouhlas a odpor některých zákazníků, kteří jsou zvyklí své domácí mazlíčky brát sebou na veřejná místa. Toto omezení může vést k menšímu zájmu o cukrárnu a může mít negativní vliv na její obchodní výsledky. Další významnou slabou stránkou cukrárny mohou být vysoké počáteční náklady spojené s nákupem zařízení, surovin, náborem personálu a dalších provozních nákladů, které nejsou v počáteční fázi podpořeny dostatečně velkou zákaznickou základnou. Tento fakt může vést k potenciálnímu nedostatku finančních prostředků a omezení provozního rozsahu cukrárny.

9.3.3 Příležitosti

Příležitostí pro cukrárnu by mohlo být zapojení do sezónních a kulturních festivalů v okolí. Tím, že by cukrárna nabídla speciální dezerty odpovídající tématu festivalu, by mohla propagovat své produkty a získat nové zákazníky. Marketingové kampaně spojené s těmito událostmi by mohly přispět k větší viditelnosti cukrárny a tím i k rozšíření jejího podnikání. Cukrárna má také možnost využít trendů v gastronomii jako další příležitost. V gastronomickém průmyslu se neustále objevují nové trendy a chutě, které mohou být pro cukrárnu velmi inspirativní. Například momentálně jsou velmi populární dezerty, které využívají netradiční ingredience, jako jsou zelenina, květiny, koření a podobně. Cukrárna by mohla vyzkoušet experimentování s těmito novými trendovými ingrediencemi a přidat do své nabídky nové a inovativní produkty. Nabídnutí nových a netradičních ingrediencí v dezertech by mohlo přitáhnout nové zákazníky a rozšířit tak její základnu. Kromě toho by mohla cukrárna využít těchto trendů ke svému prospěchu a získat větší viditelnost a pozornost v gastronomickém průmyslu.

9.3.4 Hrozby

Cukrárna se může potýkat s několika hrozbami, které mohou ovlivnit její fungování. Konkurence od jiných cukráren v okolí je jednou z těchto hrozeb, protože tyto cukrárny mají již dlouhou dobu silnou zákaznickou základnu a dobu působení. Další hrozbou je změna trendů a preferencí zákazníků, které mohou být pro cukrárnu obtížné následovat. Pokud by cukrárna nebyla schopna přizpůsobit se novým trendům a chutím, mohla by ztratit zákazníky a tržby. Poslední, ale zcela zásadní hrozbou jsou změny v hospodářských podmínkách. Tyto změny mohou ovlivnit celkovou ekonomickou situaci a mohou mít vliv na chování zákazníků. Pokud by došlo ke zhoršení ekonomické situace, mohli by zákazníci začít šetřit a snížit své nákupy, což by mohlo negativně ovlivnit tržby cukrárny. Proto by cukrárna měla být připravena na různé hospodářské scénáře a mít plán na zvládnutí případných změn.

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola se věnuje popisu výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno v rámci kvalitativního výzkumu. Cílem bylo zjistit preference, požadavky a očekávání zákazníků ohledně nové cukrárny. Dotazníkové šetření poskytlo množství důležitých informací, které pomohou při plánování a provozování podniku. Budou zde prezentovány klíčové poznatky a statistické údaje získané z dotazníků, aby bylo možné lépe pochopit potřeby a preference zákazníků a přizpůsobit jim nabídku produktů a služeb.

Kvalitativní průzkum tvořilo jedenáct otázek, kdy 4 byly uzavřené a 7 otevřených. Tyto otázky byly položeny vybraným desíti zákazníkům, kdy cílem bylo získat potřebné informace k dosažení co největšího uspokojení budoucích zákazníků.

Kvalitativní průzkum byl uskutečněn 5. dubna 2023 v 14:00 v nejmenované cukrárně ve Valašském Meziříčí. Bylo osloveno deset náhodných zákazníků, kteří měli odlišný věk a pohlaví.

Vyhodnocení některých otázek proběhlo za pomoci Microsoft Excel.

10.1 Stanovení výzkumných otázek

Před započítím výzkumu je nutné stanovit výchozí předpoklady, které budou následně ověřovány. Cílem ověření výzkumných otázek je získat lepší pochopení preferencí zákazníků.

- **Výzkumná otázka 1** – *Je 55 % respondentů ochotno zaplatit za dezert více než 50 Kč?*
- **Výzkumná otázka 2** – *Uvítá alespoň 60 % respondentů možnost dětského koutku?*
- **Výzkumná otázka 3** – *Bude v dnešní době platit více než 50 % respondentů platební kartou?*
- **Výzkumná otázka 4** – *Uvítalo by více než 70 % respondentů možnost alkoholických nápojů v cukrárně?*

Formát dotazníkového šetření je k nahlédnutí v příloze I.

10.2 Vyhodnocení dotazníku

Zákazník číslo jedna byla paní ve věku 65let, která si užívá zaslouženého důchodu. V cukrárně se jí líbí její moderní interiér, ale důležitější je pro ni hlavně čistota.

Zákazník číslo dvě byl mladý muž ve věku 28let, který pracuje jako marketingový specialista v nejmenované společnosti. Interiér cukrárny se zákazníkovi líbí, ale na jeho vkus je použití červené barvy příliš agresivní.

Zákazník číslo tři byla 21letá studentka, která studuje na vysoké škole v Brně. V cukrárně ráda tráví čas s kamarádky, dobrou knihou v ruce anebo prací nad semináři eventuálně úkoly do školy.

Zákazník číslo čtyři byla žena ve věku 45let, která pracuje jako účetní v malé firmě ve městě. Do cukrárny ráda skočí po občasném nákupu v obchodním centru poblíž, ale jelikož bydlí na druhé straně města, tak preferuje tamější cukrárny.

Zákazník číslo pět byl muž ve věku 37let, a pracuje jako prodavač v obchodě s elektronikou. Do cukrárny si skočí pro něco sladkého, když má na něco chuť v pracovní pauze na oběd nebo po práci.

Zákazník číslo šest byla žena, které bylo 30let a pracuje jako kadeřnice. Interiér cukrárny se jí líbí, jelikož její oblíbená barva je právě červená. Cukrárnu navštěvuje nejen proto, že se jí líbí její interiér, ale i kvůli tomu, že zde pracuje její kamarádka.

Zákazník číslo sedm byl muž ve středním věku, 47let. Pracuje jako OSVČ. Na interiéru cukrárny mu nijak nezáleží, jelikož nemá žádné preference. Stačí mu čisté prostředí a kvalitní obsluha.

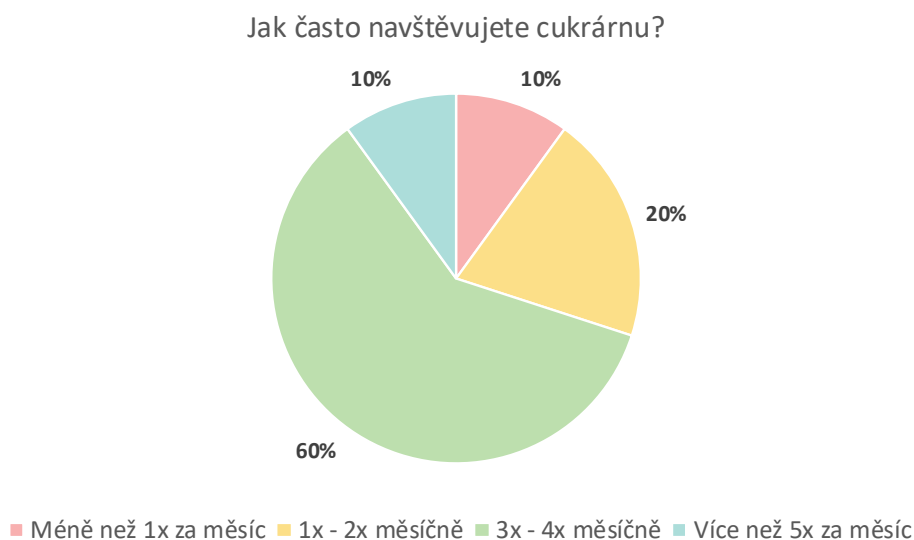
Zákazník číslo osm byl senior ve věku 79let, který si užívá důchod. Cukrárna se mu moc líbí, jelikož je čistá, ale má hlavně velmi příjemnou obsluhu, která si s ním moc ráda popovídá.

Zákazník číslo devět byla 22letá studentka vysoké školy ve Zlíně. Cukrárna se jí líbí jenom proto, že je blízko nákupního centra, a její kamarádky bydlí poblíž. V cukrárně se jí nelíbí použití červeného nábytku.

Zákazník číslo deset byla žena, které bylo 52let. Pracuje jako učitelka anglického jazyka na základní škole. Do cukrárny chodí ráda sama, ale i s kamarádkami, jelikož zde panuje příjemná atmosféra a obsluha.

1. Jak často navštěvujete cukrárnu? S kým obvykle navštěvujete cukrárnu?

Cílem první otázky bylo zjistit, jak často a s kým obvykle navštěvují respondenti cukrárnu. Nejčastější odpověď tvořilo 60 % respondentů (Obrázek 11), kteří odpověděli 3x – 4x měsíčně. Kdy cukrárnu navštěvují za doprovodu rodinných příslušníků, přátel nebo sami. Zbytek respondentů odpovědělo jinak.



Obrázek 11 - Jak často navštěvujete cukrárnu? (Vlastní zpracování)

2. V kolik hodin nejčastěji navštěvujete cukrárnu?

Cílem druhé otázky bylo zjistit, v kolik hodin zákazníci navštěvují cukrárnu nejradši.

Zákazník 1: „Po obědě na dezert, takže okolo 14:00.“

Zákazník 2: „Okolo 15:00.“

Zákazník 3: „Nejčastěji na 14:00.“

Zákazník 4: „Okolo 16:00.“

Zákazník 5: „14:00.“

Zákazník 6: „Závisí, jaký mám týden, ale obvykle 15:00.“

Zákazník 7: „17:00.“

Zákazník 8: „15:00.“

Zákazník 9: „Obvykle okolo 16:00“

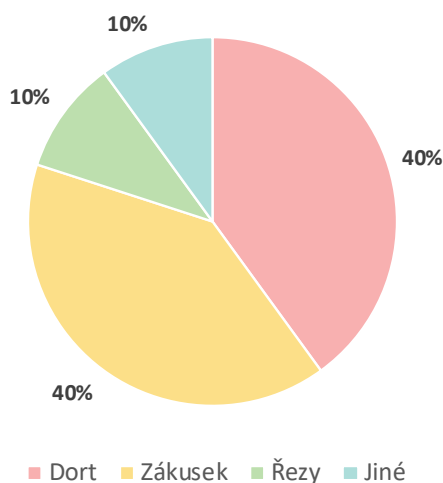
Zákazník 10: „15:00“

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejrušnější čas v cukrárně bývá mezi 14:00 – 16:00.

3. Jaké druhy dezertů si nejčastěji objednáváte?

Cílem třetí otázky bylo zjistit, jaké mají respondenti oblíbené dezerty, tudíž jejich preference. Třetí otázka byla uzavřená a dávala respondentům možnost vybrat z následujících odpovědí: dort, zákusek, řezy, jiné.

Jaké druhy dezertů si nejčastěji objednáváte?



Obrázek 12 - Jaké druhy dezertů si nejčastěji objednáváte?
(Vlastní zpracování)

Průzkum zákaznických preferencí ukázal (Obrázek 12) zajímavé výsledky ohledně oblíbených produktů v cukrárně. Výsledky průzkumu ukázaly, že dorty i zákusky jsou pro zákazníky stejně důležité a tvoří jejich hlavní výběr. Respondenti tedy vykazují značnou rovnováhu mezi preferencemi a nemají jednoznačnou převahu jednoho druhu sladkého pokrmu před druhým.

4. Jaké jsou Vaše zkušenosti s dezerty? Co se Vám líbí a co byste chtěli změnit?

Zákazník 1: „Úžasné, vnoučatům chutnají nejvíce dorty. Nic bych neměnila.“

Zákazník 2: „Když už si dám, tak jsem velice spokojený.“

Zákazník 3: „Moc mi to tu chutná. I když na můj vkus jsou některé dezerty málo sladké.“

Zákazník 4: „Velmi pozitivní, nic bych neměnila.“

Zákazník 5: „Dezerty jsou tu moc dobré, ale chybí mi větší výběr cupcakes.“

Zákazník 6: „Dobré, dezerty mi tu chutnají snad všechny, ale co mi chybí jsou takové ty typické americké cookies, nebo i brownies.“

Zákazník 7: „Nic bych neměnil.“

Zákazník 8: „*Všechno je to moc dobré.*“

Zákazník 9: „*Chybí mi cookies a ocenila bych větší výběr cupcakes.*“

Zákazník 10: „*Jsem zatím velice spokojená, nic bych neměnila.*“

Respondenti vyjádřili své spokojení s nabídkou cukrárny a vyjádřili, že jí velmi rádi využívají. Nicméně, objevily se návrhy na rozšíření sortimentu, a to především o americké cookies, brownies a širší výběr cupcakes. Zákazníci tedy chtějí více možností, které by rozšířily stávající nabídku a umožnily jim výběr ze širšího spektra sladkostí.

5. Jaký je Váš názor na dětský koutek?

Zákazník 1: „*Přesto že cukrárnu navštěvuji s vnoučaty, nejsem zastávkyní dětských koutků. Děti si mají hrát venku, a ne v cukrárně.*“

Zákazník 2: „*S přítelkyní čekáme miminko, takže mi to nevadí.*“

Zákazník 3: „*Vadí mi hluk, který děti vydávají. Není to příjemné, když se snažím soustředit na práci nebo konverzaci s kamarádkami.*“

Zákazník 4: „*Dětský koutek mi nevadí, jelikož zde netrávím tolik času. Ale pokud bych zde měla sedět delší dobu, asi by mi to pobíhání dětí vadilo.*“

Zákazník 5: „*Vadí mi.*“

Zákazník 6: „*Upřímně, nemám děti moc ráda. Byla bych raději, kdyby tu nebyl.*“

Zákazník 7: „*Myslím, že je vhodný, rodiče si můžou aspoň v klidu vypít kafe.*“

Zákazník 8: „*Dětský koutek mi nevadí. Děti mi připomínají moje vnoučata.*“

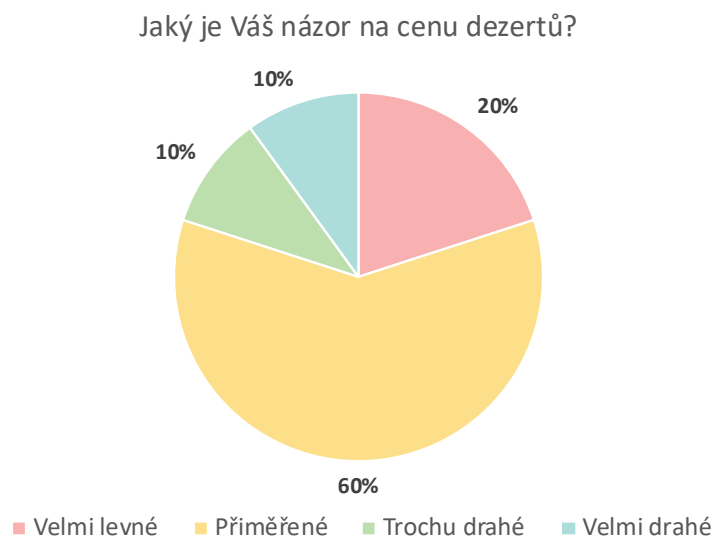
Zákazník 9: „*Nemám ráda, když děti křičí, nebo pobíhají po restauračním zařízení obecně. Dětský koutek bych klidně zrušila a rozšířila tak kapacitu prostoru.*“

Zákazník 10: „*Pokud jsou děti ukázněné a umějí se chovat, tak mi nevadí. Ve většině případech tomu tak ale není. Takže fanouškem dětských koutků bohužel nejsem.*“

V průzkumu zákaznických preferencí v cukrárnách bylo zjištěno, že se většina respondentů negativně vyjádřila k dětskému koutku v provozovně. Hlavním důvodem byly obavy o rušení a narušení klidné atmosféry cukrárny. Mnoho zákazníků vnímá dětský koutek jako negativní prvek v prostředí cukrárny, který by mohly odradit zákazníky od její návštěvy.

6. Jaký je Váš názor na cenu dezertů?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zákazníci vnímají cenovou nabídku dané cukrárny. Tato otázka byla pro zákazníky uzavřená, kdy měli možnost vybrat ze čtyř odpovědí: velmi levné, přiměřené, trochu drahé, velmi drahé.



Obrázek 13 - Jaký je Váš názor na cenu dezertů? (Vlastní zpracování)

Podle průzkumu názorů respondentů (Obrázek 13) se ukázalo, že více než polovina z nich, má přesvědčení, že jsou dané ceny přiměřené. Dalších 20 % zúčastněných respondentů se domnívá, že ceny jsou dokonce velmi levné, zatímco zbývajících počet respondentů je přesvědčen o tom, že jsou ceny trochu drahé nebo velmi drahé. Je také důležité vzít v úvahu, že průměrná cena dezertu činí 49 Kč.

7. Kolik jste ochotni utratit za dezert a kávu (1 osoba)?

Zákazník 1: „Do 150 Kč.“

Zákazník 2: „Upřímně to moc neřeším, klidně i 200 Kč.“

Zákazník 3: „Jelikož jsem studentka, tak se ráda vlezu do 100 Kč.“

Zákazník 4: „Okolo 170 Kč.“

Zákazník 5: „Takových 150 Kč.“

Zákazník 6: „Do 170 Kč.“

Zákazník 7: „Maximálně 200 Kč.“

Zákazník 8: „150 Kč a stačí.“

Zákazník 9: „*Nechce se mi moc utrácet, takže maximálně 130 Kč.*“

Zákazník 10: „*Okolo 160 Kč.*“

V průzkumu zákaznických preferencí v cukrárně byly zjištěny rozdílné názory ohledně ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit na osobu. Někteří zákazníci uváděli vyšší částky, zatímco jiní byli ochotni zaplatit méně.

Pro určení reálné průměrné ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit, byl proveden výpočet průměru ze všech odpovědí respondentů. Tento výpočet ukázal, že průměrná cena, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit na osobu, je 158 Kč.

8. Co je pro Vás důležité při návštěvě cukrárny?

Zákazník 1: „*Milá obsluha, která se na mě i usměje, ale hlavně to, aby bylo čisto.*“

Zákazník 2: „*Jak rychle si mě obsluha všimne, jak na mě působí interiér, jestli je tam čisto.*“

Zákazník 3: „*Atmosféra, která v cukrárně panuje, jak kvalitní jsou dané dezerty, ale i vstřícnost obsluhy.*“

Zákazník 4: „*Kvalita sladkostí a kávy.*“

Zákazník 5: „*Rychlost obsluhy, kvalita dezertů.*“

Zákazník 6: „*Atmosféra a interiér, jestli je možnost venkovního posezení, kvalita kávy a dezertů.*“

Zákazník 7: „*Kvalita sortimentu a obsluhy.*“

Zákazník 8: „*Cena zákusků, ale i jejich kvalita. Hned potom přívětivost obsluhy.*“

Zákazník 9: „*Kvalita, cena dezertů a nápojů.*“

Zákazník 10: „*Možnost sezení na zahrádce, kvalita poskytovaných produktů.*“

Tato otázka byla zaměřena na to, jak lze přilákat zákazníky do cukrárny a co je nejvíce ovlivňuje při výběru této kategorie podniku. V rámci průzkumu bylo zjištěno, že nejvýznamnějším kritériem je cena produktů, která odráží jejich kvalitu. A to nejen v případě dezertů, které jsou hlavní specialitou cukrárny, ale i u kávy a dalších nápojů, které zákazníci mohou při návštěvě ochutnat. Dalším důležitým faktorem, který může rozhodnout o úspěchu cukrárny je její atmosféra, ale i příjemná a rychlá obsluha. Zákazníci v dnešní době ocení, když se na ně personál usmívá, snaží se jim poradit a poskytnout vynikající služby. Rychlost obsluhy je také klíčová, protože nikdo nechce čekat dlouho na své dezerty

nebo pití. Posledním prvkem, který by mohl být pro zákazníky lákadlem, je možnost posezení na venkovní terase nebo zahrádce v letních měsících. To může být pro mnoho zákazníků rozhodující faktor, když hledají místo, kde si mohou vychutnat své oblíbené dezerty na čerstvém vzduchu.

9. Jaké jsou Vaše zkušenosti s nabídkou nápojů? Co se Vám líbí a co byste chtěli změnit?

Zákazník 1: *„Já jsem spokojená, sice káva by mohla být lepší, ale mým vnukům chybí možnost těch sladkých nápojů.“*

Zákazník 2: *„Mně stačí minerální voda, takže jsem spokojený.“*

Zákazník 3: *„Chybí mi možnost kávy bez kofeinu, možnost alternativního mléka bych taky uvítala.“*

Zákazník 4: *„Nejsem moc náročná, takže jsem s nabídkou velice spokojena.“*

Zákazník 5: *„Káva by mohla být lepší, často se mi stává, že mám na dně hrníčku zrníčka a není to moc příjemné pít.“*

Zákazník 6: *„Více méně pozitivní. Akorát se mi nelíbí zrníčka na dně kávy.“*

Zákazník 7: *„Chybí mi možnost slazených nápojů, jako je Cola a podobně. Jinak mi zde káva chutná.“*

Zákazník 8: *„Turek je vynikající. Nic bych neměnil.“*

Zákazník 9: *„Chybí mi možnost ovesného nebo mandlového mléka. Jinak si asi nestěžuju.“*

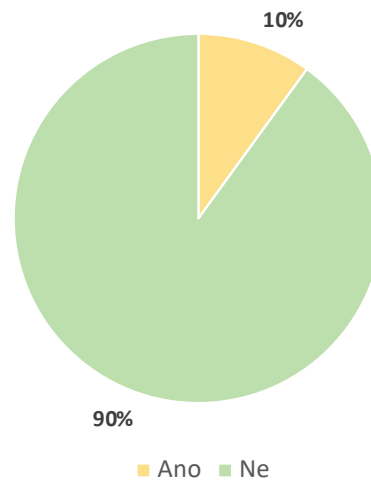
Zákazník 10: *„Káva by mohla být lepší, jelikož občas nechává pachut' v ústech. Domácí limonády by mohly být lépe servírovány.“*

Otázka byla zaměřena na kvalitu a spokojenost zákazníků s nabídkou nápojů v cukrárně. Z výsledků průzkumu lze vyčíst, že úplná spokojenost s kvalitou podávané kávy není u respondentů dosažena. Výskyt nedostatků může být způsoben jak špatnou kvalitou kávových zrn, tak nesprávným nastavením mlýnku nebo kávovaru. Někteří zákazníci také postrádají nabídku alternativních druhů mléka, jako je například ovesné nebo mandlové mléko, a chtěli by také mít možnost objednat si perlivé nápoje od značky Cola-Cola.

10. Měli byste zájem o alkoholické nápoje?

Cílem desáté otázky bylo zjistit, zda by zákazníci ocenili možnost alkoholických nápojů v cukrárně. Jednalo se u uzavřenou otázky, kdy měli respondenti možnost odpovědět pouze ano nebo ne.

Měli byste zájem o alkoholické nápoje?



Obrázek 14 - Měli byste zájem o alkoholické nápoje? (Vlastní zpracování)

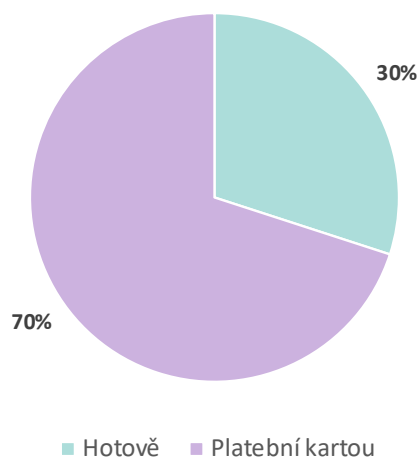
Pokud se podíváme na graf zobrazující odpovědi respondentů (Obrázek 14), je zřejmé, že vysoké procento, konkrétně 90 % z nich, vyjádřilo negativní stanovisko ohledně možnosti podávat alkoholické nápoje v cukrárně.

Tento výsledek naznačuje, že většina respondentů preferuje cukrárny jako místa, kde se mohou setkat s rodinou a přáteli a užít si sladké pochoutky bez rizika negativních vlivů alkoholu na zážitek z návštěvy. Zároveň by tento výsledek mohl být interpretován jako výzva pro majitele cukráren, aby přemýšleli o alternativních způsobech, jak zlepšit zážitek z návštěvy, jako je například rozšíření nabídky dezertů a kávy.

11. Jakým způsobem obvykle platíte za produkty?

Byla poslední uzavřenou otázkou v kvalitativním průzkumu. Jejím cílem bylo ověření nutnosti platebního terminálu. Respondenti měli na výběr ze dvou možností: hotovost, platební karta.

Jakým způsobem obvykle platíte za produkty?



Obrázek 15 - Jakým způsobem obvykle platíte za produkty?
(Vlastní zpracování)

Podle grafu z průzkumu (Obrázek 15) je zřejmé, že v současné době zákazníci upřednostňují platební karty a mobilní platby před hotovostí. Tento trend lze vysvětlit několika faktory, které zahrnují nejen rychlost transakce, ale také pohodlí a bezpečnost. Platba kartou nebo mobilním telefonem umožňuje zákazníkům rychle a snadno zaplatit za své nákupy bez nutnosti počítání a manipulace s hotovostí. Kromě toho tato forma platby eliminuje riziko krádeže nebo ztráty peněz, což je v dnešní době velmi důležité.

10.3 Ověřený výzkumných otázek

Výzkumná otázka 1 – Je 55 % respondentů ochotno zaplatit za dezert více než 50 Kč?

Z analýzy respondentů plyne, že více než 55 % z nich vyjádřilo ochotu uhradit cenu za dezert převyšující částku 50 Kč. **Výzkumná otázka 1 potvrzena.**

Výzkumná otázka 2 – Uvítá alespoň 60 % respondentů možnost dětského koutku?

Z výsledků analýzy respondentů lze vyvodit, že více než 70 % z nich nevyjadřuje příznivé stanovisko k dětským koutkům, neboť ty mohou vytvářet nadměrný hluk, který by mohl narušit klidnou atmosféru cukrárny. **Výzkumná otázka 2 zamítnuta.**

Výzkumná otázka 3 – *Bude v dnešní době platit více než 50 % respondentů platební kartou?*

Z dat získaných z průzkumu je patrné, že 70 % respondentů dává přednost bezhotovostnímu placení. Toto rozhodnutí může být motivováno jednak pohodlím, ale také především z hlediska zabezpečení finančních transakcí. **Výzkumná otázka 3 potvrzena.**

Výzkumná otázka 4 – *Uvítalo by více než 70 % respondentů možnost alkoholických nápojů v cukrárně?*

Z výsledků průzkumu zákaznických preferencí vyplývá, že pro většinu respondentů (90 %) není v cukrárně žádoucí nabídka alkoholických nápojů. Zákazníci v cukrárnách hledají především klidnou atmosféru a relaxaci, a proto nechtějí být obtěžováni hlučnými a opilými hosty, kteří by to mohli narušit. Zákazníci také zdůrazňují, že v cukrárně přicházejí s rodinou a přáteli a chtějí se soustředit na své společenské interakce, a ne na pití alkoholu. **Výzkumná otázka 4 zamítnuta.**

10.4 Shrnutí dotazníkové šetření

Z dotazníkovém šetření se projevilo, že většina zákazníků, kteří by navštěvovali cukrárnu, by byly především ženy.

Zákazníci by do cukrárny pravděpodobně přišli nejčastěji 3 až 4krát měsíčně a často by je doprovázeli rodinní příslušníci nebo přátelé, neváhali by však přijít i sami.

Nejrušnější doba, kdy je očekáváno nejvíce zákazníků, byla určena mezi 14:00 a 16:00. V tuto dobu se obvykle konají odpolední srazy a schůzky, ale také dochází k častějšímu objednávání sladkých dezertů a kávy. Proto je důležité, aby kavárna během této doby disponovala dostatečným počtem zaměstnanců, aby byla zajištěna rychlá obsluha a aby se minimalizovaly fronty.

Zákazníci jsou ochotni utratit v průměru 158 Kč za kvalitní dezert a kávu, což naznačuje, že pro ně kvalita produktů a služeb představuje vysokou prioritu. Zároveň je z průzkumu patrné, že návštěvníci vyžadují vysokou kvalitu nejen samotné kávy a dezertů, ale také celkového prostředí cukrárny. Profesionální obsluha a příjemná atmosféra jsou pro zákazníky stejně důležité jako kvalita produktů. Zákazníci tedy nejenže hledají kvalitní a chutné dezerty a kávu, ale také chtějí, aby jejich návštěva byla příjemným zážitkem, který si budou pamatovat a rádi se do cukrárny budou vracet.

11 BUSINESS MODEL CUKRÁRNY

Pro vytvoření efektivního a udržitelného business modelu cukrárny jsem se rozhodl využít moderní metody Lean Canvas. Tato metoda umožňuje komplexní a interaktivní mapování klíčových aspektů podnikání v jednoduché tabulce, která zahrnuje segmentaci trhu, návrh jedinečné hodnoty, kanály distribuce, náklady a příjmy, problémy a jejich řešení, klíčové metriky a neférové výhody. Metoda Lean Canvas je široce využívána v podnikání, zejména pro nové podniky a start-upy, jelikož umožňuje rychlou a efektivní iteraci a testování různých variant business modelu. Díky této metodě by mělo být možné vytvořit pro cukrárnu optimální business model s jasným směřováním a přizpůsobeným potřebám zákazníků a trhu.

Během vytváření Lean Canvas jsem prošel několika verzemi s cílem nalézt tu nejvhodnější pro konkrétní projekt cukrárny. Po pečlivém posouzení výhod a nevýhod jednotlivých verzí jsem se rozhodl pro použití páté verze (Obrázek 16). Postupně jsem přidával a upravoval jednotlivé položky, aby byly co nejvíce relevantní pro mou cukrárnu a zároveň abych mohl co nejlépe pochopit svůj byznys model a jeho přínos pro zákazníky. Předchozí verze Lean Canvas jsou k dispozici k nahlédnutí v příloze II až V.

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
malá nabídka dezertů - cupcakes, brownies, cookies na trhu	nabídka kvalitních dezertů a kávy	použití kvalitních surovin	inspirace z anglicky mluvících zemí	milovníci cupcakes
ne kvalitní káva	příjemný interiér	atmosféra na posezení, práci i relax	baking boxy	milovníci cukráren
nevhodné místa pro relaxaci, práci a scházení se s přáteli	prostředí vhodné na práci a relax	catering na svatby a oslavy	cílová skupina studentů, domácí pekaři a matky	domácí pekaři
baking boxy	baking boxy a kurzy pečení	pečení dortů na zakázku		studenti
kurzy pečení	pečení dortů na zakázku	baking boxy		matky
pečení na zakázku				městští úředníci
	KLÍČOVÉ METRIKY		KANÁLY	
	Ø tržby za den		Facebook Instagram	
	Ø počet zákazníků za den		TikTok Youtube	
	cash flow		Webová stránka	
			Patreon	
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ		
počáteční investice	reklama	prodej dezertů a nápojů		
energie	personál	prodej baking boxů		
nájem	manka a škody	catering a pečení na zakázku		
nákup surovin	web hosting	kurzy pečení		
nákup kávy	náklady na rozvoj	Patreon		

Obrázek 16 - Lean Canvas V (Vlastní zpracování podle: Muraya, 2016)

11.1 Zákaznické segmenty

Hlavním zákaznickým segmentem budou milovníci cupcakes respektive cukráren. To jsou praví zákazníci, na které musíme myslet při tvorbě naší nabídky. Jedná se o zákazníky, kteří přijdou navštívit cukrárnu už jenom kvůli její atmosféře a činnosti spojené s její návštěvou. Dalším segmentem jsou studenti, kteří hledají vhodné místo pro práci na seminárních pracích nebo domácích úkolech v příjemném prostředí cukrárny. Cukrárna by byla také vhodným místem pro matky, které chtějí přenechat jejich ratolesti jejich partnerům a na chvíli si odpočinout u dobrého dezertu s kvalitní kávou v ruce v příjemném prostředí. Díky lokalitě, je možné přilákat i městské úředníky, kteří by zde mohli sjednat jednání nebo si odpočinout po zdlouhavé schůzi.

11.2 Problém

Každý segment našeho potenciálního zákaznického trhu je charakterizován specifickým problémem, kterému čelí. Tyto problémy mohou být různorodé a závisí na konkrétních potřebách a preferencích dané skupiny zákazníků. V našem cílovém segmentu, kterým jsou milovníci dezertů a kvalitní kávy, se vyskytuje primární problém spočívající v nedostatku nabídky oblíbených dezertů, jako jsou cupcakes, brownies a cookies, na trhu. S tímto problémem souvisí i další výzva, a to nutnost zprostředkování kvalitní kávy, která by měla být ideálním doplňkem k dezertům. Někteří zákazníci jsou nároční na chuťové vlastnosti kávy a očekávají, že bude kvalitní a důmyslně připravená. Studenti i pracovníci v městských kancelářích pak trpí nedostatkem prostoru pro práci či odpočinek s přáteli. Domácí pekaři zase mohou mít problém s omezeným výběrem kurzů, které by jim umožnily zdokonalit své pečící techniky. Nicméně, společným problémem pro všechny zákaznické segmenty je nedostatek času, který by jim umožnil si něco upéct v pohodlí domova.

11.3 Řešení

Hlavním řešením pro náš klíčový segment je nabídka kvalitních dezertů, které uspokojí jejich potřeby a smyslné kávy která pohladí jejich jazýček. Prostředí cukrárny bude moderní, ale zároveň z něho bude vyzařovat energie, ze které zákazníci poznají, že jsou v cukrárně. Studenti i městští pracovníci zde budou moct pracovat, ale zároveň se scházet s přáteli a relaxovat. Maminky zde najdou také klidné útočiště, na odpočinek s kamarádky a probírání různých městských drbů. Pro nedostatek času, bude cukrárna nabízet zákazníkům možnost cateringu na různých oslavách nebo svatbách, kdy v její nabídce bude i pečení dortů

na zakázku. A pro domácí pekaře nabídne cukrárna různé baking boxy, díky kterým si budou moct připravit jejich oblíbené dezerty v pohodlí domova. V budoucnosti, pro ně ale připraví i různé kurzy, aby se mohli stále zlepšovat.

11.4 Návrh jedinečné hodnoty

Cukrárna je jedinečná v tom, že svým zákazníkům poskytuje možnost cateringu na svatbách nebo různých oslavách, které by zákazníci mohli pořádat. Navíc, svým zákazníkům nabízí možnost dovozu dortů na zakázku. Příjemná a přívětivá atmosféra, kterou cukrárna vyřazuje, může u zákazníků navodit pocit pohodlí a relaxace, když hledají místo pro odpočinek a odreagování od každodenního shodnu. Navíc tato atmosféra může zvýšit zážitek z konzumace dezertů a nápojů, které bude cukrárna nabízet.

11.5 Klíčové metriky

Primárním ukazatelem výkonnosti je průměrná denní tržba, která by měla být monitorována dvakrát týdně – na konci pracovního týdne a na konci víkendu. Výpočet by se prováděl vydělením celkové tržby za sledované období počtem dnů, přičemž sledovány by byly pětidenní i dvoudenní období.

Další významnou metrikou by byl průměrný denní počet zákazníků, který by také byl monitorován dvakrát týdně. Vypočtením podílu průměrné denní tržby a průměrného denního počtu zákazníků by byla zjištěna průměrná útrata na jednoho zákazníka. Tato metrika by nám umožnila lépe pochopit, jaké jsou preference našich zákazníků a jak efektivně využívají naše služby.

11.6 Neférová výhoda

Klíčovou výhodou je vysoká znalost anglického jazyka majitele cukrárny. Kdy jsou přímo její recepty inspirovány recepturami, které jsou dostupné v Anglii nebo Spojených státech. Tyto recepty mohou být pro zákazníky neobvyklé, ale hlavně v místním prostředí nevídané. Další výhodou je poskytování tzv. baking box, což jsou sady s předpřipravenými surovinami a recepty, které si zákazníci mohou odnést domů a připravit si své vlastní dezerty. Zákazníci si tak mohou užít zábavu a výzvu z pečení v pohodlí své domácnosti. Poslední výhodou je strategická poloha cukrárny, která by se nacházela v centru města, obklopena různými úřady, obchody, ale i školami nebo obytnou zónou.

11.7 Distribuční kanály

V dnešní době k neopomenutelným distribučním kanálům patří sociální sítě. Mezi hlavní typy těchto médií patří rozhodně Facebook, Instagram a TikTok. Na těchto sociálních sítích by byly vytvořeny účty, které by reprezentovaly zamýšlenou cukrárnu. Zákazníci by byly prostřednictvím těchto sítí informováni o aktuální nabídce dezertů, různých akcích apod. Pokud by byla cukrárna pozitivně přijata, došlo by také k vytvoření Youtube kanálu, na kterém by byly týdně zveřejňována videa, která by popisovala přípravu různých dezertů, jak z cukrárny, nebo úplně nových. Ruku v ruce s tvorbou Youtube kanálu by byl vytvořen také účet Patreon, kde by mohli odběratelé vyjádřit podporu tím, že se stanou patronem, a budou měsíčně přispívat určitou částkou, která bude použita na budoucí rozvoj. Patroni by měli přístup ke zpracovaným PDF receptům, bonusovým videím, ale i třeba různým slevovým kupónům do cukrárny. Posledním médiem by byla webová stránka cukrárny, kde by zákazníci našli všechny potřebné informace. Web hosting by byl pomocí Wix.

11.8 Zdroje příjmů

Cukrárna získává hlavní příjem z prodeje dezertů, především z cupcakes, brownies a cookies. Ty jsou doplněny širokou nabídkou nápojů včetně různých druhů káv, čajů, domácích limonád a minerálních vod. K tomu je přidávána nabídka nápojů od značky Coca-Cola, která patří mezi oblíbené a osvědčené značky. Kromě prodeje sladkých pochoutek a nápojů, cukrárna získává příjmy také z prodeje baking boxů. Dalším zdrojem příjmů pro cukrárnu je poskytování cateringových služeb pro různé akce a oslavy. Cukrárna může poskytnout dezerty, nápoje a jiné pochoutky na firemní akce, svatby, narozeninové oslavy a další příležitosti. Posledním zdrojem příjmů pro cukrárnu jsou zakázkové dorty, které jsou připravovány speciálně pro zákazníky. Tento typ služby umožňuje zákazníkům přizpůsobit dezerty svým potřebám a přání, což může být velmi lákavé pro různé oslavy a události.

11.9 Struktura nákladů

Náklady můžeme rozdělit na dvě kategorie, jednorázové a pravidelné. Mezi jednorázové náklady patří počáteční investice, kterou budeme muset do cukrárny investovat – nákup zařízení kuchyně, spotřebiče a zařízení interiéru cukrárny. Pravidelnými náklady bude placení nájmu, energií, nákup kvalitních surovin na provoz cukrárny, ale také náklady na reprezentaci skrze reklamu nebo web hosting.

12 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

Cílem této kapitoly je provést ekonomickou analýzu vytvořeného podnikového modelu. Pro toto hodnocení budou využita relevantní data, získaná na základě analýzy konkurenčních podniků a dat dostupných prostřednictvím internetu.

12.1 Výnosy

Výnosy cukrárny se budou odvíjet od počtu zákazníku a jejich útraty. Následující data (Tabulka 4) zobrazují kalkulaci Oreo Cupcake, který by byl součástí nabídky zamýšlené cukrárny. Data zobrazují celkové množství surovin, které jsou zapotřebí k vyrobení 12 cupcakes, kdy jejich cena dosahuje 156 Kč. Po přičtení nákladů související s jejich vyrobením jako je práce a energie, výše požadovaného zisku a 15 % DPH, vychází cena na jeden cupcake 40 Kč. Cena ostatních produktů jako brownies a sušenky by se nacházela v podobné výši. Průměrná cena dezertů by vycházela na 50 Kč.

*Tabulka 4 - Kalkulace Oreo Cupcake
(Vlastní zpracování, podle: nakup.itesco.cz, ©2023)*

KALKULACE					
položka	množství	cena za kg/l	náklady na 12ks	náklady na 1ks	cena 1 ks
podmáslí	0,125	22,90 Kč	2,9 Kč	0,2 Kč	-
káva	0,010	899,50 Kč	9,0 Kč	0,7 Kč	-
olej	0,105	71,90 Kč	7,5 Kč	0,6 Kč	-
vejce	2,000	4,33 Kč	8,7 Kč	0,7 Kč	-
cukr krupice	0,185	32,90 Kč	6,1 Kč	0,5 Kč	-
hladká mouka	0,140	34,90 Kč	4,9 Kč	0,4 Kč	-
soda	0,020	179,90 Kč	3,6 Kč	0,3 Kč	-
sůl	0,010	29,90 Kč	0,3 Kč	0,0 Kč	-
kakao	0,035	755,71 Kč	26,4 Kč	2,2 Kč	-
smetana	0,100	174,50 Kč	17,5 Kč	1,5 Kč	-
pudrový cukr	0,020	49,99 Kč	1,0 Kč	0,1 Kč	-
oreo	0,075	306,25 Kč	23,0 Kč	1,9 Kč	-
máslo	0,200	227,60 Kč	45,5 Kč	3,8 Kč	-
celkem	/	/	156 Kč	13 Kč	40 Kč

Cena nápojů (Tabulka 5), nabízených v cukrárně, by se pohybovala cenově stejně, kdy by průměrná cena jednoho nápoje vycházela na 45 Kč. Mezi další výnosy bychom mohli zařadit také prodej baking boxů, u kterých by se cena pohybovala mezi 350 Kč až 500 Kč.

*Tabulka 5 - Výpočet ceny nápojů
(Vlastní zpracování podle: nakup.itesco.cz, ©2023)*

KALKULACE				
položka	cena za kg/l	množství na 1 nápoj	náklady na 1 nápoj	cena na 1 nápoj
espresso	859 Kč	0,020	17,2 Kč	35 Kč
cappuccino	885 Kč	0,025	22,1 Kč	45 Kč
caffé latté	885 Kč	0,030	26,6 Kč	53 Kč
domácí limonáda	419 Kč	0,070	29,3 Kč	59 Kč

V následující části práce se pokusíme odhadnout tržby (Tabulka 6). Tento odhad byl vytvořen na základě pozorování a sledování konkurenčních cukráren. Predikce obsahuje tři scénáře – pesimistický, realistický a optimistický, aby bylo možné posoudit možné výsledky v různých situacích.

Tabulka 6 - Predikce tržeb (Vlastní zpracování)

	Ø prodejní cena	pesimistická	realistická	optimistická
kávové nápoje	45 Kč	13	32	53
ostatní nápoje	45 Kč	20	28	36
dezerty	50 Kč	15	35	47
celkem tržba za den	-	2 235 Kč	4 450 Kč	6 355 Kč
celkem tržba za 30 dní	-	67 050 Kč	133 500 Kč	190 650 Kč

12.2 Náklady

Vstupní náklady

Vstupní náklady (Tabulka 7) představují náklady, které jsou hrazeny pouze v jednorázové platbě na počátku podnikání, případně před samotným zahájením provozu cukrárny. Tyto náklady se obvykle vztahují k pořízení potřebného vybavení, technologií, nábytku, software a dalších nezbytných investic. Vstupní náklady mohou také zahrnovat náklady spojené s náborovým řízením a školením zaměstnanců, náklady na získání povolení a licencí, právní poradenství a další. Tyto náklady se obvykle hradí ze startovního kapitálu, úvěru nebo jiných zdrojů financování.

Tabulka 7 - Vstupní náklady (Vlastní zpracování)

kuchyňské vybavení	pořizovací cena	vybavení interiéru	pořizovací cena
konvektomat	112 191 Kč	interiérové úpravy	60 000 Kč
varná deska	9 439 Kč	stoly	23 140 Kč
kuchyňský robot (3x)	61 470 Kč	židle	71 760 Kč
lednice (2x)	31 338 Kč	klimatizace	18 899 Kč
mrazák	20 490 Kč	osvětlení	8 000 Kč
chladicí vitrína	19 239 Kč	servírovací nádobí	21 060 Kč
kávovar	135 000 Kč	police na míru	6 540 Kč
džez a baterie	4 079 Kč	dekorace	10 000 Kč
myčka	13 290 Kč	grafika a tisk	5 000 Kč
tyčový mixér	3 790 Kč	-	-
ruční šlehač	4 290 Kč	-	-
cukrářské potřeby	5 000 Kč	-	-
celkem			644 015 Kč

Pravidelné náklady

V rámci pravidelných nákladů na provoz cukrárny (Tabulka 8) zahrneme všechny náklady, které vzniknou v průběhu provozu podniku. Tyto náklady se dělí na dvě kategorie: fixní a variabilní. Fixní náklady jsou nezávislé na návštěvnosti cukrárny a zahrnují například náklady na pronájem, energie, mzdy zaměstnanců, účetnictví a podobně. Naopak variabilní náklady jsou přímo závislé na návštěvnosti cukrárny a mění se podle počtu prodaných výrobků nebo návštěvnosti.

Tabulka 8 - Měsíční náklady (Vlastní zpracování)

fixní náklady	částka	variabilní náklady	realistická částka
pronájem	15 000 Kč	nákup surovin	30 000 Kč
energie	5 000 Kč	papírové brčka	37 Kč
mzdové náklady	22 000 Kč	plastové kelímky	49 Kč
internetové připojení	2 500 Kč	plastové víčka	145 Kč
web hosting	185 Kč	hygienické potřeby	300 Kč
reklama	1 000 Kč	-	-
pojištění	2 000 Kč	-	-
pokladní software	1 000 Kč	-	-
celkem			79 216 Kč

Výsledek hospodaření

V případě naplnění realistické varianty výnosů by cukrárna mohla v průběhu jednoho kalendářního roku dosáhnout celkového zisku ve výši 651 408 Kč (Tabulka 9). To by znamenalo, že by byla schopna pravidelně generovat ziskový příjem a dosáhnout solidního hospodaření. Rozložením tohoto celkového zisku rovnoměrně na jednotlivé měsíce by se projevil průměrný měsíční zisk v hodnotě 54 284 Kč. Tento výsledek by byl důležitým ukazatelem pro vedení podniku, neboť by umožnil získat přehled o předpokládaných měsíčních finančních výnosech a plánovat budoucí investice a rozvoj podniku.

Tabulka 9 - Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)

měsíční VH	částka	roční VH	částka
realistická predikce tržeb	133 500 Kč	realistická predikce tržeb	1 602 000 Kč
realistická predikce nákladů	79 216 Kč	realistická predikce nákladů	950 592 Kč
zisk	54 284 Kč	zisk	651 408 Kč

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo systematicky vypracovat a analyzovat business model cukrárny ve Valašském Meziříčí. Tento proces zahrnoval i ekonomické zhodnocení vypracovaného business modelu. Tvorba business modelu byla založena na využití odborné literatury a teoretických poznatků, které byly podrobně popsány v teoretické části práce. Teoretická část se soustředila na relevantní informace týkající se podnikání v České republice, metody tvorby business modelu a analýz, které zkoumají jak vnitřní, tak vnější faktory ovlivňující podnikatelské prostředí.

V praktické části výzkumu byla zahájena analýzou vnitřního a vnějšího prostředí navrhované cukrárny, pomocí tří analytických nástrojů. Prvním z nich byla analýza PEST, která se zaměřila na identifikaci politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, jež mohou ovlivnit průběh podnikání potenciálního podniku. Druhým nástrojem byl Porterův model pěti sil, který sloužil k analýze konkurenční síly na trhu. Posledním nástrojem byla SWOT analýza, která poskytla přehled o silných a slabých stránkách podniku, jakož i o příležitostech a hrozbách v jeho okolí. Při vytváření business modelu byly použity také informace, které byly získány prostřednictvím kvalitativního dotazníkového průzkumu. Tyto informace byly následně využity k vytvoření Lean Canvas business modelu, jenž byl také graficky zpracován. Tento model byl poté analyzován z hlediska ekonomického, a pokud by dosahoval alespoň realistického vývojového scénáře, podnik by byl schopný zisku a úspěchu.

Po analýze vytvořeného business modelu jsem dospěl k názoru, že z teoretického hlediska se jedná o perspektivní projekt. Zvolení tohoto tématu bylo motivováno snahou zjistit, zda je daný business model životaschopný a zda má potenciál stát se úspěšným podnikem na trhu. S ohledem na výsledky analýzy mohu konstatovat, že věřím v reálnou šanci tohoto podniku na úspěch. Nicméně, při detailnějším zkoumání pesimistické varianty jsem dospěl k závěru, že bychom v tomto scénáři dosahovali ztráty. Tento fakt vyvolává určitou míru obavy ohledně finanční stability podniku. Je důležité připravit adekvátní opatření a strategie, aby se minimalizovaly potenciální rizika spojená s pesimistickým scénářem a aby se podnik dokázal přizpůsobit nepříznivým okolnostem. Na základě těchto závěrů je nutné pečlivě zhodnotit a vyvážit rizika a přínosy před rozhodnutím o založení cukrárny. Je důležité mít v plánu finanční rezervy a flexibilní strategie, které umožní překonat obtíže v případě nepříznivého vývoje a zajistit udržitelnost podnikání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BETZ, Frederick, 2018. *Strategic Business Models: Idealism and Realism in Strategy*. Portland State University, USA: Emerald Publishing Limited, 224 p. ISBN 9781787567108.

BLANK, Steven G, 2013. *The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win*. Fifth edition. California: Steve Blank, 370 p. ISBN 9780989200509.

BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

ČESKO. Část 1 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – znění od 1. 7. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 2. 4. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph A. MACIARIELLO, 2006. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu, 431 s. ISBN 80-7261-140-2.

GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER a Michaela CSIK, 2014. *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Harlow: Pearson, 387 p. ISBN 9781292065816.

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. 1. vyd. Praha: IDEA SERVIS, 104 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-8707-7.

KITA, Jaroslav et al., 2017. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer, 424 s. ISBN 978-80-8168-550-7.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 1992. *Marketing*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 441 s. ISBN 80-08-02042-3.

KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing Management Millenium Edition* [online]. 10. vyd. New Jersey: Prentice-Hall [cit. 2021-8-29], 456 p. ISBN 0-536-63099-2. Dostupné z:

[https://www.gepea.eu/wp-](https://www.gepea.eu/wp-content/uploads/2021/03/Marketing_Management_The_Millennium_Edition_gepea.eu_.pdf)

[content/uploads/2021/03/Marketing_Management_The_Millennium_Edition_gepea.eu_.pdf](https://www.gepea.eu/wp-content/uploads/2021/03/Marketing_Management_The_Millennium_Edition_gepea.eu_.pdf)

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně. O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Jan VAVŘINA a Miloš KONEČNÝ, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. V Brně: BizBooks, 230 s. ISBN 9788026505068.

MULLINS, John W. a Randy KOMISAR, 2009. *Getting to plan B: breaking through to a better business model*. Boston, Mass.: Harvard Business Press, 272 p. ISBN 9781422126691.

ONDŘEJ, Jan, 2019. *Zahájení podnikání: (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 308 s. ISBN 978-80-7598-337-4.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2010. *Business model generation*. Hoboken, NJ: John Wiley, 278 p. ISBN 9780470876411.

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. ISBN 9788026504528.

RIES, Eric, 2019. *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. 1st ed. UK: Penguin Business, 336 p. ISBN 978-0-670-92160-7.

SARSBY, Alan, 2016. *SWOT Analysis*. England: Spectaris Ltd., 86 p. ISBN 978-0993250422.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ a kolektiv, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 200 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing – cesta k trhu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 344 s. ISBN 80-86898-48-2.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA, 2017. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. 1.vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing, 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WÖHE, Günter, Eva KISLINGEROVÁ a Zuzana MAŇASOVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 928 s. ISBN 9788071798972.

Internetové zdroje

Databáze demografických údajů za obce ČR, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

ECKHARDTOVÁ, Jana, 2021. *Marketingový mix, první dvě „Pé“*. *Malamarketingova.cz* [online]. Brno: Malá marketingová [cit. 2021-8-28]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/marketingovy-mix-produkt-cena/>

FUESSEL, Eric, 2021. *Your best pricing strategy: 7 examples to maximize your profits*. *Podium.com* [online]. Lehi: Podium Corp [cit. 2021-8-28]. Dostupné z: <https://www.podium.com/article/pricing-strategy/>

Inflace, spotřebitelské ceny: Míra inflace, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

KLAPUCHOVÁ, Bohuslava, 2013. *Výukový materiál zpracován v rámci projektu EU peníze školám*. Prezentace v PowerPointu. [cit. 2021-9-19]. Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjX2d_C04rzAhUL_7sIHQUyBQ4QFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.obaka-karvina.cz%2Fmedia%2Ffeu-penize-skolam%2Fmarketing-a-management%2Fmarketing-a-management-2%2Fvy_32_inovace_204.ppt&usg=AOvVaw0voNLRs2yNCotwePhjk4Hb

Lean Canvas vs Business Model Canvas: which is right for your business?, ©2023. *Emergn.com* [online]. London: Emergn [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.emergn.com/insights/business-model-canvas-lean-canvas/>

Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2023>

Nakup.itesco.cz [online], ©2023. Praha: Tesco Stores ČR [cit. 2023-05-13]. Dostupné z: <https://nakup.itesco.cz/groceries/cs-CZ/>

Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2022 byla 15,1 %, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xs/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2022-byla-151->

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2019, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2019>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2020>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2021, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2021>

Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2022, ©2023. *Czso.cz* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2022>

The Business Model Canvas, ©2023. *Strategyzer.com* [online]. Bern: Strategyzer [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Živnostenský rejstřík: Rejstřík živnostenského podnikání, ©2023. *Ipodnikatel.cz*: portál pro začínající podnikatele [online]. Zlín: Ing. Jakub Křížka [cit. 2023-03-24]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/zivnostensky-rejstrik-rejstrik-zivnostenskeho-podnikani/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a. s. akciová společnost
- apod. a podobně
- ČR Česká republika
- k. s. komanditní společnost
- Kč Koruna česká
- kg kilogram
- ks kus
- s. r. o. společnost s ručením omezeným
- Sb. Sbírka zákonů
- tzv. takzvaně
- v. o. s. veřejná obchodní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Plátno Lean Canvas (emergn.com, ©2023)</i>	29
<i>Obrázek 2 – Grafické znázornění Business Model Canvas (Osterwalder a kol., 2012)</i>	30
<i>Obrázek 3 - Business Model Canvas (strategyzer.com, ©2023).....</i>	31
<i>Obrázek 4 - Grafické znázornění PEST analýzy (Vlastní zpracování podle: Jakubiková, 2012).....</i>	36
<i>Obrázek 5 - SWOT analýza (Vlastní zpracování podle: Srpová, 2011)</i>	39
<i>Obrázek 6 - Průměrná roční míra inflace (Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)</i>	44
<i>Obrázek 7 - Celková roční míra vs. lokální míra nezaměstnanosti (Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)</i>	45
<i>Obrázek 8 - Průměrná hrubá mzda v Kč (Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023)</i>	46
<i>Obrázek 9 - Vývoj populace ve Valašském Meziříčí (Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023).....</i>	47
<i>Obrázek 10 - Struktura populace ve Valašském Meziříčí (Vlastní zpracování podle: czso.cz, ©2023).....</i>	48
<i>Obrázek 11 - Jak často navštívujete cukrárnu? (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 12 - Jaké druhy dezertů si nejčastěji objednáváte? (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obrázek 13 - Jaký je Váš názor na cenu dezertů? (Vlastní zpracování).....</i>	63
<i>Obrázek 14 - Měli byste zájem o alkoholické nápoje? (Vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 15 - Jakým způsobem obvykle platíte za produkty? (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 16 - Lean Canvas V (Vlastní zpracování podle: Muraya, 2016)</i>	69

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - PEST analýza (Vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tabulka 2 - Srovnání užité hodnoty podniků (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka 3 - SWOT analýza (Vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 4 - Kalkulace Oreo Cupcake (Vlastní zpracování, podle: nakup.itesco.cz, ©2023)</i>	73
<i>Tabulka 5 - Výpočet ceny nápojů (Vlastní zpracování podle: nakup.itesco.cz, ©2023)</i>	74
<i>Tabulka 6 - Predikce tržeb (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 7 - Vstupní náklady (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 8 - Měsíční náklady (Vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka 9 - Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)</i>	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

Příloha P II: Plátno Business Modelu č. 1

Příloha P III: Plátno Business Modelu č. 2

Příloha P IV: Plátno Business Modelu č. 3

Příloha P V: Plátno Business Modelu č. 4

Příloha P VI: Plátno Business Modelu č. 5

Příloha P VII: Srovnání užitečné hodnoty cukráren/kaváren

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

- 1. Jak často navštěvujete cukrárnu? S kým obvykle navštěvujete cukrárnu?**
- 2. V kolik hodin nejčastěji navštěvujete cukrárnu?**
- 3. Jaké druhy dezertů si nejčastěji objednáváte?**
 - a) Dort
 - b) Zákusek
 - c) Řezy
 - d) Jiné
- 4. Jaké jsou Vaše zkušenosti s dezerty? Co se Vám líbí a co byste chtěli změnit?**
- 5. Jaký je Váš názor na dětský koutek?**
- 6. Jaké jsou Vaše názory na cenu dezertů?**
 - a) velmi levné
 - b) přiměřené
 - c) trochu drahé
 - d) velmi drahé
- 7. Kolik jste ochotni utratit za dezert a kávu (1 osoba)?**
- 8. Co je pro Vás důležité při návštěvě cukrárny?**
- 9. Jaké jsou Vaše zkušenosti s nabídkou nápojů? Co se Vám líbí a co byste chtěli změnit?**
- 10. Měli byste zájem o alkoholické nápoje?**
 - a) Ano
 - b) Ne
- 11. Jakým způsobem obvykle platíte za produkty?**
 - a) Hotově
 - b) Platební kartou

PŘÍLOHA P II: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 1

<p>PROBLÉM</p> <p>nedostatečné variace cupcakes na trhu</p>	<p>ŘEŠENÍ</p> <p>výroba různých druhů cupcakes</p>	<p>NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY</p> <p>použití kvalitních surovin příjemná atmosféra na posezení</p>	<p>NEFÉROVÁ VÝHODA</p> <p>inspirace z anglicky mluvících zemí</p>	<p>ZÁKAZNÍCKÉ SEGMENTY</p> <p>milovníci cupcakes milovníci cukráren</p>
<p>KLÍČOVÉ METRIKY</p> <p>počet zákazníků za den tržba za den</p>		<p>KANÁLY</p> <p>Facebook</p>		
<p>STRUKTURA NÁKLADŮ</p> <p>počáteční investice energie nájem</p>		<p>ZDROJE PŘÍJMŮ</p> <p>prodej dezertů a nápojů</p>		

PŘÍLOHA P III: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 2

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNÍKÉ SEGMENTY
<p>nedostatečné variace cupcakes na trhu</p> <p>ne kvalitní káva</p> <p>nulová nabídka brownies či blondies</p>	<p>výroba různých druhů dezertů</p> <p>větší zaměření na kávu</p>	<p>použití kvalitních surovin</p> <p>atmosféra na posezení</p>	<p>inspirace z anglicky mluvících zemí</p>	<p>milovníci cupcakes</p> <p>milovníci cukráren</p>
<p>KLÍČOVÉ METRIKY</p> <p>Ø tržby za den</p> <p>Ø počet zákazníků za den</p>		<p>KANÁLY</p> <p>Facebook</p> <p>Instagram</p>		
<p>STRUKTURA NÁKLADŮ</p> <p>počáteční investice</p> <p>energie</p> <p>nájem</p> <p>nákup surovin</p> <p>nákup kávy</p>		<p>ZDROJE PŘÍJMŮ</p> <p>prodej dezertů a nápojů</p>		

PŘÍLOHA P IV: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 3

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNÍCKÉ SEGMENTY
nedostatečné variace cupcakes na trhu	výroba různých druhů dezertů	použití kvalitních surovin	inspirace z anglicky mluvících zemí	milovníci cupcakes
nekvalitní káva	větší zaměření na kávu	atmosféra na posezení	baking boxy	milovníci cukráren
nulová nabídka brownies či blondies	prostředí vhodné na práci	atmosféra pro práci	cílová skupina studenti, domácí pekaři a matky	domácí pekaři
nevhodné pracovní prostředí	vytvoření bakin boxů	atmosféra na relax		studenti
baking boxy				matky
	KLÍČOVÉ METRIKY		KANÁLY	městští úředníci
	Ø tržby za den		Facebook	
	Ø počet zákazníků za den		Instagram	
	cash flow		Webové stránky	
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ		
počáteční investice	reklama	prodej dezertů a nápojů		
energie	personál	prodej baking boxů		
nájem	manka a škody	catering		
nákup surovin	web hosting			
nákup kávy				

PŘÍLOHA P V: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 4

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNÍCKÉ SEGMENTY
nedostatečné variace cupcakes na trhu	nabídka kvalitních dezertů a kávy	použití kvalitních surovin	inspirace z anglicky mluvících zemí	milovníci cupcakes
nekvalitní káva	příjemný interiér	atmosféra na posezení	baking boxy	milovníci cukráren
nulová nabídka brownies či blondies	prostředí vhodné na práci	atmosféra pro práci	cílová skupina studenti, domácí pekaři a matky	domácí pekaři
nevhodné pracovní prostředí	baking boxy a kurzy pečení	atmosféra na relax	krach konkurence	studenti
baking boxy		catering na svatby a oslavy		matky
kurzy pečení		baking boxy	KANÁLY	městští úředníci
	KLÍČOVÉ METRIKY		Facebook	
	Ø tržby za den		Instagram	
	Ø počet zákazníků za den		Webové stránky	
	cash flow		Youtube	
			Patreon	
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ		
počáteční investice	reklama	prodej dezertů a nápojů		
energie	personál	prodej baking boxů		
nájem	manka a škody	catering		
nákup surovin	web hosting	kurzy pečení		
nákup kávy	náklady na rozvoj	Patreon		

PŘÍLOHA P VI: PLÁTNO BUSINESS MODELU Č. 5

PROBLÉM	ŘEŠENÍ	NÁVRH JEDINEČNÉ HODNOTY	NEFÉROVÁ VÝHODA	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY
malá nabídka dezertů - cupcakes, brownies, cookies na trhu	nabídka kvalitních dezertů a kávy	použití kvalitních surovin	inspirace z anglicky mluvících zemí	milovníci cupcakes
ne kvalitní káva	příjemný interiér	atmosféra na posezení, práci i relax	baking boxy	milovníci cukráren
nehodné místa pro relaxaci, práci a scházení se s přáteli	prostředí vhodné na práci a relax	catering na svatby a oslavy	cílová skupina studentů, domácí pekaři a matky	domácí pekaři
baking boxy	baking boxy a kurzy pečení	pečení dortů na zakázku		studenti
kurzy pečení	pečení dortů na zakázku	baking boxy		matky
pečení na zakázku				městští úředníci
	KLÍČOVÉ METRIKY		KANÁLY	
	Ø tržby za den		Facebook	
	Ø počet zákazníků za den		TikTok	
	cash flow		Webová stránka	
			Patreon	
STRUKTURA NÁKLADŮ		ZDROJE PŘÍJMŮ		
počáteční investice	reklama	prodej dezertů a nápojů		
energie	personál	prodej baking boxů		
nájem	manka a škody	catering a pečení na zakázku		
nákup surovin	web hosting	kurzy pečení		
nákup kávy	náklady na rozvoj	Patreon		

PŘÍLOHA P VII: SROVNÁNÍ UŽITEČNÉ HODNOTY CUKRÁREN/KAVÁREN

