

Vytvoření business modelu pro nové bistro

Kristýna Malinová

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Kristýna Malinová
Osobní číslo: M210606
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Vytvoření business modelu pro nové bistro

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte rešerši dostupné literatury na zadané téma.

II. Praktická část

- Analyzujte aktuální tržní situaci, potenciálního zákazníka a konkurenci v dané oblasti.
- Zhodnotte výsledky této analýzy.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete vlastní business model.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.
MAURYA, Ash. *Lean podnikání: Přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. Brno: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.
OSTERWALDER, Alexander a PIGNEUR Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. ISBN 978-0470-87641-1.
SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0407-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: 5. února 2024
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. května 2024

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce si klade za cíl vytvoření business modelu bistra v Kunovicích. Teoretická část se zabývá rešerší literatury, která se zabývá problematikou podnikání a business modelů. V praktické části je provedena analýza tržního prostředí bistra, dále je v praktické části provedeno také dotazníkové šetření, za jehož základě je vytvořen business model Lean Canvas, který je v závěru práce ekonomicky zhodnocen.

Klíčová slova: business model, analýza trhu, Canvas, Lean Canvas, bistro

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to create a business model for a bistro in Kunovice. The theoretical part is based on literature research that deals with the issue of entrepreneurship and business models. In the practical part, an analysis of the market environment of the bistro is made, a questionnaire survey is also included in the practical part, on the basis of the questionnaire survey a Lean Canvas business model is created. The business model is economically evaluated at the end of the thesis.

Keywords: business model, market analysis, Canvas, Lean Canvas, bistro

Velké poděkování patří panu Ing. Karlu Slintákovi Ph.D, který byl vedoucím mé práce a mohla jsem se na něj kdykoli obrátit s jakoukoli prosbou.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ	13
1.1 PODNIKÁNÍ.....	13
1.2 PODNIKATEL	13
1.3 PODNIK	15
1.4 RIZIKO.....	15
2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ	17
2.1 PODNIKÁNÍ FYZICKÝCH OSOB.....	17
2.1.1 Ohlašovací živnosti	18
2.1.2 Koncesované živnosti.....	18
2.2 PODNIKÁNÍ PRÁVNICKÝCH OSOB.....	19
2.2.1 Osobní společnosti	19
2.2.2 Kapitálové společnosti	20
3 ANALÝZA TRHU	21
3.1 SWOT ANALÝZA	21
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	22
3.3 PEST ANALÝZA	23
4 BUSINESS MODEL	25
4.1 CANVAS VS. LEAN CANVAS	26
5 BUSINESS MODEL CANVAS	27
5.1 ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	27
5.2 HODNOTOVÉ NABÍDKY	28
5.3 KANÁLY	28
5.4 VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY	28
5.5 ZDROJE PŘÍJMŮ.....	29
5.6 KLÍČOVÉ ZDROJE.....	29
5.7 KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	30
5.8 KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ.....	30
5.9 STRUKTURA NÁKLADŮ	30
6 LEAN CANVAS	32
6.1 PROBLÉMY	32
6.2 ŘEŠENÍ	32

6.3	KLÍČOVÉ METRIKY	33
6.4	NESPRAVEDLIVÁ VÝHODA.....	33
7	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	34
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	35
8	ANALÝZA TRHU.....	36
8.1	PEST ANALÝZA	36
8.1.1	Politicko-právní faktory	36
8.1.2	Ekonomické faktory	37
8.1.3	Sociální faktory	39
8.1.4	Technologické faktory	40
8.2	SWOT ANALÝZA	41
8.2.1	Silné stránky	41
8.2.2	Slabé stránky	41
8.2.3	Příležitosti	41
8.2.4	Hrozby	42
8.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	43
8.3.1	Nově vstupující firmy	43
8.3.2	Stávající konkurenti	43
8.3.3	Substituty.....	44
8.3.4	Odběratelé	44
8.3.5	Dodavatelé.....	45
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	46
9.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	46
9.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	46
9.3	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	56
9.4	SHRnutí DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	57
10	BUSINESS MODEL BISTRA.....	59
10.1	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY	59
10.2	PROBLÉMY	60
10.3	ŘEŠENÍ	60
10.4	HODNOTOVÉ NABÍDKY	60
10.5	KLÍČOVÉ METRIKY	61
10.6	NEFÉROVÁ VÝHODA	61
10.7	DISTRIBUČNÍ KANÁLY	61
10.8	ZDROJE PŘÍJMŮ.....	62
10.9	STRUKTURA NÁKLADŮ	62
11	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ	63
	ZÁVĚR	68

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	74

ÚVOD

Problematika podnikání je poměrně složitou záležitostí, která vyžaduje detailní plánování, aby dané podnikání mělo šanci na úspěch. Vytvoření business modelu může podnikateli značně pomoci zjistit, s čím vším musí při své podnikatelské cestě počítat, s jakou konkurencí se může potkat či jakým hrozbám může čelit. Business model také předestře hodnotu, kterou bude chtít pro své zákazníky vytvořit. Tato hodnota má v podnikání nezastupitelnou roli a mnohdy rozhoduje o tom, zda se podnik udrží či zkrachuje.

Pohostinská zařízení jsou součástí lidské kultury již stovky let, nad dobrým jídlem se uzavírají obchody či vyznává láska. Avšak najít takový podnik, který bude vyhovovat náročným preferencím dnešní doby není vůbec jednoduché. Dnes již nestačí pouze nabídnout dobré jídlo. Zákazník je čím dál náročnějším, jeho očekávání se zvyšují. Proto je nezbytné, aby podniky nezhálely a přizpůsobovaly se požadavkům zákazníků. Klíčovým je vytvořit takovou atmosféru, díky níž zákazník zapomene na své problémy, bude si moct na chvíli odpočinout od každodenního shonu a bude si moct vychutnat skvělé jídlo, které mu v podniku připraví.

Kunovice jsou malé město, které se za poslední roky velmi rozvinulo a zmodernizovalo. Avšak nenachází se zde žádný takový podnik, který by splňoval výše zmíněná kritéria. Mým cílem je vytvořit business model bistra, který bude vyhovovat požadavkům dnešní doby, bude moderní, bude poskytovat útočiště i pro maminky s dětmi, a zároveň nabídne nezapomenutelný kulinářský zážitek.

V teoretické části budou nejprve definovány základní pojmy z podnikatelského prostředí, poté budou představeny klíčové metody pro analýzu trhu, které zkoumají jak vnější, tak vnitřní prostředí podniku. V teoretické části bude i teorie problematiky business modelů, budou zde popsány i dva nástroje, které lze využít při tvorbě business modelu – business model Canvas a Lean Canvas.

Praktická část bude zahájena analýzou tržního prostředí za pomoci PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu 5F. V této části se bude nacházet také dotazníkové šetření, které zkoumá preference respondentů. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bude následně vytvořen business model bistra. Závěr praktické části bude věnován ekonomickému zhodnocení business modelu a doporučením v případě jeho realizace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vytvoření business modelu pro bistra umístěné v Kunovicích.

Vytvoření daného business modelu přecházela důkladná literární rešerše z oblasti podnikání a business modelů, která je obsahem teoretické části této práce. Současně jsou v teoretické části uvedeny často používané analytické nástroje, které zkoumají prostředí podniku, a to PEST analýza, Porterův model 5F a SWOT analýza.

Tyto analytické nástroje budou dále využity v praktické části. PEST analýza se bude věnovat politicko-právním, ekonomickým, sociálním a technologickým faktorům, které mohou mít vliv na podnik. Pomocí Porterova modelu pěti sil bude pospána konkurence, dodavatelé i zákazníci podniku. SWOT analýza bude definovat silné a slabé stránky podniku a identifikuje příležitosti, které by podnik mohl využít, ale také na hrozby, se kterými se by se podnik mohl setkat. Součástí praktické části bude také dotazníkové šetření, díky kterému budou stanoveny hypotézy. Tyto hypotézy budou následně pomocí deskriptivní statistiky vyhodnoceny. Všechny dosažené výsledky budou poté použity k tvorbě business modelu bistra, který bude vytvořen pomocí nástroje Lean Canvas.

Vytvořený business model bude v závěru práce ekonomicky zhodnocen a budou navrženy doporučení pro případnou realizaci. Bude zde také zmíněno, zda by tento koncept měl šanci na úspěch.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ KLÍČOVÝCH POJMŮ Z OBLASTI PODNIKÁNÍ

V této kapitole se podíváme, jak různí autoři, kteří se danou problematikou zabývají odlišně interpretují jednotlivé pojmy z oblasti podnikání.

1.1 Podnikání

Živnostenský zákon definuje podnikání následovně: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“* (Zákon č.455/1991 Sb.)

Srpová a kol. ve své knize uvádějí tři základní pojetí podnikání. První je zde uvedeno podnikání jako proces, který se opírá o podstatu přidání nové hodnoty, ať už se jedná o finanční nebo nefinanční formu. Jako další zde najdeme podnikání jako přístup, který podnikatel zastává. Podnikavý přístup má mnoho charakteristik. Mezi ně patří například zájem něco vytvořit, ochota investovat nejen prostředky, ale především svůj čas, ochota nést jistou míru rizika nebo také nést odpovědnost za svá rozhodnutí. Jako poslední je zde uvedeno podnikání jako hodnotová orientace, jehož podstatou je, jaké hodnoty a postoje daný člověk zaujímá. Struktura těchto hodnot a postojů má individuální a společenský rozměr. U individuální rozměru jde o tzv. podnikavý postoj jedince. Společenský rozměr prezentuje, jak společnost vnímá a respektuje podnikavé jedince. (Srpová a kol., 2010, s. 19-20)

Veber a kol. (2012, s. 14) interpretují podnikání z pohledu ekonomie, sociologie, psychologie i práva. Podnik musí efektivně využívat své zdroje, aby dosahoval vyšších zisků a zároveň přispěl k obohacení společnosti Podnikání dává podnikateli příležitost poznat sám sebe a rozvíjet své schopnosti, najít možnost sebeuplatnění. Za veškeré své činnosti nese podnikatel odpovědnost.

Dle Synka a kol., podnik dosáhne zisku tím způsobem, že se zaměří na uspokojení potřeb svých zákazníků. (Synek a kol., 2015, s.3)

1.2 Podnikatel

Jakož tomu bylo u pojmu podnikání, i v případě definice podnikatel se setkáváme s mnoha různými interpretacemi.

Veber a kol. (2012, s. 15) definují podnikatele vícero způsoby. Za podnikatele je považována osoba, která se věnuje určitým podnikatelským aktivitám, během nichž může dojít ke zhodnocení vlastního kapitálu, ale také musí počítat s rizikem ztráty daného kapitálu. Dále je zde podnikatel popsán, jakožto osoba, která má podnikavého ducha. Umí vyhledávat příležitosti a chopit se jich, účelně nakládá se svými zdroji a je schopna dosahovat svých cílů. Podnikatel se nesmí bát rizika, které je s jeho aktivitami spojeno a také musí být ochoten vzít na sebe odpovědnost, za následky svých jednání.

Veber a kol. (2012, s. 54-56) dále charakterizují rysy, které by měl správný podnikatel mít:

- Zaměření na dlouhodobost – podnikání je spojeno s letitým budování své značky. Je to běh na dlouhou trať a podnikatel si musí být tohoto aspektu vědom, že na určitou dobu bude muset omezit své koníčky, aby se naplno mohl věnovat svému podnikání. Nikde však není psáno, jak dlouho má podnikání trvat, avšak většina podnikatelů se upíná směrem, že se svou činností bude zabývat řadu let.
- Podnikavost – podnikavost je velmi komplexní pojem, zpravidla jej dělíme na dispozice, mezi které řadíme například schopnosti či vědomosti, a osobní vlastnosti, které jsou pro podnikatele typické, například zásadovost, důslednost, poctivost, cílevědomost, iniciativnost.
- Motivace – velmi důležitým aspektem podnikání je motivace podnikatele, kterého musí pohánět touha něco v životě dokázat, něco za sebou zanechat. Motivace jakožto taková vždy musí přijít zevnitř. Kde není vůle, ani sebevětší znalosti či zdroje nepomohou k tomu, aby podnikatel něco dokázal.
- Iniciativa – pokud chce podnikatel něčeho dosáhnout, musí vyvíjet aktivitu, aby svých cílů dostál. Nemůže si dovolit zůstat pasivní, musí neustále něco tvořit a inovovat.
- Podstupování rizika – riziko je s podnikáním vždy úzce spojeno. Podnikatel se proto nesmí rizika zaleknout, musí být připraven umět se správně rozhodnout. Proto by do podnikání neměli vstupovat nerozhodní lidé, kteří se rozhodnutí zaleknou či jej neustále odkládají.
- Dobré zdraví – podnikatel je zpravidla neustále zatížen stresem, proto je nezbytné, aby se těšil dobrému zdravotnímu stavu, který mu dovolí vykonávat svou profesi na maximum.

Podle Srpové a kol. (2010, s. 31) je podnikatel hlavním hybatelem v podnikání a nositelem podnikavosti. Dále Srpová a kol. (2010, s. 33) uvádějí, že podnikatel (vlastník) bývá zpravidla velice akční jedinec, jehož pohání touha objevovat nové příležitosti, zkoušet nejnovější technologie, zkrátka a jednoduše definují podnikatele jako osobu velice činorodou a se silným zápalem.

Staňková (2007, s. 1) popisuje hned několik typů podnikatelů. Jako prvního uvádí podnikatele – hráče, který není nikterak inovativní, ale nemá strach z rizika, které plyne z podnikání. Tudíž je schopen dosahovat vyšší přidané hodnoty než jeho konzervativnější konkurenti. Dalším zde uváděným je podnikatel – konsolidátor, který opět není inovativní typ, ale oproti podnikateli – hráči se drží při zemi a nerad riskuje. Je ochoten se spokojit s velmi nízkými přírůstky za cenu vysoké pravděpodobnosti udržení své firmy. Dalším typem podnikatele dle Staňkové je podnikatel – snílek, který se nebojí popustit uzdu své fantazii, avšak málokdy je ochoten některý ze svých snů realizovat, neboť má příliš velký strach z rizika. Tato kombinace bývá v praxi málo kdy výtěžná, i když tyto typy podnikatelů mívají brilantní nápady, jejich strach z neznáma jim nedovolí je realizovat. Posledním typem, který je zde zastoupen je podnikatel, který je velmi tvůrčí a kreativní, má skvělé nápady, které se na rozdíl od snů nebojí zkoušet přetvořit na skutečnost. Díky tomuto přístupu to mohou dotáhnout opravdu daleko.

Podle Nového Občanského zákoníku § 420 je podnikatel ten: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Zákon č. 89/2012 Sb.)

1.3 Podnik

Veber a kol. (2012, s. 15) definují podnik jako subjekt, kde dochází k transformaci zdrojů. Podnikem se tedy rozumí každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost.

1.4 Riziko

Riziko je pojem, který neodmyslitelně patří k podnikání, v následující kapitole se podíváme, jak je riziko chápáno z pohledu různých autorů.

Veber a kol. (2012, s. 17-18) definují podnikání za jistoty, kdy podnikatel přesně zná důsledky svého rozhodnutí. V praxi se s podnikáním za jistoty bohužel moc často

nesetkáváme. Naopak podnikání je z velké části zatíženo rizikem. Riziko spočívá například v tom, že podnikatel nezná možný budoucí stav a v mnoha případech nezná ani pravděpodobnost, s jakým může nastat. Pro podnikatele je nesmírně důležité, aby s riziky byli seznámeni a mohli je tak zahrnout do svých rozhodování.

Fotr a Souček (2011, s. 143) ve své publikaci uvádějí, že riziko je chápáno z mnoha pohledů, které vychází z historického pojetí rizika. Riziko je zde rozebráno hned ze třech možných pohledů. Rizikem se rozumí například pravděpodobnost vzniku ztráty, dále s rizikem bývá spojována existence událostí, které mohou zamezit dosažení cílů, v neposlední řadě je zde riziko popisováno jako nebezpečí odchylek od stanovených cílů ať už jednotlivce či celé organizace. Dále Fotr a Souček (2011, s. 145) uvádějí, že riziko je vždy spojeno s určitou aktivitou, která s sebou nese nejistý výsledek.

2 PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ

Zahájení podnikatelské činnosti musí zpravidla vždy předcházet rozhodnutí o právní formě podnikání. Při rozhodování uvažujeme nad kapitálem, který máme k dispozici, jestli chceme podnikat sami či mít společníky nebo jakou formou budeme vést účetnictví. Dané rozhodnutí není nezvratné, lze jej později pozměnit. S transformací právní formy podnikání se pojí nemalé náklady, tudíž je nezbytné vše důkladně promyslet ještě před učiněním finálního rozhodnutí.

2.1 Podnikání fyzických osob

Zákon č. 455/1991 Sb. definuje živnost následovně: *„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“*

Srpová a kol. (2010, s. 67) uvádějí, že pokud chce fyzická osoba podnikat musí nejprve získat živnostenské či jiné oprávnění, aby mohla danou činnost provozovat.

Synek a kol. (2015, s. 15) zmiňují, že podnikání fyzických osob je nejrozšířenější formou podnikání. Pro získání živnostenského oprávnění, musí splňovat následující podmínky:

- Dosáhnout osmnácti let věku
- Být bezúhonný
- Být způsobilý k právním úkonům

Výhody a nevýhody živnostenského podnikání dle Vebera a kol. (2012, s. 46):

Výhody

- Mezi hlavní výhody živnostenského podnikání se řadí především minimální množství formálně-právních úkonů.
- Také náklady spojené se založením živnosti jsou takřka nulové.
- U většiny živností může živnostník hned zahájit své podnikání.
- Snadné ukončení činnosti.
- Není nutnost počátečního kapitálu.
- Možnost volby mezi daňovou evidencí a účetnictvím (pokud není podnikatel zapsán v obchodním rejstříku).
- Možnost uplatnění paušální daně, pokud je to pro podnikatele výhodnější.

- Podnikatel je zdaněn daní z příjmu fyzických osob, tedy 15 %. Může uplatnit nezdanitelné části základu daně a ostatní odčitatelné položky.
- Může podnikat sám, ale také se spolupracující osobou, která pochází z jeho domácnosti – například manžel/manželka či děti.

Nevýhody

- Podnikatel ručí neomezeně celým svým majetkem, tudíž z podnikání pro něj plyne velké riziko.
- Jsou kladeny velké požadavky na znalosti a schopnosti podnikatele.
- Zpravidla podnikatel zastává většinu činností spojených s jeho podnikáním, ať už se jedná o samotnou činnost, tak i administrativní a jiné záležitosti.
- Ze zisku je zároveň placeno i sociální a zdravotní pojištění, odvody při vyšším zisku jsou poměrně vysoké.
- V obchodním jednání se může jevit jako „malý partner“. (Veber a kol., 2012, s. 46)

Podle Staňkové (2007, s. 81) k provozování živnosti je oprávněna jak fyzická, tak právnická osoba. Podnikatel, který podniká jako fyzická osoba ručí neomezeně celým svým majetkem, a to i tím osobním. V případě živností není vyžadován základní kapitál.

Srpová a kol. (2010, s. 67) uvádějí rozdělení živností následujícím způsobem:

2.1.1 Ohlašovací živnosti

K provozování je nezbytné ohlášení. Ohlašovací živnosti se dále dělí na řemeslné živnosti, vázané živnosti a volné živnosti.

- **Řemeslné živnosti** – k provozování musí živnostník splňovat určité podmínky. Musí mít výuční list v příslušném oboru, maturitu v oboru, diplom v oboru, nebo alespoň šestiletou praxi v oboru.
- **Vázané živnosti** – podnikatel musí prokázat odbornou způsobilost, kterou stanovuje živnostenský zákon.
- **Volné živnosti** – pro provozování není nezbytná žádná odborná způsobilost.

2.1.2 Koncesované živnosti

Kromě splnění odborné způsobilosti je vyžadována také koncese. Příkladem koncesovaných živností jsou například služby cestovní kanceláře či taxislužby.

2.2 Podnikání právnických osob

Srpová a kol. (2010, s. 68) ve své publikaci uvádějí, že pokud se rozhodneme začít podnikat jako právnická osoba, musíme počítat s mnohem náročnějším procesem co se administrativy týká. V mnoha případech bude také nezbytný počáteční kapitál. Veškeré typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku.

Veber a kol. (2012, s. 69) odkazuje na obchodní zákoník, který definuje následující právnické osoby:

- Osobní společnosti
 - Které se dále dělí na veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti.
- Kapitálové společnosti
 - Které se dále dělí na společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti.
- Družstva.

2.2.1 Osobní společnosti

Dále Veber a kol. (2012, s. 69) popisují osobní společnosti jako společnosti, kde je nezbytná osobní účast podnikatele na jejím řízení. Dále společníci zpravidla neomezeně ručí za případné závazky společnosti.

Veřejná obchodní společnost

Dle Srpové a kol. (2010, s. 70) jde o právnickou osobu, která nemůže být založena s jiným důvodem, než je podnikání. K založení v.o.s. je nutná účast alespoň dvou osob, maximální hranice společníků není nijak stanovena. K charakteristickým rysům v.o.s. patří především ručení společníků celým svým majetkem za závazky společnosti. Jediný způsob založení v.o.s. je uzavření společenské smlouvy. Aby mohla být smlouva považována za platnou, je nezbytná písemná forma této smlouvy.

Komanditní společnost

Historie komanditních společností sahá až dávno do středověku, jak uvádí Srpová a kol. (2010, s. 72). Původně ji využívaly osoby, které samy nemohly obchodovat, a to prostřednictvím jiných osob. Hojně je využívaly například důstojníci či kněží.

Staňková (2007, s. 79) popisuje komanditní společnost jako společnost, kde jeden nebo více společníků – tzv. komandista ručí za závazky společnosti do výše svého doposud nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku a jeden nebo více společníků – tzv. komplementář ručí celým svým majetkem. Minimální počet společníků pro založení k.s.

jsou dva – tedy jeden komandista a jeden komplementář. Je zde stanovena minimální výše základního kapitálu pro komandisty, ta činí 5 000 Kč.

2.2.2 Kapitálové společnosti

Společníci mají povinnost přinést do společnosti vklad, jak uvádí Srpová a kol. (2010, s. 68)

Společnost s ručením omezeným

Dle Srpové a kol. (2010, s. 68) se jedná o historicky nejmladší formu právnických osob. Staňková (2007, s. 80) udává, že základní kapitál společnosti je tvořen vklady společníků. Dále také udává, že s.r.o. může založit minimálně jedna osoba, maximální počet společníků může být padesát. Všichni společníci ručí do výše svých doposud nesplacených vkladů zapsaných v obchodním rejstříku. Samotná společnost však ručí celým svým majetkem. Zisk je rozdělen dle jednotlivých vkladů společníků, pokud tomu společenská smlouva nestanoví jinak.

Akciová společnost

Srpová a kol. (2010, s. 78) datují vznik akciových společností do éry novověku, jejich popularitu připisují především rozvoji zahraničních obchodů. Podle Staňkové (2007, s. 80) jde o nejkompexnější formu obchodní společnosti. Základní kapitál společnosti tvoří akcie. Minimální základní kapitál je dva miliony korun. Společníci se nazývají akcionáři a jsou osvobozeni od ručení za závazky společnosti. Samotná společnost ručí celým svým majetkem. Minimální počet společníků se v různých zemích liší. V České republice je stanoveno, že minimální počet akcionářů je jedna právnická osoba nebo dvě fyzické osoby.

Družstvo

Družstvo je podle Staňkové (2007, s. 80-81) společenství neuzavřeného počtu osob založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb členů. Členy družstva musí být minimálně dvě právnické osoby nebo alespoň pět fyzických osob. Minimální výše základního kapitálu činí padesát tisíc Kč.

3 ANALÝZA TRHU

Před samotnou realizací svého podnikání je nezbytné, aby byla provedena důkladná analýza prostředí okolí podniku. Existuje řada nástrojů, které se zabývají rozbořením makro a mikro prostředí okolí podniku.

3.1 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi nejjednodušší metody analýzy podniku, jak uvádějí Kozel a kol. (2011, s. 45) Zmiňují, že prostřednictvím analýzy identifikujeme silné (Strength) a slabé (Weak) stránky podniku a pomůže také vymezit příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threat), které pocházejí z vnějšího prostředí firmy. Název SWOT pochází z počátečních písmen jednotlivých aspektů této analýzy.

Kozel a kol. (2011, s. 46) dále popisují fungování samotné analýzy. Silné a slabé stránky pocházejí zevnitř samotného podniku. Příležitosti a hrozby vychází z vnějšku, kterým se podnik obklopuje.

Dle Hanzelkové (2017, s. 139), by SWOT analýza měla obsahovat pouze podstatná fakta, nikoli spekulace. Dále je zapotřebí, aby analýza byla objektivní, neměly by se do ní promítat subjektivní názory. A vždy by tato analýza měla být zpracována za konkrétním účelem.

Gattis (2010, s. 40) ve své publikaci zmiňuje, že analýza slabých stránek napomáhá, abychom se nepouštěli do oblastí, ve kterých nemůžeme dosáhnout konkurenční výhody.

Jakubíková (2008, s. 103) detailněji popisuje jednotlivé stránky SWOT analýzy:

- Silné stránky – silné stránky jsou interními faktory firmy, díky kterým firma vynikne, definují, v čem je firma lepší než konkurence. Díky využití silných stránek může firma získat konkurenční výhodu. Při analýze silných stránek firmy dochází tedy k posouzení schopností daného podniku.
- Slabé stránky – slabé stránky jsou opakem těch silných. V některých případech se může nedostatečné množství silných stránek jevit jako slabá stránka firmy. Slabé stránky zamezují firmě prosperovat.
- Příležitosti – příležitosti pocházejí z vnějšího prostředí podniku, musejí se nejprve odhalit, aby se s nimi dalo efektivně pracovat. Příležitosti představují možnosti, které když firma realizuje, zvyšují se její šance na růst podniku.

- Hrozby – za hrozby jsou považovány nepříznivé situace či změny v okolí podniku, které mohou způsobit překážky v činnosti firmy. Podnik musí být flexibilní, umět pružně a rychle reagovat na změny, díky tomu bude lépe schopen minimalizovat či odstranit dané hrozby.

3.2 Porterův model pěti sil

Jak uvádí Porter (1994, s. 4), podnik si musí vytvořit takové postavení na trhu, kde nebude ohrožován konkurenčními podniky. Klíčovým faktorem pro vypracování strategie je detailní analýza konkurenčního prostředí, na základě poznatků z této analýzy je podnik schopen lépe definovat konkurenci.

Jak uvádí Hanzelková (2017, s. 196), Porterova analýza napoví, jaká strategická opatření by měl podnik uplatnit při vytváření své strategie.

Srpová a kol. (2010, s. 131) také zmiňuje důležitost pochopení konkurenčních sil. Při správném identifikování daných sil je mnohdy podnik schopen některý z nich ovlivnit svými strategickými rozhodnutími. Pokud chce být podnik úspěšný, musí umět tyto síly správně rozpoznat, pružně na ně reagovat a v nejlepším případě se pokusit o jejich změnění ve svůj prospěch.

Porter (1994, s. 5-33) se ve své analýze zabývá působením pěti konkurenčních sil – stávajícími konkurenty, nově vstupujícími firmami, substituty, odběrateli a dodavateli.

- **Nově vstupující firmy** – s příchodem nových firem na trh často dochází ke stlačení cen a k růstu nákladů, což vede ke snížení ziskovosti. Hrozbu vstupu nových firem do odvětví ve značné míře ovlivňuje existence překážek vstupu a také, jaká bude reakce stávajících firem.
- **Stávající konkurence** – firmy se mezi sebou předhání, která z nich uhájí lepší postavení na trhu. Existuje řada metod, které firmy ke svému konkurenčnímu boji používají, jako cenová konkurence, vylepšení svého post-prodejního zákaznického servisu, reklamy. Mezi hlavní příležitosti konkurenčního boje patří tlak, který konkurenti vyvíjí či také vidina příležitosti uhájení lepšího tržního postavení.
- **Substituty** – substituty limitují firmy v jejich ziskovosti. Do značné míry ovlivňují cenu. Pokud by byl substitut prodáván za zajímavější cenu, zákazníci mohou snadno přejít ke konkurenci.

- **Odběratelé** – snaha odběratelů neboli zákazníků je, získat co nejkvalitnější produkty, za co nejlepší ceny. Čím vyšší je poptávaný objem produktů od odběratelů, tím lepší mají vyjednávací postavení.
- **Dodavatelé** – dodavatelé uplatňují svou převahu ve vyjednávání hrozbou zvýšení cen či snížení kvality nabízených služeb. Zvýšení dodavatelských cen vede ke snížení ziskovosti firem.

Hanzelková (2017, s. 198) dodává, že hrozba příchodu nových konkurentů by měla v budoucnosti narůstat. Je tedy nezbytné, aby si podnik vybuodoval kvalitní vztahy se svými zákazníky a dodavateli. Měl by také věnovat pozornost rozvoji svých výrobků a služeb, aby byl i nadále konkurenceschopný. Zákazník, o kterého bude podnik pečovat a bude mu poskytovat kvalitní služby bude s větší pravděpodobností loajální a nebude vyhledávat alternativy.

3.3 Pest analýza

Dle Nagyové a kol. (2014, s. 67-68) jde o tradiční metodu hodnotící vliv makroprostředí. Zohledňuje faktory, které nejvíce ovlivňují daný podnik. Při využití této metody vycházíme z minulého vývoje a snažíme se předvídat a analyzovat vlivy prostředí v budoucnu.

PEST analýza se věnuje čtyřem faktorům, P zastupuje politicko-právní faktory, E jako ekonomické faktory, S vyjadřuje sociálně-demografické faktory a T znamená technologické faktory. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10-14)

Politicko-právní faktory

Nagyová a kol. (2014, s. 68) uvádí, že politické prostředí do jisté míry ovlivňuje chod podniku. Nařízení a normy stanovené Evropskou unií můžou mít na podnik velmi výrazný dopad.

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 10) politicko-právní faktory vymezují pravidla podnikové činnosti.

Patří sem zejména:

- typ vlády a její stabilita;
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce;
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace;
- pravděpodobné změny v politickém prostředí

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou dle Kotlera (2007, s. 146) obrazem aktuálního ekonomického dění, ovlivňují kupní sílu a také do jisté míry nákupní zvyky spotřebitelů. Nagyová a kol. (2014, s. 68) udává, že ekonomické faktory jsou do jisté míry ovlivněny hospodářskou politikou dané země, ale také mezinárodními vztahy. Současná hospodářská situace reflektuje stav ekonomického prostředí. Mezi faktory ovlivňující ekonomické prostředí řadíme především míru inflace, tempo růstu či daňovou politiku.

Sociálně-demografické faktory

Demografie se zabývá studiem obyvatelstva, které vytváří potenciální trhy, proto je nezbytné věnovat těmto faktorům pozornost. Velikost a věková skladba obyvatel hrají klíčovou roli při rozhodování a působení na daném trhu, zda se vyplatí vstoupit na nový trh nebo zda vytrvat na stávajícím trhu. Hustota zalidnění či rychlost růstu populace jsou dalšími ukazateli, které se vyplatí sledovat. (Kozel a kol. 2011, s. 26)

Technologické faktory

Nagyová a kol. (2014, s. 68) uvádějí, že technologické prostředí je dán vědecko-technickým pokrokem společnosti. Firmy prostřednictvím aplikace nových technologií jsou schopny snížit své náklady či se odlišit od konkurence, což jim může přinést jistou výhodu na trhu. Pro podnik je klíčové sledovat neustálé změny v technologickém prostředí a na dané změny pružně reagovat a přizpůsobovat se jím.

4 BUSINESS MODEL

V dnešní době se problematikou business modelů zabývá nespočet různých autorů, jediná, ucelená a platná definice však nebyla doposud stanovena. Autoři se však na klíčových aspektech business modelů shodují. Kdo je naším zákazníkem? Jakou hodnotu vytváříme? Vyřeší náš produkt/služba zákaznickovy problémy? Jakým způsobem se produkt/služba dostane k zákazníkovi? Z čeho bude mít firma příjmy? Jaké zdroje jsou klíčové pro firmu? Jaká je struktura nákladů?

Osterwalder (2012, s. 14-16) definuje business model jako proces tvory, dodávání a získávání hodnoty. Stanovil dále devět stavebních prvků, které fungují jakožto vysvětlení toho, jak má podnik vydělat peníze. Business model je tedy detailní strategie, která může fungovat prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.

Svobodová a Andera (2017, s. 61) problematiku business modelů shrnuli velice prakticky a jednoduše. Jde o způsob, jakým podnik získá od zákazníků peníze.

Mullins (2009, s. 9) definoval pět základních složek, které každý business model musí obsahovat. Tyto klíčové prvky udávají, jestli je podnik schopný přežít.

Jedná se o:

- Model příjmů – Z čeho a za jakých okolností budou podniku plynout příjmy?
- Model hrubé marže – Jaký je rozdíl mezi cenou a náklady?
- Provozní model – Co vše bude podnik hradit, aby zvýšil své šance na úspěch?
- Model pracovního kapitálu – Musí být hotovost vázána v zásobách na dlouhou dobu? Může podnik zaplatit dodavatelům se zpožděním?
- Investiční model – Za jak dlouho podnik pokryje své náklady?

Dle Gassmanna a kol. (2014, s. 7) business model nám poskytuje odpovědi na otázky – Kdo-co-jak-proč – neboli definuje kdo jsou naši zákazníci, co vytváříme za produkt, jak produkt vytváříme a proč je naše podnikání ziskové. Otázky, kdo a co řeší vnější aspekty, otázky jak a proč se zabývají vnitřními rozměry.

Nováková (©2020) uvádí, že business modely najdou využití u všech firem. Nově začínající podniky sáhnou po Lean Canvasu, který je stručnější, zatímco zaběhlé podniky, které se snaží spíše o inovování svých business modelů, sáhnou spíše po klasickém modelu canvas.

4.1 Canvas vs. Lean Canvas

V obou dvou případech se jedná o nástroje na tvorbu business modelů. Mohou se na první pohled jevit takřka identicky, oba dva jsou rozděleny do devíti bloků. Rozdíl mezi nimi je převážně ve využitelnosti pro různé fáze života podniku. Business model canvas, za jehož vynálezem stojí Osterwalder, se ukázal být skvělým pomocníkem pro už zaběhnuté podniky. Ash Maurya důkladně nastudoval Osterwalderův business model canvas, všiml se jeho nedostatků a přišel s inovací klasického canvasu, který bude vhodnější pro začínající podniky, které musí řešit jiné situace a problémy než už zaběhnuté podniky. (Skowron, © 2020)

5 BUSINESS MODEL CANVAS

Business model Canvas byl vytvořen Alexandrem Osterwalderem. Jeho snahou bylo vytvořit nástroj, kterým by mohl zjednodušit pojetí business modelů, nástroj, kterému budou všichni snadno rozumět. Daná koncepce musí být poměrně jednoduchá, aby k ní mohlo být přistupováno intuitivně a mohla se tak stát jakýmsi společným jazykem, díky kterému budeme schopni business modely snadno popsat. Osterwalder graficky znázornil devět prvků, které pokrývají celou podnikatelskou činnost podniku, což umožňuje snadnou interpretaci toho, jakým způsobem podnik pracuje. (Osterwalder, 2012, s. 15)



Obrázek 1 Business model Canvas (Osterwalder, 2012, s. 18)

5.1 Zákaznické segmenty

Podle Osterwaldera (2012, s. 20) tento stavební prvek definuje subjekty, na které podnik zaměřuje svou činnost. Zákazníci jsou klíčovým zdrojem pro každou firmu. Zákazníci přinášají podniku zisk, bez nich nemůže žádný podnik dlouhodobě fungovat. Pro firmu je nezbytné, aby své zákazníky rozdělila do několika segmentů s ohledem na jejich potřeby. Poté se musí rozhodnout, které segmenty jsou primární pro jejich činnost a na ty se následně zaměří, zbylé segmenty bude ignorovat. Osterwalder a kol. (2012, s. 21) uvádějí pět zákaznických segmentů:

- Masový trh – soustředí se na velké množství zákazníků, které něco spojuje.
- Nikový trh – cílí na konkrétní zákaznické segmenty, více se jim přizpůsobuje.
- Segmentace – segmenty mají rozdílné potřeby.
- Diverzifikace – cílí na dva zákaznické segmenty s naprosto odlišnými potřebami.
- Vícestranné platformy – zaměřují se na provázanost dvou či více zákaznických segmentů (aby daný model fungoval, je zapotřebí přítomnost obou z nich).

5.2 Hodnotové nabídky

Osterwalder a kol. (2012, s 22) popisuje hodnotovou nabídku jako soubor produktů a služeb, které tvoří hodnotu pro konkrétní zákaznické segmenty, a tím dochází k uspokojení jejich potřeby. Osterwalder a kol. (2012, s. 23-25) uvádí několik faktorů, které mohou přispět k tvorbě hodnoty.

- Novost – uspokojování nových potřeb.
- Výkon – zlepšování výkonu.
- Přizpůsobení – výrobky a služby jsou přizpůsobovány specifickým potřebám zákaznických segmentů.
- Zvládnutí úkolu – pomoc zákazníkovi splnit úkol.
- Design – výjimečný design může pomáhat lépe zaujmout.
- Značka – samotná značka je nositelem hodnoty.
- Cena – nižší cena uspokojí zákazníka.
- Dostupnost – zajištění dostupnosti výrobků a služeb zákazníkům, kteří k nim neměli dříve přístup.
- Využitelnost – snadnější využívání se těší větší oblibě.

5.3 Kanály

Tento prvek vysvětluje, jak firma komunikuje se svými zákazníky a jak jim doručuje vytvořenou hodnotu. Je důležité vědět, jaké kanály zákaznické segmenty preferují, a které využívají nyní. Které kanály nejlépe fungují, které jsou nejefektivnější. Kanály dělíme na vlastní, kdy se jedná například o prodej přes vlastní prodejnu, a partnerské, kdy prodáváme zboží například skrze partnerskou prodejnu či velkoobchod. Partnerská forma prodeje nám poskytuje výhodu většího dosahu, avšak vede k nižším maržím. (Osterwalder a kol. 2012, s. 27)

5.4 Vztahy se zákazníky

Tento prvek se věnuje popisu budování vztahů mezi firmou a jednotlivými segmenty zákazníků. Je nutné, aby měla každá firma jasno v tom, jaký vztah chce s každým zákaznickým segmentem vytvořit. Dalším důležitým bodem, který je nezbytné si ujasnit, je, co od nás jednotlivé zákaznické segmenty očekávají. Výhodné vědět je také, jak nákladné potenciální vztahy jsou. Vztahy se zákazníky je možné rozdělit do šesti kategorií:

- Osobní asistence – vzájemná interakce, komunikaci se zákazníky má na starost zástupce firmy;
- Individualizovaná osobní asistence – nejdůvěrnější typ vztahu, udržování osobních vztahů s významnými klienty
- Samoobsluha – žádné přímé vztahy se zákazníky
- Automatizované služby – automatizované služby rozpoznají zákaznickovy potřeby a nabídnou jim služby na míru
- Komunity – komunikace se zákazníky formou zákaznické komunity, intenzivní forma komunikace
- Spolupráce – zapojení zákazníků, podílejí se na tvorbě hodnoty (Osterwalder a kol. 2012, s. 29)

5.5 Zdroje příjmů

Je nutné zjistit, za jakou hodnotu jsou zákazníci ochotni zaplatit. Pokud je firma schopna úspěšně odpovědět na tuto otázku, umožní jí to generovat zisk z jednotlivých zákaznických segmentů. Příjmy lze generovat hned několika způsoby:

- Prodej aktiv – zákazník se koupí produktu stává jeho vlastníkem.
- Poplatek za užití – zákazník platí za to, aby mohl využívat nějakou službu.
- Předplatné – díky koupi má zákazník neustálý přístup ke službě.
- Půjčování/pronájem – zákazník má dočasný přístup k danému produktu či službě.
- Poskytování licencí – zákazník má přístup k výroku či službě, které jsou chráněny autorskými právy.

Zásadní dopad na vygenerovaný zisk má výběr cenotvorného mechanismu, který se dělí na fixní cenotvorbu, kdy ceny jsou stanoveny předem, a dynamickou cenotvorbu, kdy ceny se mění dle aktuální situace na trhu. (Osterwalder a kol. 2012, s. 30-33)

5.6 Klíčové zdroje

Zde jsou definovány nejpodstatnější zdroje, nezbytné pro správné fungování business modelu. Jednotlivé zdroje se odvíjí od typu business modelu, jejich podoba se tedy liší. Zdroje mohou mít fyzickou, finanční, duševní či lidskou podobu.

- Fyzické zdroje – většinou vyžadují značné množství kapitálu (budovy).

- Duševní zdroje – narůstají na důležitosti, náročné na vytvoření, mají však velkou hodnotu (značky).
- Lidské zdroje – klíčový prvek v oblastech, kde jsou nutné například znalosti (farmacie).
- Finanční zdroje – potřebné k získání kvalifikovaného personálu. (Osterwalder a kol. 2012, s. 35)

5.7 Klíčové činnosti

Tento prvek napovídá, co vše je nezbytné udělat, aby firma mohla být úspěšná, tvořit a prezentovat svou hodnotovou nabídku. Jednotlivé kroky se odvíjí od daného business modelu. Je nezbytné si určit, jaké klíčové činnosti vyžadují hodnotové nabídky, naši zákazníci, či zdroje příjmů. Klíčové činnosti se dělí do třech základních kategorií.

- Výroba – nejdůležitější část business modelů výrobních firem (výroba výrobků)
- Řešení problémů – získávání nových znalostí (efektivnější řešení problémů zákazníků)
- Platforma/síť – péče a inovování platformem či sítí (řízení služeb platformy) (Osterwalder a kol. 2012, s. 36-37)

5.8 Klíčová partnerství

Navazování partnerství, budování propracované sítě dodavatelů patří mezi významné složky business modelů. Neboť prostřednictvím těchto partnerství dochází k zisku dalších zdrojů či snížení rizika. Rozlišujeme tři typy motivace při tvorbě partnerství.

- Optimalizace a úspory z rozsahu – cílem je snížení nákladů (outsourcing)
- Snížení rizika a nejistoty – strategická spojenectví mezi konkurenty
- Získání určitých zdrojů a činností – získání určitých znalostí či licencí (zakoupení licence místo samotného vývoje) (Osterwalder a kol. 2012, s. 38-39)

5.9 Struktura nákladů

Náklady, které podnik při své podnikatelské činnosti musí vynakládat, jsou obsaženy v tomto prvku. Tyto náklady lze snadno vyčíslit, jakmile definujeme klíčové zdroje, činnosti a partnerství. Snahou každého podniku je minimalizovat náklady. Rozlišujeme dva typy struktur nákladů.

- Model motivovaný náklady – maximální minimalizace nákladů, nízké ceny, vysoká automatizace (Ryanair)
- Model motivovaný hodnotou – exkluzivita, vysoká individualizace služeb (luxusní hotely) (Osterwalder a kol. 2012, s. 40-41)

6 LEAN CANVAS

Jedná se o inovovaný Business model Canvas, který od Osterwaldera, převzal a některé prvky přepracoval Ash Maurya, aby byl model lépe využitelný pro nově začínající podniky. Jak uvádí Nováková (2020) velkou výhodou Lean Canvas je jeho stručnost. Díky tomu můžeme snadno odhalit jeho potenciální rizika. Další výhodou je, že díky jeho jednoduchosti, můžeme snadno jeho podstatu vysvětlit i nezajímavým subjektům, kteří o jeho fungování nemají nejmenší tušení, všichni tedy snadno pochopí jeho podstatu.

Nové prvky Lean Canvas modelu dle Mauryi jsou problémy, řešení, klíčové metriky a nespravedlivá výhoda.



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

6.1 Problémy

Tento prvek nahradil Osterwaldova klíčová partnerství. Začínající firmy ještě nemají vybudovány žádná partnerství, proto je pro ně tento prvek momentálně zanedbatelný. Naopak, s čím se musí potýkat, jsou problémy zákazníků. Otázkou je, jakým způsobem na dané problémy nahlížet. V první řadě musí podnik identifikovat problémy, se kterými se potýkají jeho potenciální zákazníci. (Maurya, 2016, s. 47)

6.2 Řešení

Dalším prvkem, který Maurya nahradil jsou klíčové činnosti. Priority a problémy zákazníků jsou schopny se rychle měnit, vyvíjet. Proto zde není prostor tvořit předčasné závěry a definice řešení. Na místě je komunikovat se svými zákazníky a řešení s problémy svázat až co nejpozději. (Maurya, 2016, s. 52)

6.3 Klíčové metriky

Stavební prvek klíčové zdroje byl nahrazen pojmem klíčové metriky. Jedná se o klíčové ukazatele, které podnik používá k měření své výkonnosti. Také pomáhají identifikovat důležité milníky v životním cyklu daného podniku. (Maurya, 2016, s. 61)

6.4 Nespravedlivá výhoda

Část, kterou Maurya nechal jako poslední se jmenuje nespravedlivá výhoda, dříve prvek s názvem vztahy se zákazníky. Skutečná nespravedlivá výhoda dle Jasona Cohena je něco, co nelze snadno zkopírovat či koupit. (Maurya, 2016, s. 63, cit. podle Cohena) Firma, která začíná, ještě nemá své zákaznické portfolio, musí se tedy zaměřit na nalezení výhody, která ji dostane před konkurencí, díky které ji zákazníci objeví. Tento prvek je tedy o motivaci a rozvoji společnosti. (Maurya, 2016, s. 63)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Samotnému zahájení podnikatelské činnosti by měla předcházet důkladná rešerše problematiky, která se k podnikání pojí. Osoba, která se rozhodne podnikat by taktéž měla věnovat patřičný čas analýze tržního prostředí, do kterého chce své podnikání zasadit. Měla by být seznámena s konkurencí ve svém odvětví a okolí a faktory, které na její podnikání mohou mít značný vliv. Také je nezbytné být obeznámen s riziky, protože rizika jsou vždy součástí života každé firmy a každého podnikání.

Jak již bylo zmíněno výše, analýzu trhu není radno podcenit, protože na podnik mohou působit vládní zásahy, může se potýkat s dopadem ekonomické krize, může se dostat do problémů kvůli působení konkurenčních sil, či na něj mohou tlačit jeho vlastní zákazníci. Čím lépe bude podnikatel v této oblasti připraven, tím méně věcí ho zaskočí. Lze analyzovat vnější i vnitřní prostředí, nástrojů, kterých je možno využít je nespočet. Nejčastěji jsou využívány tyto tři nástroje: PEST analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

Avšak klíčovou věcí v podnikání je hodnota. Podnikatel musí přijít na to, co jeho potenciální či stávající zákazníci za tu hodnotu považují, za co jsou ochotni platit, kolik jsou za ni ochotni platit a jakým způsobem ji k nim doručí. Pokud chce podnikatel v drsném světě podnikání uspět, nesmí se honit jen za vidinou zisku, ale musí se na podnikání dívat i z té lidské stránky, musí zkrátka v první řadě uspokojovat své zákazníky. K nalezení odpovědi na výše zmíněné otázky poslouží vytvoření business modelu. Mezi nejznámější nástroje pro tvorbu business modelů patří Canvas a Lean Canvas. Lean Canvas je oproti klasickému Canvasu vhodným nástrojem pro nově začínající podniky, které ještě nemají své stálé zákazníky. Proto byl pro potřeby této práce zvolen právě business model Lean Canvas.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 ANALÝZA TRHU

Tato kapitola se věnuje analýze tržního prostředí bistra. Využity k tomu budou tři nástroje, které slouží pro analýzu prostředí – PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti sil.

8.1 PEST analýza

PEST analýzu použijeme na prozkoumání makroprostředí daného podniku. Budeme zkoumat tyto faktory: politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory.

8.1.1 Politicko-právní faktory

V politicko-právním prostředí se událo od letošního roku hned několik změn, které se dotknou prakticky všech podnikatelů.

Došlo k omezení slevy na druhého z manželů. Tato sleva bude po novu uplatněna pouze na ty, kteří pečují o dítě do 3 let věku. Tímto omezením chtějí poplatníky přimět ke vstupu na trh práce.

Změna čeká také studenty, kteří až doposud mohli uplatňovat slevy. Od ledna letošního roku je sleva na studenta zrušena. Snahou zákonodárců v tomto případě je omezit množství osob, které užívají status studenta pouze formálně, avšak žádného studia se aktivně neúčastní.

Zrušení se mimo slevy na studenta týká také slevy na dani za umístění dítěte do předškolního zařízení. Hlavním důvodem je zde fakt, že této slevy využívali především poplatníci s vyšším základem daně. Oproti tomu nízkopříjmoví poplatníci po uplatnění jiných slev tuto slevu ani nevyužili, protože si ji vzhledem k jejich nízkému základu daně ani nemohli uplatnit.

Další změnou v oblasti daní je zvýšení sazby daně z nemovitých věcí, která se zvýší průměrně o 80 %. Zvyšuje se také daň za nebytové prostory využívané k podnikání z původních 2 Kč na 3,50 Kč za 1 m². Nově bude toto zvýšení aplikovatelné i na veškeré místnosti v domech a bytech, které slouží k podnikání, ať se jedná o nebytový prostor či nikoli.

Další změnou je také redukce snížených sazeb DPH z původních 10 % a 15 % na jednu společnou sazbu, která činí 12 %.

Z důvodu inflace dochází také ke zvýšení ceny dálniční známky o 800 Kč, z původních 1 500 Kč na 2 300 Kč. Původní cena byla nezměněna od roku 2012 a v současnosti již neodpovídala její skutečné hodnotě. (mfcz.cz, 2023)

Tyto změny ani zdaleka nejsou všechny, se kterými se nejenom podnikatelé, v letošním roce potkají.

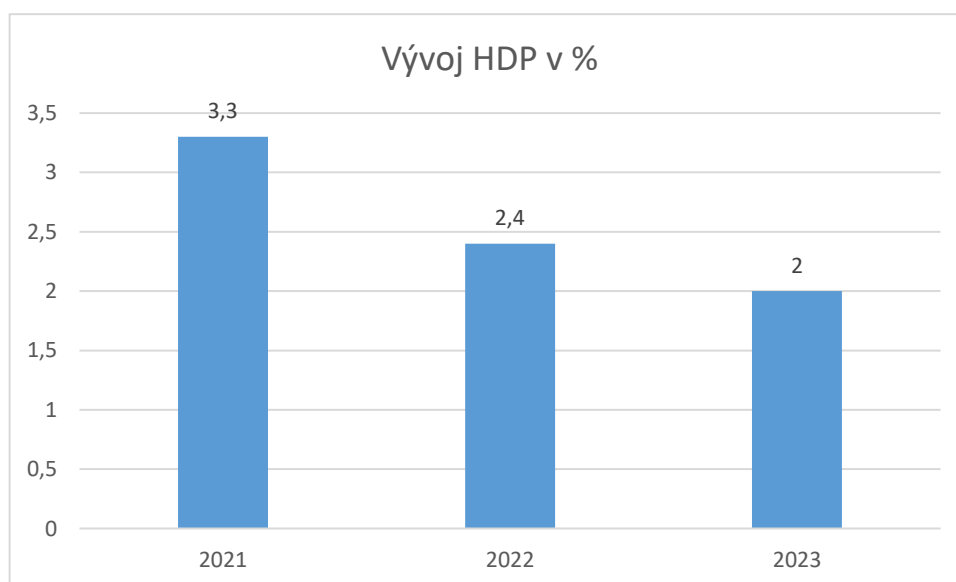
8.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují vývoj podniku či jeho ekonomický prospěch, řadíme například míru inflace, mzdy, HDP či míra nezaměstnanosti. Ekonomickou situaci v ČR také zásadně ovlivnil válečný konflikt mezi Ruskem a Ukrajinou, s jehož dopady se ekonomika stále potýká.

HDP

V loňském roce došlo k poklesu HDP z 2,4 % na 2 %. Dle analytiků je tento pokles HDP způsoben vysokou inflací, se kterou se ekonomika v současné době potýká. Mezikvartálně se HDP v loňském roce však zvýšil o 0,2 %, což dává naději, že v letošním roce by se ekonomice mohlo dařit o něco lépe. (ceskenoviny.cz, 2024)

Nejlepšího HDP dosáhla Česká republika v roce 2021, kdy HDP vzrostlo o 3,3 %. (czso.cz, 2021)



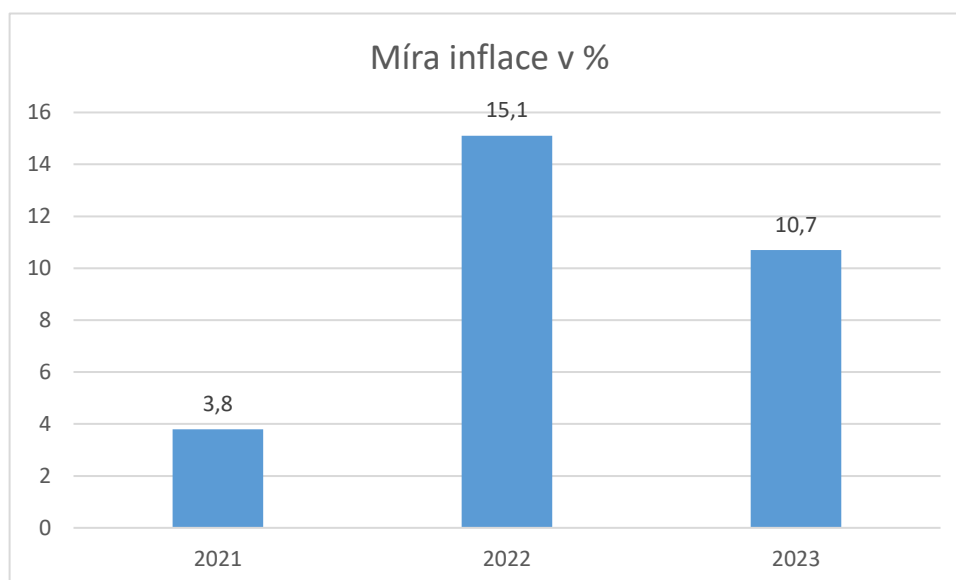
Obrázek 3 Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování)

Inflace

Nejvyšší míru inflace jsme zaznamenali v roce 2022, kdy roční inflace činila v průměru 15,1 %. (cnb.cz, 2023) Do vysoké inflace se ve značné míře promítly zvýšené dovozní ceny

zejména energií a potravin. Ropa zdražila o 63 %, elektřina o 246 % a plyn o 377 %. Ani po skončení konfliktu na Ukrajině nemůžeme očekávat návrat k původním hodnotám, a to z důvodu, že Evropa nechce být i nadále závislá na ruském plynu, ale jakékoli alternativy jsou dražší. (ey.com, 2022) Vzrostly také ceny potravin a to o 27,1 %, největší nárůsty zaznamenaly převážně trvanlivé potraviny jako mouka, mléko, cukr, vejce, brambory. (czso.cz, 2022)

V loňském roce inflace klesla na průměrnou hodnotu 10,7 %, což bylo v souladu s prognózami. Dle Jana Procházky, člena bankovní rady ČNB, se očekává i nadále pokles inflace, která by měla dosahovat v průměru 2,6 %. (cnb.cz, 2023) V roce 2021 průměrná inflace činila 3,8 %. (hyponamiru.cz, 2024)

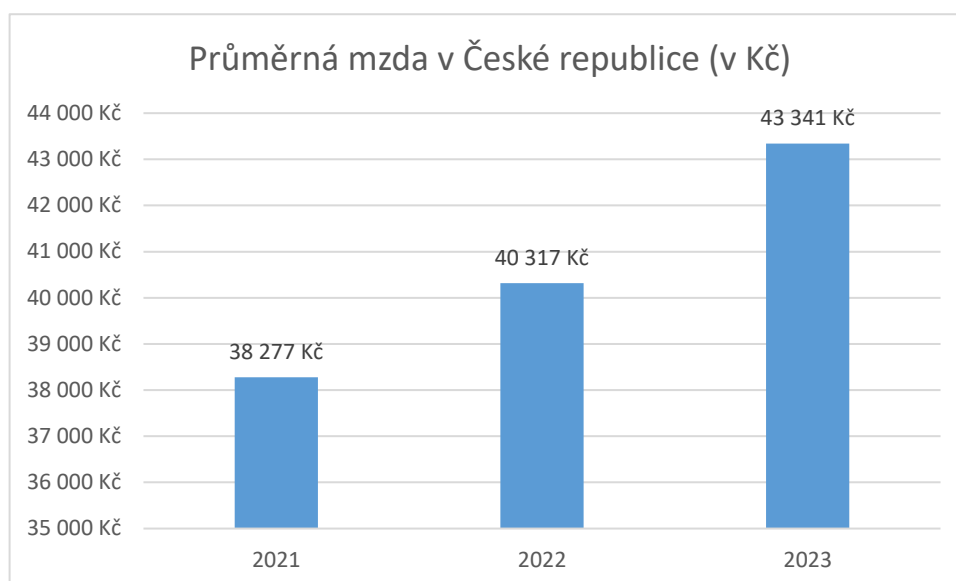


Obrázek 4 Míra inflace v % (Vlastní zpracování)

Průměrná mzda

Průměrná mzda v České republice podléhá rostoucímu trendu, je tedy každým rokem zvyšována. Ve sledovaných letech došlo k nárůstu o: 2 040 Kč a 3 024 Kč. V roce 2021 činila průměrná mzda 38 277 Kč, v roce 2022 40 317 Kč a v roce 2023 43 341 Kč. (czso.cz, 2024)

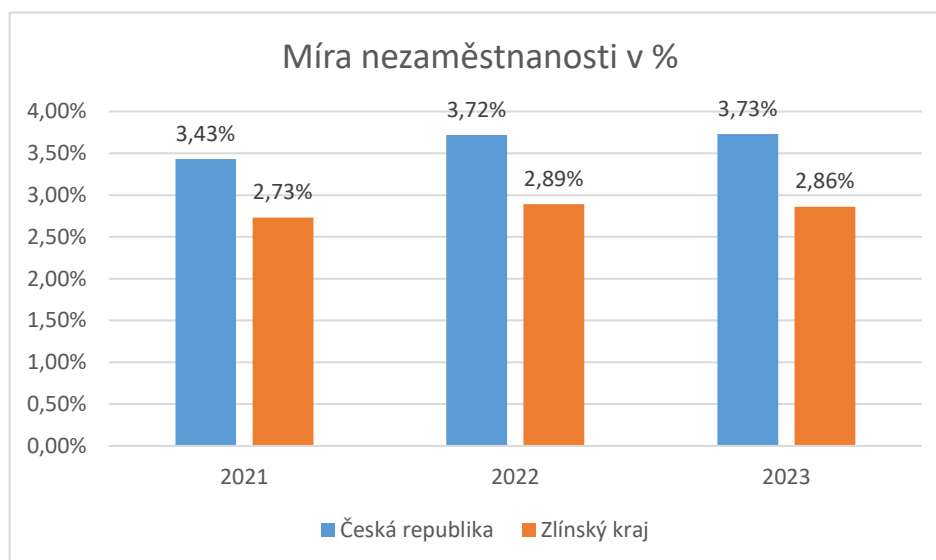
Mezi jednotlivými kraji je nejvyšší průměrná mzda v Praze, kde její hodnota činí 55 925 Kč. Ve Zlínském kraji je druhá nejnižší průměrná mzda v České republice, dosahuje hodnoty 42 318, což je pod celorepublikovým průměrem. (e15.cz, 2024)



Obrázek 5 Průměrná mzda v České republice (v Kč) (Vlastní zpracování)

Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti se v průběhu předešlých třech let příliš neměnila. V průměru se celorepubliková míra nezaměstnanosti pohybovala v rozmezí 3,43 % - 3,73 %. (czso.cz, 2023) Nezaměstnanost ve Zlínském kraji je oproti průměru ČR nižší, v roce 2023 činila míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji 2,86 %. (databaze-strategie.cz, 2023)



Obrázek 6 Míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování)

8.1.3 Sociální faktory

Kunovice jsou malé město ležící v okrese Uherské Hradiště. Žije zde okolo 5 600 obyvatel, konkrétně k 31.12.2021 zde bylo hlášených 5 452 obyvatel. (czso.cz, 2022)

Kunovice mají velmi strategicky významnou pozici, leží totiž na křižovatce mezi městy Uherské Hradiště, Hlukem a obcí Ostrožská Nová Ves. Také se zde nachází nájezd na obchvat vedoucí z Uherského Brodu směrem na Brno. Tudíž denně přes Kunovice projedou stovky řidičů.

V Kunovicích se nachází také několik škol – ZŠ U Pálenice, ZŠ Červená cesta, Střední škola letecká a Soukromá střední odborná škola Kunovice.

Jsou zde vybudovány dva podnikatelské inkubátory, kde sídlí řada firem, také se zde nachází velká výrobní firma Aircraft Industries, která zaměstnává více než 1 000 pracovníků. Firma pro své zaměstnance nabízí možnost závodního stravování, nicméně ne všichni zaměstnanci tuto možnost využívají a jistě by uvítali rychlé čerstvě připravené jídlo.

Kunovice jsou moderní rychle rozvíjející se město, které v posledních letech začalo lákat převážně mladé lidi, mezi kterými se bistra či jiné obdobné podniky těší velké oblibě. Trh, na který bistro cílí je značně rozsáhlý, jelikož se v celých Kunovicích nachází pouze tři restaurace a jedna prodejna rychlého občerstvení, je zde značný prostor k otevření nového podniku, který by mohl uspokojit jak projíždějící řidiče, tak hladové školáky nebo také zaměstnance místních firem.

8.1.4 Technologické faktory

Co se fungování bistra týče, žádné bistro se neobejde bez vařiče, na kterém je možné uvařit BBQ omáčku či rýži, která se v bistru bude podávat, dalším nezbytným pomocníkem je také kontaktní gril, kde se bude opékat maso nebo například tortilly. Zákazníky také potěší fresh nápoje, které se budou připravovat v odšťavňovači či smoothie mixéru a v neposlední řadě je to také kávovar, který je zkrátka nezbytností v každém gastro podniku.

Žijeme v době moderních technologií, je nezbytné, aby podniky disponovali bezkontaktními terminály pro platby, spousta lidí totiž k platbě využívá telefon či hodinky. Dalším důležitým bodem, který nesmíme opomenout je wifi připojení pro hosty bistra zdarma, zákazníci si zde mohou při čekání na jídlo vyřídit pracovní emaily, či strávit čas na sociálních sítích. V letních měsících by zákazníci jistě ocenili klimatizaci či jiné chladírenské zařízení, díky kterému by se aspoň na chvíli mohli osvěžit. Existuje řada platformů či aplikací, přes které si člověk může z pohodlí domova objednat jídlo i s donáškou. Podniky mají na výběr, buď se mohou stát součástí platformy jako je například Dáme jídlo, případně, pokud jim to rozpočet dovolí, mohou mít svou vlastní aplikaci, kde si zákazníci mohou objednávat jídlo,

takto funguje například KFC. Avšak v případě začínajícího podniku s omezeným rozpočtem druhá varianta prozatím nepřichází v úvahu.

8.2 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá vnějším i vnitřním prostředím podniku. Jsou zde zmíněny silné a slabé stránky bistra, zároveň také analýza vytyčuje příležitosti, kterých by bistro mohlo využít ve svůj prospěch a současně poukazuje na možné hrozby, kterým by bistro mohlo čelit.

8.2.1 Silné stránky

Nejsilnější stránkou bistra bude jeho nabídka, která se od okolních podniků bude značně lišit. V bistru se budou podávat moderní světové pokrmy především z jižanské kuchyně, tyto pokrmy se v menu okolních podniků vyskytují jen zcela výjimečně. V bistru bude brán velký zřetel také na kvalitu nabízeného sortimentu, čerstvost pro nás bude vždy na prvním místě. Další silnou stránkou bude také rychlost, s jakou budou pokrmy připravovány, veškerá nabídka bude koncipována jednoduše a současně chutně, aby zákazník čekáním na jídlo nestrávil několik desítek minut. Dominantou bistra bude také jeho neotřelý design, jenž se ponese v duchu industrialismu a minimalismu.

8.2.2 Slabé stránky

V počátcích se podniky potýkají s velkou nejistotou, tomu se není možné vyhnout, protože podnik ještě nemá vybudovanou žádnou klientskou základnu, ale přesto vyžaduje velkou investici peněžních prostředků. Každý začínající podnikatel musí být na toto období připraven, než se firma zaběhne a dostane se do povědomí lidí může trvat týdny, ale klidně i měsíce a v některých případech i roky. V začátcích chybí kromě zákazníků také zkušenosti majitele provozovny. Můžeme mít teoreticky nastudována kvanta informací, ale praxe se mnohdy značně liší. Proto musíme neodbytně pracovat, abychom dosáhli svého cíle. Mezi slabé stránky jistě můžeme zařadit i o něco málo vyšší cenu, než je u rychlého občerstvení běžné. Bude to z důvodu vysoké kvality používaných surovin.

8.2.3 Příležitosti

V současné době lidé upouštějí od vaření doma a vyhledávají jiné možné alternativy, kde by se mohli stravovat, aby si ušetřili čas. Jelikož bistro bude umožňovat i donášku jídla domů,

je zde velká šance, že si její lidé oblíbí a budou této službě využívat. Také čím dál větší množství lidí se začíná zajímat o to, jaké potraviny konzumují, dávají stále větší důraz na kvalitu. Což je pro bistro jasná příležitost, protože kvalita a čerstvost pokrmů bude pro nás prioritou. Další příležitostí pro bistro je současná doba sociálních sítí a influencerů, kteří si fotí každé jídlo či každý nápoj a umisťují to na sociální síť. Bistro bude mít nadčasový a neokoukaný design, který jistě přiláká spoustu nadšenců sociálních sítí, kteří rádi využijí tyto prostory pro svůj content. V neposlední řadě je nutné zmínit, že v bistro se bude nacházet i dětský koutek, který mohou maminky využít se svými dětmi.

8.2.4 Hrozby

První hrozbou, se kterou musí každý nový podnik počítat, je nízká návštěvnost, chvíli jistě potrvá, než si bistro najde svou stálou klientelu. Trh v dané lokalitě je atraktivní, protože zde není příliš velká konkurence, což s sebou přináší hrozbu příchodu nového konkurenta. V současné době, kdy se Evropa bude potýkat s dopady války na Ukrajině, je velice nejistý vývoj ekonomiky. Stejně tak podniky musí počítat se zvyšováním cen za energie či suroviny, což budou vyšší náklady a tím pádem i nižší zisky. V neposlední řadě je nezbytné brát v potaz také konzervatismus a zvyky potenciálních zákazníků, což může způsobit prvotní nedůvěru vůči novému podniku.

Tabulka 1 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Originální nabídka • Kvalita surovin • Rychlost přípravy • Design bistra 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nezkušenost • Nevybudované jméno • Vyšší cena
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Šetření času • Důraz na kvalitu • Sociální síť • Dětský koutek 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nízká návštěvnost • Nový konkurent • Zvyšování nákladů • Nedůvěra

8.3 Porterův model pěti sil

Tato část je věnována analýze prostředí z pohledu Portera, který vyzdvihuje pět sil, které mohou ohrožovat fungování firem na trhu.

8.3.1 Nově vstupující firmy

Aktuální ekonomická situace není podnikání v gastro businessu příliš nakloněna, jelikož se firmy musí potýkat se zvýšenými náklady za energie a suroviny, což bylo způsobené nárůstem cenové hladiny. Firmy byly nuceny zdražit své produkty, aby kompenzovaly ztráty. Ale však ani zvýšené ceny podniků neodradily lidi navštěvovat pohostinská zařízení. V Kunovicích je velký prostor pro nové podniky, a to z důvodu, že se ve městě nachází pouze tři pohostinská zařízení. Klíčem k úspěchu, jak být rezistentní proti případným novým konkurentům je v neustálém zlepšování svého podnikání. Poslouchat své zákazníky a sledovat současné světové trendy, kterým se gastronomie ubírá je nezbytné, aby podnik neztratil na atraktivitě.

8.3.2 Stávající konkurenti

V Kunovicích se aktuálně nachází tři restaurace. Každá z nich zde funguje již řadu let, takže má vybudovanou jistou pověst a jejich služeb denně využívají desítky lidí.

Panský dvůr

Restaurace Panský dvůr se nachází v prostorách podnikatelského inkubátoru Panský dvůr. Jedná se o nejprestižnější restauraci v Kunovicích, která nabízí i možnost pronájmu sálu, který mohou lidé využít na různé oslavy či jiné akce. Tato restaurace je hojně využívána především přes oběd, kdy servírují polední menu. Restaurace profituje nejvíce ze svého umístění, jelikož se nachází přímo v centru města. Restaurace má poměrně dlouhou otevírací dobu, přes pátek a sobotu je otevřena do 23 hodin. Při sestavování menu se snažili řídit aktuálními gastronomickými trendy a nabízejí tak poměrně velké množství moderních pokrmů z různých koutů světa. Výhodou je také možnost venkovního posezení. Panský dvůr je nejvíce aktivní pohostinské zařízení v Kunovicích, protože se účastní i nejrůznějších akcí, které město pořádá.

Masaro

Masaro je poměrně oblíbená síť provozoven, která se nachází i v nedalekých městech jako je Uherské Hradiště, Staré Město či Bojkovice. Svou oblibu u zákazníků si získali především

nízkými cenami pokrmů. Avšak člověk zde nemůže čekat žádnou extra kvalitu či chutnost. Většina jejich pokrmů je nedochucená a velmi mastná, což v dnešní době, kdy lidé více vyhledávají zdravější kuchyni není příliš žádoucí. Masaro vyhledávají z drtivé většiny pracovníci přes oběd, kteří si zde dají polední menu. Výhodu má Masaro také v tom, že poskytuje možnost rozvozu jídel domů.

OK bar

OK bar se nachází v blízkosti místního letiště a nabízí možnost venkovního posezení pod stromami. V areálu je vybudované i dětské hřiště, takže na své si zde přijdou i rodiny s dětmi. OK bar byl momentálně nějakou dobu uzavřen a procházel rekonstrukcí. Oficiální znovu otevření bylo 13. dubna. Snažili se lehce pozměnit a inovovat svou nabídku, takže v bistru je možné dostat například zmrzlinové špagety, což je něco výjimečného a zaujme to především dětské návštěvníky. Jinak je jejich nabídka pokrmů poměrně klasická.

8.3.3 Substituty

Substituty lidé vyhledávají v momentě, kdy nejsou spokojeni především s cenou daného zboží. Substitutem klasického pohostinského zařízení bývají stánky či prodejny rychlého občerstvení, kdy zákazníci upřednostní raději nezdravé jídlo, které ale bude stát nižší cenu. Avšak na substituty nemůže být pohlíženo jen z cenového hlediska, pro výměnu podniku se lidé mohou rozhodnout také z důvodu, že v jiném zařízení budou obslouženi za kratší čas nebo jiný podnik bude nabízet zajímavou neotřelou atmosféru.

Důležité v dnešní době je, soustředit se na své podnikání jako celek a snažit se tak dosahovat co nejvyšší možné spokojenosti u zákazníků ve všech ohledech. Proto v bistru bude kladen velký důraz na kvalitu pokrmů, rychlost servírování a v neposlední řadě také zajímavý design provozovny.

8.3.4 Odběratelé

Zákazník je ve světě podnikání nepostradatelným článkem. Zkrátka bez zákazníků se firmě nepohrnou příjmy. Proto je nesmírně důležité se o své zákazníky starat a naslouchat jim, aby se bistro mohlo neustále zlepšovat.

Vyjednávací síla zákazníků bistra nebude však příliš velká, jelikož zákazníky nebude tvořit jen jedna skupina, nýbrž více zákaznických segmentů – pracující, řidiči, školáci, rodiny s dětmi, zkrátka každý, kdo se bude chtít dobře najíst v příjemném prostředí. Svým

umístěním a nabídkou bude bistro ideálním podnikem pro všechny výše zmíněné skupiny zákazníků.

8.3.5 Dodavatelé

Výběr správného dodavatele je dalším důležitým aspektem podnikání. Nejenom z důvodu, že právě na dodávaných surovinách je možné ušetřit značné množství nákladů, ale také nesmí být opomíjena kvalita, která se může u každého dodavatele lišit.

V dnešní době je na trhu nespočet možností, kde se dá přijít ke kvalitním a cenově dostupným surovinám k výrobě pokrmů, z toho důvodu dodavatelé nemají příliš velkou vyjednávací sílu. Zkrátka při zdražení sortimentu nebo nespokojenosti s kvalitou či pozdním doručení je poměrně snadné, najít si nového dodavatele, který bude tyto podmínky splňovat na lepší úrovni.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno s cílem identifikovat, zda by respondenti měli zájem o zbudování bistra v Kunovicích, dále zjistit, jaké věci oceňují při návštěvě pohostinských zařízení a jaké jsou jejich preference, co se nabídky týče.

K vytvoření dotazníku byly použity Google Formuláře, kde byl dotazník po jeho vytvoření také zveřejněn. Dotazník byl respondentům dostupný nejen v elektronické podobě prostřednictvím facebookových stránek o Kunovicích, ale také byl k dispozici v tištěné formě na pokladně městského úřadu. Odpovědi, které byly získány písemně, se poté převedly do elektronické verze, aby byla práce s nasbíranými daty jednodušší.

Byly taktéž stanoveny hypotézy, které byly po vyhodnocení dat buď potvrzeny nebo vyvráceny. K vyhodnocení sloužil MS Excel, kde byly jednotlivé odpovědi promítnuty do grafů, aby bylo možné lépe vidět zastoupení jednotlivých odpovědí.

9.1 Stanovení hypotéz

1. Více než 1/2 respondentů se stravuje mimo domov více než 3x v týdnu.
2. Více než 2/3 respondentů rádi vyhledávají pro své stravování bistro podniky.
3. Více než 1/2 respondentů upřednostní moderní zahraniční kuchyni před tou českou.
4. Více než 3/4 uchazečů je ochotno zaplatit za pokrm více peněz, pokud bude připraven z kvalitních surovin.
5. Více než 1/2 respondentů si po jídle objedná kávu.
6. Alespoň 30 % respondentů ocení, pokud se bude v bistro nacházet i dětský koutek.
7. Alespoň 30 % respondentů by si objednalo bezmasý pokrm.
8. Dva nejoblíbenější druhy masa u respondentů jsou kuřecí a vepřové.

9.2 Dotazníkové šetření

Dotazník se skládal ze 16 otázek, celkem na něj odpovědělo 83 respondentů, z toho 59 % tvořily ženy a 41 % tvořili muži. Věkové složení respondentů bylo rozsáhlé – ve věku 15-24 let se dotazníkového šetření zúčastnilo 13 respondentů, nejvíce obsáhlá skupina byla ve věkovém rozmezí 25-39 let, těch se dotazníkového šetření zúčastnilo 37, poté následovala věková kategorie 40-59 let, těch se zúčastnilo 29 a poslední zastoupenou kategorií byl věk více než 60 let, tito respondenti byli 4.

Dotazník byl zkrácen pro respondenty, kteří uvedli, že pohostinská zařízení vůbec nenavštěvují, protože jejich odpovědi by pro daný dotazník nebyly relevantní. Ti, kteří v dotazníku naopak uvedli, že se stravují i mimo domov byli dále dotazováni na různé otázky s cílem zjistit, jaké jsou jejich požadavky na podnik a jaké mají preference, co se vybavení či nabídky pokrmů a nápojů týče.

Pro větší přehlednost byl dotazník rozdělen tří hlavních bloků – stravování mimo domov, cena a placení a preference. Poslední otázka dotazovala respondenty na jejich pohlaví. Byla zařazena až na konec dotazníku z toho důvodu, že tyto segmentační otázky nejsou pro respondenty příliš zajímavé.

Stravování mimo domov

První otázka zjišťovala, zda respondenti jedí alespoň někdy mimo domov nebo těchto služeb vůbec nevyužívají. 88 % respondentů uvedlo, že se občas stravují i mimo domov.



Obrázek 7 Jíte občas mimo domov? (Vlastní zpracování)

Pro respondenty, kteří uvedli, že se nestravují mimo domov, byla připravena otázka s cílem zjistit, z jakého důvodu nevyužívají služeb pohostinských zařízení.

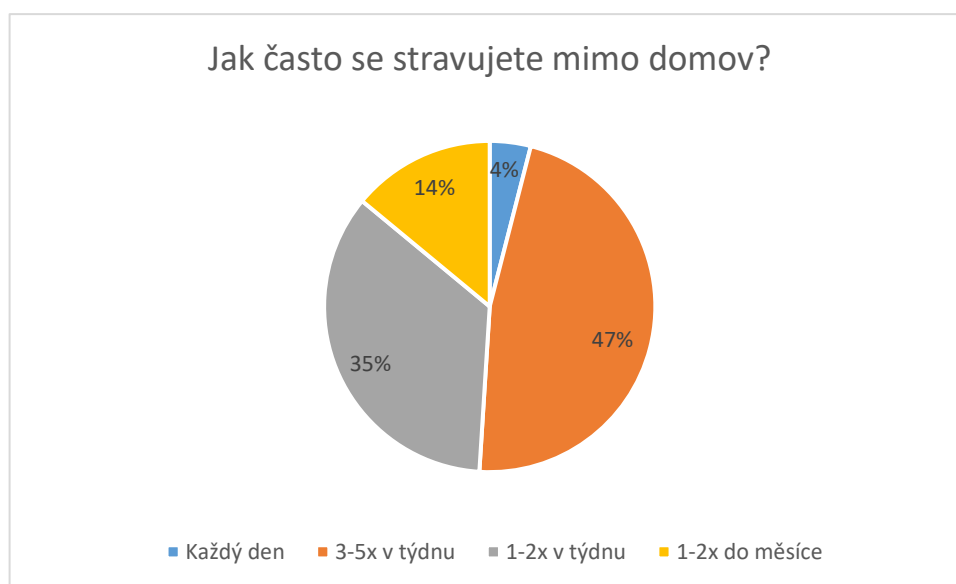
Z celkového počtu dotázaných, 12 % uvedlo, že se mimo domov nestravuje, 6 respondentů označilo za důvod přílišnou finanční náročnost do jejich rozpočtu, 3 respondenti opověděli, že se jim ještě nepodařilo najít podnik, co by jim vyhovoval, 2 respondenti nevyhledávají společnost cizích lidí a 1 respondent uvedl, že není rád u jídla sledován.



Obrázek 8 Z jakého důvodu se nestravujete mimo domov? (Vlastní zpracování)

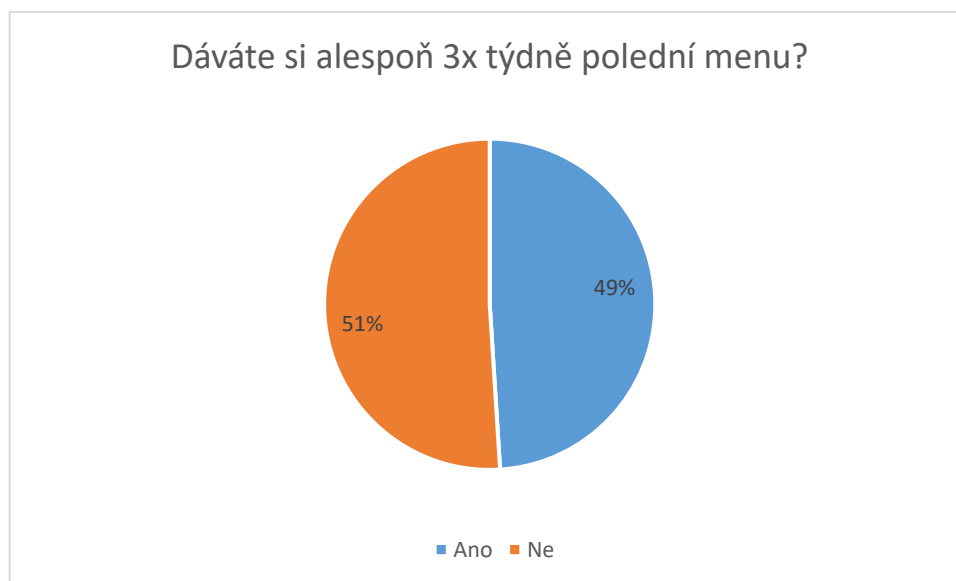
K následující otázce byli přeměřováni jen ti respondenti, kteří udali, že se alespoň občas mimo domov stravují. Cílem této otázky bylo zjistit, jak často se respondenti obvykle stravují mimo domov.

Dle výsledků se jen 4 % respondentů stravuje mimo domov každý den. Nejvíce z nich, a to 47 % respondentů, uvedlo, že se běžně stravují v pohostinských zařízení 3-5x v týdnu. 35 % respondentů zvolilo možnost 1-2x v týdnu, zbytek respondentů zvolil, že se stravují mimo domov jen 1-2x do měsíce.



Obrázek 9 Jak často se stravujete mimo domov? (Vlastní zpracování)

Tento blok byl zakončen otázkou, jestli respondenti chodí na polední menu alespoň 3x v týdnu, aby se potvrdilo, jestli by bylo bistro využíváno i přes polední hodiny. Zde byly výsledky velmi vyrovnané, 51 % respondentů uvedlo, že 3x v týdnu si polední menu nedávají, nicméně i 49 % je velmi hezký výsledek. Z toho je možné usoudit, že poměrně velká část z respondentů by mohla využít nabídky bistra i přes čas oběda.

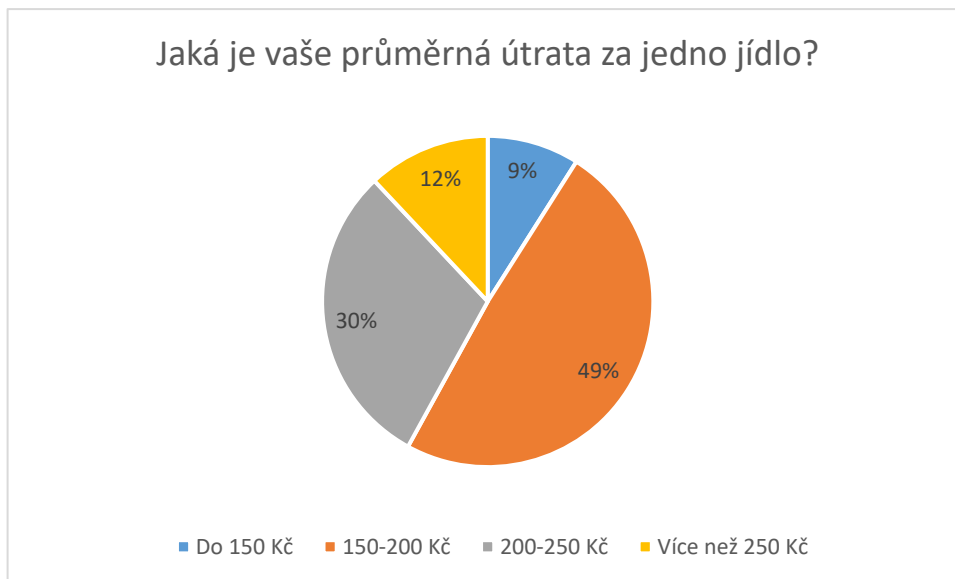


Obrázek 10 Dáváte si alespoň 3x týdně polední menu? (Vlastní zpracování)

Cena a platební metoda

První otázka v tomto bloku zjišťovala průměrnou útratu respondentů za jedno jídlo mimo domov. Na základě odpovědí lze poté lépe stanovit prodejní cenu jednotlivých pokrmů.

Nejvíce respondentů, a to 49 %, uvedlo, že v průměru utratí za jedno jídlo v rozmezí od 150 Kč do 200 Kč, 30 % z respondentů utratí o něco málo více v přepočtu od 200 do 250 Kč. Jelikož většinová útrata nepřesahuje 200 Kč, neměly by ani jednotlivé pokrmy stát razantně více než 200 Kč.



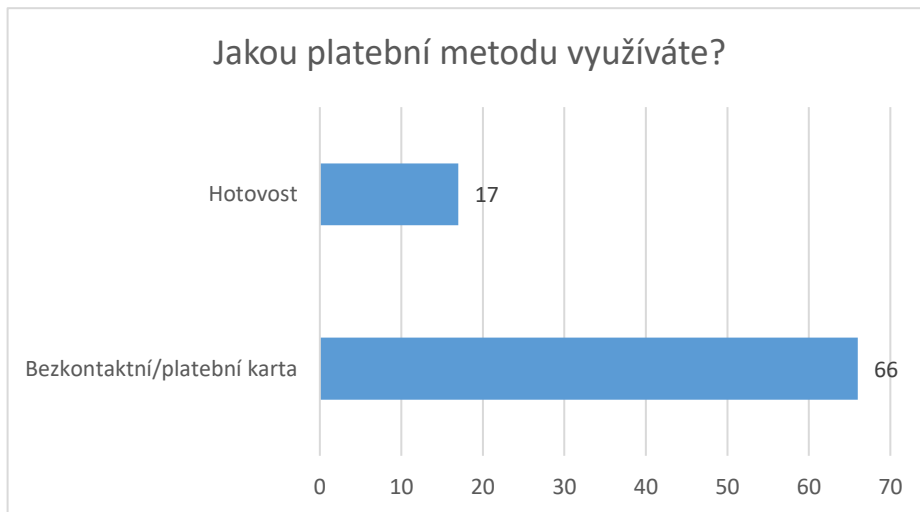
Obrázek 11 Jaká je vaše průměrná útrata za jedno jídlo? (Vlastní zpracování)

Další otázka se zaměřila na zjištění, zda jsou respondenti ochotni zaplatit větší částku za pokrmy vyráběné z kvalitních surovin. Jelikož se v posledních letech projevuje rostoucí zájem lidí o kvalitu zboží a služeb, očekávala se zde zcela jasná převaha kladných odpovědí, což se v dotazníku i potvrdilo. 82 % z dotázaných uvedlo, že za kvalitu si jsou ochotni připlatit. Tudiž bude důležité, aby se bistro na kvalitu opravdu zaměřilo a zákazníci tak dostali pokrm, který bude splňovat jejich náročné požadavky.



Obrázek 12 Jste ochotni si připlatit za kvalitu? (Vlastní zpracování)

Platební zvyklosti respondentů zjišťovala poslední otázka v tomto bloku. Vzhledem k rostoucímu trendu užívání technologií, lidé stále více využívají možnosti bezkontaktních plateb. Proto bude bezkontaktní platební terminál naprostou nezbytností. 66 respondentů platí převážně platební kartou či jinou bezkontaktní metodou. Hotovost k placení v pohostinských zařízeních stále občas využívá 17 respondentů.



Obrázek 13 Jakou platební metodu využíváte? (Vlastní zpracování)

Preference

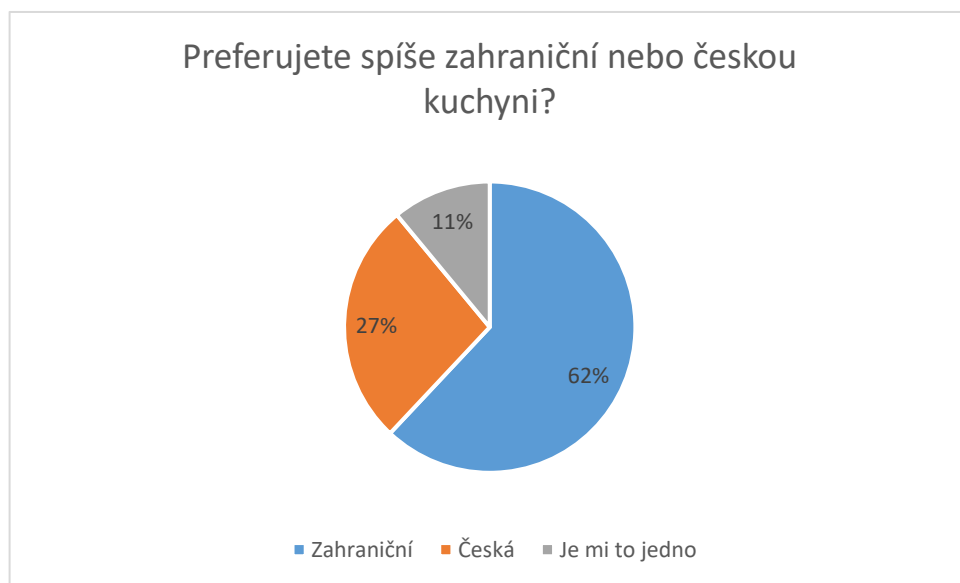
První otázka měla za cíl identifikovat, zda respondenti mají v oblibě bistro podniky. Celkem 70 % respondentů uvedlo, že bistra mají rádi, což je velmi povzbudivým zjištěním, lidé by se tedy mohli potěšit, pokud by bylo otevřeno nové moderní bistro. Jen 6 % respondentů bistro podniky nemá rádo, zbytek respondentů neřeší, do jakého podniku se půjde najíst.



Obrázek 14 Máte rádi bistro podniky? (Vlastní zpracování)

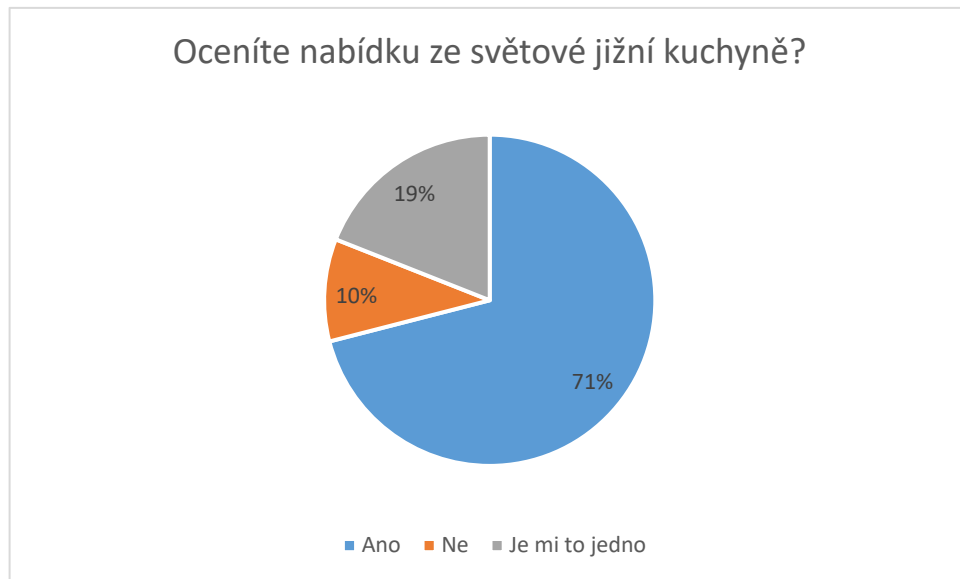
Cílem další otázky bylo zjistit preference co se nabízených pokrmů týče, zda respondenti ocení více starou českou klasiku či dávají přednost moderní světové gastronomii, jelikož se bistro chce ubírat tím moderním směrem, byla tato otázka poměrně důležitá, aby došlo k potvrzení, že vsadit na moderní gastronomii se v dnešní době vyplatí.

Odpovědi respondentů nadměru předčily očekávání, celých 62 % respondentů uvedlo, že ocení převážně zahraniční kuchyni. Jen 11 % respondentů by dalo přednost české kuchyni. Zbytek opět zaujal neutrální postoj.



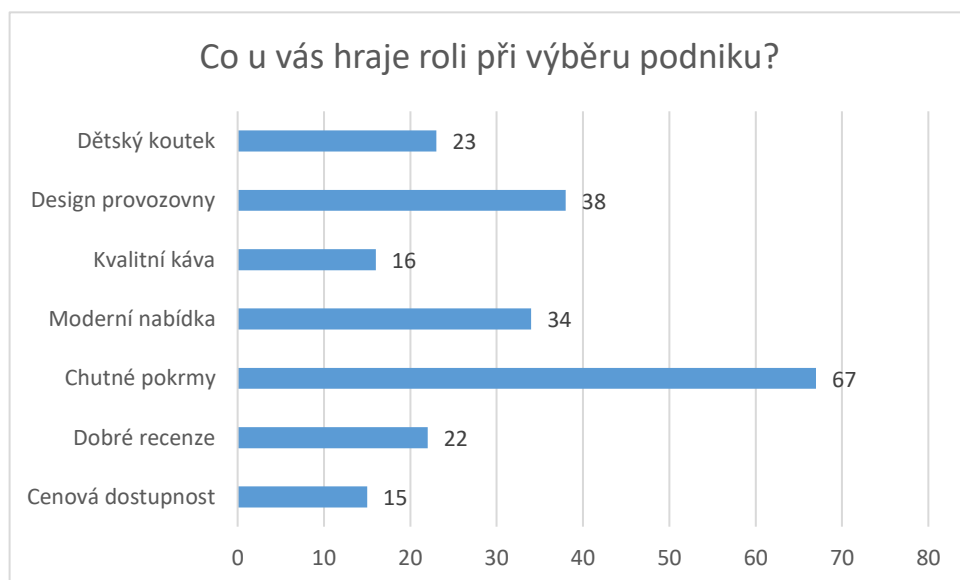
Obrázek 15 Preferujete spíše zahraniční nebo českou kuchyni? (Vlastní zpracování)

Třetí otázka měla identifikovat, zda by respondenti ocenili cíleně pokrmy z jižních oblastí – Řecko, Španělsko, Itálie... Vzhledem k tomu, že nadpoloviční většina respondentů upřednostňuje zahraniční kuchyni, u této otázky byl velký předpoklad na úspěch. Celkem 71 % respondentů se vyjádřilo, že tento typ kuchyně by ocenilo. Jen 10 % z respondentů nevyhledává jižní kuchyni. Tento výsledek vyjadřuje velký zájem lidí o moderní světovou gastronomii.



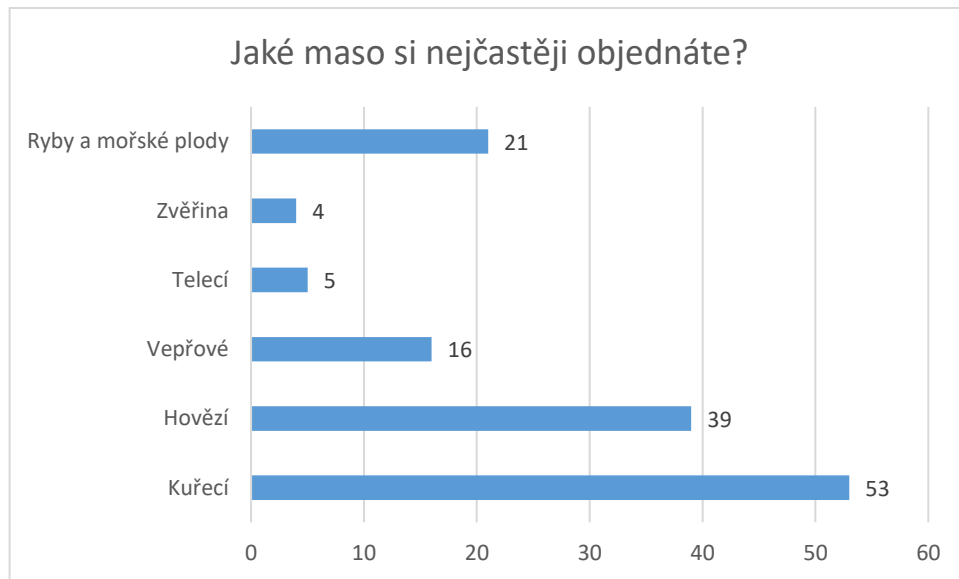
Obrázek 16 Oceníte nabídku ze světové jižní kuchyně?
(Vlastní zpracování)

Cílem další otázky bylo odhalit, co u respondentů hraje klíčovou roli při výběru podniku. Díky odpovědím se zjistí, čemu respondenti dávají přednost, co je pro ně důležité a co by případně mohlo zvýšit šance bistra na úspěch. Chutné pokrmy jsou nejdůležitější pro většinu respondentů, tuto možnost vybralo 67 respondentů. Velký význam pro respondenty má také design provozovny a moderní gastronomie. 30 % respondentů také uvedlo, že by ocenili, kdyby byl v bistro prostor, kde si mohou hrát jejich děti. Je však nezbytné, aby tento prostor nenarušoval ostatní zákazníky, kteří nevyhledávají dětskou společnost.



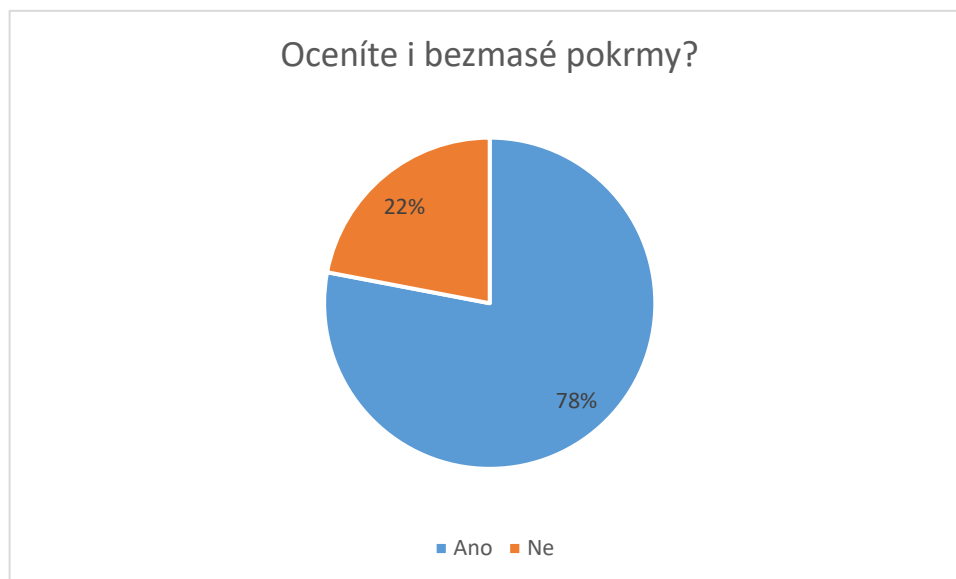
Obrázek 17 Co u vás hraje roli při výběru podniku? (Vlastní zpracování)

Pátá otázka identifikovala preference respondentů, co se konzumace masa týče. Jelikož se bistro bude ubírat směrem kvality, nebude možné nabízet velké množství pokrmů. Proto je nezbytné zjistit, jaké druhy masa mají respondenti v oblibě, aby mohly být vybrány ty druhy, které bude preferovat většina z nich. Očekávané prvenství kuřecího masa se z výsledků dotazníku potvrdilo, avšak na druhém místě, možná lehce překvapivě, skončilo hovězí maso, které by si vybralo 39 respondentů.



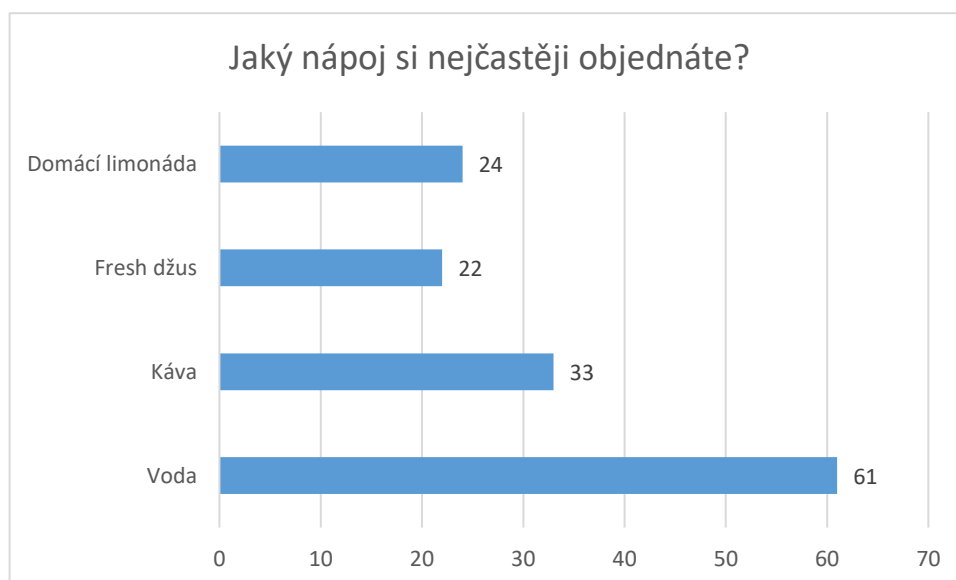
Obrázek 18 Jaké maso si nejčastěji objednáte? (Vlastní zpracování)

Následující otázka měla za cíl zjistit, jestli by respondenti měli zájem i o bezmasé pokrmy. Toto téma je velmi na zvážení, 78 % respondentů uvedlo, že by tuto možnost nevyužili, avšak cílem bistra bude uspokojit přání svých zákazníků. Tudiž pokud by po otevření bistra zákazníci projevíli zájem o nabídku i bezmasého pokrmu, bude bistro této možnosti zcela otevřeno, avšak na úvod provozu nebude na menu nabízeno žádné bezmasé jídlo.



Obrázek 19 Oceníte i bezmasé pokrmy? (Vlastní zpracování)

Bistro není jen o nabídce pokrmů, ale taky nápojů. Z toho důvodu byli respondenti v další otázce dotazováni, jaký nápoj si obvykle objednají při návštěvě pohostinského zařízení. Největší oblibu u respondentů má voda, tu si zvykne dát 61 respondentů. Dále respondenti uvedli, že ocení i kvalitní kávu po jídle, tu si dává 33 z nich. Respondenti projeví zájem i o domácí limonády či fresh džus, což zcela koresponduje s představami bistra.



Obrázek 20 Jaký nápoj si nejčastěji objednáte? (Vlastní zpracování)

Poslední otázka zjišťovala, zda by respondenti měli zájem o služby donášky domů. Vzhledem k uspěchané době, se očekávalo, že nadpoloviční většina by tuto možnost ráda

využila, což se i potvrdilo. Službu donášky domů by využilo 57 % respondentů. Což je dostačující množství, aby v bistru byla nabízena i donáška pokrmů.



Obrázek 21 Využili byste službu donášky domů? (Vlastní zpracování)

Tato otázka byla poslední, na kterou respondenti v celém dotazníku odpovídali. Jednotlivé odpovědi byly zaznamenána a na základě popisné statistiky byly ověřeny jednotlivé hypotézy.

9.3 Vyhodnocení hypotéz

1. Více než 50 % respondentů se stravuje mimo domov více než 3x v týdnu – **hypotéza potvrzena**
2. Více než 50 % respondentů rádi vyhledávají pro své stravování bistro podniky – **hypotéza potvrzena**
3. Více než 50 % respondentů upřednostní moderní zahraniční kuchyni před tou českou – **hypotéza potvrzena**
4. Více než 75 % uchazečů je ochotno zaplatit za pokrm více peněz, pokud bude připraven z kvalitních surovin – **hypotéza potvrzena**
5. Více než 50 % respondentů si po jídle objedná kávu – **hypotéza vyvrácena**
6. Alespoň 30 % respondentů ocení, pokud se bude v bistru nacházet i dětský koutek – **hypotéza potvrzena**
7. Alespoň 30 % respondentů by si objednalo bezmasý pokrm – **hypotéza vyvrácena**
8. Dva nejoblíbenější druhy masa u respondentů jsou kuřecí a vepřové – **hypotéza vyvrácena**

9.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že potenciálními zákazníky bistra by byli jak ženy, tak i muži, ženy měly mírnou převahu, což je poměrně běžné pro tento typ podniků.

Dotazníky také ukázaly, že více než polovina respondentů je zvyklá stravovat se mimo domov alespoň 3x týdně. Toho dnes ve velkém využívají pohostinská zařízení a poskytují zákazníkům služby poledního menu, kdy za zvýhodněnou cenu dostanou oběd, v některých případech i s polévkou a vodou. V plánech bistra je také poskytovat polední menu převážně pro pracující lidi, kteří využívají ke stravování v pracovním týdnu tuto možnost.

Nejčastěji respondenti utratí průměrně do 200 Kč za jedno jídlo mimo domov. Ceny za pokrmy v bistro tedy tuto hranici nepřesáhnou, aby byla většina zákazníků s cenou pokrmů spokojena. Pokud budou stanoveny příznivé ceny, může to přilákat i ty zákazníky, kteří se mimo domov obvykle nestravují právě z důvodu příliš vysokých cen, které si zkrátka nemohou dovolit.

Dle odpovědí respondentů bylo také zjištěno, že téměř 70 % z nich má v oblibě bistro podniky. Což je dobrým impulsem k otevření bistra, protože by se mohlo těšit velké oblibě. Sympatie zákazníků může bistro přilákat i svou nabídkou, která se bude skládat z moderních pokrmů světové kuchyně. Tento styl kuchyně se také těší velké oblibě u respondentů, více než 70 % uvedlo, že nabídku z moderní jižní kuchyně by v podniku ocenilo.

Aby bistro mohlo být úspěšné, musí se zaměřit na kvalitu ve všech směrech, nejen při výběru surovin, ale také při přípravě jednotlivých pokrmů a servisu zákazníkům. V dnešní době není návštěva pohostinského zařízení jen o jídle samotném, ale zákazník touží po zážitku, tudíž kvalita by měla být v bistro vždy na prvním místě. To, že kvalita je pro zákazníky důležitá ukazují i výsledky z dotazníku, kde 82 % respondentů uvedlo, že kvalita je něco, za co jsou ochotni si připlatit.

Nejenom na kvalitu je za potřebí se zaměřit, ale také na design a vybavení bistra, protože vzhled bistra dotvoří celou jeho atmosféru. Pokud se v bistro budou zákazníci cítit příjemně, budou se do něj z větší pravděpodobností častěji vracet.

Také z dotazníku vyplynulo, že třetina respondentů by uvítala v bistro dětský koutek, prostor, kde by si děti mohly hrát, zatímco rodiče si budou moct vychutnat jídlo nebo třeba kávu. Avšak koutek musí být zbudován tak, aby děti nerušily ostatní zákazníky. Z odpovědí

respondentů vyplývá, že nejoblíbenější druhy masa jsou kuřecí, hovězí, vepřové a ryby. Z toho důvodu by do pokrmů měly být zařazeny právě tyto druhy, aby co nejvíce zákazníků bylo spokojeno. Otázkou je, zda by do budoucna byl v nabídce i nějaký bezmasý pokrm. To však ukáže až čas, jelikož z průzkumu vyplývá, že danou možnost by drtivá většina respondentů nevyužila.

Jednotlivé pokrmy by měly být doplněny i o nápoje, aby zákazníci neodcházeli žízňiví. Z dotazníkového šetření vyplývá, že v nabídce bistra se bezpochyby musí objevit voda, kvalitní káva, fresh džusy a domácí limonády.

Respondenti také projeví zájem o službu donášky domů, tuto možnost by využilo 57 % respondentů. Jedná se o službu navíc, což se jistě promítne do spokojenosti zákazníků, pokud bude v bistru možnost donášky.

10 BUSINESS MODEL BISTRA

Pro tvorbu business modelu bistra byla vybrána platforma Lean Canvas, jelikož se jedná o nástroj vhodný pro nové firmy, ty se totiž potýkají s jinými problémy než firmy, které už na trhu fungují řadu let, proto by klasický Business model Canvas nebyl v tomto případě nejmoudřejším řešením, nezohledňuje totiž pozici nově začínající firmy.

Alfou omegou business modelu je definovat zákaznické segmenty a přijít na to, jaké problémy tito zákazníci řeší. Klíčem k úspěchu je přijít na adekvátní řešení těchto problémů, což povede k uspokojení zákazníků a tím pádem i k tvorbě hodnotové nabídky, která je nezbytná pro to, aby mohl podnik prosperovat.

<p>PROBLÉMY</p> <ul style="list-style-type: none"> v Kunovicích se nenachází podnik, který by připravoval moderní pokrmy - rychle a za přijatelné ceny nepřizpůsobené prostory pro děti a zbytek hostů v restauracích není příliš uvolněná atmosféra 	<p>ŘEŠENÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> čerstvé a kvalitní suroviny rychlost přípravy koutek pro děti a klidná část bistra pro zbytek hostů neformální atmosféra 	<p>HODNOTOVÁ NABÍDKA</p> <ul style="list-style-type: none"> gurmánský zážitek díky chutným a moderním pokrmům kvalitní živiny pro zdraví rodiče si budou moct odpočinout díky příjemné atmosféře se zde zákazníci budou moct uvolnit 	<p>NEFÉROVÁ VÝHODA</p> <ul style="list-style-type: none"> rozsáhlé prostory s možností klidné části, ale i využití pro děti moderní světová nabídka umístění bistra 	<p>ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY</p> <ul style="list-style-type: none"> všichni, kdo mají rádi kvalitní a chutné pokrmy rodiny či matky s dětmi pracující mladší generace
<p>KLÍČOVÉ METRIKY</p> <ul style="list-style-type: none"> průměrná tržba průměrný počet prodaných jídel 		<p>KANÁLY</p> <ul style="list-style-type: none"> provozovna bistra take away sociální sítě webové stránky 		
<p>STRUKTURA NÁKLADŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> jednorázové náklady do vybavení a dekorací náklady na suroviny mzdy zaměstnanců nájem za prostory zálohy na energie pojištění 			<p>ZDROJE PŘÍJMŮ</p> <ul style="list-style-type: none"> prodej pokrmů prodej nápojů prodej doplňkového sortimentu 	

Obrázek 22 Business model Lean Canvas (Vlastní pracování)

10.1 Zákaznické segmenty

Typem zákazníků, kteří budou bistro navštěvovat budou lidé, kteří mají rádi kvalitní a chutné pokrmy. Bez ohledu na věk, pohlaví či jestli přijdou ve skupině nebo samostatně. Cílem bistra bude, aby se zde každý zákazník cítil příjemně a našel si tu něco, díky čemu se sem bude rád vracet. Dle pozorování, do gastro podniků v Kunovicích chodí převážně pracovníci přes oběd a rodiny či matky s dětmi. Bistro by však chtělo cílit ještě i na mladší generaci, která zde bude ráda trávit svůj čas díky modernímu pojetí celého konceptu bistra.

Musíme zde tedy vytvořit prostor, kde si bude moct člověk nerušeně a v klidu pracovat, ale zároveň, aby sem mohli přijít i rodiny s dětmi a užít si společný oběd.

10.2 Problémy

Všichni zákazníci se potýkají s nejrůznějšími problémy. Před samotným zahájením činnosti je nezbytné tyto problémy identifikovat, což značně usnadní tvorbu hodnotové nabídky pro zákazníky, to bude mít za následek vyšší návštěvnost a tím pádem i vyšší přísun příjmů pro bistro.

Problém, kterému potenciální zákazníci bistra čelí, je ten, že v Kunovicích zkrátka není podnik, který by poskytoval chutné pokrmy z moderní gastronomie, které by byla připravovány rychle, chutně a s použitím čerstvých a kvalitních surovin.

V místních podnicích nejsou prostory dostatečně upraveny, aby si zde mohli děti nerušeně hrát, na místě jim určeném a zároveň aby zde měl člověk klid na to, aby si vychutnal dobré jídlo či vedl rozhovory s přáteli.

Zákazníci se v prostředí restaurací necítí mnohdy příliš komfortně, proto vyhledávají spíše více uvolněný a moderní druh podniků, kde by mohli nerušeně posedět a vychutnat si v klidu dobré jídlo nebo nápoj.

10.3 Řešení

Řešením je poskytnutí kvalitních pokrmů připravovaných vždy z čerstvých surovin, bistro se bude řídit nejnovějšími trendy ze světa gastronomie, tudíž zákazníci mohou očekávat i poutavý servis. Celá nabídka bude koncipována tak, aby příprava jednotlivých pokrmů nezabrala déle než pár minut, což jistě ocení zákazníci, kteří se nechtějí na místě zdržet příliš dlouho. Pro rodiny s dětmi zde bude připraven malý koutek, kde se budou moct děti zabavit, zatímco si rodiče budou moct dát něco dobrého na jídlo případně vypít kvalitní kávu nebo džus. Pro studenty se zde naskýtá řešení formou příjemného místa, kde si budou moci odpočinout nebo také přinést notebook a pracovat na něčem do školy, zatímco si dají něco dobrého.

10.4 Hodnotové nabídky

Bistro zákazníkům umožní zažít gurmánský zážitek, ochutnat nevšední chutě z různých koutů světa, především z kuchyně Jižní Ameriky, Španělska, Řecka a Itálie v krásném prostředí moderního bistra v centru Kunovic. Díky prvotřídní kvalitě vybraných surovin, které budou používány při výrobě pokrmů, dostane zákazník i plno kvalitních živin, které prospějí jeho zdraví.

Rodiče ocení, že pro jejich ratolesti bude připraven dětský koutek, kde si budou moct bezpečně hrát, a tak si rodiče budou moct na chvíli odpočinout a načerpat energii nad dobrým jídlem či pitím.

Díky neformální atmosféře, která v bistru bude, se zákazník bude moct uvolnit a užít si příjemný čas.

10.5 Klíčové metriky

Lze využít několik metrik k měření výkonnosti podniku. Primární metrikou je průměrná denní tržba, kdy se celková tržba podělí počtem dnů, tato statistika bude vedena týdně, vždy na konci každého týdne. Další metrikou, která se dá využít je počet prodaných jídel. Oba dva výpočty je možné provádět buď jednou týdně, je ale také možné týden rozdělit na všední dny a víkendy a vést tak dvojí statistiku. Což zaručí přesnější výsledek.

10.6 Neférová výhoda

Velkou výhodou budou jistě rozsáhlé prostory bistra, kde bude možné umístit dětský koutek stranou od hlavního prostoru, aby si ostatní hosté mohli i tak v klidu vychutnat své jídlo, aniž by byli rušeni dětským křikem. Avšak tím klíčovým benefitem bistra bude jeho samotná nabídka, která bude svěží a moderní, což u ostatních provozoven v Kunovicích není zvykem. V neposlední řadě je zde namístě opět poukázat také na strategické umístění bistra, které bude při hlavní ulici v Kunovicích s možností parkování přímo před bistrem, denně okolo kromě stovek řidičů prochází také velké množství studentů či lidí mířících na autobusovou zastávku, která je od bistra vzdálena necelých 100 m.

10.7 Distribuční kanály

Primárním distribučním kanálem bude samotná provozovna bistra, kde si zákazníci budou moct nejenom posedět, ale také budeme poskytovat možnost „take away“ neboli možnost odnést si svůj pokrm domů. Pro podporu prodeje bude klíčová reklama na sociálních sítích, které v dnešní době využívá drtivá většina potenciálních zákazníků bistra. Nejenom, že na sociálních sítích bude mít bistro placenou reklamu, ale také zřízené profily jak na Facebooku, tak Instagramu, kde budeme umíšťovat nejruznější příspěvky a formou příběhů, které budeme sdílet, si bude bistro budovat vztah se zákazníky, kteří se v určité míře budou moci podílet také na tvorbě nabídky prostřednictvím hlasování v různých anketách, které na náš profil budeme umíšťovat. Potenciálním marketingovým kanálem by mohla být také

platforma TikTok, která má do budoucna obrovský potenciál a těší se stále větší oblibě především u mladé generace. Součástí prezentace bistra budou také webové stránky.

10.8 Zdroje příjmů

Hlavním zdrojem příjmů bistra bude neodmyslitelně prodej jídla z moderní, převážně mexické, španělské, italské a řecké, kuchyně a prodej nápojů, konkrétně fresh džusů či domácích limonád. Další příjmy bude bistro generovat z doplňkového prodeje domácích dresinků, zálivek, omáček či zrnkové kávy.

10.9 Struktura nákladů

Náklady zpravidla rozdělujeme na jednorázové a pravidelné. Mezi jednorázové bude spadat například počáteční investice na nákup vybavení a spotřebičů potřebných pro fungování bistra a nákup doplňků a dekorací do interiéru provozovny. Značnou část pravidelných nákladů budou tvořit náklady na suroviny, které vlivem vysoké inflace značně podražily. Další významnou položkou pravidelných nákladů budou mzdy zaměstnanců. Zpočátku se o chod bistra budu starat já, jeden zaměstnanec na place a jeden kuchař. Mezi pravidelné náklady patří také nájem prostorů, zálohy na energie a také pojištění.

11 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ

V této kapitole bude vyčíslen vytvořený business model, díky tomu budeme moci posoudit, zda se daný projekt vyplatí přijmout či nikoli. Data, která byla stanovena pro náklady a výnosy bistra byla odvozena od aktuální tržní situace, případně od konkurenčních podniků.

Výnosy

Výnosy bistra se budou odvíjet od množství zákazníků, kteří podnik navštíví a také toho, jaké pokrmy si zákazníci objednají. V následující tabulce je možné vidět cenovou kalkulaci na tři základní jídla, která budou v bistru ve stálé nabídce. Jakmile budou vyčísleny náklady na suroviny, je možné pomocí metody Food Cost stanovit cenu za daný pokrm. Při aplikaci této metody vycházíme z předpokladu, že náklady by měly tvořit asi 28-35 % z prodejní ceny. V této kalkulaci budeme využívat optimální výši Food Cost pro pokrmy cca 30 % a pro nápoje 50 %.

Tabulka 2 Výpočet ceny kuřecí quesadilly (Vlastní zpracování)

Suroviny	Cena/kg	Množství/porce	Náklady/porce	Cena/porce
Kuřecí prsa	150	0,1 kg	15 Kč	-
Cheddar	350	0,04 kg	14 Kč	-
Tortilla	100	0,06 kg	6 Kč	-
Ledový salát	40	0,07 kg	3 Kč	-
Zakysaná smetana	80	0,05 kg	4 Kč	-
Celkem	-	-	42 Kč	130 Kč

Tabulka 3 Výpočet ceny tzatziki hamburgeru (Vlastní zpracování)

Suroviny	Cena/kg	Množství/porce	Náklady/porce	Cena/porce
Hovězí mleté	200	0,15 kg	30 Kč	-
Houska	85	0,08 kg	7 Kč	-
Rajče	100	0,02 kg	2 Kč	-
Ledový salát	40	0,02 kg	1 Kč	-
Okurek	100	0,04 kg	4 Kč	-
Řecký jogurt	110	0,06	7 Kč	-
Celkem	-	-	51 Kč	155 Kč

Tabulka 4 Výpočet ceny Caesar salátu (Vlastní zpracování)

Suroviny	Cena/kg	Množství/porce	Náklady/porce	Cena/porce
Kuřecí prsa	150	0,1 kg	15 Kč	-
Parmazán	700	0,02 kg	14 Kč	-
Krutony	60	0,03 kg	2 Kč	-
Římský salát	90	0,15 kg	14 Kč	-
Slanina	290	0,02 kg	6 Kč	-
Dresink	200	0,03	6 Kč	
Celkem	-	-	57 Kč	170 Kč

Tabulka 5 Výpočet ceny nápojů (Vlastní zpracování)

Nápoj	Cena/kg	Možství/1 nápoj	Náklady/1 nápoj	Cena/1 nápoj
Pomerančový fresh	40 Kč	0,3	12	60
Domácí malinová limonáda	230 Kč	0,04	10	50
Espresso	530 Kč	0,01	6	30
Café Latté	550 Kč	0,02	11	55

Výše zmíněné ceny jednotlivých surovin reflektují aktuální maloobchodní ceny, tyto ceny se mohou lišit v závislosti na vývoji trhu. Průměrná cena jednoho pokrmu činí 152 Kč a průměrná cena jednoho nápoje činí 49 Kč. Ceny doplňkového sortimentu, který by bistro nabízelo, by se pohybovaly v rozmezí od 45 do 650 Kč.

Níže uvedená tabulka obsahuje predikci tržeb, které bude bistro generovat. Tyto tržby byly stanoveny na základě odhadu. Tabulka obsahuje tři varianty přístupu k tržbám – pesimistický, realistický a optimistický přístup. Celkové tržby jsou uvedeny za jeden kalendářní měsíc, což je pro naše potřeby bráno jako 24 dní, jelikož bistro bude otevřeno 6 dní v týdnu.

Tabulka 6 Predikce tržeb (Vlastní zpracování)

Produkt	Průměrná cena	Pesimistický přístup	Realistický přístup	Optimistický přístup
Pokrm	152 Kč	20x	35x	45x
Nápoj	49 Kč	30x	50x	65x
Denní tržba		4 510 Kč	7 770 Kč	10 025 Kč
Měsíční tržba		108 240 Kč	186 480 Kč	240 600 Kč

Náklady

Počáteční náklady

Počáteční náklady musíme investovat do bistra ještě před samotným zahájením provozu, tyto náklady budou hrazeny jednorázově a jsou shrnuty v tabulce 8 níže v této kapitole.

Do těchto nákladů řadíme vybavení kuchyně, úpravy prostorů pro hosty a také doplňky a dekorace.

Tabulka 7 Počáteční náklady (Vlastní zpracování)

Bistro (kuchyň)	Požizovací cena	Interiér	Požizovací cena
Indukční vařič	6 850 Kč	Křesla	54 600 Kč
Kontaktní gril	6 791 Kč	Stoly	19 600 Kč
Lednice	7 500 Kč	Pohovka	14 000 Kč
Mrazák	8 000 Kč	Bar	40 000 Kč
Myčka	6 500 Kč	Klimatizace	10 000 Kč
Digestoř	2 900 Kč	Pokladna	4 828 Kč
Vitrína	15 000 Kč	Servis	18 000 Kč
Dřez	2 900 Kč	Osvětlení	10 000 Kč
Kávovar	35 000 Kč	Reproduktory	4 200 Kč
Odšťavňovač	6 990 Kč	Dekorace	16 000 Kč
Mixér	12 490 Kč	Stavební úpravy	45 000 Kč
Celkem			347 149 Kč

Pravidelné náklady

Tyto náklady musí být uhrazeny pravidelně každý měsíc provozu bistra, dělí se na fixní a variabilní náklady. Výše fixních nákladů je každý měsíc stejná, množství zákazníků na ně nemá žádný vliv a musí být hrazeny i za předpokladu nulové návštěvnosti bistra. Oproti tomu variabilní náklady se mění s množstvím produkce, ty jsou tedy přímo úměrné návštěvnosti bistra. V bistru budou zaměstnání v začátcích dva zaměstnanci.

Tabulka 8 Pravidelné náklady (Vlastní zpracování)

Fixní náklady	Částka	Variabilní náklady	Částka
Nájem	15 000 Kč	Suroviny	54 000 Kč
Zálohy na elektriku	2 000 Kč	Obalový materiál	5 000 Kč

Mzdy	70 000 Kč	Prostředky na mytí	300 Kč
Pojištění	1300 Kč		
Internet	499 Kč		
Webové stránky	300 Kč		
Reklama	1700 Kč		
Celkem			150 099 Kč

Výsledek hospodaření

Pro výpočet výsledku hospodaření použijeme realistický přístup, který byl použit i pro stanovení nákladů. Měsíční predikce tržeb činí 186 480 Kč, po odečtu nákladů, které činí 150 099 Kč, dostaneme hospodářský výsledek 36 381 Kč za měsíc. Tím pádem by podnik byl ročně v zisku 436 572 Kč.

Tabulka 9 Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)

Měsíční VH	Částka	Roční VH	Částka
Náklady	150 099 Kč	Náklady	1 801 188 Kč
Výnosy	186 480 Kč	Výnosy	2 237 760 Kč
VH celkem	36 381 Kč	VH celkem	436 572 Kč

Bod zvratu

Bod zvratu je hranice, kterou musí podnik překročit, aby mohl začít dosahovat zisků. Určuje, jaké množství produktu musí být prodáno, aby byly pokryty fixní náklady. V případě našeho bistra budeme počítat, kolik jídel musí být měsíčně prodáno, aby bylo bistro na nule, co se fixních nákladů týče. Musíme znát fixní náklady, cenu a variabilní náklady na 1 ks produktu.

Pro tento výpočet:

- $FC = 90\,799 \text{ Kč}$
- $P = 152 \text{ Kč}$
- $b = 50$

BZ měsíční = $90\,799 / (152 - 50) = 891 \text{ ks jídel}$

BZ denní = $891 / 24 = \mathbf{38 \text{ ks jídel}}$

Bodem zvratu tohoto modelu je 38 ks prodaných pokrmů za den. Aby tedy bistro pokrylo své fixní náklady, musí prodat více než 38 ks pokrmů denně.

Zhodnocení a doporučení

Aby bylo pohostinské zařízení v dnešní době úspěšné, nestačí jen dobře uvařit. Za tajemstvím úspěchu se toho skrývá mnohem víc. Zákazník přichází s jistým očekáváním, úkolem každého podniku je tyto očekávání co možná nejlépe naplnit. Snažit se, aby se zákazník cítil v podniku dobře, aby byl sladěný a stylový design, aby byly prostory čisté, obsluha milá a příjemná. Požadavky zákazníků se neustále zvyšují, všechny podniky na ně musí pružně reagovat. Musí svým zákazníkům poskytovat prvotřídní kvalitu, ne spoléhat na to, že zákazník případné chyby nerozpozná.

Daný business model, si myslím, je realizovatelný a má teoreticky šanci na úspěch. Avšak to, jestli by se bistro opravdu těšilo úspěchu by ukázal až čas. Nic se nedá dopředu předpovědět. Veškeré data, se kterými se v tomto modelu počítalo, jsou pouhými odhady a predikcemi. Tudiž až praxe prověří, jak kvalitně byl business model vytvořen, zda odpovídá realitě či se v jistých věcech odchyluje.

V blízkém okolí se žádný podobný podnik nenachází, místní obyvatelé tak nemají možnosti kde si v Kunovicích v klidu posedět, jsou nuceni jet do vedlejšího města. Takže věřím, že značná část místních obyvatel by ocenila nově otevřený podnik. Koncept, jakým je bistro pojato, je spíše pro menší podnik, není očekáváno, že by se z bistra měla stát velká provozovna.

Do budoucna by bylo přínosné zbudování zahrádky, kde by si zákazníci mohli v teplých letních měsících vychutnat pokrmy na čerstvém vzduchu. Tato možnost by vyžadovala buď přesun do jiných prostor, případně přestavění interiéru bistra, aby měli zákazníci přístup na zahrádku, která je k dispozici za provozovnou.

Co se nabídky bistra týče, v letních měsících by zákazníci jistě ocenili i sorbety či ledovou tříšť, což by vyžadovalo koupi nového vybavení a další náklady spojené s provozem a obsluhou. Pokud by byl v bistra stálý a pravidelný přísun zákazníků, bude si bistro tuto investici moci dovolit.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vytvořit business model bistra, které bude umístěno v Kunovicích. V závěru práce proběhlo i ekonomické zhodnocení business modelu.

Vytvoření business modelu předcházela obsáhlá literární rešerše dané problematiky, veškeré poznatky získané v této rešerši byly shrnuty v teoretické části této práce. Teoretická část se však nezabývala pouze poznatky z oblasti business modelů, ale také z podnikatelského světa a analytickými nástroji potřebnými ke zkoumání prostředí podniků.

Praktická část byla zahájena analýzou tržního prostředí, do kterého bude bistro zasazeno. Byly použity analytické nástroje PEST analýza, která zkoumala politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory, SWOT analýza, která se zabývala identifikací silných a slabých stránek bistra a příležitostí, které by bistro mohlo využít a hrozeb, které bistro mohou uškodit a Porterův model pěti sil. Po důkladné analýze následovalo vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo provedeno s cílem identifikovat preference potenciálních zákazníků a zjistit, zdali by respondenti měli zájem o bistro v Kunovicích. Z jednotlivých odpovědí vyplynulo, že by respondenti o bistro v Kunovicích měli zájem. Na základě jejich preferencí byl následně vytvořen business model. K vytvoření business modelu byl použit nástroj Lean Canvas, který je vhodný pro začínající podniky. V poslední kapitole praktické části byl business model ekonomicky zhodnocen, byl zde i spočítán bod zvratu tohoto business modelu, který byl vyjádřen v množství prodaných jídel denně. Z vyhodnocení vyplývá, že daný model je teoreticky realizovatelný a má šanci na úspěch. Avšak skutečný úspěch v praxi nemůže nikdo zaručit.

Pro mě osobně však, vyčíslžený zisk při realistické variantě není dostatečně zajímavý, abych skutečně uvažovala nad podobným projektem. Nikdo totiž dopředu nezaručí, že by se bistro skutečně těšilo oblibě. S podnikáním je zkrátka vždy spojeno riziko a v tomto případě mě tento zisk nepřesvědčil k tomu, abych toto riziko chtěla podstoupit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DRUCKER, Peter Ferdinand a Joseph MACIARIELLO. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611402.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 9788074002243.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů : jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024732930.

GASSMANN, Oliver; Michaela CSIK a Karolin FRANKENBERGER. *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Jersey: FT Press, 2014. ISBN 9781292065816.

GATTIS, Chris. *Business plan template : [how to write a business plan]*. Huntsville, Alabama: Blue Point Publishers, c2010. ISBN 9781466424227 1-4664-2422-2.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978802472690

KOZEL, Roman; Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024735276.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.

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

MULLINS, John a Randy KOMISAR. *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2009. ISBN 9781422126691.

NAGYOVÁ, Ludmila. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2014. ISBN 9788055212692.

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

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání : teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024733339.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 9788071799269.

SYNEK, Miloslav a Eva KYSLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 9788074002748.

SVOBODOVÁ, Ivana a Michal ANDERA. *Od nápadu k podnikatelskému plánu : jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027104079.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024745206.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Daňové novinky pro podnikatele a firmy v roce 2024. Online. Ceskenoviny.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/2472482>. [cit. 2024-03-22].

Inflace v prosinci 2021 výrazně nad prognózou ČNB a vysoko nad horní hranicí tolerančního pásma cíle. Online. Cnb.cz. 2022. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2021-vyrazne-nad-prognozou-CNB-a-vysoko-nad-horni-hranici-tolerancniho-pasma-cile/>. [cit. 2024-03-22].

Inflace v prosinci 2022 zpomalila. Online. Cnb.cz. 2023. Dostupné

Inflace v prosinci 2023 pokračovala v souladu s prognózou v poklesu. Online. Cnb.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/verejnost/servis-pro-media/komentare-cnb-ke-zverejnenym-statistickym-udajum-o-inflaci-a-hdp/Inflace-v-prosinci-2023-pokracovala-v-souladu-s-prognozou-v-poklesu/>. [cit. 2024-03-22].

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023. Kurzy [online]. 2021 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=2>

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2021. Český statistický úřad [online]. 2021 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2021>

Nová realita: dopady války na Ukrajině na českou ekonomiku a podniky. EY [online]. 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/strategy/dopady-valky-na-ukrajine-na-ceskou-ekonomiku-a-podniky

NOVÁKOVÁ, Gabriela. *Lean Canvas: Byznys plán, který vám ušetří čas, peníze i energii.* Megumethod [online]. 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.megumethod.com/blog/lean-canvas-cs?sourceDomain=synetechhttps://www.megumethod.com/blog/lean-canvas-cs?sourceDomain=synetech>

Počet obyvatel v obcích - k 1. 1. 2022. Český statistický úřad [online]. 2022 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112022>

Podíl nezaměstnaných osob v ČR a krajích, 2005-2023. Online. Czso.cz. 2023. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_podil_nezamestnanych. [cit. 2024-03-22].

Průměrná hrubá měsíční mzda. Online. Czso.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>. [cit. 2024-03-22].

Průměrná mzda: Jak si stojí Praha a kraje v Česku. Medián mezd aktuálně. Online. E15.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.e15.cz/prumerna-mzda-cr-praha>. [cit. 2024-03-22].

PŘEHLEDNĚ: Které změny přinese rok 2024 nejen pro občany. Online. Mfcr.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2023/prehledne-kttere-zmeny-prinese-rok-2024-nejen-pro-o-54178>. [cit. 2024-03-22].

SKOWRON, Marta. *Lean Canvas vs Business Model Canvas: Which Should You Choose?*. *Uigstudio* [online]. 2020 [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://uigstudio.com/insights/lean-canvas-vs-business-model-canvas-which-should-you-choos>

Téma: Inflace na ústupu. Online. Cnb.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/inflacni-cil/tema-inflace/index.html>. [cit. 2024-03-22].

Vývoj inflace v ČR 2021 – 2024. Online. Hyponamiru.cz. 2024. Dostupné z: <https://www.hyponamiru.cz/vyvoj-inflace-v-cr/>. [cit. 2024-03-22].

Zákon č. 455/1991 Sb. [online]. 1991-455 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 89/2012 Sb.: Zákon občanský zákoník. Zákony pro lidi [online]. 2012-89 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Business model Canvas (Osterwalder, 2012, s. 18)	27
Obrázek 2 Lean Canvas (Maurya, 2016, s. 25)	32
Obrázek 3 Vývoj HDP v % (Vlastní zpracování).....	37
Obrázek 4 Míra inflace v % (Vlastní zpracování)	38
Obrázek 5 Průměrná mzda v České republice (Vlastní zpracování)	39
Obrázek 6 Míra nezaměstnanosti v % (Vlastní zpracování).....	39
Obrázek 7 Jíte občas mimo domov (Vlastní zpracování)	47
Obrázek 8 Z jakého důvodu se nestravujete mimo domov? (Vlastní zpracování)	48
Obrázek 9 Jak často se stravujete mimo domov? (Vlastní zpracování)	48
Obrázek 10 Dáváte si alespoň 3x týdně polední menu? (Vlastní zpracování)	49
Obrázek 11 Jaká je vaše průměrná útrata za jedno jídlo? (Vlastní zpracování)	50
Obrázek 12 Jste ochotni si připlatit za kvalitu? (Vlastní zpracování)	50
Obrázek 13 Jakou platební metodu využíváte? (Vlastní zpracování).....	51
Obrázek 14 Máte rádi bistro podniky? (Vlastní zpracování).....	51
Obrázek 15 Preferujete spíše zahraniční nebo českou kuchyni? (Vlastní zpracování)	52
Obrázek 16 Oceníte nabídku ze světové jižní kuchyně? (Vlastní zpracování).....	53
Obrázek 17 Co u vás hraje roli při výběru podniku? (Vlastní zpracování)	53
Obrázek 18 Jaké maso si nejčastěji objednáte? (Vlastní zpracování)	54
Obrázek 19 Oceníte i bezmasé pokrmy? (Vlastní zpracování).....	55
Obrázek 20 Jaký nápoj si nejčastěji objednáte? (Vlastní zpracování).....	55
Obrázek 21 Využili byste službu donášky domů? (Vlastní zpracování)	56
Obrázek 22 Business model Lean Canvas (Vlastní zpracování).....	59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza (Vlastní zpracování)	42
Tabulka 2 Výpočet ceny kuřecí quesadilly (Vlastní zpracování)	63
Tabulka 3 Výpočet ceny tzatziki hamburgeru (Vlastní zpracování)	63
Tabulka 4 Výpočet ceny caesar salátu (Vlastní zpracování)	64
Tabulka 5 Výpočet ceny nápojů (Vlastní zpracování).....	64
Tabulka 6 Predikce tržeb (Vlastní zpracování).....	64
Tabulka 7 Počáteční náklady (Vlastní zpracování)	65
Tabulka 8 Pravidelné náklady (Vlastní zpracování).....	65
Tabulka 9 Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I Dotazník

Příloha I Dotazník

Jíte občas mimo domov?

- Ano
- Ne

Z jakého důvodu se nestravujete mimo domov?

- Nejsem rád u jídla sledován
- Nenašel jsem podnik, co by mi vyhovoval
- Nejsem rád ve společnosti cizích lidí
- Nemůžu si to finančně dovolit

Jak často se stravujete mimo domov?

- Každý den
- 3-5x v týdnu
- 1-2x v týdnu
- 1-2x do měsíce

Dáváte si alespoň 3x týdně polední menu?

- Ano
- Ne

Jaká je vaše průměrná útrata za jedno jídlo?

- Do 150 Kč
- 150-200 Kč
- 200-250 Kč
- Více než 250 Kč

Jste ochotni si připlatit za kvalitu?

- Ano
- Ne

Jakou platební metodu využíváte?

- Hotovost
- Bezkontaktní/platební karta

Máte rádi bistro podniky?

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

Preferujete spíše zahraniční nebo českou kuchyni?

- Zahraniční
- Česká
- Je mi to jedno

Oceníte nabídku ze světové jižní kuchyně?

- Ano
- Ne
- Je mi to jedno

Co u vás hraje roli při výběru podniku?

- Dětský koutek
- Design provozovny
- Kvalitní káva
- Moderní nabídka
- Chutné pokrmy
- Dobré recenze
- Cenová dostupnost

Jaké maso si nejčastěji objednáte?

- Ryby a mořské plody
- Zvěřina
- Telecí

- Vepřové
- Hovězí
- Kuřecí

Oceníte i bezmasé pokrmy?

- Ano
- Ne

Jaký nápoj si nejčastěji objednáte?

- Domácí limonáda
- Fresh džus
- Káva
- Voda

Využili byste službu donášky domů?

- Ano
- Ne

Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

Kolik je vám let?

- 15-24
- 25-39
- 40-59
- Více než 60

