



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# STUDIE PROVEDITELNOSTI ZALOŽENÍ BEZLEPKOVÉ PIZZERIE

FEASIBILITY STUDY OF GLUTTEN-FREE PIZZERIA ESTABLISHING

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Vít Páter

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Vít Páter</b>
Studijní program:	Procesní management
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Studie proveditelnosti založení bezlepkové pizzerie**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Hlavním cílem práce je vypracovat studii proveditelnosti, pro posouzení možnosti provozovat plně bezlepkovou pizzerii.

### **Základní literární prameny:**

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Brno: Computer Press, 2005. Praxe podnikatele. ISBN 80-251-0592-X.

LIPOVSKÁ, Hana. Má to cenu?: lekce z ekonomie. Brno: Masarykova univerzita, 2019. Munice. ISBN 978-80-210-9250-1.

SRPOVÁ, Jitka. Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů. Praha: Grada Publishing, 2020. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

V této práci se zabývám tím, jestli je možné vybudovat konkurenci schopnou bezlepkovou pizzerii, která bude přímo konkurovat normálním pizzeriím, dokonce se pokusí nabídnout nižší ceny a vybudovat si určitou konkurenční výhodu. Práce se skládá ze tří částí. V první části se zaměřím pouze na teoretickou část problematiky podnikání a vybudování podniku. Druhá část obsahuje především analýzy zákazníků a konkurence. Třetí část obsahuje návrh bezlepkové pizzerie založené na poznatcích z předchozích dvou částí.

## **Klíčová slova**

podnik, bezlepková pizza, zákazník, trh, cena, strategie, náklady, zisk, marže

## **Abstract**

In this work, I deal with whether it is possible to build a competitive gluten-free pizzeria that will directly compete with normal pizzerias, and even try to offer lower prices and build a certain competitive advantage. The work consists of three parts. In the first part I will focus only on the theoretical part of the issue of business and building a business. The second part contains mainly analyzes of customers and competitors. The third part contains a design of a gluten-free pizzeria based on the findings from the previous two parts.

## **Keywords**

business, gluten-free pizza, customer, market, price, strategy, costs, profit, margin

### **Bibliografická citace**

PÁTER, Vít. Studie proveditelnosti založení bezpečné pizzerie [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133626>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vít Chlebovský.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. 5. 2021

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Vítovi Chlebovskému, Ph.D. za cenné rady a zkušenosti. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům za podporu při studiu a nakonec všem, kteří přispěli ke vzniku této práce.

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Podnik .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Podnikatel.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Podnikání.....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Společensky odpovědné podnikání.....	14
<b>1.4 Stakeholderi.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Podnikatelský plán.....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 Finance.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7 Právní formy .....</b>	<b>17</b>
1.7.1 Osoba samostatně výdělečně činná.....	18
1.7.2 Společnost s ručením omezeným.....	18
<b>1.8 Marketingový mix.....</b>	<b>19</b>
1.8.1 Produkt.....	19
1.8.2 Cena .....	20
1.8.3 Tvorba ceny .....	22
1.8.4 Sleva.....	23
1.8.5 Komunikace .....	23
1.8.6 Dostupnost .....	25
1.8.7 Distribuční cesty .....	26
1.8.8 Značka.....	27
<b>1.9 Charakteristiky úspěšného business modelu.....</b>	<b>28</b>



<b>2</b>	<b>SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1</b>	<b>Dotazníkové šetření.....</b>	<b>29</b>
2.1.1	Test cenové citlivosti zákazníka .....	36
<b>2.2</b>	<b>Cenový průzkum pizzerií .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3</b>	<b>SLEPT analýza.....</b>	<b>39</b>
2.3.1	Sociální faktory .....	39
2.3.2	Legislativní faktory .....	39
2.3.3	Ekonomické faktory .....	40
2.3.4	Politické faktory.....	41
2.3.5	Technologické faktory .....	41
<b>2.4</b>	<b>Porterova analýza .....</b>	<b>41</b>
2.4.1	Vliv dodavatelů.....	41
2.4.2	Vliv odběratelů .....	42
2.4.3	Stávající konkurence .....	42
2.4.4	Budoucí konkurence .....	44
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRH PODNIKU .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1</b>	<b>Koncept pizzerie.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2</b>	<b>Právní forma .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3</b>	<b>Marketingový mix.....</b>	<b>46</b>
3.3.1	Produkt.....	46
3.3.2	Cenové strategie.....	47
3.3.3	Marketingová komunikace .....	51
3.3.4	Dostupnost .....	53
3.3.5	Distribuční cesty .....	54
<b>3.4</b>	<b>Výrobní proces .....</b>	<b>55</b>
3.4.1	Výrobní proces po zavedení podniku .....	55
3.4.2	Výrobní proces v pokročilé fázi podniku .....	58

3.4.3	Organizační struktura podniku.....	60
<b>3.5</b>	<b>Finance.....</b>	<b>61</b>
3.5.1	Přímé náklady .....	61
3.5.2	Nepřímé náklady.....	63
3.5.3	Výsledek hospodaření za 4 roky.....	65
3.5.4	Potřebná vstupní investice .....	68
3.5.5	Potřebné finance pro začátek podnikání .....	68
<b>3.6</b>	<b>SWOT analýza .....</b>	<b>69</b>
3.6.1	Silné stránky .....	69
3.6.2	Slabé stránky.....	70
3.6.3	Příležitosti .....	70
3.6.4	Hrozby .....	71
<b>ZÁVĚR</b>	<b>.....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b>	<b>.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b>	<b>.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b>	<b>.....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	<b>.....</b>	<b>78</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	<b>.....</b>	<b>79</b>
<b>PŘÍLOHA</b>	<b>.....</b>	<b>80</b>

## Úvod

Žijeme v době, kdy máme na výběr z různých kategorií zboží od levného po drahé. Drahé považuje společnost za vzácnější a může mít pro svého majitele určitou vnitřní hodnotu, kterou dokáže ocenit, a proto si produkt koupí. Kdo tedy určuje cenu? V ekonomii se říká, že nabídka a poptávka, ale jak je to doopravdy, pokud se zaměříme na stravovací zařízení, především na pizzerie. Má průměrná pizza opravdu cenu dvou hodin práce za minimální mzdu (asi 180 Kč)? Vždyť se přeci jedná o kus těsta s trochou ingrediencí, jedno z nejjednodušších jídel. Tak proč je tak drahá, je to kvůli vysokým nákladům okolo fungování podniku nebo za to může zákazník, který cenu toleruje a pizzu si stále kupuje. Na tyto otázky se pokusím ve své práci odpovědět. Zjistím, jaká by měla být cena pizzy, a pokusím se navrhnout podnik, který bude dokonce nabízet bezlepkovou pizzu, ta by podle současných prodejců měla být ještě dražší. Bezlepkové potraviny se v dnešní době považují za něco luxusního, tedy odpovídají tomu jejich ceny. Současně je mnoho lidí, kteří zkrátka nemají na vybranou a musí žít bez lepku.

## Vymezení problému a cíle práce

Hlavním cílem práce je vypracovat studii proveditelnosti pro posouzení možnosti provozovat plně bezlepkovou pizzerii a stát se přímým konkurentem normálních pizzerií. V této práci se zaměřím na nabídku i poptávku. Od majitelů pizzerií se pokusím zjistit, jaké jsou úskalí tohoto podnikání, jaké jsou jejich průměrné náklady, a co považují za svou konkurenční výhodu. Podnik by nemohl existovat bez zákazníka, z toho důvodu mě bude zajímat, co je pro zákazníka důležité a jaká je pro něj přijatelná cena. Na závěr, se pokusím využít získané vědomosti a navrhnout konkurenceschopný podnik, který se zaměřuje na zákazníka a využívá moderní postupy ve všech částech provozu. Bude zde specifikovaný celý výrobní proces, kalkulace nákladů a marketingový plán. Na závěr rozhodnu, jestli je možné provozovat plně bezlepkovou pizzerii, kterou jsem navrhl.

### Dílčí kroky, které povedou k dosažení hlavního cíle:

- Zpracování teoretických východisek práce, pomocí odborné literatury
- Analýza zákazníků
- Analýza konkurenčního trhu
- Návrh konkurenceschopného podniku
- Vyhodnocení rizik
- Závěr, rozhodnutí, zda je plán proveditelný

# 1 Teoretická východiska práce

Tato část práce obsahuje ujasnění základních pojmů, ze kterých budu dále vycházet.

## 1.1 Podnik

Podnik je subjekt, kde se přeměňují vstupy na výstupy a vzniká zde přidaná hodnota pro zákazníka.

## 1.2 Podnikatel

Nejpřesnější vymezení toho pojmu určitě najdeme v novém občanském zákoníku, který říká: „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“ Také je zde napsáno: „Za podnikatele se považuje osoba zapsaná v obchodním rejstříku“ (Zákon č. 89/2012 Sb.).

Podnikatel by měl být někdo, kdo je dostatečně nápaditý na to, aby zvládl rozpoznat příležitost, která se mu zrovna nabízí. Dále musí do svého podnikání něco vložit, v první řadě finanční prostředky, které využívá k dosažení svých cílů. Pro podnikání je důležité dlouhodobé nasazení, schopnost učit se a sebedůvěra, ta je především důležitá, protože podnikatel nese riziko ztráty vlastního kapitálu, zároveň se snaží vybudovat takový podnik, který bude generovat zisk (Veber, 2012).

## 1.3 Podnikání

Podnikání je cílevědomá činnost, kterou vykonává podnikatel za účel dosažení zisku. Vyžaduje organizování a řízení transformačních procesů, které vytvářejí nějakou přidanou hodnotu pro zákazníka. Podnikání můžeme definovat v různých rovinách:

- **Ekonomické pojetí:** Podnikatel investuje vlastní zdroje a očekává zisk, který množí vložený kapitál.
- **Psychologické pojetí:** Pro podnikatele je podnikání forma seberealizace a uspokojení.
- **Sociologické pojetí:** Podnikání rozvíjí společnost a přispívá k blahobytu nejen podnikatele, ale i všech zúčastněných stran.
- **Právnícké pojetí:** Uvádí zákon (Veber, 2012).

### 1.3.1 Společensky odpovědné podnikání

Společensky odpovědný podnik, to je v dnešní době nejlepší označení, které podnik může od společnosti dostat. Stále více podniků se snaží takto alespoň navenek vystupovat. Je to opravdu rozsáhlý pojem, který dle mého názoru znamená, že si podnik uvědomuje, jaké dopady má na společnost a snaží se, aby tyto dopady byly co nejmenší.

Společensky odpovědné společnosti usilují o etické chování a vyhýbání se korupci. Myslí na okolí svého podniku, chovají se tedy ekologicky, respektují lidská práva a dbají o to, aby lidé, kteří pro ně pracují, dostali za svou práci adekvátně zapláceno. Cílem společností je vybudovat takové pracovní podmínky, které usnadní práci zaměstnancům a přispějí k úspěchu celému regionu, ve kterém se nachází. Teoreticky celá společenská odpovědnost podniku stojí na třech pilířích a to jsou:

- ekonomická efektivnost,
- enviromentální zodpovědnost,
- společenská angažovanost (Veber, 2012).

Díky označení společenské odpovědnosti může společnost přilákat mnoho nových stakeholderů. Například při financování podniku, kdy vzniká čím dál více společensky odpovědných fondů a investorů, pro které není přípustné, aby investovali do společností, které se zabývají produkcí alkoholu, tabákových výrobků nebo zbraní.

Pokud se podnik rozhodne jít touto cestou, může se setkat s těmito přínosy:

- pokles fluktuace zaměstnanců,
- možnost přilákat kvalitní zaměstnance,
- zvýšení produktivity zaměstnanců,
- zlepšení reputace firmy,
- získání konkurenční výhodu a postavení na trhu,
- vyšší loajalita zákazníků a rostoucí prodej (Veber, 2012).

### 1.4 Stakeholderi

Do této skupiny řadíme všechny, kteří jsou nějak spjati s podnikáním společnosti. Závisí na nich úspěch v daném oboru, a proto by se měl podnik starat o to, aby naplnil očekávání svých stakeholderů, což může být složité, protože každý požaduje něco jiného.

Můžeme je rozdělit například na:

- primární (vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé),
- sekundární (vláda, nátlakové skupiny, občanská sdružení, obchodní sdružení) (Kunz, 2012).

## 1.5 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je pro podnik velice důležitý dokument, měl by obsahovat veškeré myšlenky i poznatky o podniku a jeho okolí. Vše by mělo být popsáno co nejpodrobněji, aby se plánem mohl řídit sám podnikatel, ale také slouží hlavně jako opora pro stakeholdery, kteří by zde měli najít odpovědi na otázky, které je v souvislosti s podnikem napadají. V tomto ohledu je opravdu důležitý, protože může pomoci například při vyjednávání s bankami o budoucím financování podniku v jeho začátcích. Postupem času může být zásadní třeba pro managery, aby věděli, kam mají podnik směřovat.

Měl by obsahovat odpověď na tři základní otázky a to: Kde jsme nyní, kam chceme směřovat a jak se tam dostaneme. První část by měla uvádět základní údaje týkající se zejména založení podniku. Jakou bude mít podnik právní formu, organizační strukturu, jaké zaměstnance bude podnik potřebovat, jak je bude řídit a jako poslední bod vypracování SLEPT analýzy. Otázka, kam chce směřovat, se týká hlavně strategie a cíle, kterých bude chtít podnik dosáhnout. Poslední část by měla obsahovat podrobný finanční a marketingový plán, návrh řízení finančních, lidských a materiálových zdrojů (Koráb, 2005).

## 1.6 Finance

Ze začátku svého podnikání by si měl každý podnikatel ujasnit, kolik do svého podniku bude muset vložit finančních prostředků, aby se nestalo, že mu peníze dojdou dříve, než podnikání začne generovat zisk. Je dobré si sepsat veškeré věci, co pro svou činnost budeme potřebovat a sestavit si finanční plán nejméně na tři roky dopředu. Tak zjistíme, kolik financí opravdu budeme potřebovat a podle toho se rozhodnout, jakým způsobem finance pro podnikání získáme.

Zdroje financování můžeme dělit na dva druhy. **Interní zdroje financování**, kde se jedná o financování podniku ze vzniklého zisku společnosti, avšak tento druh využijeme zejména v pokročilejší fázi podnikání. Reinvestice kapitálu umožní rychlejší růst a vznik případné

konkurenční výhody. Všechny ostatní zdroje financování řadíme do **externích zdrojů financování**.

- **Vlastní prostředky** jsou nejjednodušší způsob získání kapitálu, kdy zakladatel vkládá své úspory. Je to důležité také kvůli důvěryhodnosti podniku, protože kdo by chtěl investovat do podniku zakladatele, který nenese sám žádné riziko.
- **FFF** (family, friends, fools) neboli rodina, přátelé a blázni. Tito lidé investují do podniku v počátcích zejména kvůli zakladateli, na kterého mají vazbu a líbí se jim jeho nápad. Nedělají to primárně kvůli zhodnocení investice.
- **Crowdfunding** (komunitní financování) je v dnešní době stále více oblíbené, díky stále přístupnějším a známějším platformám. Podstatou je především marketingová kampaň, díky které můžeme také zjistit, jestli bude o daný produkt zájem. Existují 4 modely crowdfundingu:
  - **Dárcovský model**, lidé chtějí přispět na dobrou věc a neočekávají nic na oplátku. Slouží především pro charitativní účely. V ČR např. Daruj správně.
  - **Odměnový model**, zakladatel kampaně se zaváže za příspěvek něco splnit nebo dodat do určité doby, může tedy prodat své výrobky ještě před tím, než je začne vyrábět. Výhodou je velice nízké riziko, protože při neúspěchu přijdeme pouze o vynaložené náklady na crowdfundingovou kampaň a bankovní poplatky. Nevýhodou je většinou 9 % odměna z vybrané částky crowdfundingové společnosti. V ČR např. HitHit, Startovač nebo zahraniční a nejznámější Kickstarter.
  - **Půjčkový model**, půjčka od lidí nebo společností. Výhodou je nižší administrativní náročnost než v bance. V ČR Zonky.
  - **Podílový model** jedná se o čistě investorský přístup. Za příspěvek dostane investor podíl ve společnosti. Následně všichni tito investoři vystupují jako jeden.
- **Bankovní a obchodní úvěry** nejsou většinou to pravé, pokud začínáme podnikat, protože nemáme pro banku žádnou podnikatelskou historii, a tak nemůže stanovit míru rizika její investice. Záleží také, jestli vůbec náš obor podporuje a o jakou částku žádáme. V tomto případě nám může pomoci podnikatelský plán, který bance bude dávat smysl a uvidí v nápadu potenciál.



- **Byznys anděl** je druh investora, který za svou investici získá podíl ve firmě. Podílí se i na řízení podniku, ale pouze v omezeném čase. Je to většinou někdo zkušenější a přináší také znalosti, kontakty a další know-how. Zaměřují se většinou na startupy, kde se předpokládá dynamický růst.
- **Venture kapitál fondy** (fondy rizikového nebo rozvojového kapitálu), investují kapitál ze svých zdrojů nebo od investorů. Fond získá podíl, ale přináší také znalosti, zkušenosti a know-how, stejně jako andělé. Zaměřují se na sektor, kterému rozumí vedení fondu a splňuje jejich předem danou návratnost investice, jejich horizont je 3-7 let.
- **Dotace a granty** cílí většinou na začínající podnikatele. Nevýhodou je hodně administrativy (Srpová, 2020).

## 1.7 Právní formy

Český legislativní systém, umožňuje pět forem podnikání. Podle Zákona o obchodních korporacích č. 90/2012 to jsou:

- osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ),
- komanditní společnost (k. s.),
- společnost s ručením omezeným (s. r. o.),
- akciová společnost (a. s.),
- družstvo.

Je důležité již při zakládání společnosti myslet na budoucnost a podle toho zvolit správnou formu podniku. Pro účely této práce si vystačím se dvěma. S osobou výdělečně činnou a společností s ručením omezeným. Jelikož se chystám založit malý podnik bez společníka, tak jsem ostatní ihned vyloučil například z těchto důvodů:

- komanditní společnost – jsou potřeba aspoň dva společníci, nejméně jeden „komanditista“, který ručí svým majetkem omezeně a alespoň jeden „komplementář“, který ručí svým majetkem neomezeně,
- akciová společnost – je zapotřebí složit základní kapitál ve výši 2 000 000 Kč, mít potřebné orgány společnosti (např. představenstvo a dozorčí rada),
- družstvo – společenství neuzavřeného počtu osob, musí mít nejméně 3 členy (Zákon č. 90/2012 Sb.).

### **1.7.1 Osoba samostatně výdělečně činná**

Jedná se o podnikání fyzické osoby na živnostenské nebo jiné oprávnění. Podle typu podnikání musí podnikatel zjistit, do jaké skupiny živností spadá jeho druh podnikání. Živnosti dělíme na koncesovanou a ohlašovací podle požadavků na odbornou způsobilost. Koncesované živnosti jsou živnosti, které chce mít pod svou kontrolou stát, protože je při jejich provozování zvýšené riziko ohrožení bezpečnosti, zdraví, majetku nebo jiných veřejných zájmů. Nejlepším příkladem je výroba alkoholu nebo jakékoli nakládání s výbušninami. K získání této živnosti, je potřeba odborná způsobilost a schválení státní správy. Každý nemá ze zákona nárok provozovat tento druh živnosti, jako je to u ohlašovací živnosti.

Ze zákona má každý nárok provozovat ohlašovací živnosti, při splnění patřičných podmínek. Dělíme ji dále na:

- volná živnost – není potřeba žádná odborná způsobilost, pouze splnění všeobecných podmínek (např. obchod, ubytovací služby),
- řemeslná živnost – podmínkou je výuční list, maturita, diplom nebo šestiletá praxe v oboru (např. hostinská činnost, opravy, revize, řeznictví),
- vázaná živnost – podmínkou je prokázání odborné způsobilosti (např. podnikatel jako masér, účetní, provozovatel autoškoly) (Srpková, 2020).

Pokud podnikatel nesplňuje podmínku odborné znalosti nebo praxe v oboru, i tak může podnikat, a to prostřednictvím odborného zástupce, který je fyzická osoba splňující podmínky. Zákon však nestanovuje, v jakém vztahu mají tyto dvě osoby být, proto si můžeme vybrat například pracovní poměr nebo jinou smlouvu, záleží tak na těchto stranách, jak se domluví (Srpková, 2020).

Hlavními znaky jsou, že podnikatel podniká na vlastní jméno a samostatně, není nikomu podřízený, ve smyslu vedoucího, aby však dosáhl zisku, musí plnit přání zákazníka. Jelikož podniká sám, nese plnou zodpovědnost za své zakázky a ručí za ně celým svým majetkem. Podnikání nemusí být nepřetržité, může se jednat například o sezónní činnost. Tento druh je výhodou především pro ty, kteří nemají podnikání jako hlavní zdroj příjmů, nemusí se skládat základní kapitál a daň z příjmu živnostníka je 15 % (Srpková, 2020).

### **1.7.2 Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o podnikání jako právnická osoba, s. r. o. je kapitálová společnost, stejně jako akciová společnost. Proces vyřízení je zde o něco složitější než u osoby samostatně výdělečně

činné. Výhodou je především to, že zakladatel ručí svým majetkem pouze do výše nezaplacených vkladů. Je tu však výjimka, a to v případě, když se prokáže, že někdo z vedoucích orgánů záměrně způsobil úpadek společnosti. Základní vklad je při založení od symbolické 1 Kč, což se v praxi často neděje, protože to může působit pochybně pro stakeholdery a společnost přece potřebuje na začátek nějaký kapitál, aby mohla fungovat. Do společnosti je možné vložit i nepeněžitý kapitál například auto, v případě založení přepravní společnosti. Při zakládání musí zakladatel uvádět typ podnikání a požádat tak o případnou živnost, která vychází ze stejného zákona jako pro OSVČ. Na rozdíl od OSVČ se musí konat valná hromada, to se v praxi dělá většinou tak, že se vypíše a následně se zapíše, že proběhla, když je ve společnosti pouze jeden společník. Také se liší zdanění právnických osob a to 19 %, při rozdělování zisku mezi společníky se musí peníze znovu zdanit 15 %, jako fyzické osoby (Srpová, 2020).

## **1.8 Marketingový mix**

Jedná se o postupy, jakými podnik komunikuje se zákazníky. Vždy se skládá z nejméně čtyř bodů: produkt, cena, propagace, dostupnost (4P = product, price, promotion, place). Rozhodnutí, která v rámci marketingového mixu uděláme, musí odpovídat celkovému konceptu podniku a tomu, jak chceme jako značka působit. Jednoduše bychom měli prezentovat pravdivé informace, jinak by nám zákazník následně nevěřil, a tak bychom mohli svou značku zničit již na začátku. Důležité je také vystupovat na správném trhu, aby se o nás dozvěděli ti, na které je náš marketing cílený (Karlíček, 2018).

### **1.8.1 Produkt**

Jako produkt označujeme nejen zboží, ale i služby, které nabízíme. Je důležité produkt nějak odlišit od konkurence, aby zákazník dokázal jednoduše poznat, že se jedná o náš produkt. Někdy stačí do svého produktu přidat jen malou inovaci. U hmotného produktu je důležitý jeho design, ten zákazník vidí první a podle něj se často rozhoduje, jestli daný produkt vůbec vyzkouší. Pokud už jsme ho zaujali, je dobré ukázat, jakou přidanou hodnotu pro něj bude produkt mít. Někdy to nemusí být zcela jasné, proto je lepší zákazníkovi ukázat například ilustrativní fotografií. Pokud je přidaná hodnota pro zákazníka opravdu velká, může začít o našem produktu mluvit v okolí a vniká tak šíření slovem, dle mého názoru asi nejlepší reklama, které můžeme dosáhnout. V dnešní době je to velice používaný druh reklamy,

kdy využíváme „názorové vůdce“, jsou to například influenceři na sociálních sítích (Karlíček, 2018).

### 1.8.1.1 Produktová řada

Pokud vyrábíme více produktů, hovoříme o produktovém mixu neboli o sortimentu. Šířku, délku a hloubku musíme nastavit tak, aby to bylo pro nás jako výrobce efektivní a výdělečné, protože zisk většinou tvoří pouze část produktů a ostatní je doplňují. Pokud vlastníme například společnost, která vyrábí oblečení, bylo by hloupé nemít zastoupení produktu v každé kategorii (trička, kalhoty, košile), protože pokud je zákazník s naší značkou spokojený chce mít od nás vše, nejen tričko, které tvoří většinu zisku. Zároveň tak zvyšujeme povědomí o značce. Produktovou řadu můžeme rozdělit na:

- **Hvězdy** jsou produkty, které jsou pro podnik klíčové. Velký a rychle rostoucí trh přitahuje konkurenci, proto se firma nevyhne investicím do inovací těchto produktů, pokud si chce udržet dobrou pozici na trhu.
- **Dojné krávy** jsou zavedené produkty, které nevyžadují velké investice. Mají velký podíl na pomalu rostoucím trhu. Firmě generují většinu zisku.
- **Otazníky** jsou pro firmu spekulace, mohou se stát hvězdami, ale vyžadují velké investice. Také mohou skončit velkým neúspěchem.
- **Bídní psi** jsou produkty v úpadku bez potenciálu. Mohou doplňovat další produkt, proto není vhodné je zcela vyřadit, ale také se do nich nevyplatí investovat (Karlíček, 2018).

### 1.8.2 Cena

Cena je jediné „P“ v marketingovém mixu, které přináší firmě výnosy. Správně zvolená cena může být pro firmu konkurenční výhodou, naopak špatně zvolená cena se může projevit jako likvidační. Ekonomie říká, že čím je nižší cena, tím je vyšší poptávka po daném produktu. Jsou však případy, kdy to tak nefunguje. V tomto případě mluvíme o luxusních statcích, které lidé kupují kvůli jejich vysoké ceně, a nízká cena může působit podezřele. Ve skutečnosti to tak jednoduché není a zákazník se chová často nevyzpytatelně, protože ho ovlivňují i ostatní faktory marketingového mixu. Většina lidí má tendenci usuzovat, že vyšší cena odpovídá i vyšší kvalitě produktu, pokud tedy nemají dostatečné informace. To, v jaké cenové kategorii bude firma svůj produkt prodávat, do značné míry taky ovlivňuje požitek zákazníka, jak již bylo řečeno, s vyšší cenou bude růst i požitek. Samotná cena tedy přímo působí na psychiku zákazníka. U části

produktů jsou ceny již zavedené, hovoříme tak o referenčních cenách, kdy zákazník má jasnou představu o tom, v jakém rozmezí se pohybují ceny za daný produkt. Je tedy mnohem citlivější na změnu ceny, pokud cenu zvýšíme, bude produkt hodnotit jako drahý, nekoupí si ho nebo pouze v omezeném množství. Pokud cenu snížíme, bude mít tendenci nakupovat mnohem více oproti normálu (Karlíček, 2018).

Určením férové ceny zabráňujeme plýtvání statků, surovin na straně výrobce a kapitálu na straně kupujícího. Při stanovení ceny nemůžeme myslet jen na plýtvání, ale vstupují zde ještě další faktory. Základním kamenem je podle mě **množství daného produktu na trhu**, čím je něčeho méně, tím je to vzácnější a zároveň dražší, to je zcela jasné. Dalším faktorem je **užitečnost statku** samotného nebo suroviny, ze které se užitečný statek vyrábí. Také závisí na tom, kde se zrovna nacházíme, jaká je v dané **oblasti** cenová hladina, v chudém kraji budou ceny samozřejmě nižší, aby si lidé mohli produkty dovolit. Do této doby jsme měli možnost cenu alespoň hrubě odhadnout nebo nějak odvodit, ale v případě **lidské touhy vlastnit statek** už to tak jednoduché není, protože jak můžeme vědět, na kolik si výrobek náš zákazník cení? Myslím si, že ve většině případu to není schopen říct ani on sám. Podobné je to i u **doporučení od ostatních**, může doporučení viditelně zvednout cenu? V případě známých osobností asi ano. Co ale bývá překvapením pro všechny, jsou **náhodné jevy**, které se na trhu z nenadání vyskytnou, jako různé pandemie a katastrofy, tyto události okamžitě zvedají ceny produktů, které jsou právě potřeba (Lipovská, 2019).

Trh nemusí vždy fungovat zcela přesně a může docházet k plýtvání, například při aukcích, kdy je ve většině případů dražený předmět prodán za mnohem vyšší cenu. I přesto, že se mohou mýlit ve správné cenotvorbě jak výrobci, tak i zákazníci, kteří mohou předražený produkt kupovat, máme příklady toho, že trh jako celek funguje zcela dokonale. Stalo se to v roce 1907, kdy anglický vědec uspořádal soutěž v tipování hmotnosti býka, ten, kdo byl nejbližší, býka vyhrál. Aby lidé brali hru vážně, museli si koupit kartičku do hry, kde napsali svůj odhad. Soutěžilo skoro osm set lidí a jejich odhady se pohybovali mezi 1074 a 1293 librami, průměr odhadované hmotnosti byl 1197 liber. Opravdová hmotnost býka byla 1198 liber. Dav se tedy mýlil pouze o 0,08 % (Lipovská, 2019).

Dalším příkladem může být televizní soutěž Chcete být milionářem?, každý tento pořad aspoň chvíli viděl. Soutěžící má na výběr z několika nápověd a mezi nimi i pomoc publika, kde každý v publiku hlasuje. Publikum bylo úspěšné v 91 %, zatímco odborník (přítel na telefonu) pouze v 65 %. Je zároveň důležité upozornit na to, že publikum a odborník nedostávali stejné otázky (Janečková, 2013).

Pokud přihlédneme k těmto příkladům, kterých najdeme mnohem více, může být stanovování ceny, tím že se zeptáme davu a následně s výsledkem budeme pracovat, docela dobré rozhodnutí. V této práci je například vhodné použít test cenové citlivosti.

### 1.8.3 Tvorba ceny

Podnik může použít celou řadu strategií při tvorbě ceny, například přírážkovou metodu nebo na základě konkurence. Důležité však je, aby cena pokrývala minimálně všechny náklady vzniklé s výrobou produktu. Zákazníky je nejlepší z pohledu ceny segmentovat podle cenové citlivosti, protože každý reaguje jinak. Můžeme tedy využít tyto strategie:

- **Strategie vysoké ceny** – oslovují se zákazníci, kteří nejsou citliví na cenu. Požadují vysokou kvalitu, proto jsou ochotni zaplatit i vyšší ceny, výrobek vnímají jako lepší, než nabízí konkurence. Aby tomu tak bylo, je potřeba je o tom přesvědčit marketingovou komunikací, to vyžaduje i vyšší náklady na její financování.
- **Strategie dobré hodnoty** – tito zákazníci si více uvědomují, jakou pro ně má určitý výrobek hodnotu, nejsou proto ochotni si připlácet za prémiovost značky. Firma se zaměřuje na menší množství výrobků, které jsou dlouhodobě úspěšné, to jí umožňuje udržovat vysokou kvalitu a nižší ceny. K dosažení většího zisku je potřeba prodat i větší množství, protože marže není tak vysoká.
- **Ekonomická strategie** – pro zákazníky je důležitá především nízká cena, zároveň jim nevadí nižší kvalita. Firma vyrábí produkt masově. Díky optimalizacím, nižší kvalitě materiálů a hospodárnosti výrobního procesu může prodávat levněji než konkurence (Karlíček, 2018).

Pokud má podnik tu možnost, je nejlepší, když sestaví své portfolio produktů tak, aby měl zastoupení v každé cenové kategorii, kdy produkty vystupují pod různými značkami. Pokud se jedná o nový podnik nebo zavedený podnik, který vstupuje na nový trh, může použít tyto strategie:

- **Penetrační strategie** – ceny produktů jsou nastaveny velice nízko s podporou silné marketingové kampaně. Snaha je co nejrychleji seznámit trh s novým produktem. Využívá se především na trzích, kde je velká konkurence nebo značné překážky pro vstup.

- **Strategie sbírání smetany** – podnik má jasnou konkurenční výhodu ve formě nové inovace, silné značky nebo patentu. Začíná se nastavením vysoké ceny, po proniknutí do zákaznického segmentu, který je nejméně citlivý na cenu, podnik produkt zlevní, aby byl dostupný i zákazníkům, kteří jsou více citliví na cenu, po proniknutí k více cenově citlivým zákazníkům, postup opakuje do doby, než pronikne celým trhem (Karlíček, 2018).

Pokud firma prodává více produktů, je třeba uvažovat o cenotvorbě jako celku, protože produkty se mohou ve využití překrývat, základem je nastavit strategii tak, aby se maximalizoval zisk. To platí i při prodeji doplňkového zboží, z toho důvodu se strategie levného produktu a následně drahých doplňků nemusí vůbec vyplatit, protože zákazník není hloupý a nenechá se nachytat dvakrát. Taky nemluvě o tom, že může negativní prožitek z nákupu šířit ostatním zákazníkům (Karlíček, 2018).

#### **1.8.4 Sleva**

Sleva je nejflexibilnější nástroj marketingového mixu, protože cenu je možné změnit téměř ihned, výměnou cedulky nebo přepsání ceny na internetu. I když krátkodobé akce vedou k viditelnému zvýšení příjmů je potřeba se slevami zacházet velice opatrně. Řekl bych, pokud jednou se slevami začneme, už se jich nezbavíme. Zákazníkům jednoduše ukážeme, že sleva je možná a oni ji mohou v budoucnu opět požadovat nebo na ni čekat. Důležité je si rozmyslet, čeho chce společnost slevou dosáhnout. Pokud chceme vyprázdnit sklady je to opravdu účinné řešení, avšak pokud chceme rozšířit zákaznickou základnu, nemusí to být to nejlepší, protože na slevy reagují většinou stávající zákazníci. Slevou můžeme narušit jejich vnímanou cenu produktu, a dokonce poškodit značku. Zároveň se odhaduje, že: „až 96 % slevových promoakcí nemá dlouhodobý efekt na opakovaný nákup“. Může se také stát, že si firma vybuduje zákazníky, kteří nakupují produkty pouze v akci (Karlíček, 2018).

#### **1.8.5 Komunikace**

Marketingová komunikace, by měla stejně jako ostatní části marketingového mixu zapadat do konceptu a strategie, jakou si firma zvolí. Měla by být dobře naplánována a směřovat ke stanovenému cíli marketingové kampaně, tomu by měl odpovídat i formát reklamy. Následně by měla být vyhodnocena, aby firma do budoucna věděla, jestli nezvolit jiný formát. Marketéři se snaží, aby byla reklama, co nejatraktivnější a zákazníka upoutala, ale nesmí se nechat příliš unést, protože zákazník musí jednoznačně poznat, jakou značku propagujeme.

Pokud se reklama opravdu povede a firma bude mít trochu štěstí, může se stát virální, kdy se velice rychle šíří a dosáhne opravdu velkého ohlasu. Avšak základním cílem není pobavit lidi, ale prodávat (Karlíček, 2018).

#### 1.8.5.1 Základní komunikační nástroje

- **Televizní reklama** umožňuje propagovat produkty tak, že zákazník reklamu vidí a slyší. Je to z hlediska působení na zákazníka nejkompexnější způsob, avšak televize jsou v dnešní době reklamou přehlcneny a mnoho lidí nedává při sledování reklam příliš velký pozor nebo je zcela ignoruje.
- **Rozhlasová reklama** pracuje pouze se zvukem. Výhodou je, že umožňuje dobře regionálně zacílit na zákazníka a také, že lidi nepřepínají rádio, když je čas reklam. Často se však stává, že lidé mají zapnuté rádio pouze jako zvukovou kulisu.
- **Tisková reklama** v novinách a časopisech. Výhodou je, že můžeme použít složitější sdělení, protože zákazník má neomezený čas si reklamu přečíst, pokud ji tedy bude věnovat pozornost. Také je zde dobrý způsob cílení, protože můžeme vybrat region, popřípadě nějaké zaměření pomocí různých druhů časopisů.
- **Venkovní reklama** využívají se především billboardy, plakátovací plochy, plochy na hromadné dopravě atd. Umožňují velice kreativní ztvárnění, ale musí být jednoduché, aby zákazník stihl reklamu přečíst, když prochází nebo jede kolem.
- **Reklama v kině** je velice podobná televizní, ale mnohem účinnější, protože lidé dávají v kině mnohem větší pozor, když čekají, kdy film konečně začne. Nevýhodou je, že ji uvidí pouze omezený počet lidí.
- **Product placement** znamená umístování produktů nebo značky do filmů a seriálů. Někdy může být začlenit danou značku do záběru velice problematické, aby nepůsobila nevhodně. V nejlepším případě se může stát, že daná značka bude spojována například s hlavním hrdinou filmu.
- **Online reklama** je z hlediska cílení ta nejefektivnější, protože téměř na každé stránce se vyskytují cookies, pomocí kterých na zákazníky reklama cílí. Internet je reklamou také přehlcnen, proto mnoho lidí bannery nebo spoty před videi přehlíží. Nabízí však vysokou flexibilitu formátu. Je velice jednoduché ji vyhodnocovat, protože přesně víme, kolika lidem se daná reklama zobrazila.
- **Direct marketing** je přímé oslovování lidí. Například dopisy nebo levnější variantou e-mailem, často se ale stává, že e-mail končí ve spamu nebo v oddělení pro promo



e-maily, kde je mnoho lidí nevidí. Účinnější je telemarketing, který většina lidí vnímá jako obtěžování. Zároveň je potřeba oslovit velké množství lidí, než dojde k prodeji, který by měl přijít co nejrychleji.

- **Public relations** neboli budování vztahů s medií. Mnoho lidí mediím naslouchá, proto mají stále velkou moc. Z toho důvodu firmy vydávají tiskové zprávy nebo pořádají tiskové konference.
- **Komunikace na místě** například formou oslovení zákazníka v obchodě nebo ochutnávky produktu v supermarketu.
- **Event marketing** firmy pořádají různé kulturní akce nebo se snaží je spolupořádat.
- **Webové stránky** jsou v dnešní době opravdu důležité, protože internet se stal základním zdrojem hledání informací, a proto kdo nemá web, může dokonce vypadat pochybně. Podle obsahu musí být zákazníkovi jasné, co daný podnik nabízí. Společnost může na svém webu sledovat téměř všechno a podle toho následně vyhodnocovat jeho účinnost. Velice důležité je, aby web měl zobrazení pro mobilní telefony, protože mnoho lidí dnes hledá na svém mobilu.
- **Osobní prodej** je nejnákladnější komunikační prostředek. Umožňuje přímý kontakt zákazníka a firmy. Když už tedy zákazník do obchodu přijde, měl by být osloven prodávčem. Úkolem prodávče je vysvětlit zákazníkovi přidanou hodnotu a směřovat k prodeji (Karlíček, 2018).

### 1.8.6 Dostupnost

Dostupnost je místo, ale i způsob, jakým se dostává firma produkt k zákazníkovi. Při zvolení špatného místa prodeje, budou všechny předchozí „P“ k ničemu. Dostupnost se netýká pouze vzdálenosti od bydliště zákazníka, ale řekl bych, že se týká více jeho pohodlí. Můžeme to pozorovat například v malých městech, které zakázaly autům vjezd na náměstí, obchody z náměstí se stěhují do obchodních center na okraji, protože na tehdy rušná náměstí už chodí pouze lidé, kteří zde pracují nebo prochází. Další příklad může být e-shop, který má pomalý server nebo je udělán nepřehledně, zákazníka to odradí a jde ke konkurenci. Dostupnost může být zřejmá i u samotných produktů, například u přesnídávek, které bývaly ve skle, nyní je firmy balí do plastových kapsiček a skleněné obaly pomalu mizí. Důvodem je opět pohodlnost pro zákazníky, jednodušší je si přesnídávku z kapsičky vysát než ji jíst lžičkou ze sklenice. O dostupnosti musíme přemýšlet v opravdu širokém kontextu. Například v rovině emocionální, pokud pro zákazníka připravíme mnohem větší zážitek s daným produktem, je ochotný připlatit více. Můžeme to pozorovat u ceny míchaných vajíček v luxusních hotelech a v obyčejných

restauracích, recept se opravdu neliší, ale záleží na prostředí. S emocionální rovinou také souvisí to, že firma nabídne zákazníkovi dopravu zdarma, má ji však započítanou v ceně produktu. To, jaký způsob distribuce zvolíme, bude hodně vypovídat o naší značce.

- **Distribuce intenzivní** znamená, že náš produkt je téměř všude, kde si na něj zákazník vzpomene. Jsou to produkty, které lidé spotřebovávají často a dalo by se i říct, že na nich může záviset jejich přežití například balené vody nebo pokud se budeme bavit přímo o značce, tak Coca-Cola, která vyrábí balené ochucené nápoje.
- **Distribuce exkluzivní** se zaměřuje především na zážitek zákazníka. Firmy, které chtějí jít touto cestou, si precizně vybírají místa nebo obchody, ve kterých se budou jejich produkty prodávat. Nedochozí tak k znehodnocení značky a udržují si svůj luxus. Například značka Balenciaga, vyrábějící trendy oblečení, dala by se přirovnat například ke kolekcím Adidas Originals. Balenciaga by však nikdy nepřipustila, aby se její oblečení prodávalo ve stejném obchodě, třeba ve Food shopu, jako Adidas. Cenový rozdíl je zde tak výrazný, že pokud by Food shop pomýšlel o distribuci Balenciagy, musel by mít speciální obchody s výběrovými značkami a pokud možno ještě se speciálním umístěním na nějaké známe ulici.
- **Distribuce selektivní** je kompromis předchozích dvou. Firma si stále vybírá, kde se budou její produkty prodávat, ale po splnění určitých jednoduchých pravidel, třeba vzhledu prodejny, práva udělí (Karlíček, 2018).

### 1.8.7 Distribuční cesty

- **Přímý prodej** – firma nepoužívá žádné zprostředkovatele pro prodej a jedná přímo se zákazníkem. Využívá se především na B2B trhu, ale v dnešní době proniká čím dál častěji i na B2C trh, mezi nejznámější patří například automobilka Tesla.
- **Multi-level marketing** – produkty jsou prodávány vybranými zákazníky, kteří zastupují firmu a nabízejí produkt dál sdělováním svému okolí. Za prodej dostávají peněžitou odměnu nebo slevu na produkt. Cílem je vytvořit co největší mnohohrstvou strukturu (například Avon nebo různá finanční poradenství jako společnost Partners).

- **Vlastní prodejna** – umožňuje firmě zcela kontrolovat, jakým způsobem bude produkty prezentovat a jaký bude dělat servis. Menší množství prodejen ve formě showroomů může stačit, protože hlavní prodejní kanál je na internetu (například Apple).
- **E-commerce** – v česku velice rozšířený způsob, velký rozmach jsme pozorovali v roce 2020 během koronakrize, kdy se na internetu začali ve velkém prodávat i potraviny v porovnání s předchozími roky, například největší růst zažil Rohlík.cz. E-commerce umožňuje nižší ceny než v kamenných prodejnách, z důvodu úspory na prostorech a zaměstnancích prodejen, což mnoho zákazníků vyhledává.
- **Prodejní automaty** – velice rozšířené při prodeji nápojů a drobného zboží.
- **Franšíza** – umožňuje firmám rychlé budování prodejní sítě bez nákladů, protože prodá svá práva na značku, ochranné známky, receptury a celkové know-how nezávislému podnikateli, který pobočku provozuje a následně odvádí procentuální část ze zisku (McDonald's, T-mobile, Benu).

Firmy kombinují většinou více druhů, protože v dnešní době je zcela běžné, že si zákazník jde vyzkoušet produkt na prodejnu a po nějaké době si ho objedná přes internet. Distribuční kanál by firma měla volit i podle toho v jakém odvětví podniká a při tom také myslet na své zákazníky, co jim nejvíce vyhovuje. Je také potřeba mít data o tržbách a nákladech distribučních kanálů a provozoven, protože cílem je maximalizovat zisk (Karlíček, 2018).

### 1.8.8 Značka

Myslím si, že v dnešní době je značka (pokud je spojována se společností v dobrém), to nejcennější, co společnost má. Protože pokud na ni budeme pracovat od samotného začátku, může nám vyrůst do takových rozměrů, že pouze samotné logo bude pro zákazníka znamenat přidanou hodnotu. To si uvědomuje mnoho podnikatelů, a proto často platí marketingovým společnostem nehorázné peníze za to, aby jim navrhli logo, které bude přesně vystihovat nabízený produkt. Podle mě, musí značka být hlavně poutavá a snadno zapamatovatelná, aby zákazníkovi zůstala v paměti.

Značku tvoří tři části:

- název značky,
- logo,
- slogan (Srpková, 2020).

## 1.9 Charakteristiky úspěšného business modelu

Doba se mění čím dál rychleji, můžou za to nové technologie, které jsou každý den vyvíjeny. Tyto technologie pronikají čím dál více do našeho života a tím nám ho usnadňují. Stejně se to děje i v podnikání a díky technologiím může být společnost konkurence schopnější, kdo zaspí, neuspěje.

Na základě odborných analýz úspěšných business modelů, bylo stanoveno šest klíčových charakteristik, inovativních podniků:

- **Personalizovaný produkt:** Podnik vyrábí produkt na míru určitému zákazníkovi, které ho se zeptá, jaké jsou jeho preference, nebo ho zná z prováděných marketingových analýz. Pro zákazníka má tento produkt větší přidanou hodnotu než u konkurence.
- **Uzavřený proces:** Firma se snaží minimalizovat plýtvání a recykluje staré, použité nebo zničené produkty. Znovu použitím materiálu dochází k úspoře na nákladech na zdroje.
- **Sdílení aktiv:** Určité společnosti si uvědomují, že v dnešní době není potřeba některé aktiva vlastnit a ušetří tak velké částky za jejich nákup.
- **Cena na základě míry používání:** Zákazník si nemusí kupovat celý produkt, ale jen část, kterou opravdu využije. Produkt se pak může stát dostupnější pro větší množství zákazníků.
- **Systém postavený na spolupráci:** Nové technologie umožní rychlejší a snadnější komunikaci například mezi výrobcem a prodejcem, z dodavatelského řetězce poté může být vyloučen dodavatel, který zboží pouze překupuje.
- **Agilní a flexibilní organizace:** Ve firmě dochází ke zploštění tradiční hierarchické organizační struktury. Větší a jasně definovaná zodpovědnost může vést ke zvýšení produktivity zaměstnanců. Zároveň umožňuje rychlé rozhodování v případě problémů (Srpová, 2020).

Pro tyto postupy jsou důležité data. Pomocí těchto dat se může majitel podniku rozhodnout jaký postup zvolit do budoucna. Dnešní doba také přináší problém toho, že se zjišťuje a uschovává příliš mnoho dat s myšlenkou, co kdyby se v budoucnu hodily.

## **2 Současná situace na trhu**

Ve svém výzkumu v praktické části jsem se zaměřil na nabídku i poptávku ve výrobě pizzy. Na straně nabídky vystupují majitelé pizzerií, kteří nasbírali v tomto byznysu, za léta svého podnikání, cenné zkušenosti. Tyto zkušenosti se mnou sdíleli a snažili se mi vysvětlit, co všechno toto podnikání obnáší. Bavili jsme se o jejich úspěších i neúspěších, které pro ně byly cenou lekcí, a mohu se z nich ponaučit. Nebylo lehké najít lidi, kteří jsou schopni se otevřít a mluvit o svém podnikání nebo poodkrýt své know-how. Proto jsem vždy slíbil, že ve své práci nebudu zmiňovat jejich postupy nebo částky. Není také možné udělat z těchto rozhovorů jasný závěr nebo vyhodnocení, protože se nejedná o exaktní vědu, ale o kvalitativní průzkum, ze kterého není možné stanovit výsledek. Proto budu postřehy z těchto rozhovorů vkládat do různých částí této práce.

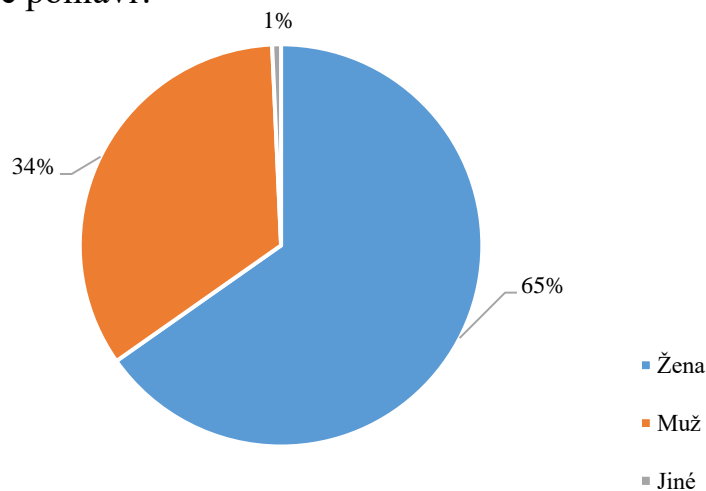
„Není pouze jen správný postup, jak na podnikání ve stravovacím průmyslu. Je lehké začít, ale těžké se na trhu udržet.“ Toto je hlavní myšlenka, na které se shodli všichni tři majitelé, se kterými jsem mluvil. Bohužel se mi nepodařilo z různých důvodů mluvit s více podnikateli.

Druhou částí, již lépe vyhodnotitelnou, je dotazníkové šetření.

### **2.1 Dotazníkové šetření**

Dotazník jsem prováděl na internetu, šířil jsem ho především na mých sociálních sítích a podařilo se mi nasbírat 141 odpovědí. Dotazník je zaměřený na očekávání a zvyklosti zákazníků, jejich cenovou citlivost a v poslední části jejich stravovací omezení. Podle pana docenta Ing. Mgr. Radima Bačuvčíka, Ph.D. je třeba brát tento dotazník spíše jako orientační, protože se jedná o vzorek do 200 respondentů (Bacuvcik.webnode.cz, 2010).

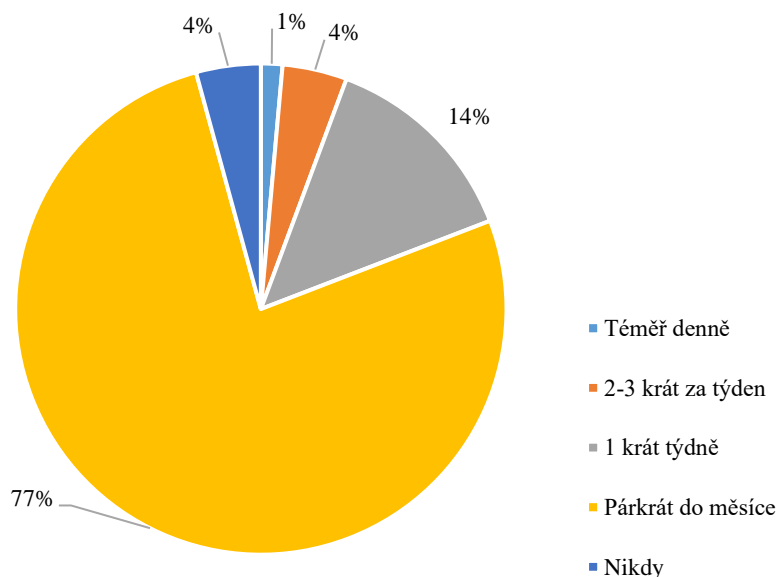
### Jaké je Vaše pohlaví?



Graf č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazník vyplnilo nejvíce žen, považuji to za cennější, než kdyby bylo rozložení přesně na půl, protože během své brigády jako rozvozce pizzy jsem vyzoroval, že ve většině případů objednává pizzu žena. Avšak před dům následně pošle muže, který často neví, co mají objednáno. Stejný trend vyzorovala většina rozvozců, se kterými jsem mluvil.

### Jak často si objednáváte jídlo domů?

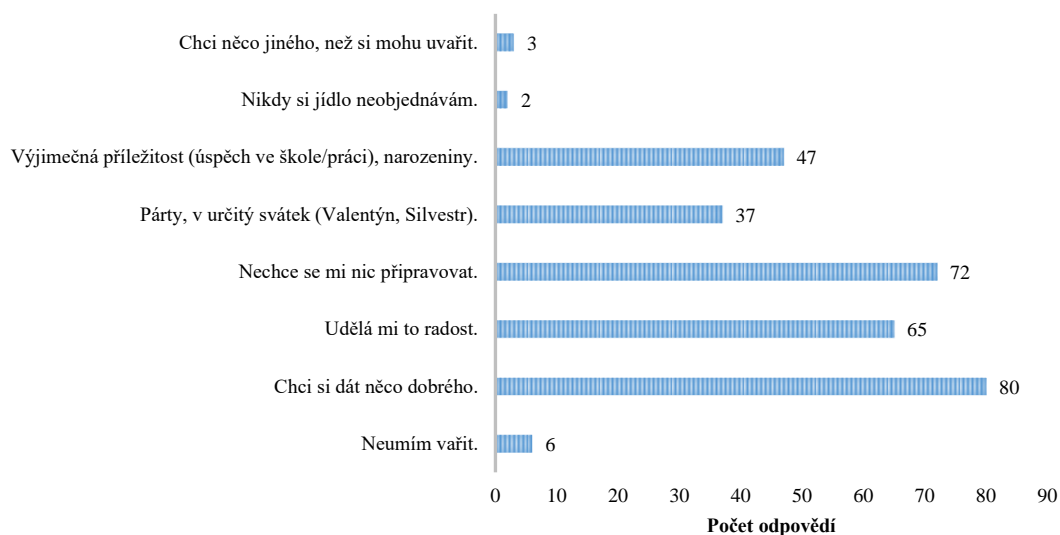


Graf č. 2 Jak často si objednáváte jídlo domů?

Na této otázce můžeme jasně vidět, že si většina lidí objednává pizzu pouze příležitostně a zatím se nejedná o běžné jídlo, které si pravidelně objednávejte třeba na oběd. Může to být také tím, že v oblasti Nového Jičína, odkud pochází velká část respondentů, není časté si pravidelně

objednávat jídlo několikrát za týden nebo i za den. Očekávám, že tento trend zde teprve dojde a bude to čím dál běžnější, jako například v Praze nebo v Brně. Ve větších městech jsou nejvíce rozšířené dovozové služby např. Dáme Jídlo a Wolt. Trend častějšího objednávání jídla se bude s velkou pravděpodobností čím dál více rozšiřovat. Příčinou je nejspíš to, že se lidé čím dál tím víc zaměřují na svou práci, hlavně ženy, které v domácnostech nejčastěji vařily. Především v minulosti, kdy vzdělání žen nebylo tak časté. Vaření začíná být vnímáno jako ztráta času. Aby se tento trend rozšířil i do menších měst, musí se výrazně rozšířit nabídka druhů jídla, protože v menších městech je možné si často objednat pouze pizzu a burger.

### KTERÉ DŮVODY VEDOU K TOMU, ŽE SI OBJEDNÁTE JÍDLO? (MOŽNOST VÍCE ODPOVĚDÍ)

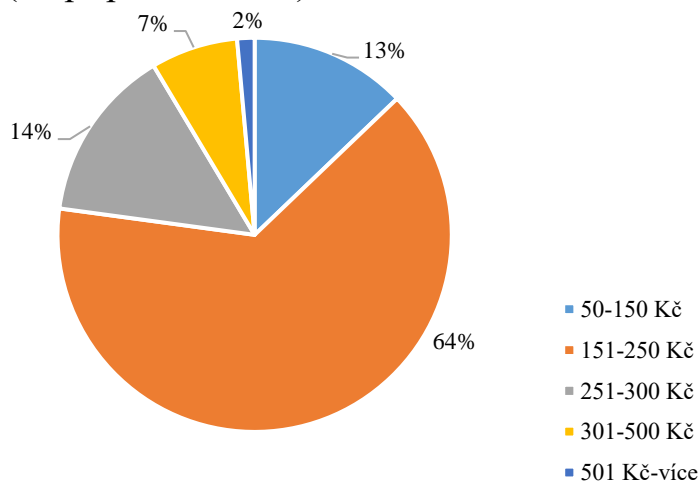


**Graf č. 3 Které důvody vedou k tomu, že si objednááte jídlo?**

Z odpovědí vyplývá, že přes 50 % lidí si objednává jídlo pro požitok z jídla, z toho důvodu je potřeba, aby jídlo bylo na vysoké úrovni, protože je pouze příležitostné. Čím kvalitnější pizza bude, tím pravděpodobnější je, že se zákazník za nějaký čas vrátí. I když jak se říká sto lidí, sto chutí a není možné se zavděčit každému. Druhá nejběžnější odpověď byla „Nechce se mi nic připravovat.“, z toho vyvozují, že většinou nikdo neplánuje svou budoucí lenost, jde o aktuální rozpoložení člověka. Když si v tu chvíli jídlo objedná a není pro něj přípustné, aby na dovoz čekal dlouhou dobu, dovoz proto musí být co nejrychlejší. Možnosti „Párty, v určitý svátek (Valentýn, Silvestr).“ a „Výjimečná příležitost (úspěch ve škole/práci), narozeniny.“, jsem přidal jako odpovědi, protože mě zajímalo, jestli je možné předpovídat větší množství objednávek v určité dny. Ukázalo se, že z této dvojice odpovědí, jsou větší motivací

pro objednání jídla události, které podnik nemůže předvídat, avšak předvídatelné svátky hrají také svou roli.

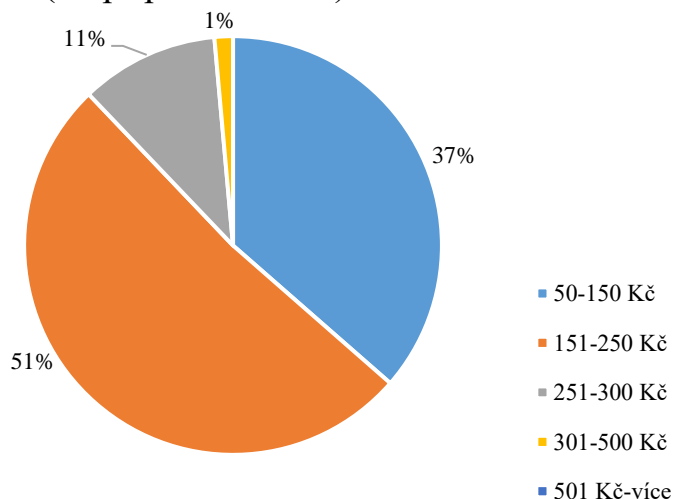
#### Kolik obvykle utratíte za jídlo v restauraci pro jednoho (i v případě dovozu)?



**Graf č. 4** Kolik obvykle utratíte za jídlo v restauraci pro jednoho (i v případě dovozu)?

Pomocí této otázky jsem se pokoušel zjistit, jakou cenovou hladinu respondenti považují za normální. Rozmezí 151-250 Kč, které je nejčastější, podle mě reflektuje ceny většině stravovacích zařízení.

#### Jaké je pro Vás ideální cena za jídlo v restauraci pro jednoho (i v případě dovozu)?



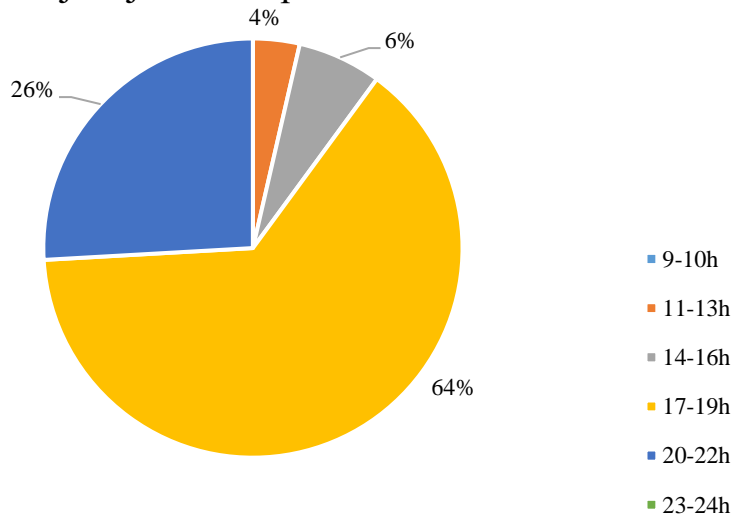
**Graf č. 5** Jaká je pro Vás ideální cena za jídlo v restauraci pro jednoho (i v případě dovozu)?

Tato otázka navazuje na předchozí a pokoušel jsem se zjistit, zda respondenti považují ceny ve stravovacích zařízeních za vysoké. Výsledek mě docela překvapil, protože jsem



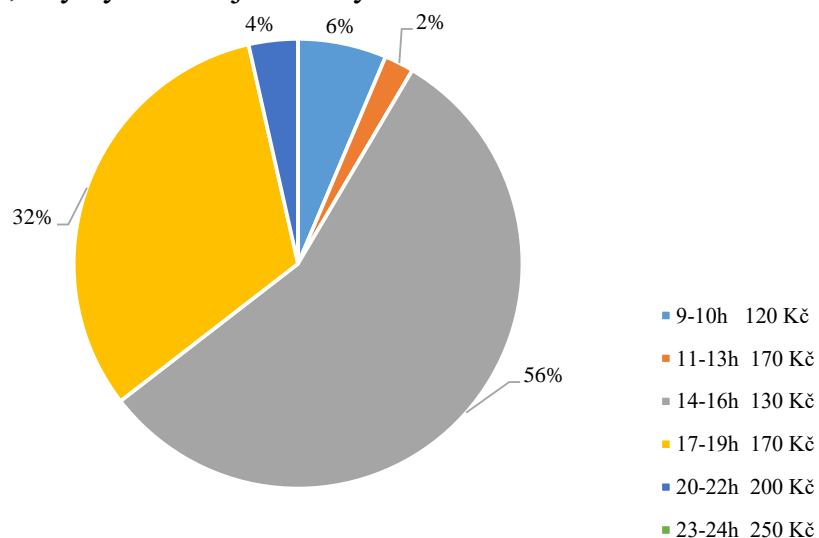
předpokládal, že většina bude považovat ideální cenu za jedno jídlo 50-150 Kč, tedy nejnížší možnou cenu, aby co nejvíce ušetřili. Avšak počet odpovědí u nejnížší ceny se zvednul o 24 % (v porovnání s předchozí otázkou), což je méně, než jsem očekával. Nejvyšší počet odpovědí, a velice těsně přes polovinu, si udržela cena 151-250 Kč.

V kolik hodin si nejčastěji objednááte pizzu?



Graf č. 6 V kolik hodin si nejčastěji objednááte pizzu?

Pokud by byla různá cena pizzy během dne, například při těchto cenách, kdy byste si objednali nyní?

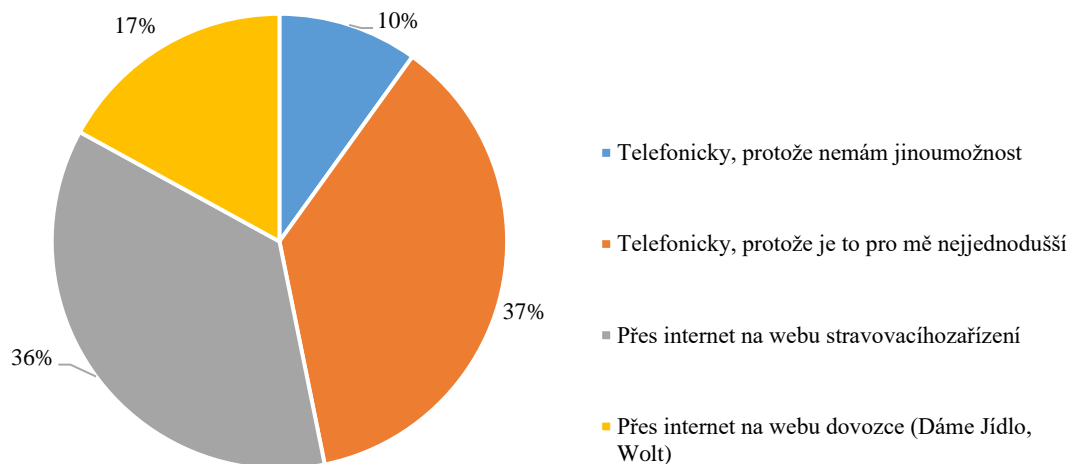


Graf č. 7 Pokud by byla různá cena během dne, například při těchto cenách, kdy byste si objednali nyní?

Předchozí dvě otázky měly ověřit mou myšlenku, kdy by se cena měnila během dne, aby se podnik vyhnul špičce, která nastává v čase 17-19 h, jak popisuje Graf č. 6. Avšak z Graf č. 7 vyplývá, že by se špička posunula na časové rozmezí 14-16 h. Problém přehlčení

objednávkami by se tak nevyřešil. Rozložení objednávek během dne, je potřeba udělat jinou metodou než touto, řešením může být například *Proměnlivá cena*.

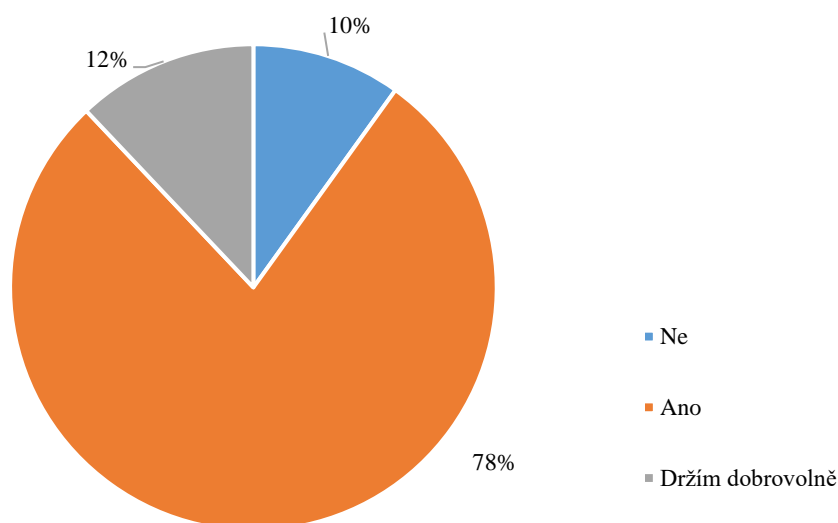
### Jaký druh objednávky nejčastěji volíte?



**Graf č. 8 Jaký druh objednávky nejčastěji volíte?**

Zajímalo mě především, kolik procent lidí využívá rozvozné služby jako Dáme Jídlo a Wolt, protože tyto portály, pokud se podnik rozhodne zde nabízet, si berou výraznou část z ceny (asi 30 %). V tomto dotazníku беру čísla, co se týče těchto dovozných služeb, jako zkrácené, protože většina respondentů je z Nového Jičína a okolí, kde tyto služby zatím nefungují. Zajímavé je, že třetina respondentů stále volí objednávku jídla telefonicky, pokud má na výběr, protože je to pro ně nejjednodušší. Do budoucna je potřeba potenciální zákazníky „přeučít“ na objednávání přes internet, protože to výrazně šetří čas personálu a navíc nedochází k časté chybovosti v ukládání dat do systému. Například při zadávání doručovací adresy, která je pro dovoz zásadní.

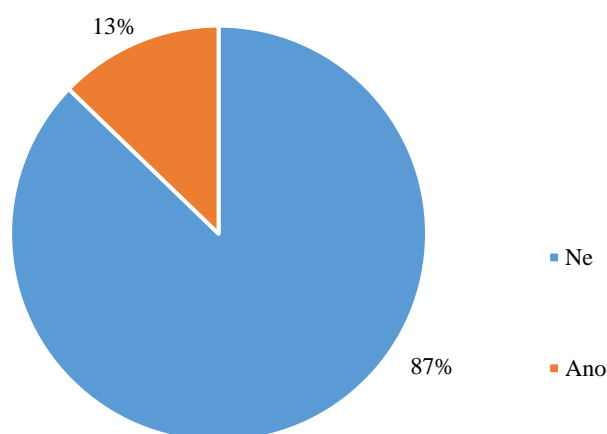
## Musíte držet nějakou dietu?



**Graf č. 9 Musíte držet nějakou dietu?**

Velká část respondentů, 78 %, nedrží žádnou dietu, což znamená, že v případě nabízení bezlepkové pizzy, je potřeba, aby se nijak zvlášť nelišila od normální s lepkem. A to v případě chutě i ceny, pokud chce podnik cílit i na většinovou část zákazníků. V případě velkých rozdílů mezi pizzou bezlepkovou a normální se obávám, že by nemusela být dostatečně velká základna zákazníků.

## Jste z důvodu své diety omezení výběrem jídla v restauracích?

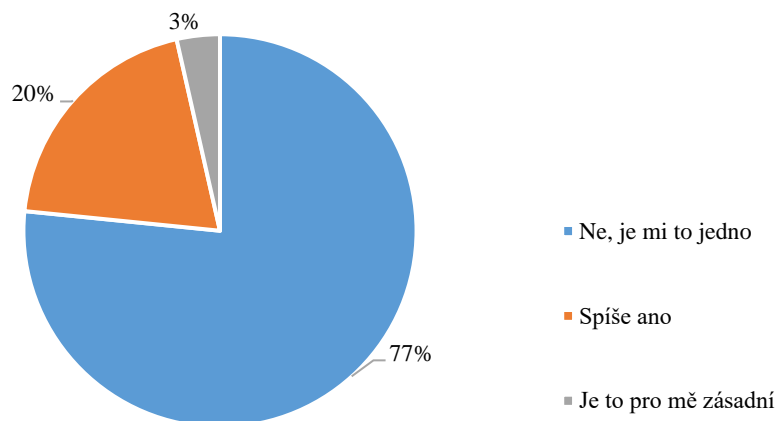


**Graf č. 10 Jste z důvodu své diety omezení výběrem jídla v restauracích?**

Tato otázka úzce navazuje na přechozí a potvrzuje, že většina lidí nemá problém s výběrem jídla v restauracích. Když jsem se následně ptal, s jakou dietou, či intolerancí se lidé potýkají, tak nejčastější intolerance byly na laktózu a lepek, obojí po pěti odpovědích. Nejčastější

odpovědí však bylo něco ve smyslu zdravého životního stylu, i když se to stravovacích omezení přímo netýká. Zdravý životní styl zmínilo 9 lidí. Po jedné odpovědi se objevily také low carb dieta, histaminová dieta nebo vegetariánství.

### Je pro Vás důležité znát způsob nakládání s alergeny při přípravě jídla v restauracích?



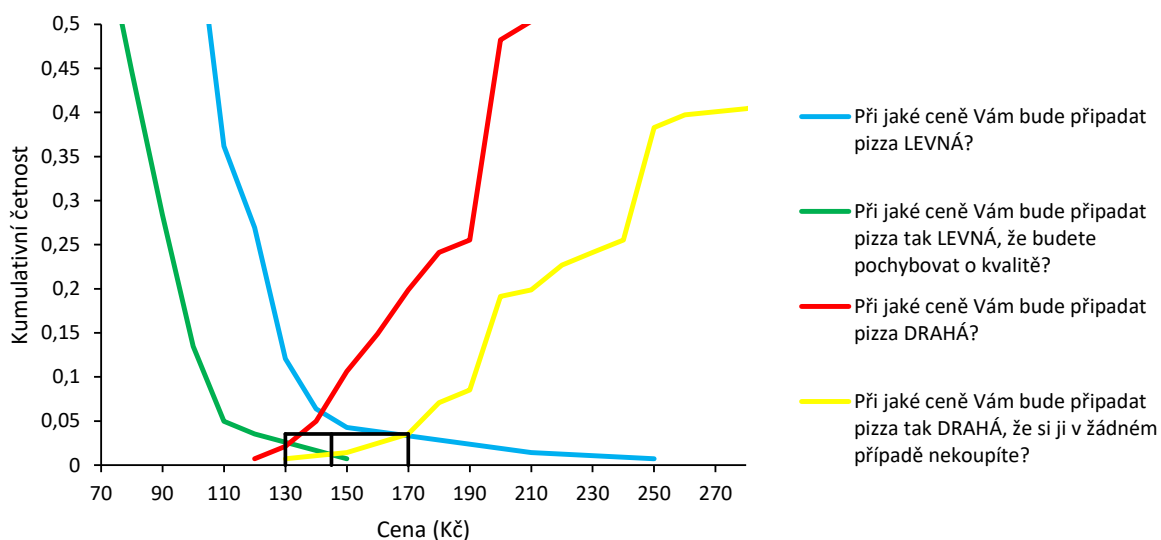
**Graf č. 11 Je pro Vás důležité znát způsob nakládání s alergeny při přípravě jídla v restauracích?**

Většina respondentů tedy neřeší alergeny v restauracích, avšak pro 3 %, které odpovídají 5 respondentům je to zásadní. Podle mě, se jedná o respondenty, kteří odpověděli, že mají intoleranci na lepek, protože jejich následky jsou v dlouhodobém horizontu zdraví ohrožující.

#### 2.1.1 Test cenové citlivosti zákazníka

Test cenové citlivosti zákazníka je jeden z hlavních výsledků mého dotazníkového šetření. Tento test je zaměřený na analýzu očekávání zákazníků z hlediska ceny a bere v potaz dva druhy vnímání ceny. První racionální, kdy zákazník hodnotí produkt, podle toho, jaký užitek z něho bude mít a srovnává typově stejné výrobky od různých výrobců. Druhý přístup je zcela cenově orientovaný, kdy zákazník nevnímá kvalitu, ale spojuje cenu s užitnými vlastnostmi produktu. Dalo by se říct, že výsledkem je cenové rozmezí, které odpovídá cenovým kotvám většiny dotazovaných a následně i větší části populace, kterou reprezentuje dotazovaný vzorek. Kotvy neboli cenové hladiny, které považujeme za normální, se v průběhu času mění, proto jsou velice relativní.

Před vyplněním cen, jsem zákazníky vyzval, aby brali v potaz, že se jedná o středně velkou pizzu typu Hawaii, Cardinale nebo Picante. Jedná se o druhy pizzy, které patří z hlediska surovin k těm levnějším.



**Graf č. 12 Graf cenové citlivosti**

Jak můžeme vidět na *Graf č. 12* je optimální cena průsečíkem zelené a žluté, v tomto bodě je rovnováha těch, kteří považují výrobek za příliš levný a příliš drahý, odpovídá ceně asi 145 Kč za pizzu. Optimální cenové pásmo je 130-170 Kč. Bod marginální výhodnosti (průsečík zelené a červené), je bod, kdy ještě nebude převažovat počet těch, kteří mají negativní postoj k nízké ceně. Bodem marginální nevýhodnosti (průsečík modré a žluté) je ten, kdy se rovná počet těch, kteří odmítají cenu, kvůli její výši a těch, kteří považují cenu za nízkou.

## 2.2 Cenový průzkum pizzerií

Při online průzkumu pizzerií, jsem se zaměřil především na cenu šesti druhů pizzy, které nabízí téměř každá pizzeria. Margarita je obyčejná pizza se sýrem, vždy se jedná o nejlevnější v nabídce. Žampionová, šunková, hawai, dalo by se říct, že jsou to nejprodávanější a také průměrné pizzy. Sýrová a kuřecí se řadí mezi ty dražší.

Výzkum jsem prováděl na pizzeriích ve dvou městech v mém rodném městě Novém Jičíně a v Brně, kde studuji. Vybral jsem si tyto dvě města, protože v nich nejčastěji pobývám a při zakládání podniku, bych se rozhodoval o umístění v jednom z nich. Ceny jsem hledal vždy na oficiálních stránkách podniku. Pizzerie nabízí různé rozměry své pizzy, proto jsou ceny přepočítány na průměr 32 cm, který je nejčastější. Za Nový Jičín jsou vyjmenovány všechny podniky nabízející pizzu. Brno reprezentuje prvních 20 podniků, které se zobrazí ve vyhledávači Google, po zadání slovního spojení „pizza Brno“. Tento výzkum jsem prováděl dne 26. 2. 2021, kdy byly tyto informace aktuální.

**Tabulka č. 1 Ceny konkurence Nový Jičín**

Pizzerie Nový Jičín	Druh pizzy (Kč)					
	Žampionová	Sýrová	Margarita	Hawai	Kuřecí	Šunková
Oscar	155	167		155	165	143
Nano	165	165	129	163	173	169
King	135	140	120	135	150	130
Vosíme	149	159	139	139	179	139
Yoo	149	159	119	139	159	139
Casablanca	132	160	132	154	166	
Olympus	124	147	93	124	142	111
Průměrná cena	144	157	122	144	162	139
Průměrná cena celkem	145					

**Tabulka č. 2 Ceny konkurence Brno**

Pizzerie Brno	Druh pizzy (Kč)					
	Žampionová	Sýrová	Margarita	Hawai	Kuřecí	Šunková
Caruso	155	164	145	155	164	145
Pappu	152	152	152	152	176	152
Amici	179	199	169	179	199	179
LaPatas	169	189	149	179	189	179
Berfis	144	164	114	144	164	134
Cartel	170	180	145	170	180	160
LaStrada	164	174	150	174	174	164
Al Capone	119	165	109	145	162	139
U Montyho	164	164	164	164	183	164
Manik	179	189	159	179	199	169
Basilico	169	169	129	169	169	169
Hladový vlk	131	165	116	155	165	126
Lavendetta	144	164	134	164		144
Silvio	169	169	139	169	179	159
Omega	160	159	149	165	189	159
Ortica	141	154	106	141	154	125
Laky	167	177	129	167	187	157
Don Antonio	169	189	139	179	199	159
Na place	164	189	144	164	192	164
IL Mondo	169	198	149	178	188	168
Průměrná cena	159	174	140	165	180	156
Průměrná cena celkem	162					

Pokud vezmu potaz všechny data, které jsem nasbíral bez ohledu na město a druh pizzy, vychází průměrná cena na 153 Kč za pizzu o průměru 32 cm.

Z vyjmenovaných pizzerií nabízí pouze dva podniky bezlepkovou pizzu, a to jeden podnik v Novém Jičíně a jeden v Brně.

## 2.3 SLEPT analýza

### 2.3.1 Sociální faktory

Hlavní cílovou skupinou pro bezlepkové pizzerie jsou lidé, které trpí onemocněním zvaným celiakie. Tímto onemocněním je postiženo asi 1 % populace a 2-3krát častěji se vyskytuje u žen (Caio, 2019).

Podle Českého statistického úřadu žije v Novém Jičíně asi 23 tisíc obyvatel, z toho vyplývá pouze 230 potenciálních zákazníků, Nový Jičín je proto špatně zvolená lokalita a je třeba přemýšlet o větším trhu. Druhým městem, o kterém bych přemýšlel, je Brno, která má asi 381 tisíc obyvatel, což odpovídá 3810 potenciálních zákazníků. Pokud tedy vezmu v potaz můj dotazník, kde 77 % lidí odpovědělo, že si objednáva pizzu párkrát do měsíce a potenciální zákazníci v Brně si objednali pouze jednu pizzu za měsíc, jednalo by se asi o 127 objednávek za den (Český statistický úřad, 2020).

Česká republika si dlouhodobě udržuje nízkou nezaměstnanost, v posledních třech čtvrtletích začala nezaměstnanost stoupat, to pro podnikatele znamená možnost většího výběru zaměstnanců na trhu práce.

Tabulka č. 3 Obecná míra nezaměstnanosti (Český statistický úřad, 2021)

Ukazatel	4. čtvrtletí 2019	1. čtvrtletí 2020	2. čtvrtletí 2020	3. čtvrtletí 2020	4. čtvrtletí 2020
Míra zaměstnanosti (%)	59,1	58,7	58,0	58,2	58,0
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,0	2,0	2,4	2,9	3,0
Míra ekonomické aktivity (%)	60,3	59,9	59,4	59,9	59,8

Jak jsem již zmiňoval, stále více lidí si objednáva jídlo domů, tento trend nejlépe ukazují stále nově vznikající dovozoové služby. Předpokládám, že obliba bude stále více stoupat, a to především v menších městech.

### 2.3.2 Legislativní faktory

Provozování pizzerie podle živnostenského zákona spadá do řemeslných živností, kde je potřeba prokázat odbornou způsobilost v oboru například vyučením v daném oboru nebo praxí 6 let v oboru. Osobně nespĺňuji žádnou z podmínek, jak bych mohl prokázat odbornou

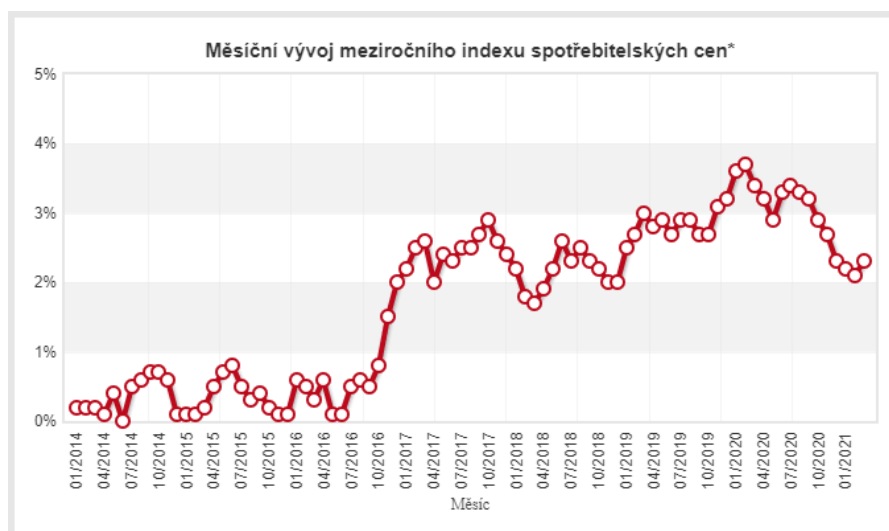
způsobilost, proto je potřeba abych měl odborného zástupce, který na mě při tomto podnikání bude dohlížet, zákon však neříká, v jakém vztahu k podnikateli musí odborný zástupce být (zákon č. 455/1991 Sb.).

Dalším důležitým krokem je přihlášení na krajskou hygienickou stanici, se kterou se následně řeší splnění podmínek provozu stravovacího zařízení. Je třeba splnit podmínky zásobování pitnou vodou, napojení na kanalizaci, osvětlení, vytápění a větrání. Také je nutné mít hygienické zařízení pro zaměstnance i hosty. Nakonec je potřeba zajistit správné hygienické normy při přípravě pokrmů a skladování potravin.

Při danění pizzy jsou dvě možnosti, pokud zákazník bude konzumovat pizzu v podniku, tak je daněna 10 %, v případě že si jídlo odnáší je daněno 15 %, zde také spadá i dovoz jídla (zákon č. 256/2019 Sb.).

### 2.3.3 Ekonomické faktory

Míra inflace se poslední čtyři roky udržuje kolem 2 %, avšak s uzavřením ekonomiky, kvůli pandemii, a tím zadržanou spotřebou obyvatelstva předpokládám nárůst inflace s otevřením ekonomiky.



Graf č. 13 Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen (Český statistický úřad, 2021)

Stravování a pohostinství jako odvětví zažívalo v předešlých letech meziroční nárůsty tržeb okolo 1-2 %, výrazný propad přišel v prvním čtvrtletí roku 2020 a to o 11,1 %, v dalších obdobích se situace ještě zhoršila a prozatím nejhorší výsledek přišel ve čtvrtém čtvrtletí 2020, kdy se tržby meziročně propadly o 55,3 %. Naposledy zveřejněné vybrané ukazatele Českým statistickým úřadem ukazují, že v roce 2018 byl podíl přidané hodnoty na výkonech v sektoru



stravování a pohostinství na úrovni 33,1 % nebo že, průměrná hrubá měsíční mzda na 1 fyzickou osobu je 16 433 Kč (Český statistický úřad, 2021).

### 2.3.4 Politické faktory

V tuto chvíli nevidím žádné politické faktory, které by mohly v budoucnu podnik ovlivnit. Koronavirová krize nám však ukázala, že je stát schopný zavřít podniky ze dne na den, proto si myslím, že je potřeba si ze zisku vytvářet finanční rezervu pro podobné situace.

### 2.3.5 Technologické faktory

Díky internetu dnes není problém, že si každý zákazník objedná přes internet svou pizzu na míru, jedná se o služby, které mají pro zákazníka přidanou hodnotu. Myslím si, že přibližování se zákazníkovi bude stále postupovat, a to především v lepší informovanosti zákazníka, kdy bude moci sledovat, v jakém stádiu se jeho objednávka nachází. Při přípravě pizzy se nabízí možnost vysoké automatizace, kdy nebude potřeba kuchař, ale pizzu bude připravovat robot, toto řešení je možné již dnes, je však potřebná vysoká investice.

Velkou změnu do bezpečného stravování by měla časem přinést upravená pšenice, která neobsahuje lepek. Její rozšíření by mohlo snížit cenu těchto produktů.

Tabulka č. 4 SLEPT analýza

Sociální faktory	Legislativní faktory	Ekonomické faktory	Politické faktory
Celiakii trpí asi 1 % populace. V Brně asi 3810 potencionálních zákazníků s celiakii. Pokud by si každý z nich objednal pizzu jednou za měsíc, je to 127 objednávek za den. V České republice dlouhodobě nízká nezaměstnanost (poslední údaj 3 %).	Provozování pizzerie spadá podle zákona do řemeslných živností, kde je potřeba splnit některou z podmínek. Nutné přihlášení na krajskou hygienickou stanici a splnit požadované podmínky. Jídlo sněžené v podniku je daněno 10 %, jídlo s sebou 15 %.	Míra inflace se poslední roky udržuje kolem 2 %. V sektoru stravování a pohostinství průměrný roční nárůst tržeb okolo 1-2%. Podíl přidané hodnoty na výkonech v sektoru 33,1 % (v roce 2018).	V tuto chvíli nevidím žádné politické faktory, které by mohly v budoucnu podnik ovlivnit.
			<b>Technologické faktory</b> Automatizace při výrobě pizzy. Nový druh bezpečné pšenice.

## 2.4 Porterova analýza

### 2.4.1 Vliv dodavatelů

Předpokládám, že hlavním dodavatelem bude velkoobchod Makro, kde je možné nakoupit téměř všechno, podnik proto bude závislý na cenách jednoho dodavatele. Díky věrnostnímu programu Makra dochází, po určitém odběru zboží k úsporám v jednotkách procent. Postupem času, kdy podnik bude potřebovat větší množství surovin, by bylo dobré vyjednat lepší podmínky s producenty nebo dodavateli surovin v blízkém okolí podniku.

### **2.4.2 Vliv odběratelů**

Odběratel je koncový zákazník, v mém případě lidé s bezlepkovou dietou, pokud tito lidé dietu dodržují, nemají možnost jíst obyčejnou pizzu, protože to má výrazný vliv na jejich zdraví. V budoucnu je možné, že se objeví lék na tuto nemoc a zákazníci by mohli přestat s konzumací bezlepkových jídel, zároveň jsou lidé, kteří vyhledávají bezlepkové produkty, i když celiakii netrpí a myslí si, že je to lepší pro jejich zdraví.

### **2.4.3 Stávající konkurence**

Nedokážu přesně říct, kolik se v tuto chvíli v Brně nachází podniků, které nabízejí pizzu, při vyhledávání na různých platformách jsem nejčastěji došel k číslu kolem padesáti. Co vím ale přesně, že jsou pouze dva podniky v Brně, které nabízejí bezlepkovou pizzu. Tyto dva podniky беру jako hlavní konkurenci, protože moji primární zákazníci jsou lidé, kteří trpí celiakii, a proto je potřeba podrobnější analýza.

**Tabulka č. 5 Porovnání dvou konkurentů v Brně**

Pizza u Honzy	La Strada
Otevírací doba	
Každý den: 10:00-0:00 h	Pracovní dny: 10:30-23:00 h Víkend: 11:00-24:00 h
Koncept	
Jedná se o malé bistro, které na mě nepůsobí příliš dobrým dojmem. Podnik nevyužívá téměř žádnou komunikaci se zákazníky a je velice těžké ho najít. Na jiných stránkách tohoto podniku je možné si zakoupit mraženou bezlepkovou pizzu. Uvádí, že mají certifikaci kontroly jakosti na bezlepková jídla od Labtech Brno, protože příprava probíhá v oddělené místnosti.	Podnik působí dojmem lepší restaurace. Na internetu je lehce dohledatelný. Neuvádí, jakým způsobem probíhá příprava bezlepkových pokrmů.
Cena	
Ceny normální pizzy jsou celkově nižší oproti konkurenci. Jednotná cena pro všechny bezlepkové pizzy 185 Kč v ceně 6 ingrediencí.	Ceny bezlepkové pizzy se pohybují kolem 210 Kč asi se 4 ingrediencemi.
Akce	
Při nákupu nad 2000 Kč během jednoho měsíce, sleva 5 % na celý následující měsíc.	Happy hours (ve všední dny 14-17h) Pizzy za 109 Kč (původně asi 180 Kč) Také sleva na těstoviny a rizota Bodový sestím za každých 10 Kč nákupu sleva 1 Kč na další objednávku.
Klientský portál	
Ano	Ano
Sociální sítě	
Příspěvky na Facebooku jsou přidávány nepravidelně a vyskytuje se také nesouvisející obsah. Insatagram nezaložen	Velmi aktivní na Facebooku i Instagramu, příspěvky působí velice dobrý dojem.
Nabídka jídla	
Bezlepková pizza Bezlepkové burgery Bezlepkové těstoviny Pizza Kebab Polévky Saláty Ostatní pokrmy	Bezlepková pizza Bezlepkové lasagne Burgery Trhané maso Rizota Polévky Saláty Ostatní pokrmy
Možnost úpravy pizzy	
Ano Libovolný výběr z 6 surovin	Ano Na pizzu je možné přidat vše z nabídky
Dovoz zdarma	
Ano	Ano Cena za obal 10 Kč
Zpracování webu	
Velice zastaralý web Rozmazané a zažloutlé fotografie Přeplácáný	Neprofesionální fotografie Nepřehledný
Objednání online	
Ano	Ano
Objednání telefonicky	
Ano	Ano
Platba kartou	
Ano	Ano

## 2.4.4 Budoucí konkurence

Novou konkurencí se může stát jakákoli stávající pizzerie, protože stačí do své stávající nabídky přidat pouze bezlepkové korpusy, které se nakupují u určitého dodavatele a zároveň si pohlídat, aby i ostatní suroviny, např. salámy, neobsahovaly lepek. Celkově by pizzerie musely přizpůsobit svůj výrobní proces, aby žádné suroviny nepřicházely do kontaktu s moukou, což si myslím, že je velice složité a je spíš potřeba oddělená místnost a suroviny v „neinfikovaných“ nádobách, protože kuchař má během přípravy téměř neustále na rukou mouku.

Tabulka č. 6 Porterova analýza

Vliv dodavatelů	Vliv odběratelů	Stávající konkurence	Budoucí konkurence
Závislost na cenách velkoobchodu Makro.	Závislost na koncových zákaznících, kteří trpí celiakií.	V tuto chvíli jsou v Brně hlavní konkurencí dva podniky, které nabízí bezlepkovou pizzu.	Neexistují zábrany vstupu na trh. Každá pizzerie může začít prodávat bezlepkové korpusy od dodavatele.

## **3 Vlastní návrh podniku**

### **3.1 Koncept pizzerie**

Chtěl bych, aby se můj podnik řídil strategií dobré hodnoty a heslem „Náš zákazník, náš pán.“, protože zákazník je ten, který tvoří velkou část úspěchu většiny podniků. Čím lepší služby dokážeme zákazníkovi nabídnout, tím větší hodnotu pro něho náš produkt bude mít. Hlavní myšlenkou by měla být „zakázková“ výroba pizzy pro každého zákazníka, tedy možnost, aby si každý zákazník mohl sestavit svou vlastní pizzu sám.

Při průzkumu konkurence jsem zjistil, že sestavení vlastní pizzy umožňuje větší množství podniků, než jsem si myslel. Když jsem ale zkoušel, jak různé webové stránky na sestavování pizzy fungují, byl jsem jako zákazník nemile překvapen. Při sestavení byla identická pizza, jako se nachází v nabídce, o dost dražší. Celkově tento koncept nechápu, kuchaři je přece úplně jedno, jaké suroviny na pizzu dá, jeho práce a stejně tak suroviny se neprodají. Jediné logické vysvětlení, které mi dává smysl, je to, že podniky se nezapomínají přesnou kalkulací surovin a ceny ingrediencí si vymýšlí, nikdo nechce prodávat, proto dají ceny raději o dost vyšší.

### **3.2 Právní forma**

V první části práce jsem zmiňoval, že pro můj cíl založení pizzerie připadají v úvahu dvě možnosti, OSVČ nebo s.r.o. V praxi jsem zjistil, že pizzerie používají obě varianty. Kdy většinou formu OSVČ zvolili ti, kteří v pizzerii sami pracují, jedná se tedy o majitele, který má jednu pizzerii, ve které je sám kuchařem a pomáhají mu brigádníci. Tito majitelé nemají větší ambice a vystačí si s tím, co mají, nijak nechtějí inovovat nebo přicházet s novými nápady. Mají názor, když mi to funguje, tak proč bych to měnil. Druhou formu, podle mě, zvolili většinou podnikatelé v pravém slova smyslu ti, kteří mají větší ambice a chtějí vést například více podniků najednou nebo prodávají svou značku formou franšizy, často také nebyli stoprocentní vlastníci a měli společníka nebo část svého podílu prodali.

Rozhodně je mi bližší druhá možnost a určitě nemám v plánu zůstat pouze u jednoho podniku. S větším množstvím zaměstnanců, roste i zodpovědnost, a proto je lepší, pro všechny případy ručit pouze majetkem podniku. Omezené ručení beru jako hlavní výhodu a byla by pro mě také rozhodujícím argumentem při zakládání podniku.

Dalším důležitým argumentem je budování vlastní značky, která není při podnikání jako OSVČ možná, protože se podniká na vlastní jméno. Vlastní značka přidává společnosti prestiž a hodnotu, kterou je možné prodat.

S.r.o. také nabízí lepší optimalizaci daní nebo odvodů na sociálním a zdravotním pojištění, především v začátcích, kdy je důležitá každá koruna. V případě, že podnikatel zaměstnává sám sebe a vyplácí si minimální mzdu, jsou náklady sníženy na minimum, avšak je potřeba počítat například s menším důchodem v budoucnu.

Zkrátka, v případě zakládání podniku bych se rozhodl pro právnickou osobu a založil bych si s.r.o.

### **3.3 Marketingový mix**

#### **3.3.1 Produkt**

Chci se zaměřit na pizzu, na které budou kvalitní suroviny, protože to je předpokladem k tomu, aby byl konečný produkt co nejkvalitnější. Většina zákazníků si pizzu neobjednává každý den, ale spíše to mají jako něco výjimečného, proto mají vysoké očekávání na kvalitu a chuť. Dalším důležitým bodem je nastavení standardu tak, aby kvalita byla dlouhodobě udržitelná. Protože o zvýšení kvality nikdo nemluví, zatímco při snížení se ozve většina zákazníků, která si toho všimne. Chtěl bych se vyhnout především komentářům typu: „Už to není to, co dřív, na pizze ubylo sýra atd.“ Rozhodně je lepší zvýšit každý rok cenu o pár korun než snižovat kvalitu.

Základním produktem tedy bude bezlepková pizza, kterou si zákazník sestaví podle sebe na webu podniku. Podnik samozřejmě musí mít i stálou nabídku pro ty zákazníky, kteří si například objednávají po staru voláním nebo pro ty, kteří jsou nerozhodní. Součástí webu také budou nejoblíbenější druhy pizzy, které si zákazníci objednali za dané období, aby každý okamžitě věděl, která pizza chutná největšímu počtu zákazníků a mohl ji také vyzkoušet nebo se inspirovat při svém sestavování.

Jako v každém stravovacím zařízení musí být součástí i doplňkový prodej, jelikož se nebude jednat o hlavní produkt, ze kterého bude mít podnik zisk, tak bych chtěl, aby na doplňkovém prodeji, a především na pití byla minimální marže, protože by to byla pro zákazníka spíše doplňková služba.

Jelikož bude podnik mít pro sestavení pizzy na výběr velké množství surovin, tak bude možné z těchto surovin uvařit jakékoliv jídlo, chtěl bych se však držet konceptu bezlepkových jídel,

aby se kuchyň náhodou „neznečistila“ lepem. V tuto chvíli neplánuji zařazovat nějaký další produkt, ale nabízí se například bezlepkové těstoviny, rýžové nudle i nejrůznější fast food jako kebab nebo trhané maso s hranolky.

### **3.3.1.1 Dětské menu**

Děti si lze velice jednoduše získat, důkazem toho je McDonald's. Najdeme velice málo dětí, které by tento fast food nechtěly navštívit vždy, když ho uvidí, protože každé dítě ví, že zde dostane nějakou hračku doplněnou jednoduchou chutí, která se zavděčí všem. Něco podobného bych chtěl také zavést, například by se v menu pro děti nacházely na pizze hranolky a k tomu by bylo Kinder vajíčko. Postupem času je možné přemýšlet o nějakých složitějších a také nákladnějších provedeních, jakou jsou již zmiňované hračky nebo zábavné obalové materiály pro děti. Takto si podnik může vybudovat velice silnou klientelu, která upřednostňuje náš produkt, protože je na něj od mala zvyklá, zvyk může být doprovázen i silnými vzpomínkami z dětství.

### **3.3.2 Cenové strategie**

Cena produktu je velké téma, mnoho zákazníků může odradit hned na začátku bez toho, aby produkt vyzkoušeli. Snažil jsem se najít takový způsob tvorby ceny, který by byl přívětivý pro všechny zákazníky. Po debatách s majiteli pizzerií jsem došel k závěru, že takový způsob neexistuje a je potřeba si zvolit jednu strategii, se kterou budu cílit na určitou skupinu zákazníků. Dále jsou uvedeny dvě cenové strategie, které se v podnicích využívají a dvě cenové strategie, které mě napadly pro uplatnění v pizzerii.

#### **3.3.2.1 Kalkulovaná cena s přírážkou**

Většina stravovacích zařízení provádí na své jídlo jednoduchou přírážkovou kalkulaci. Spočítají své nepřímé náklady na provoz, přičtou přímé náklady na suroviny pro dané jídlo, a nakonec přidají požadovanou procentuální marži, která následně tvoří zisk. Každý podnik má svůj postup a bere to jako své know-how, téměř nikdo nebyl ochotný se o přesné číslo marže podělit. Ptal jsem na ceny jednotlivých surovin, cenu určité pizzy, k tomu připočetl odhadované náklady na provoz podniku (elektrina, cena dovozu, mzda zaměstnance) a odhaduji marži u většiny pizzerií v rozmezí 10-25 %. Což znamená, že výrobní cena nějaké obyčejné pizzy, jako je například žampionová, se pohybuje v rozmezí 90-130 Kč. U některých pizzerií i běžných restaurací, které nabízí polední menu, jsem se několikrát setkal s tím, že podnik kalkulaci vůbec neprovádí. Zkrátka menu sestaví a nezaobírají se tím, kolik na určitém jídle vydělají. Důležité

pro ně je, že jsou na konci měsíce v zelených číslech, tento postup je podle mě velice riskantní, protože se takto nedá plánovat na delší dobu a přemýšlet o nějakém dalším rozvoji podniku.

### **3.3.2.2 Stejná cena pizzy**

Toto strategie mě napadla, po návštěvě podniku POE POE. Je to franšíza, která nabízí pouze 6 druhů pizzy, jednu za 76 Kč. Není to nic extra. Lidé zde chodí na jídlo, pokud si chtějí dát něco malého, rychlého a zároveň nechtějí moc utrácet. Zkrátka ideální svačina. Jednotná cena zde funguje především proto, že pizza je z hlediska surovin dost chudá (2-3 suroviny na jedné pizze). Z toho důvodu není problém kombinovat suroviny tak, aby měly všechny pizzy stejnou surovinovou hodnotu.

Pokud se budeme bavit o většině pizzerií, které vyrábí více druhů pizzy, většinou okolo 20, je zde situace s kombinováním o něco těžší. Všiml jsem si, že pizzerie mají ceny udělané tak, aby rozdíl mezi levnější pizzou (žampionová- 3 ingredience) a dražší pizzou (salámová – 6 ingrediencí), byl kolem 20 Kč. U některých je to i méně například 5 až 10 Kč, což si myslím, že se nabízí ceny sjednotit. Majitelé si to nemyslí a obhajují se tím, že zákazník musí mít možnost cenové volby, i když pouze s rozdílem 5 Kč.

Došel jsem k závěru, že cenový rozdíl je potřeba, ale v rozpětí minimálně 20 Kč a více. Pokud zákazník uvidí menu a rychle si ho přečte, první si všimne cen, protože tvoří vždy nejúhlednější sloupec oddělený mezerou. Po přečtení získá nějakou cenovou kotvu spojenou s naší pizzou například 160 Kč. Pokud rozhodování zjednodušíme pouze na základě ceny, má na výběr ze tří možností. Dá si pizzu průměrnou cenou odpovídající cenové kotvě. Levnou, většinou pizza Margarita, která je výrazně levnější než zbytek nabídky. Nebo poslední možnost, pizzu dražší než cena odpovídající cenové kotvě, která reprezentuje, něco lepšího než zbytek nabídky.

Pokud bychom při nabídce, která se výrazně liší množstvím surovin na jednotlivých pizzách, sjednotili ceny, s největší pravděpodobností by to vedlo k tomu, že by si lidé objednávali tu, která by pro ně v danou chvíli byla nejvýhodnější, tedy tu, na které je nejvíce surovin. Cena by proto musela být zvolena podle této pizzy, to by vedlo k tomu, že by zbytek nabídky byl předražený. Pokud bychom zvolili cenu podle nějakého průměru kalkulací, vedlo by to zase k tomu, že by náš podnik začal na již zmíněné nejprodávanější pizze prodávat.

Setkal jsem se i s podnikem, který během oběda (10–15 h) nabízí každou pizzu za 100 Kč, což je doprovázeno výrazným snížením kvality. Pokud si například objednám pizzu, která v jiný čas stojí 165 Kč (tomatový základ, sýr, česnek, uzený sýr, klobása, slanina, oregano) dostanu místo původních 8 plátků slaniny pouze 4. Stejně je to i se sýrem, kterého výrazně



ubylo. Nedostanu tedy svou pizzu, kterou očekávám, ale pouze její chudou napodobeninu. Myslím si, že by podnik měl na úbytek surovin upozornit, protože zákazník může být nemile překvapen. Tato strategie může poškodit dobré jméno podniku, protože většina lidí si neobjednává pizzu, aby zahnali hlad, ale z důvodu, že si chtějí dát něco dobrého, co si doma neuvaří.

### 3.3.2.3 Různá cena v určité časy

Myšlenka různých cen v určitých časech mě napadla, když jsem pracoval v pizzerii jako rozvozce. Během dne byly časové intervaly, kdy nebylo co dělat a zaměstnanci seděli. Jako zaměstnavatel bych chtěl své zaměstnance vytižít rovnoměrně po celou směnu a je zbytečné, aby po polední špičce jen seděli až do 17 h, kdy si lidé začínají objednávat večeri. Když jsem tuto myšlenku probíral s lidmi z praxe, tak tvrdili, že jsou si téměř jistí posunutím slepého místa na dobu, kdy bude pizza dražší a špička vznikne v dobu, kdy bude pizza levná. Jednoduše si jídlo objednájí dříve a na večeri si ho pouze ohřejí. To by se asi s největší pravděpodobností stalo, vyplývá to i z mého dotazníkového šetření a můžeme to vidět na *Graf č. 6 a Graf č. 7*

### 3.3.2.4 Proměnlivá cena

Strategie proměnlivé ceny navazuje na předchozí, reaguje na rychle přizpůsobitelné a vynalézavé zákazníky, zároveň se snaží vyřešit problém, kterým je velké množství objednávek v jednu dobu.

Cena by se měnila během dne, záleželo by pouze na poptávce. Na webu pizzerie by byly zobrazeny aktuální ceny pizzy, které by se měnily podle toho, jak by přicházely objednávky. Představuji si to následovně: Nejprve je zapotřebí určit nejužší místo, které nám neumožní produkovat více produktů. U pizzerií je to nejčastěji rozvoz. Podnik má například tři auta, které dokážou během hodiny doručit jídlo 20 různým lidem, pro zjednodušení bez ohledu na počet kusů jídla, proto budeme brát 20 přijatých objednávek jako hraniční počet, kdy je podnik schopný doručit jídlo do hodiny. Cena by se následně měnila podle počtu přijatých objednávek, které zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 7 Přírážky na pizzu při proměnlivé cenotvorbě

Počet objednávek	1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - Více
Přírážka	0 Kč	20 Kč	40 Kč	60 Kč

Změna by asi nemohla být tak skoková, aby to zákazníci ihned neodradilo, ale cena by pomalu stoupala například po 5 Kč. Tato tvorba ceny řeší problém slepého místa v určitou dobu během

dne. Zákazník si nemůže zjistit, kdy je cena nejlevnější, pro jeho přípustnou dobu, jako u předchozího modelu, pouze může sledovat cenu během dne a čekat na tu nejlepší. Taková skupina zákazníků, spekulantů, určitě vznikne a budou to právě oni, kteří budou zalepovat slepá místa svými objednávkami. Sníží se tak velké rozdíly v počtu objednávek, například mezi časy 14–17 h a 19–22 h, kdy bývá rozdíl největší. Rozdíl se zmenší, ale stále zde bude, protože většina lidí má svůj denní režim stravování stejný a čas 14-17 h je jednoduše doba, kdy je většina lidí po obědě a nemá chuť na jídlo.

Další výhodou bude přirozená regulace objednávek ve špičce, protože bude méně lidí, kteří budou ochotni si za pizzu výrazně připlatit. Celkově nebude ve špičce nesmyslný dovozový čas přes hodinu a půl nebo dokonce přes dvě hodiny. Podnik se tak nebude muset omlouvat nebo pozastavovat objednávky, jako se to často stává. Druhý extrém může být ten, že by podnik neměl zákazníky. Dle mého názoru je to nepravděpodobné, protože základní cena bez přírážky bude stanovena tak, že bude vysoce konkurenční, nejlépe pod cenou konkurence. Základní cena bude zahrnovat pouze minimální marži, avšak je důležité, aby pokrývala veškeré náklady. Ztrátu na uniklém zisku bude kompenzovat vysoká marže během špičky.

Nevýhodou může být ztráta zákazníků, kteří nejsou schopni si připlatit. Tyto zákazníky je nejspíš lepší poslat v danou chvíli ke konkurenci, než aby museli na své jídlo čekat příliš dlouhou dobu. Nové zákazníky zase podnik získá během doby, kdy pizza bude v porovnání s konkurencí nízká, protože lidé milují slevy a vidinu toho, že ušetří. Tito zákazníci příště sami usoudí, jestli je pro ně daná cena férová nebo příliš vysoká. Pokud tedy nebudou ochotni si připlatit, mohou z nich vzniknout (již zmiňovaní) ti, kteří budou vyhledávat okamžiky nízké ceny a tím umožní podniku být v záběru po celý den.

Pokud si podnik vybuduje dostatečně velkou klientskou základnu, která bude s pizzou spokojena, může se stát, že úplně zmizí okamžiky, kdy se bude pizza prodávat bez příplatku a cenová hladina samovolně, pomocí trhu, stoupne. Noví zákazníci mohou vyšší cenu v průběhu celého dne vyhodnotit tak, že je pizza opravdu kvalitní, proto budou brát vyšší cenu jako normální a v případě, že si ji také zakoupí, budou cenu v dlouhodobém horizontu noví zákazníci stále zvedat.

### **3.3.2.5 Výsledná tvorba ceny**

Ze začátku jsem se pokoušel o přesnou kalkulaci jedné pizzy, brzy jsem zjistil, že to není možné udělat tak, jak jsem si představoval a velice záleží na produkci. Rozhodl jsem sepsat veškeré náklady, které výroba pizzy obnáší a rozdělil je na přímé a nepřímé. Toto rozdělení mi umožnilo

hledat prvotní nepřesnosti a zároveň úspory v celém procesu. Přesné částky jsou popsány v následujících kapitolách.

Nakonec jsem se rozhodl určit prodejní cenu reprezentativní bezlepkové žampionové pizzy na 160 Kč včetně DPH, příjem pro podnik je tedy 139 Kč. Tato cena je stále v cenovém rozpětí mého testu cenové citlivosti, které jsem prováděl. Zprvu jsem předpokládal, že se mi náklady podaří nastavit tak, aby se cena pohybovala v nižší části cenového rozpětí, ale pokud chci, aby podnik držel určitou kvalitu surovin a služeb (rychlé dodání) není možné cenu snižovat. Cena sice odpovídá průměrné ceně pizzerií v Brně, ale měla by mít pro zákazníka mnohem větší hodnotu než pizza z jiné pizzerie, protože jednak má vyšší gramáž a zároveň je bez lepku.

Pokud jde o ostatní druhy pizzy, které bude podnik nabízet, bude vzorec vypadat následovně:  
**(Přímé náklady + Přírážka) \*DPH= Výsledná cena pro zákazník**

Přímé náklady tvoří cena surovin, která je potřebná na vyrobení jedné pizzy, je důležité znát náklady každé jedné položky, protože zákazník si pizzu bude skládat nebo upravovat sám. Přírážku tvoří příspěvek na nepřímé náklady a na tvorbu zisku. V základu bude cena přírážky asi 49 Kč. Pokud bych se rozhodl zavést tvorbu ceny podle aktuální poptávky, byla by to právě tato přírážka, která by měnila svou cenu.

### **3.3.3 Marketingová komunikace**

Při zakládání bezlepkové pizzerie by byli určitě hlavní cílovou skupinou lidé, kteří musí držet bezlepkovou dietu, ale obávám, že tato skupina zákazníků není dostatečně velká, proto je potřeba se zaměřit i na lidi, kteří toto stravovací omezení nemají. U většiny těchto zákazníků by bylo potřeba je přesvědčit, že se nejedná o jiný druh jídla a chuť může být velice podobná nebo dokonce i lepší. V marketingové komunikaci by mohlo být sděleno, že obměna jídelníčku může být pro tělo prospěšná, protože na zdravý životní styl slyší velká část populace.

Ze začátku se určitě vyplatí inzerovat na stravovacích portálech, jako je Dáme jídlo a Wolt. Nejenom, že získáme další prodejní kanál, ale především se dostaneme do povědomí mnoha zákazníků, které tyto servery mají. Určitě se vyplatí připlatit si za první místo v pořadí, protože poté naši restauraci vidí každý v okolí. Podle mě je tato reklama účinnější než jakákoli jiná na internetu, protože pokud zákazník na tyto stránky zavítá, znamená to, že si chce něco objednat. Je proto nejlepší začít inzerovat na těchto stránkách, protože dochází k velice rychlé odezvě od zákazníků, ale je potřeba počítat s tím, že si tyto portály berou výraznou část z ceny objednávky jako svůj zisk (až okolo 30 %). Zatímco pokud budeme inzerovat na Facebooku, bude se naše reklama zobrazovat menšímu procentu lidí, kteří by si chtěli něco v danou chvíli

objednat, spíš se zobrazí těm, kteří si nedávno jídlo objednali. Platí se zde za kliknutí na reklamu a cenu ovlivňuje účinnost dané reklamy, čím méně prokliků za daný časový úsek bude mít, tím vyšší bude cena za proklik. Reklama na Facebooku je dobrá pro dlouhodobé budování naší značky. Jedná se o běh na dlouhou trať, protože Facebook v posledních letech výrazně omezil dosah inzerentů a zkrátka kdo neplatí, nebude viděn. Výhodou však je, že umožňuje vybudování si vlastní skupiny zákazníků. Pokud nás tito zákazníci jednou začnou sledovat, můžeme jim denně zdarma ukazovat obsah, jaký budeme chtít, například formou příběhu. S takto vytvořenou základnou zákazníků se pracuje mnohem lépe a náš dosah se výrazně zvyšuje, protože můžeme pořádát například soutěže o naše produkty, kdy do zařazení do soutěže musí zákazník sledovat náš profil, okomentovat příspěvek, dát like nebo sdílet. Příspěvek se poté zobrazuje jejich přátelům na sociální síti, kteří se také mohou také zapojit, a my vytváříme efekt sněhové koule. Stejně je to i na Instagramu. S marketingem na internetu bych oslovil odborníka, který má praxi v tomto oboru, dokáže mé myšlenky praktikovat a celkově by nastavil kampaň tak, aby byla efektivní.

Na sociálních sítích se zaměřujeme spíše na mladší zákazníky, pokud bychom chtěli vkročit do povědomí i těm zákazníkům, kteří sociální síť nemají. Může se jednat o malé letáky nebo spíše nabídku podniku do schránek potencionálních zákazníků v přilehlém okolí. Musíme si ale dát pozor, aby nabídka nezanikla mezi akčními letáky, které pravidelně lidé dostávají. Je proto důležité zvolit nějakou poutavou formu, především výrazně barevný formát, při zvolení například bílé barvy, která bude určitě levnější, můžeme peníze za reklamu rovnou vyhodit, protože bílému kusu papíru bude málokdo věnovat pozornost. Nabízí se také nějaký zábavný interaktivní formát, který by se mohl třeba vysouvat. Takové řešení by určitě upoutalo mnoho lidí. Otázkou je, zda by to bylo ekonomicky výhodné.

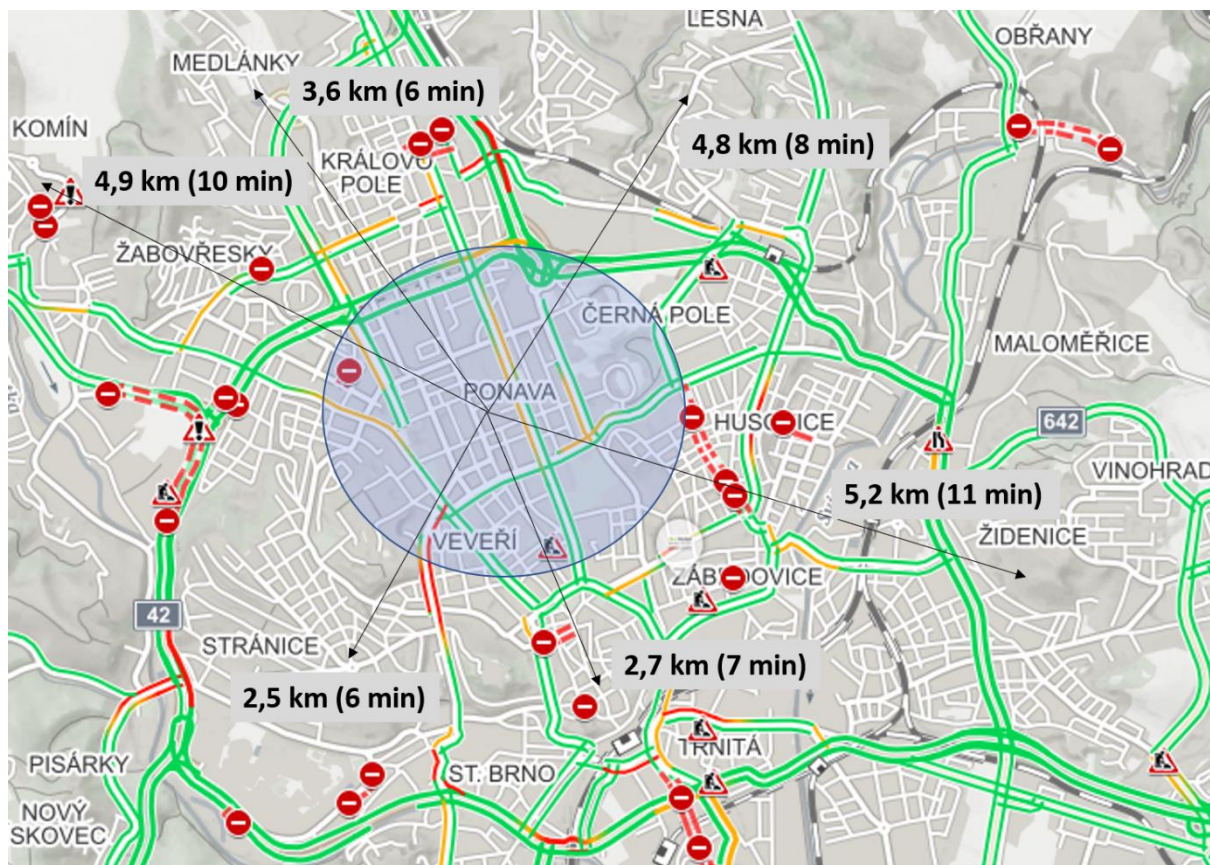
Poslední reklamou, kterou bych chtěl ve svém podniku využít, jsou určité druhy venkovní reklamy. Především reklama na rozvozových autech. Myslím si, že reklama na autech je základem každého rozvozového podniku, protože za ni nijak nemusíme platit, pokud pomineme vstupní investici (zaplacením polepů). Auta jsou pak viděna po celém městě. Někdy to podniku může i uškodit, a to v případě, pokud jsou naši řidiči „piráti silnic“ a ohrožují ostatní účastníky silničního provozu. Tato zpráva se po městě rychle roznese, což škodí pověsti podniku. Další venkovní reklamou, o které bych přemýšlel, jsou plachtové bannery, svou cenou a výdrží jsou také velice přívětivé, ale někdy může být problém s jejich umístěním a je nutné si u vedení města nebo soukromé osoby domluvit pronájem zábradlí, zdi nebo plotu.

Pokud už je podnik zaběhlý, je dobré své zákazníky něčím překvapit, aby si v danou chvíli připadali výjimečně a měli radost, že dostali něco navíc. Je to možné udělat formou malých dáreků s potisky podniku, které stojí jednotky korun, jako jsou nálepky. Při nákupu nad určitou částku například 700 Kč upozornit zákazníka, že dostane dárek navíc. U pizzerie se přímo nabízí kráječ na pizzu s potiskem (nákupní cena 23,50 Kč bez DPH za 1 ks, při odběru 1000 ks). Určitě není dobré upozorňovat zákazníka na každou drobnost, kterou mu poskytneme nebo dáme, protože pak to může vnímat spíš negativně.

### **3.3.4 Dostupnost**

Předpokládám, že se podnik bude nacházet v Brně, proto bude pizza dostupná především zde. Základem bude dovoz, který bude již v ceně pizzy a zákazník bude mít pocit, že získal něco zdarma a produkt je pro něj dostupnější. Součástí podniku bude i malý prostor, kde se zákazníci budou moci posadit a sníst si pizzu. Pizzu si bude možné objednat přes internet a vyzvednout si ji na pobočce, v tomto případě dostane zákazník slevu, například 20 Kč na každou pizzu, tím se výrazně ušetří čas na doručení ostatních objednávek, protože dovoz pizzy je nejužší místo procesu.

Pokud má mít bezlepková pizzerie dostatek zákazníků, musí se snažit obsloužit co největší část města, a proto musí mít strategické umístění v centru Brna. Na následujícím obrázku je znázorněna oblast, která by z hlediska umístění byla nejlepší, šipky z jejího středu ukazují vzdálenost a dojezdový čas do vybraných městských částí.



Obrázek č. 1 Umístění podniku (Mapy.cz, 2021)

### 3.3.5 Distribuční cesty

Základním prodejním kanálem bude internet, tedy e-commerce, protože aby si mohl udělat zákazník vlastní pizzu, musí si ji sestavit na stránkách podniku. Pro zákazníky, kteří neholdují technologiím, bude možná objednávka pomocí telefonu, budou si však muset vybrat ze stálé nabídky. Posledním prodejním místem bude samotný podnik, kde bude tablet, na kterém si zákazník objedná. Důležité je, aby zákazník mohl vždy zaplatit kartou.

#### 3.3.5.1 Klientský portál

Z dlouhodobého hlediska je dobré mít stálé zákazníky, pokud k nám zákazník jednou přijde, tak si ho udržet co nejdéle. Nejúčinnější je způsob různých forem zákaznických programů, kdy zákazník za každý nákup získá nějaké body. Body například umožňují odečtení ceny na další nákup nebo značnou slevu po nasbírání většího množství bodů. Problém bývá v tom, že se zákazníci mohou snažit různé druhy fyzických bodů falšovat. Proto si myslím, že je lepší propojit určitý bodový systém s jejich zákaznickým účtem. Při založení většiny účtů je potřeba e-mailová adresa, tím že nám ji zákazník sdělí při registraci, získáme další komunikační nástroj nebo také formu šíření reklamy (e-mailing). Zakládání účtů je také spojeno se sdělováním

většího množství informací o sobě samém. Tyto informace od zákazníků můžeme následně použít při lepším cílení reklamy, je však nutné mít implementovaný nějaký druh CRM systému (Customer relationship management). Sbíráni dat o zákaznících může být pro některé nepříjemné a určitě se najdou i takoví, kteří se tomu vyhnou, ale podniku to umožňuje se přibližovat potřebám zákazníka a poskytovat zákazníkovi služby, které vyžaduje. CRM vlastně sblízuje zákazníka a podnik, protože není možné se věnovat každému, tak pracujeme se skupinami zákazníků, kteří jsou si nějak podobní nebo mají stejné požadavky.

### **3.4 Výrobní proces**

Výrobní proces hraje velkou roli. V rychlosti přípravy každého produktu je potřeba, aby byl nastaven tak, že je ho možné vykonávat s co nejnižší kvalifikací v daném oboru. Následně je mnohem jednodušší najít zaměstnance, a při jejich nižší kvalifikaci nepožadují tak vysoké mzdové ohodnocení.

Když jsem pracoval v pizzerii jako rozvozce, tak se z různých důvodů velice často střídali kuchaři. Pro majitele bylo velice náročné sehnat někoho nového, protože požadoval určité dovednosti, které by měl kuchař splňovat. Například práce s těstem, dochucování jídel a zručnost. Takovému problému se chci vyhnout, celý proces zjednodušit a znormovat tak, že v případě nedostatku zaměstnanců, budu moci zaměstnat například i studenty středních škol, kteří často hledají brigády, avšak kvůli jejich věku a omezeným dovednostem často neúspěšně. Do procesu jsem proto pro zjednodušení zabudoval lis na těsto, který urychlí jeho natahování, a sníží potřebnou kvalifikaci.

Výrobní proces jsem se rozhodl přizpůsobit podle toho, v jakém období se podnik bude nacházet. Ze začátku, předpokládám 1-2 roky, bude proces přizpůsoben na menší kapacitu objednávek, protože bude podnik na trhu nový a zákazníci se s bezlepkovou pizzou budou teprve seznamovat. Poté, co produkt bude dostatečně známý, proces přizpůsobím tak, aby se dostal na větší kapacitu objednávek.

#### **3.4.1 Výrobní proces po zavedení podniku**

Ze začátku neočekávám příliš mnoho objednávek, proto se výrobní proces nebude o moc lišit než ve většině pizzerii. Bude zapotřebí jeden kuchař, který se bude starat o přípravu pizzy a o její pečení. Jedna pomocná síla, to znamená někdo, kdo bude pomáhat kuchaři s přípravou a bude vždy po ruce, zde není potřebná příliš velká kvalifikace, proto bude možné nižší mzdové

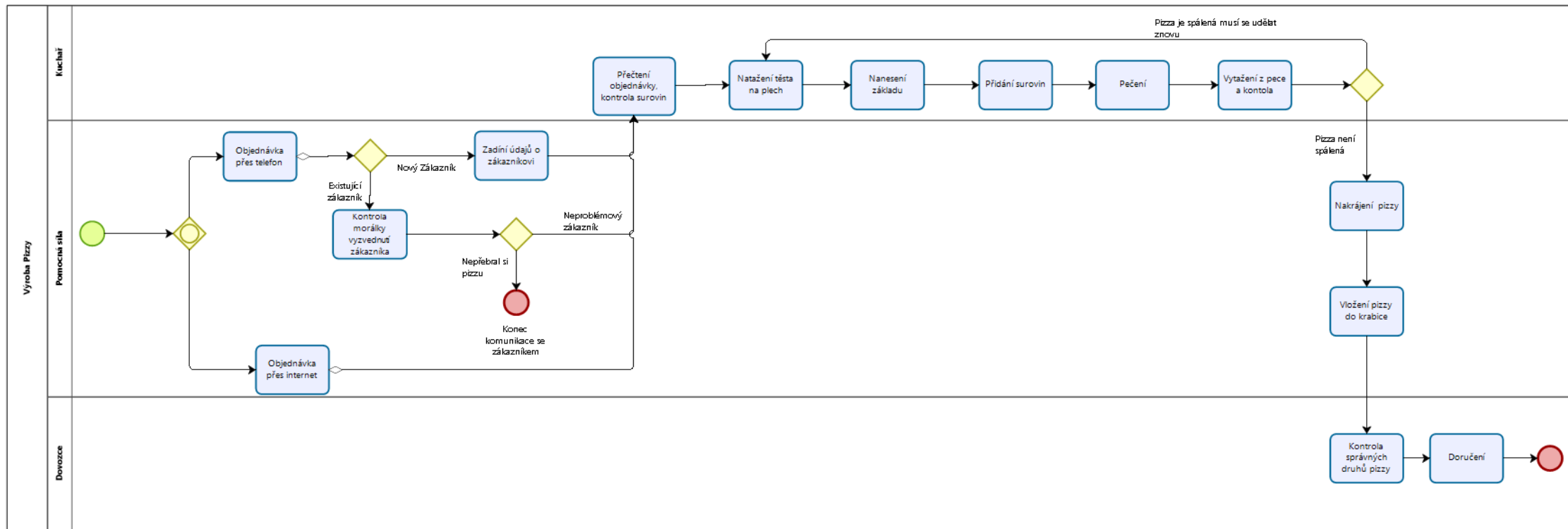
ohodnocení. Pro dovoz pizzy budou zapotřebí 1-3 rozvozci, podle počtu objednávek. V poledních hodinách bude stačit pouze jeden rozvozce. Odpoledne přijde na pomoc další, což je výhodou, protože nemusí být placen přes celý den, pokud bude potřeba, je možné povolat dalšího.

V pizzerii se nachází více procesů, ale já se zaměřím především na ten hlavní, kdy přijde objednávka, která je přijata, zpracována a doručena zákazníkovi. Další procesy jsou například příprava těsta, surovin, omáček atd. Ale tyto vedlejší procesy vynechám, z důvodu modelování v programu Bizagi, který neumožňuje správné propojení procesů a nastavení priority operací. Problémem je také nastavování priority operací nebo práce jen pár hodin za den, které program neumožňuje.

#### **3.4.1.1 Popis procesu po zavedení podniku pro simulaci**

Proces začíná objednávkou od zákazníka. Objednávky přichází buď přes internet, kde zákazník musí mít svůj účet a vyhodnocení dělá počítač nebo telefonicky. Telefonickou objednávku vyřizuje kdokoli blízko k telefonu, následně musí ověřit morálku převzetí zákazníka. Během směny volá asi 30 % nových zákazníků, které je třeba zapsat do systému. Problémových zákazníků, kteří si nepřeberou pizzu a jejich objednávka je zrušena je asi 1 %. Objedávka je předána kuchaři, který na ni začíná pracovat. Probíhá příprava pizzy, se kterou částečně pomáhá i pomocná síla. Následně se pizza peče asi 8 min, z toho je asi 5 % spáleno a musí se připravit znova. Pec má kapacitu 40 ks pizzy za hodinu. Pizza musí být poté nakrájena a vložena do krabice. Nakonec je pizza předána rozvozci, který ji doručí zákazníkovi.





Obrázek č. 2 Výrobní proces po zavedení podniku

**Tabulka č. 8 Tabulka vytížení současného stavu**

Pozice zaměstnance	Vytížení (%)	Mzda za hodinu (Kč)	Celková mzda za den (Kč)
Kuchař	83,97	140	1820
Pomocná síla	98,43	110	1430
Rozvozce	84,01	110	1430
Rozvozce	71,65	110	1430
Náklady celkem		470	6110

Vytíženost, kterou uvádí *Tabulka č. 8*, odpovídá simulaci, kdy podnik vyrábí 200 ks za den. Tento počet kusů za den беру jako hraniční a ve skutečnosti by to znamenalo možná ještě větší vytížení, než uvádí simulace, což je neudržitelné.

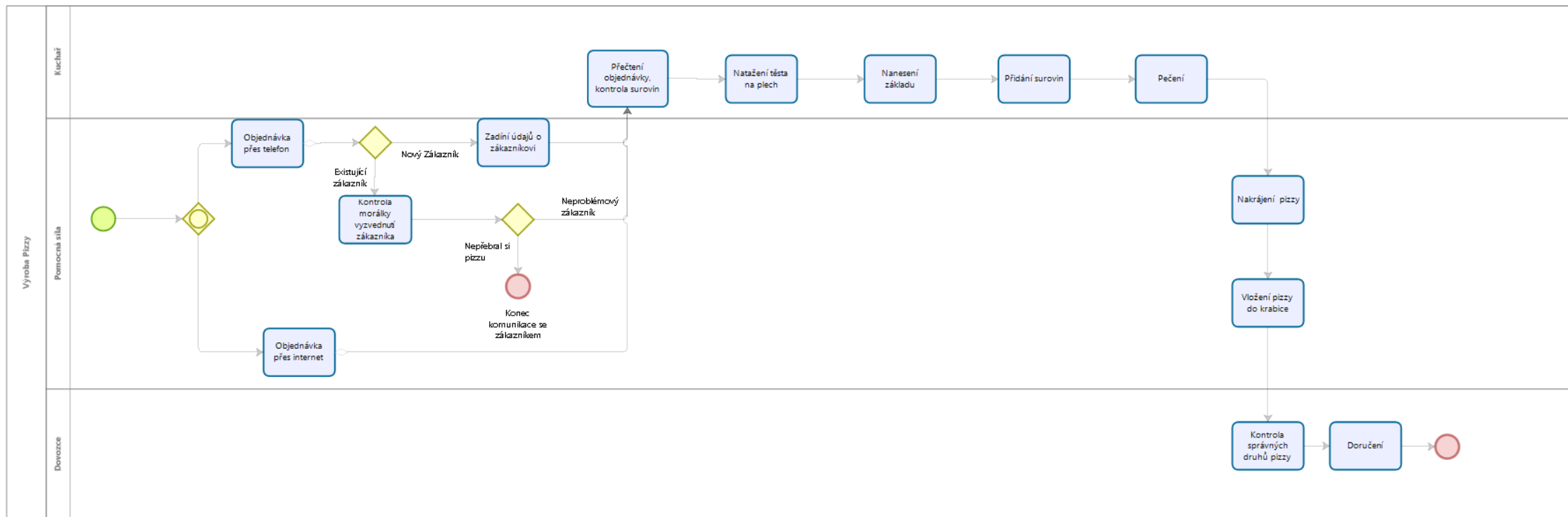
### 3.4.2 Výrobní proces v pokročilé fázi podniku

Pokročilou fází podniku předpokládám tehdy, kdy se podnik dostane na 200 kusů objednaných pizz za den. Tato fáze může přijít kdykoli. V této práci ji předpokládám někdy na konci druhého roku provozu.

Obměnit jsem se rozhodl především pec na pizzu, kterou jsem se rozhodl vyměnit za novou, ve které není možné pizzu spálit (docházelo ke spálení asi 7 ks za den), protože pizza pecí projíždí na páse a jednoduše vyjede ven z pece, kde je poté zaměstnanci vyjmuta. Také díky většímu výkonu peče o 2 minuty kratší dobu, tedy 6 minut. Nevýhodou je však vysoká pořizovací cena pece, která je asi 300 000 Kč a její vysoké náklady na provoz. Díky této investici je možné snížit kvalifikaci kuchaře, který již nečelí nebezpečí popálenin a zároveň nemusí hlídat dobu pečení a může se naplno věnovat nepřetržité přípravě pizzy.

Díky této úpravě není potřeba vysoké kvalifikace kuchaře, který může být nahrazen pomocnou silou, které má o 30 Kč/h menší mzdu.

### 3.4.2.1 Simulace procesu v pokročilé fázi podniku



Obrázek č. 3 Výrobní proces v pokročilé fázi podniku

**Tabulka č. 9 Vytížení procesu v pozdní fázi podniku**

Pozice zaměstnance	Vytížení (%)	Mzda za hodinu (Kč)	Celková mzda za den (Kč)
Kuchař	88	110	1430
Pomocná síla	89,38	110	1430
Rozvozce	96,55	110	1430
Rozvozce	81,36	110	1430
Náklady celkem		440	5720

Tabulka č. 9 uvádí vytíženost procesu při produkci 300 kusů za den. Díky možnosti snížit kvalifikaci zaměstnanců vznikla úspora na mzdách 390 Kč za den, v procentech se jedná o úsporu 6,4 %. Vytížení pomocné síly je o něco vyšší než kuchaře, je to z toho důvodu, že pomocná síla pomáhá v kuchyni, ale také pomáhá doručovat objednávky.

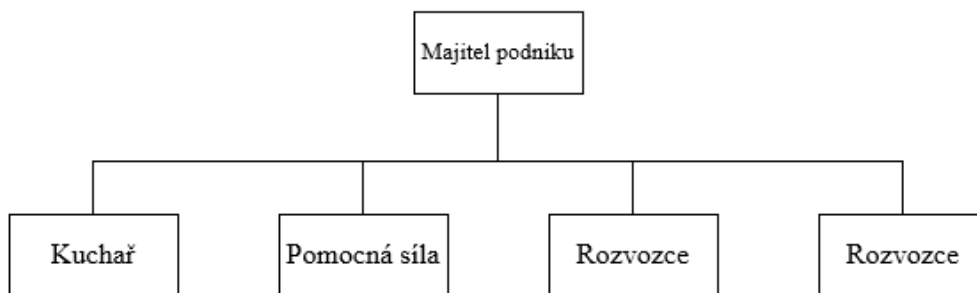
Pokud se ještě vrátím k úpravám procesu a zakomponování nové pece, navrátí se tato investice asi za 770 dní, pokud bereme v potaz úsporu 390 Kč za den.

Kapacita výroby se dá zároveň ještě navýšit, protože úzké místo procesu je v dovozu pizzy zákaznickovy. Tak velkou poptávku neočekávám, což je škoda, protože by se jednalo o výrazné úspory z rozsahu.

Při návrhu výrobního procesu je potřeba brát v potaz, jakým způsobem se bude pizza vyrábět, jelikož se chci zaměřit na zakázkovou výrobu pizzy, kdy může být každá pizza jiná, je potřeba zakomponovat do pracoviště vybavení, které to umožní. Myslím tím především přehledné dotykové monitory, na kterých se bude při přípravě zobrazovat, co vše je potřeba na pizzu přidat, aby vypadala tak, jak si zákazník přeje. Dotykové musí být proto, aby ten, kdo pizzu připravuje, mohl ihned odkliknout, že danou surovinu na pizzu vložil, následně ukončit přípravu pizzy a přejít na další.

### **3.4.3 Organizační struktura podniku**

Organizační struktura podniku bude plochá, protože zaměstnanci budou fungovat jako jeden tým, kdy bude každý znát své povinnosti a zodpovědnosti. V podniku bude jeden vedoucí (majitel podniku), kterému budou podřízeni kuchař, pomocná síla a dva rozvozci.



Obrázek č. 4 Organizační struktura podniku

## 3.5 Finance

### 3.5.1 Přímé náklady

Tabulka č. 10 Variabilní náklady žampionové pizzy

	Položka	Hmotnost (g)	Náklady na položku (Kč)		
			Normální těsto	Bezlekové těsto	Koupený korpus
a)	Těsto	230	3,4	13,6	25,5
	Kečupový základ	15	4,25	4,25	4,25
	Šunka	100	11,9	11,9	11,9
b)	Žampiony	50	5,95	5,95	5,95
	Sýr Gouda	250	34	34	34
	Oregáno	1	0,85	0,85	0,85
c)	Krabice		3,4	3,4	3,4
d)	Dovoz		16,17	16,17	16,17
	Variabilní náklady (bez DPH)		79,92	90,12	102,02

#### a) Těsto

Jedno těsto na pizzu o rozměru 32 cm se skládá z 200 g mouky, droždí, soli, cukru, vody a olivového oleje. Ingredience se vloží do hnětacího stroje a nechají se zapracovat, těsto následně kyne podle toho, kdy ho budeme potřebovat, přizpůsobíme i okolní teplotu.

Bezlepkové těsto se skládá z téměř stejných surovin, kdy základem je nahradit obyčejnou mouku bezlepkovou, na kterou je nejlepší použít více druhů bezlepkové mouky, které jsou výrazně dražší než obyčejná mouka (1 kg směsi bezlepkové mouky asi 70 Kč, 1 kg pšeničné hladké mouky asi 10 Kč).

Práce s tímto druhem těsta je velká alchymie a je potřeba zvolit ten správný recept, aby těsto bylo vůbec požitelné. Obecně je tento druh těsta v upečeném stavu mnohem hutnější

a drobný, je to především z důvodu absence lepku, který lépe kyne. Lepek je možný nahradit různými druhy vlákniny nejjednodušeji vařeným bramborem, v případě těsta se spíše nabízí sypké přírodní přísady jako je psyllium, guar nebo xanthan. V syrovém stavu je těsto velice lepivé a tekuté, proto je zapotřebí s ním pracovat velice rychle, není tedy možné si připravovat větší množství základů těsta na plech, jak se to často dělá. Alternativou pro základ bezlepkové pizzy může být i luštěninový základ, ale je zde stejný problém absence lepku a je potřeba opět přidat látku nahrazující lepek, aby se těsto nedrobilo. Z důvodu složitosti zpracování a nedostatku zkušeností velká část pizzerií, které bezlepkovou pizzu nabízejí, nakupuje mražené korpusy těsta, jejichž cena se pohybuje kolem 30 Kč.

#### b) Suroviny na pizze

Jedná se o kalkulaci jedné z levnějších pizz, rozhodl jsem se na pizzu dát větší gramáže surovin, než dává většina pizzerií. Průměrná váha italské pizzy je okolo 300–500 g v syrovém stavu. Tato pizza váží necelých 650 g v syrovém stavu. Je zde také použit sýr Gouda, který je o dost chutnější než obyčejný Eidam, s tím se také pojí vyšší cena.

#### c) Krabice

Do budoucna by se dalo ušetřit vratnými krabicemi na pizzu, které by byly zálohované, a zákazník by vždy při doručení pizzy předal dovozci krabici z minula. Tento systém by mohl vést k lepšímu udržení zákazníků, protože by pro zákazníka nebylo výhodné si objednat od konkurence, zůstala by mu vratná krabice, kterou by musel vrátit na pobočku. V případě zavedení by podnik mohl přilákat nové zákazníky, kterým záleží na životním prostředí a snaží žít bez obalu nebo podobným stylem. Neslo by to také nevýhody, a to asi vysokou vstupní investici na pořízení krabic, bylo by také potřeba krabice někde skladovat a následně umývat.

#### d) Dovoz

Myslím si, že doprava pizzy by měla být v ceně již započítána, protože to působí lépe na zákazníka, když se napíše, že je doprava zdarma. Následně bych také chtěl nabízet slevu, pokud si zákazník pizzu vyzvedne na pobočce a prezentovat to stylem: Sleva 20 Kč na každou pizzu při vyzvednutí na prodejně.

K výpočtu ceny dovozu za jeden ujetý kilometr jsem využil, předpřipravený nástroj, který vypočítal náklady na 2,31 Kč/km. Průměrnou délku dovozu odhaduji asi na 7 km.

**Tabulka č. 11 Náklady na dovoz (Měšec.cz, 2008)**

Pořizovací cena auta	99000	Kč
Odhad nákladů na větší opravy během provozování	20000	Kč
Plánovaný počet let provozování	8	let
Hrubý odhad prodejní ceny auta	15000	Kč
<b>HRUBÉ POŘIZOVACÍ NÁKLADY</b>	<b>13000</b>	<b>kč/rok</b>
Průměrný počet ročně ujetých kilometrů	45000	km/rok
Spotřeba paliva v litrech na 100 kilometrů	4,7	l/100km
Cena litru paliva v korunách na litr	35	kč/l
<b>ROČNÍ NÁKLADY NA PALIVO</b>	<b>74025</b>	<b>kč/rok</b>
Dálniční známka, STK, emise (průměrné roční náklady)	1250	Kč/rok
Odhad průměrných ročních nákladů na povinné ručení	3000	Kč/rok
Havarijní pojištění	5000	Kč/rok
Průměrné roční náklady na výměnu oleje, kapaliny chlazení, ostříkování,...	1600	Kč/rok
Průměrné roční náklady na parkování, mytí, pneuservis, atp.	1000	Kč/rok
Průměrné roční náklady na servis	5000	Kč/rok
<b>DALŠÍ ROČNÍ NÁKLADY</b>	<b>16850</b>	<b>Kč/rok</b>
<b>CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY</b>	<b>103875</b>	<b>Kč/rok</b>
<b>Odhad nákladů na kilometr</b>	<b>2,31</b>	<b>Kč/km</b>

V případě, že zákazník objedná více kusů pizzy, dochází k úspoře na dovozových nákladech.

### 3.5.2 Nepřímé náklady

Stejně jako proces, tak i nepřímé náklady jsem se rozhodl z důvodu přehlednosti rozdělit na dvě části.

#### 3.5.2.1 Nepřímé náklady po zavedení podniku

**Tabulka č. 12 Nepřímé náklady na den po zavedení podniku**

Položka	Náklady položky na den (Kč)
e) Mrdy	x
f) Energie	450
g) Nájem v Brně	500
h) Marketing	1666

#### e) Mzdy

Ze začátku nedokážu přesně předpovědět, jaké budou mzdy, protože počet zaměstnanců v podniku bude závislý na počtu objednávek za den, proto uvádím počty zaměstnanců v kapitole *Výsledek hospodaření za 4 roky*, kde jsou obě hodnoty odhadnuty. Mzdy v této fázi budou: kuchař 140 Kč/hodinu, pomocná síla 110 Kč/hodinu, rozvozce 110 Kč/hodinu.

#### f) Energie

Nejnákladnější položkou je zde pec, která má příkon 9,4 kW, v tomto období přepokládám, že poběží v průměru 7 hodin denně. Po přičtení ostatních spotřebičů a při průměrné ceně elektřiny 4,61 Kč pro rok 2021 vychází náklad asi na 450 Kč za den (Našetřeno.cz, 2021).

#### g) Nájem

Pro provozování pizzerie je zapotřebí nejméně prostor o rozměrech asi 50 m<sup>2</sup>, pronájem takových prostor se pohybuje v Brně okolo 15 000 Kč/měsíc. Pro porovnání, v Novém Jičíně, kde jsem původně plánoval založit podnik, je situace pro pronajímatele o hodně příznivější, protože se cena za podobný prostor pohybuje okolo 5 000 Kč/měsíc, ale zde není dostatečný počet zákazníků.

#### h) Marketing

Jedná se o částku 50 000 Kč/měsíc, která je rozpočítána za den. Poměrně vyšší částka za marketing by měla vést k rychlejšímu proniknutí na trh a získání většího podílu na trhu. Jedná se především o online marketing, který je popsán v části *Marketingová komunikace*.

### 3.5.2.2 Nepřímé náklady v pokročilé fázi podniku

Tabulka č. 13 Fixní náklady na den v pokročilé fázi podniku

	Náklady položky na den (Kč)
i) Mrdy	5720
j) Energie	1000
Nájem v Brně	500
Marketing	1666
Nepřímé náklady celkem	8886

#### i) Mzdy

V pokročilé fázi podniku se bude využívat nová pec, kdy je možné využít snížení mzdy kuchaře a zároveň je potřeba, aby byli v podniku přítomni po celý den čtyři zaměstnanci, kteří mají mzdu 110 Kč/h a pracovní dobu 13 h. Samozřejmě se nemusí jednat o stejné zaměstnance po celý den, ale střídání zde neberu v potaz.

#### j) Energie

V ceně energií tvoří největší nákladovou položku pec, který má příkon 17,4 kW, což tvoří asi 86 % spotřebované energie v podniku, když připočtu i ostatní spotřebiče je celková spotřeba elektřiny asi 202 kW při průměrné ceně elektřiny v ČR (4,61 Kč pro rok 2021), se dostaneme k částce 932 Kč (zaokrouhlo na 1000 Kč za den) (Našetřeno.cz, 2021).



### 3.5.3 Výsledek hospodaření za 4 roky

Následující tabulky popisují, jak by mohla pizzerie hospodařit v následujících třech letech. První řádek vždy obsahuje odhadnutý počet kusů prodané pizzy za den v daném čtvrtletí. Protože nedokážu jasně předpovědět, jaký bude ze začátku počet objednávek nebo jak rychlý bude nárůst počtu objednávek denně, tak jsem zvolil scénář vývoje objednávek, spíše pesimistický, protože si myslím, že je lepší být připravený na případnou ztrátu v začátcích podnikání a mít na to připravenou i finanční rezervu pro vyplácení mezd, opravy automobilů nebo podobných událostí. Těchto čísel by se mělo dosáhnout především díky částce padesát tisíc korun měsíčně vložené do online reklamy, tato částka je obsažená ve fixních nákladech, které také obsahují mzdy zaměstnanců a nájem v Brně. Variabilní náklady jsou tvořeny především náklady na jednu bezlepkovou pizzu bez DPH. Zisk je počítán z ceny 139 Kč. Jedna bezlepková pizza, by se tedy prodávala za 160 Kč včetně DPH.

Tabulka č. 14 Výsledek hospodaření za první rok

	1. rok				Celý rok
	1 .čtvrtletí	2 .čtvrtletí	3 .čtvrtletí	4 .čtvrtletí	
Objem prodaných kusů za den (ks)	50	70	90	110	
Fixní náklady (Kč)	592290	592290	631890	631890	2448360
Variabilní náklady (Kč)	405540	567756	729972	892188	2595456
Aktuální marže na jedné pizze (%)	-59,5	-32,5	-21,0	-10,8	
Zisk (Kč)	-372330	-284346	-235962	-147978	-1040616

První rok provozu předpokládám menší počet objednávek, protože podnik na trhu bude teprve nový a zákazníci se s ním budou seznamovat. Předpokládám, že tento rok bude velice ztrátový. Z důvodu úspor si podnik v prvním pololetí vystačí pouze s jedním řidičem. V druhém pololetí očekávám mírný nárůst objednávek, z toho důvodu bude potřeba posílit rozvoz pizzy o dalšího řidiče, který bude rozvážet po dobu 4 hodin vždy v odpolední špičce. V případě potřeby dalšího dovozce začne rozvážet i pomocná síla, která je méně vytížená.

**Tabulka č. 15 Výsledek hospodaření za druhý rok**

	2. rok				
	1 .čtvrtletí	2 .čtvrtletí	3 .čtvrtletí	4 .čtvrtletí	Celý rok
Objem prodaných kusů za den (ks)	130	150	170	190	
Fixní náklady (Kč)	651690	651690	691290	691290	2685960
Variabilní náklady (Kč)	1054404	1216620	1378836	1541052	5190912
Aktuální marže na jedné pizze (%)	-4,9	0,4	2,7	6,1	
Zisk (Kč)	-79794	8190	56574	144558	129528

Podnik by se, podle mých odhadů, měl dostat do černých čísel v druhém čtvrtletí druhého roku. Stále nebude možné využít veškerou kapacitu procesu, ale je opět potřeba posílit dovoz, kdy druhý řidič bude rozvážet 6 h denně. V druhé polovině druhého roku předpokládám počet objednávek lehce pod 200 ks za den, dva řidiči by nátlak objednávek ve špičce nemuseli zvládat, proto je zapotřebí i třetí rozvozce, který bude pomáhat 4 h denně.

**Tabulka č. 16 Výsledek hospodaření za třetí rok**

	3. rok				
	1 .čtvrtletí	2 .čtvrtletí	3 .čtvrtletí	4 .čtvrtletí	Celý rok
Objem prodaných kusů za den (ks)	200	210	220	230	
Fixní náklady (Kč)	799740	799740	799740	799740	3198960
Variabilní náklady (Kč)	1622160	1703268	1784376	1865484	6975288
Aktuální marže na jedné pizze (%)	3,2	4,7	6,1	7,4	
Zisk (Kč)	80100	124092	168084	212076	584352

Ve třetím roce předpokládám, že se počet objednávek přehoupne přes 200 ks za den a bude výhodné využít nový proces, do kterého je zakomponována průchozí pec. Novou pec mám v plánu zaplatit ze zisku podniku, popřípadě část doplatit vložím nového kapitálu. Změna procesu sníží na půl roku procentuální marži na jedné pizze, ale starý proces je při tomto počtu objednávek neudžitelný. V poniku také budou v jednu dobu pracovat maximálně čtyři lidé, protože v kuchyni bude stačit jeden, mohou ostatní rozvážet.

**Tabulka č. 17 Výsledek hospodaření za čtvrtý rok**

	4. rok				Celý rok
	1 .čtvrtletí	2 .čtvrtletí	3 .čtvrtletí	4 .čtvrtletí	
Objem prodaných kusů za den (ks)	230	230	240	240	
Fixní náklady (Kč)	799740	799740	799740	799740	3198960
Variabilní náklady (Kč)	1865484	1865484	1946592	1946592	7624152
Aktuální marže na jedné pizze (%)	7,4	7,4	8,5	8,5	
Zisk (Kč)	212076	212076	256068	256068	936288

Ve čtvrtém roce očekávám denní počet objednávek kolem 240 ks s marží pohybující se okolo 8-10 %. V tomto bodě bude také možné snížit nebo dokonce zcela zrušit náklady na marketing, tedy za předpokladu, že bude dostatečně rozsáhlá skupina na sociálních sítích, které budou nadále hlavním komunikačním kanálem. Při případném zrušení výdajů za marketing by se marže na jednu pizzu pohybovala okolo 13-15 %.

**Tabulka č. 18 Výsledek hospodaření za čtyři roky**

	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	Výsledek hospodaření za 4 roky
Fixní náklady (Kč)	2448360	2685960	3198960	3198960	8333280
Variabilní náklady (Kč)	2595456	5190912	6975288	7624152	14761656
Průměrný počet objednávek za den (ks)	80	160	215	235	
Průměrná marže (%)	-30,9	1,1	5,4	7,9	
Zisk (Kč)	-1040616	129528	584352	936288	609552

### 3.5.4 Potřebná vstupní investice

Tabulka č. 19 Potřebné vybavení pizzerie

Název položky	Počet kusů	Cena za 1ks (Kč)	Cena celkem (Kč)
Pec na pizzu	1	40 000	40 000
Hnětač těsta	1	20 500	20 500
Kráječ surovin	1	8 000	8 000
Krouhač sýra	1	28 000	28 000
Lis na těsto	1	33 000	33 000
Lednice	1	44 000	44 000
Chladicí stůl	1	33 000	33 000
Nerezové stoly	2	15 000	30 000
Hliníkové plata na pizzu	30	230	6 900
Stojan na plata	1	2 000	2 000
Termo tašky	5	800	4 000
Škoda Citigo	3	90 000	270 000
Dotykové monitory	2	3 800	7 600
Počítač	1	10 000	10 000
Platební terminál	1	6 500	6 500
Pokladní tiskárna	1	2 000	2 000
Webové stránky			30 000
Software			40 000
Televize	1	15 000	15 000
Úpravy prostor			50 000
Příslušenství		20 000	20 000
Rezerva		50 000	50 000
<b>Celkové náklady</b>			<b>750 500</b>

Nejnákladnější položkou jsou tři auta, které budou potřeba pro dovoz, protože využívat dovozové služby je velice neefektivní. Poslední tři položky by se mohly zdát jako nejasné. Peníze na úpravy prostor jsou vyhrazeny, především na úpravu reprezentativních míst, kde se bude vyskytovat zákazník, jednalo by se o menší plochu, ve kterém bude maximálně pět stolů a připomínalo by to spíš jakési bistro než restauraci. Příslušenstvím myslím hlavně nádobí do kuchyně, jako jsou nože, krájče na pizzu, úschovné boxy a podobné potřebné věci. Také uvádím rezervu, protože často se na něco zapomene, přehlídne nebo je něco dražší, než se očekávalo.

### 3.5.5 Potřebné finance pro začátek podnikání

Do založení bezlepkové pizzerie, kterou jsem popsal v předešlých kapitolách, bude potřeba mít pro začátek podnikání asi 1 900 000 Kč. Tuto částku беру jako dostatečnou pro to, aby se podnik udržel v provozu první rok a půl, kdy nebude vydělávat. Zároveň je potřeba k této

částce přičíst životní náklady podnikatele, který by se podnik rozhodl založit. Životní náklady má každý jiné, je však potřebné s nimi počítat. Samozřejmě se nemusí využít celá částka v případě, že podnik přitáhne zákazníky dříve. Scénář může být i horší, což nepředpokládám, z důvodu nákladů za marketingovou kampaň v hodnotě 50 000 Kč, které jsou zahrnuty ve fixních nákladech.

Při založení bych chtěl podnik financovat pomocí FFF (family, friends, fools) a vlastních zdrojů. Když by se první podnik osvědčil a uvažoval bych o rozšiřování poboček, tak bych určitě v první řadě požádal banku o úvěr, v případě zamítnutí bych se pokusil část svého podniku prodat nějakému investorovi a z obdržných peněz bych dále financoval další rozvoj.

### 3.6 SWOT analýza

Tabulka č. 20 SWOT analýza

	Kladné stránky	Záporné stránky
Vnitřní původ	S (Strengths)	W (Weaknesses)
	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
	Kvalitní produkt a vysoká gramáž Customizovaný produkt Rychlý proces dodání Možnost vysoké produkce Silná marketingová kampaň	Žádná reputace při vstupu na trh Vysoká vstupní investice Nízká marže
Vnější původ	O (Opportunities)	T (Threats)
	<b>Příležitosti</b> Zvyšující se poptávka po dovozu jídla Na trhu není podnik, který by měl dovoz pouze bezlepkových jídel Zvedání cenové hladiny v restauracích	<b>Hrozby</b> Fluktuace zaměstnanců Malá základna primárních zákazníků Každá pizzerie může začít prodávat bezlepkové korpusy od dodavatele

#### 3.6.1 Silné stránky

**Kvalitní produkt a vysoká gramáž** – Těsto i samotné suroviny budou kvalitní, základem je například využívání sýru Gouda, který je mnohem lahodnější, namísto obyčejného Eidamu. Celková gramáž pizzy bude vyšší, než nabízí většina konkurence.

**Customizovaný produkt** – Přináší pro zákazníka vyšší přidanou hodnotu, protože si na může svoji pizzu upravit na míru přímo na webových stránkách pizzerie bez vysokého příplatku za suroviny nebo si pizzu sám sestavit od základu.

**Rychlý proces dodání** – Díky úsporám pracovní síly v kuchyni je možné mít více rozvozců.

**Možnost vysoké produkce** – Proces mám navržen tak, že v začátcích je přizpůsoben na nízké počty objednávek za den a je možné ho kdykoli přizpůsobit pouze tím, že se posílí množství pracovníků na směně. V případě nedostatku kapacity obyčejné pece, je možné rychle proces přizpůsobit pořízením průchozí pece, která umožňuje několikanásobně vyšší produkci.

**Silná marketingová kampaň** – Mám na mysli především docela vysokou částku na měsíc vyhrazenou na marketing, při kterém předpokládám spolupráci s expertem na online marketing, aspoň v začátcích.

### 3.6.2 Slabé stránky

**Žádná reputace při vstupu na trh** – Nemyslím to pouze ve smyslu toho, že podnik bude nový na trhu, ale také to, že bezlepková pizza na trhu není zcela běžná a lidé, kteří ve svém okolí nemají nikoho, kdo by se s tímto potýkal, mohou být skeptičtí, a dokonce neochotní nový produkt ochutnat.

**Vysoká vstupní investice** – Pro založení podniku je potřeba docela vysoká vstupní investice, u které není jasné, jestli se navrátí, protože není možné přesně odhadnout vývoj počtu objednávek za den a pro ziskovost podniku je potřeba větší množství objednávek. Riziko investice neodpovídá vypočítanému zisku za čtyři roky.

**Nízká marže** – Nepodařilo se mi nastavit výrobní proces tak, aby se bezlepková pizza prodávala s dostatečně velkou marží. V pozdní fázi fungování, kdy by se počet objednaných kusů pizzy za den pohyboval kolem 240, by se jeden kus (žampionové pizzy při ceně 160 Kč) prodával s marží pouhých 8,5 %, což je opravdu málo v porovnání s ostatními podniky ze sektoru stravování a pohostinství, kde se marže pohybuje na úrovni 33,1 %, jak uvádím v kapitole *Ekonomické faktory SLEPT* analýzy.

### 3.6.3 Příležitosti

**Zvyšující se poptávka po dovozu jídla** – O tomto trendu jsem se již zmiňoval, můžeme ho jasně pozorovat ve větších městech především v Praze, Brně nebo Ostravě, kde jsou zcela běžné dovozové služby a je normální si pravidelně objednávat jídlo, také to dokazují nově vznikající společnosti, které nabízí donáškové služby.

**Na trhu není podnik, který by měl dovoz pouze bezlepkových jídel** – Při svém průzkumu jsem se nasetkal s podnikem, který by nabízel pouze bezlepkovou pizzu.

**Zvedání cenové hladiny v restauracích** – Pokud se podíváme do států západní Evropy, zjistíme, že jejich ceny průměrného jídla v restauracích jsou dvojnásobně až trojnásobně vyšší. Pokud by trend dražšího jídla v restauracích přišel i do České republiky znamenalo by to zvyšování ziskovosti stravovacích zařízení, zároveň je nutné, aby se změnilo i vnímání zákazníků a byli ochotní i za vyšší ceny si jídlo objednat.



Obrázek č. 5 Cena jídle v zemích EU (hikersbay.com, 2021)

### 3.6.4 Hrozby

**Fluktuace zaměstnanců** – Jedním z největších problémů dnešní doby, je sehnat spolehlivé a dlouhodobé zaměstnance. Proto, když takové najdeme, musíme si jich vážit. Na tento problém upozorňuje většina podnikatelů v gastronomii. Aktuální koronakrize tento problém ještě zhoršila, protože restaurace byly několik měsíců zavřené a majitelé často neměli jinou možnost než propouštět své zaměstnance. Většina si začala hledat novou práci a tu našli v technické výrobě, kde firmy nepotřebují vzdělání ale pouze dělníky. Otázkou je, zda se tito lidé do gastronomie vrátí. Pokud přehlednu monotónní práci, tak jsou zde často podmínky mnohem lepší než ve většině restaurací. Zaměstnanec má jasnou osmi hodinovou pracovní dobu, pět dní

v týdnu a zcela volné víkendy, které může trávit se svou rodinou. O volných víkendech si jako servírky a kuchaři mohli nechat jen zdát. Platové ohodnocení je zde srovnatelné a ve většině případů si určitě polepšili, pokud to přepočítáme na hodinovou sazbu.

**Malá základna primárních zákazníků** – Základna zákazníků, kteří jedí pouze bezlepkově je docela malá a sama o sobě by nenaplnila kapacitu mého procesu výroby, také tomu nepřispívá fakt, že pizza není jídlo, které si lidé objednávají denně, ale spíše příležitostně. Proto je pro podnik důležité přilákat zákazníky, kteří tento stravovací problém nemají.

**Každá pizzerie může začít prodávat bezlepkové korpusy od dodavatele** – Neexistují zábrany vstupu do produkce bezlepkové pizzy, protože jakákoli pizzerie se může rozhodnout, že začne nabízet bezlepkové korpusy od dodavatele, které bude dopékat.



## Závěr

Díky této práci jsem mohl nahlédnout do světa podnikání a ujasnit si, na co je třeba při zakládání podniku myslet. Již teď můžu říct, že podnikání dokáže být těžká disciplína a mnohem lépe chápu fakt, že dlouhodobě se na trhu udrží velice malé procento podniků, jak se učí ve škole. Tato práce je pro mě ucelený seznam toho, jak v budoucnu postupovat při zakládání vlastního podniku, ať už se bude jednat o jakýkoli obor, základ bude vždy velice podobný.

Začal jsem s touto prací, protože jsem si myslel, že se pizza prodává s velkou marží, ale opak je pravdou, protože pokud má být produkt kvalitní s dostatečným množstvím surovin za rozumnou cenu, není možná vysoká marže. Především jsem nepočítal s tak vysokými nepřímými náklady, které jsou z největší části tvořeny mzdou zaměstnanců. Při navrhování procesu se mi podařilo výrazně ušetřit tím, že jsem rozdělil výrobní proces na dvě období podle počtu přijímaných objednávek za den a tím ušetřit asi milion korun, který by byl potřeba v případě, že by v podniku byla průchozí pec již od začátku. I přes to se mi **nepodařilo najít jasnou konkurenční výhodu**. Pokud by byl úspěšný proměnlivý cenový model, tak by mohly do podniku přitéct další finance, jinak je pro mě celkový **výdělek za čtyři roky v hodnotě 609 552 Kč velice neuspokojivý a podstoupené riziko tomu neodpovídá**.

Samozřejmě by bylo možné výrazněji zvýšit cenu a bezlepkovou žampionovou pizzu prodávat za 200 Kč, v takovém případě by se pohybovala marže již ve třetím roce podnikání okolo 25 %, podnik by jednoduše převzal ceny od konkurence, což už podle mě neodpovídá strategii dobré hodnoty. Myslím si, že s takovou cenou by bylo velice těžké, ne-li nemožné přitáhnout i ty zákazníky, kteří se nemusí stravovat bezlepkově.

Rád bych tuto práci zakončil tím, že založení bezlepkové pizzerie, která bude konkurovat normálním pizzeriím, podle mého plánu, který jsem popsal v této práci, **není možné**.

## Seznam použitých zdrojů

Caio, G., Volta, U., Sapone, A. et al. Celiac disease: a comprehensive current review. *BMC Med* 17, 142 (2019). <https://doi.org/10.1186/s12916-019-1380-z>

Český statistický úřad [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Hikersbay [online]. 2021 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <http://hikersbay.com/prices/europe?lang=en>

Jak na marketingové průzkumy. *Bacuvcik.webnode.cz* [online]. 10.07.2010 [cit. 2021-4-30]. Dostupné z: <https://bacuvcik.webnode.cz/news/jak-na-marketingove-pruzkumy/>

JANEČKOVÁ, Zuzana. \textit{Využití moudrosti davu v marketingovém výzkumu} [online]. České Budějovice, 2013 [cit. 2021-04-30]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/uqo0xr/>. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. *Praxe podnikatele*. ISBN 80-251-0592-X.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. *Expert (Grada)*. ISBN 978-802-4739-830.

Mapy.cz [online]. [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>

Měše.cz [online]. 2008 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.mese.cz/clanky/kolik-nas-skutecne-stoji-provoz-auta/>

Našetřeno.cz [online]. 2021 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.nasetreno.cz/cena-elektriny/>

LIPOVSKÁ, Hana. *Má to cenu?: lekce z ekonomie*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. *Munice*. ISBN 978-80-210-9250-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020. *Expert (Grada)*. ISBN 978-80-271-2253-0.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Zákony pro lidi [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

## **Seznam použitých zkratk**

OSVČ = Osoba samostatně výdělečně činná

s.r.o. = Společnost s ručením omezeným

Kč = Koruna česká

ČR = Česká republika

DPH = Daň z přidané hodnoty

Např. = například

h = Hodina

## Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1 UMÍSTĚNÍ PODNIKU (MAPY.CZ, 2021).....	54
OBRÁZEK Č. 2 VÝROBNÍ PROCES PO ZAVEDENÍ PODNIKU.....	57
OBRÁZEK Č. 3 VÝROBNÍ PROCES V POKROČILÉ FÁZI PODNIKU.....	59
OBRÁZEK Č. 4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU.....	61
OBRÁZEK Č. 5 CENA JÍDLE V ZEMÍCH EU (HIKERSBAY.COM, 2021).....	71

## Seznam grafů

GRAF Č. 1 JAKÉ JE VAŠE POHLAVÍ? .....	30
GRAF Č. 2 JAK ČASTO SI OBJEDNÁVÁTE JÍDLO DOMŮ?.....	30
GRAF Č. 3 KTERÉ DŮVODY VEDOU K TOMU, ŽE SI OBJEDNÁVÁTE JÍDLO?.....	31
GRAF Č. 4 KOLIK OBVYKLE UTRATÍTE ZA JÍDLO V RESTAURACI PRO JEDNOHO (I V PŘÍPADĚ DOVOZU)?.....	32
GRAF Č. 5 JAKÁ JE PRO VÁS IDEÁLNÍ CENA ZA JÍDLO V RESTAURACI PRO JEDNOHO (I V PŘÍPADĚ DOVOZU)? .....	32
GRAF Č. 6 V KOLIK HODIN SI NEJČASTĚJI OBJEDNÁVÁTE PIZZU? .....	33
GRAF Č. 7 POKUD BY BYLA RŮZNÁ CENA BĚHEM DNE, NAPŘÍKLAD PŘI TĚCHTO CENÁCH, KDY BYSTE SI OBJEDNALI NYNÍ? .....	33
GRAF Č. 8 JAKÝ DRUH OBJEDNÁNÍ NEJČASTĚJI VOLÍTE? .....	34
GRAF Č. 9 MUSÍTE DRŽET NĚJAKOU DIETU?.....	35
GRAF Č. 10 JSTE Z DŮVODU SVÉ DIETY OMEZENI VÝBĚREM JÍDLA V RESTAURACÍCH? .....	35
GRAF Č. 11 JE PRO VÁS DŮLEŽITÉ ZNÁT ZPŮSOB NAKLÁDÁNÍ S ALERGENY PŘI PŘÍPRAVĚ JÍDLA V RESTAURACÍCH? .....	36
GRAF Č. 12 GRAF CENOVÉ CITLIVOSTI.....	37
GRAF Č. 13 MĚSÍČNÍ VÝVOJ MEZIROČNÍHO INDEXU SPOTŘEBITELSKÝCH CEN (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021) .....	40

## Seznam tabulek

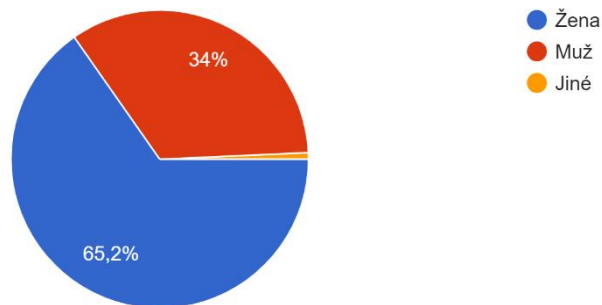
TABULKA Č. 1 CENY KONKURENCE NOVÝ JIČÍN .....	38
TABULKA Č. 2 CENY KONKURENCE BRNO.....	38
TABULKA Č. 3 OBECNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021).....	39
TABULKA Č. 4 SLEPT ANALÝZA .....	41
TABULKA Č. 5 POROVNÁNÍ DVOU KONKURENTŮ V BRNĚ.....	43
TABULKA Č. 6 PORTEROVA ANALÝZA .....	44
TABULKA Č. 7 PŘIRÁŽKY NA PIZZU PŘI PROMĚNLIVÉ CENOTVORBĚ .....	49
TABULKA Č. 8 TABULKA VYTÍŽENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	58
TABULKA Č. 9 VYTÍŽENÍ PROCESU V POZDNÍ FÁZI PODNIKU .....	60
TABULKA Č. 10 VARIABILNÍ NÁKLADY ŽAMPIONOVÉ PIZZY .....	61
TABULKA Č. 11 NÁKLADY NA DOVOZ (MĚŠEC.CZ, 2008) .....	63
TABULKA Č. 12 NEPŘÍMÉ NÁKLADY NA DEN PO ZAVEDENÍ PODNIKU.....	63
TABULKA Č. 13 FIXNÍ NÁKLADY NA DEN V POKROČILÉ FÁZI PODNIKU .....	64
TABULKA Č. 14 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA PRVNÍ ROK .....	65
TABULKA Č. 15 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA DRUHÝ ROK.....	66
TABULKA Č. 16 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA TŘETÍ ROK.....	66
TABULKA Č. 17 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ČTVRTÝ ROK .....	67
TABULKA Č. 18 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ČTYŘI ROKY .....	67
TABULKA Č. 19 POTŘEBNÉ VYBAVENÍ PIZZERIE .....	68
TABULKA Č. 20 SWOT ANALÝZA .....	69

# Příloha

## Výsledky celého dotazníku

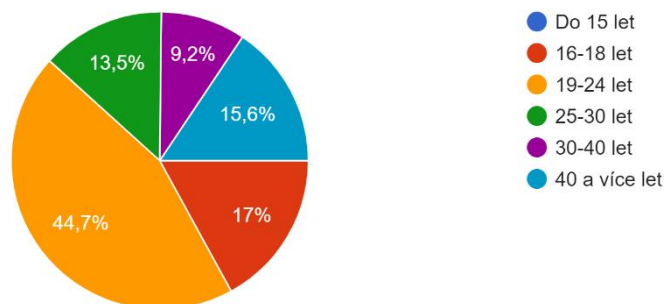
Jaké je Vaše pohlaví?

141 odpovědí



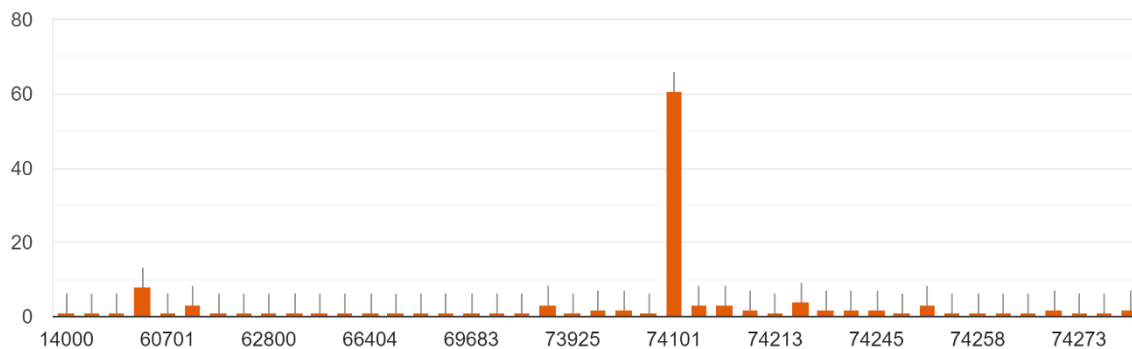
Jaký je Váš věk?

141 odpovědí



Vaše poštovní směrovací číslo, kde nejčastěji pobýváte. (bez mezery)

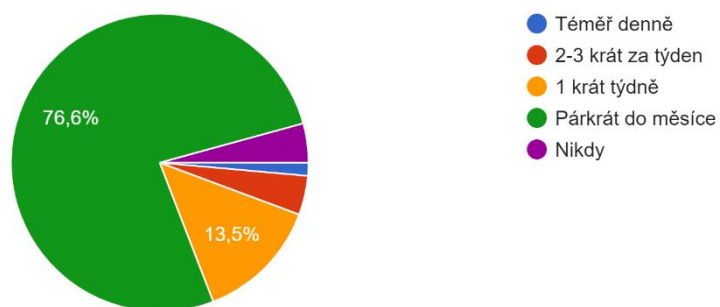
131 odpovědí





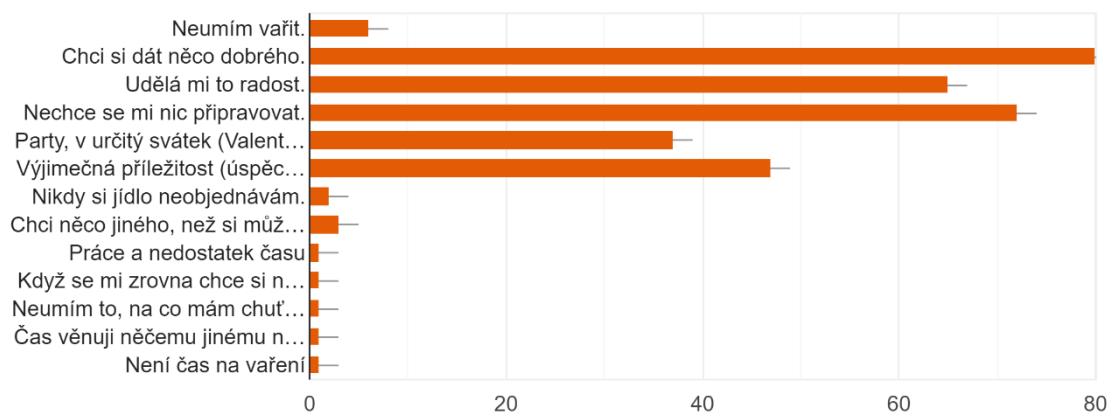
### Jak často si objednávejte jídlo domů?

141 odpovědí



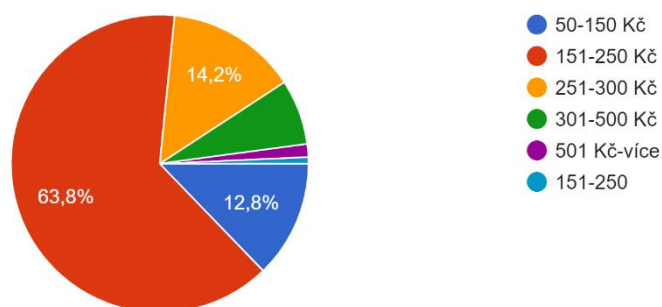
### Které důvody vedou k tomu, že si objednáte jídlo? (možnost více odpovědí)

141 odpovědí



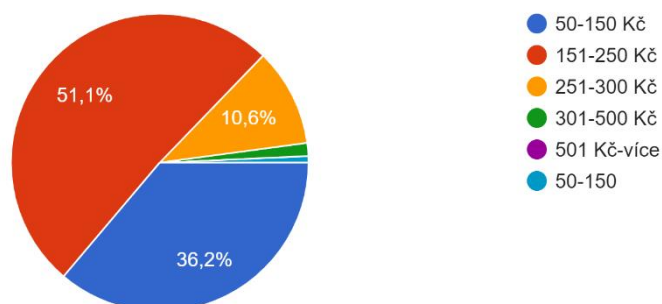
### Kolik obvykle utratíte za jídlo v restauraci pro jednoho (i v případě dovozu)?

141 odpovědí



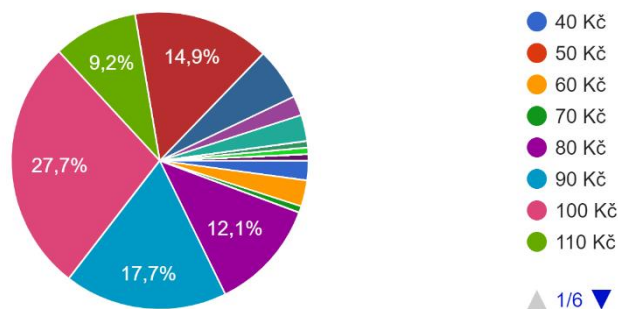
Jaké je pro Vás ideální cena za jídlo v restauraci pro jednoho (i v případě dovozu)?

141 odpovědí



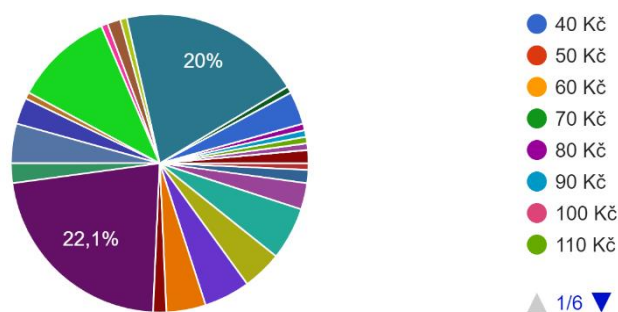
Při jaké ceně Vám bude připadat pizza LEVNÁ?

141 odpovědí



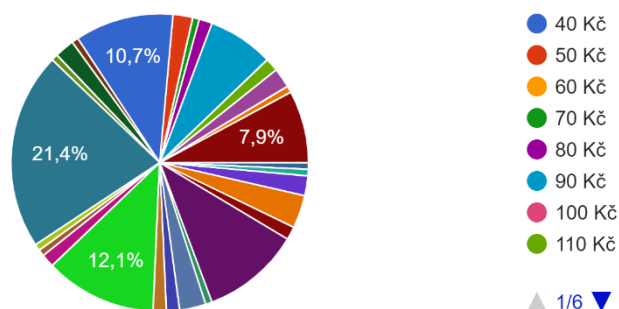
Při jaké ceně Vám bude připadat pizza DRAHÁ?

140 odpovědí



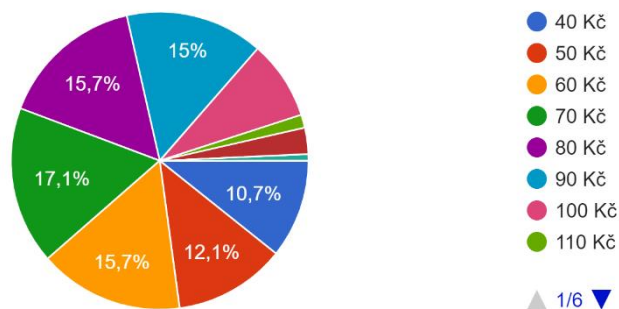
Při jaké ceně Vám bude připadat pizza tak DRAHÁ, že si ji v žádném případě nekoupíte?

140 odpovědí



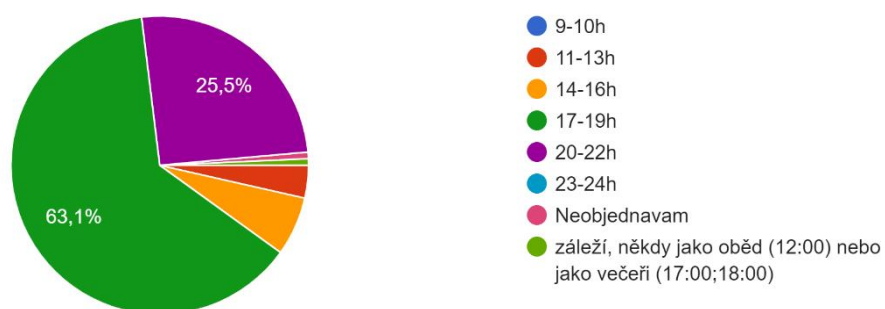
Při jaké ceně Vám bude připadat pizza tak LEVNÁ, že budete pochybovat o kvalitě?

140 odpovědí



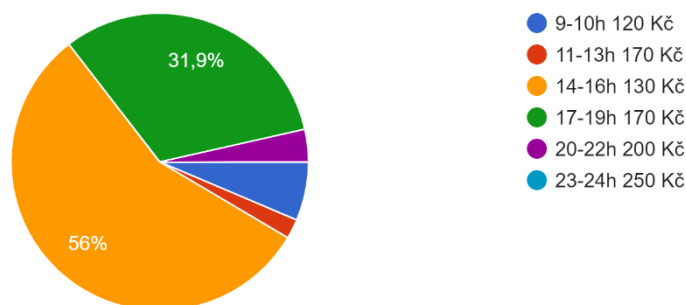
V kolik hodin si nejčastěji objednávejte pizzu?

141 odpovědí

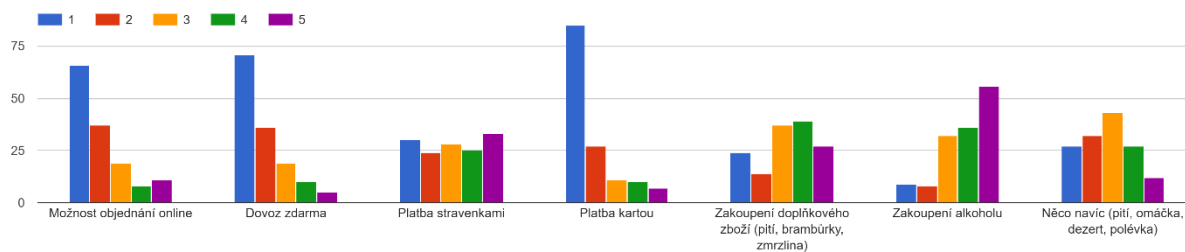


Pokud by byla různá cena pizzy během dne, například při těchto cenách, kdy by jste si objednali nyní?

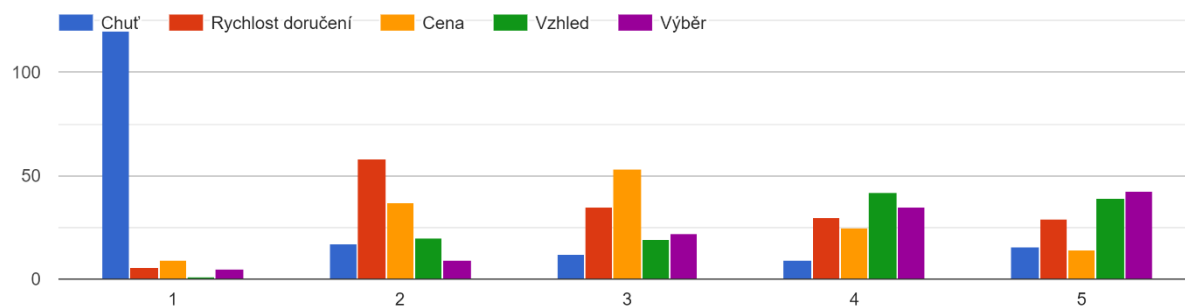
141 odpovědí



Jak moc jsou pro Vás důležité následující služby při dovozu jídla? (1-nejdůležitější, 5-nejméně)

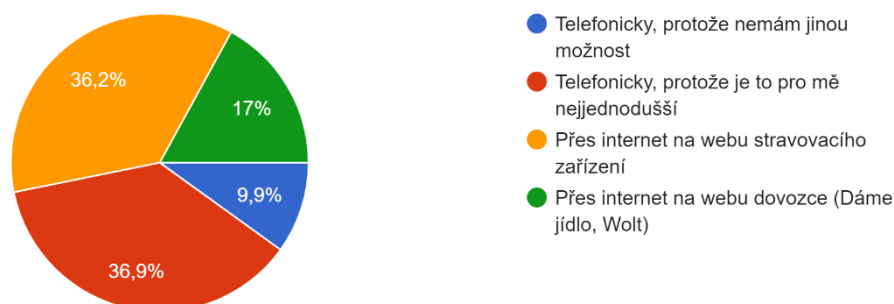


Seřadte následující důležité vlastnosti podle toho, jak jsou pro vás důležité. (1-nejdůležitější, 5-nejméně)



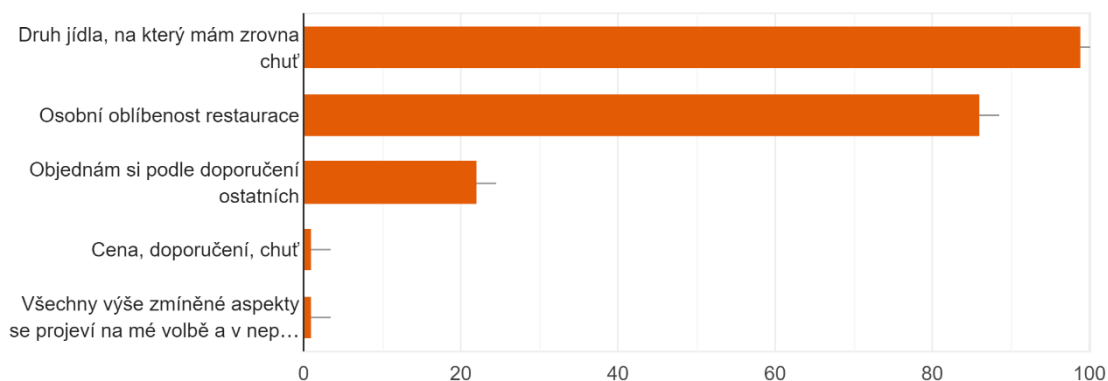
### Jaký druh objednávání nejčastěji volíte?

141 odpovědí



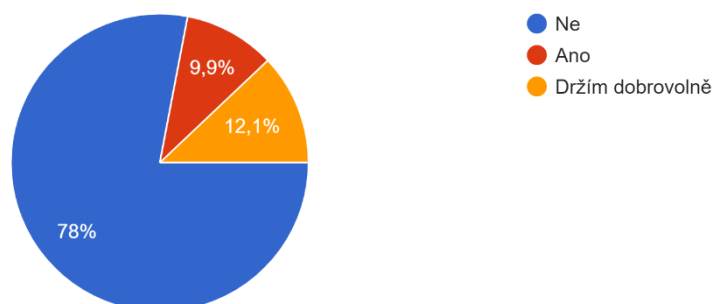
### Co je u Vás rozhodující při výběru restaurace odkud si objednáte jídlo? (možnost více odpovědí)

141 odpovědí



### Musíte držet nějakou dietu?

141 odpovědí



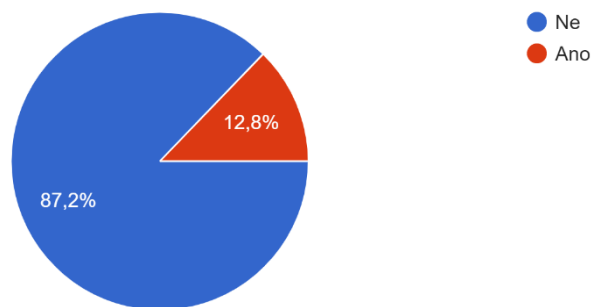
### O jakou dietu se jedná?

Vegetariánství; Bezlepková dieta; Nedržím; Nejíst sr...ky; Intolerance laktózy; Bezlaktózovou; Jím zdravě jak jen to jde; Bezlepková a bezlaktózová; Zdravý styl; Bezlaktózovou; Tloušťka;

Laktózová intolerance; Bezlepková a bez sójová; Zdravé stravování spojené se sportem; Objednávání jídla často беру jako cheat-day; Zhubnout několik kilo, abych se cítil lépe při fotbalu; Nejíst zbytečně nezdravé jídlo a sladkosti; Hubnutí; Bezlepková; Low Carb; Celiakie; Histaminová alergie; Ne; Krabičková.

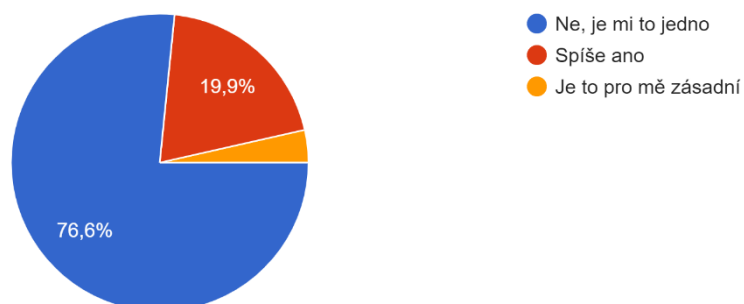
Jste z důvodu své diety omezení výběrem jídla v restauracích?

141 odpovědí



Je pro vás důležité znát způsob nakládání s alergeny při přípravě jídla v restauracích?

141 odpovědí



**Případné postřehy nakonec. S čím jste se někde setkali a byli jste mile překvapeni nebo naopak něco, co pro Vás bylo nepřijatelné.**

Když jsem si objednal pizzu a v ceně pizzy byla v balení např. i malá omáčka nebo nějaká taková věc navíc k jídlu; Obecně drobnost navíc, o které se restaurace ani nezmíní, ale máme ji gratis, vždy udělá radost; Krásné servírky taky udělají svoje; Při vyhledávání jídla v aplikacích není oddělení na bezlepková jídla, těžko se dohledávají; Ve většině restauracích není bezlepkové jídlo; Milá obsluha, rychlé dodání; Zpoždění dodání; Že i relativně levná pizza může být lepší, než předražená; Asi nic; Slíbená doba čekání, která překročila limit; Studené dovezené jídlo; Vždy spokojená; Pokud budeme brát pizzu jako téma, tak si dodavatel neohlídal, že když na moje Quattro formaggi nasází dalších 10 krabic s jídlem a pizzou, tak se

prostě krabice vespod (ta moje) velice nehezky připleskne na mou pizzu. Jinak byla dobrá; Pokud má restaurace pokaždé jinou chuť pizzy, tloušťka těsta, vzhled - nevyhovuje mi to; Opakování se jídel ve všech restauracích furt dokola, mimo pár výjimek, žádná specializace, amatéři v kuchyni, kopírování jídelníčku, žádná nápaditost. Prostě v Novém Jičíně je gastronomie na úrovni pravěku; Nic; Když jsme objednávali z Wolt aplikace, tak bylo jídlo dovezeno do 15 minut, na což v menším městě nejsme zvyklí; Když nám dovezli jinou pizzu, ale za chvíli nám přivezli tu naši, nakonec jsme měli obě dvě zdarma; K jídlu automaticky dát vodu; Jak Guty začali dávat hříby do nudlí; Chlupy v burgeru; 3 hodiny čekat na pizzu a ještě ji dovezli studenou, nemluvím o vašem podniku; Pěkné chování; Rozvoz trval víc jak 2 hodiny; Občas bývá pizza připálená a děti ji nechtějí, to mě mrzí; Nelíbí se mi, že v některých restauracích není možné koupit základní pizzu margharitu; Čokoladová pizza je hřích přírody; Výběr na internetu a platba kartou.