

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

# Business model začínajícího podniku

Vypracoval: Bc. Rudolf Lang

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

České Budějovice 2022

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11. dubna 2022

.....

Rudolf Lang.

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky při konzultacích během vypracovávání této diplomové práce.

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	4
1 Úvod .....	7
2 Literární přehled .....	8
2.1 Podnikatel .....	8
2.1.1 Proces rozhodování o podnikání .....	9
2.1.2 Podnikatelské kariéry .....	10
2.1.3 Charakteristické vlastnosti podnikatelů .....	11
2.2 Podnikání .....	14
2.2.1 Předpoklady úspěšného zahájení podnikání .....	15
2.3 Podnik .....	16
2.4 Strategické řízení .....	16
2.4.1 Fáze strategického řízení .....	17
2.4.2 Vlastnická strategie .....	18
2.4.3 Strategická situační analýza .....	18
2.5 Business model .....	22
2.5.1 Zákaznické segmenty .....	23
2.5.2 Hodnotové nabídky .....	24
2.5.3 Kanály .....	26
2.5.4 Vztahy se zákazníky .....	27
2.5.5 Zdroje příjmů .....	28
2.5.6 Klíčové zdroje .....	29
2.5.7 Klíčové činnosti .....	29
2.5.8 Klíčová partnerství .....	30
2.5.9 Struktura nákladů .....	30

2.5.10	Plátno business modelu .....	31
2.6	Finanční analýza .....	32
2.6.1	Uživatelé finanční analýzy .....	32
2.6.2	Výnosnost vlastního jmění společnosti .....	33
2.6.3	Zisková marže .....	34
2.6.4	Další finanční ukazatele .....	35
3	Cíl a metodika .....	36
3.1	Cíl práce.....	36
3.2	Metodický postup .....	36
4	Vlastní práce.....	38
4.1	Charakteristika podnikatelského nápadu .....	38
4.2	Mise .....	39
4.3	Vize.....	39
4.4	Devět stavebních prvků business modelu.....	39
4.4.1	Plátno Business modelu .....	40
4.4.2	Zákaznické segmenty .....	40
4.4.3	Hodnotové nabídky .....	45
4.4.4	Kanály .....	52
4.4.5	Vztahy se zákazníky .....	54
4.4.6	Klíčové zdroje .....	55
4.4.7	Klíčové činnosti.....	56
4.4.8	Klíčová partnerství .....	57
4.4.9	Struktura nákladů .....	57
4.4.10	Zdroje příjmů.....	59
4.5	Ověření realizovatelnosti business modelu – SWOT analýza.....	61
4.5.1	Matice IFE.....	65

4.5.2	Matice EFE.....	66
4.5.3	Strategie business modelu pomocí SWOT analýzy .....	67
5	Závěr.....	69
6	Seznam použité literatury .....	72

# 1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu business modelu pro nově začínající gastronomický podnik. Business model a jeho prvky jsou velice důležitou součástí každého podnikání, jelikož tvoří základní kameny a principy, jak firma vytváří a předává svou hodnotu. Stavební prvky business modelu přibližují devět faktorů, jako jsou zákaznické segmenty, komunikace, nabídka či finance, na které se firma musí zaměřit, pokud chce vytvářet hodnotu.

I přes dnešní nelehkou situaci ve světě ať už se jedná o pandemickou situaci či ekonomickou krizi je možné se správným nápadem prorazit v gastronomickém oboru. Práce se soustředí nejen na stavební prvky business modelu, ale také na okolní prostředí. Vztahy s okolím jsou totiž neméně důležitou pro začínající podnik, proto se tato analýza vnějšího prostředí soustředí také na možné efekty, které neplynou pouze z podnikatelského nápadu, ale ze sfér, které nemůže ovlivnit žádný podnik ve světě. Naopak v rámci analýzy vnitřního prostředí se práce zabývá ze všech možných úhlů samotnou restaurací, zkoumá její silné a slabé stránky, co může nabídnout nového a naopak to, co může v budoucnu zlepšit.

Pro podnik je také důležité stanovit si na začátku své cíle, misi a vizi podniku a snažit se jí držet po celou dobu podnikání. Stanovení těchto bodů je důležité pro podnik především proto, aby věděl, kterým směrem se chce v budoucnu ubírat.

V teoretické části se věnuji všeobecným pohledem na podnikání, poslání a vize podniků. Zabývá se především jednotlivými stavebními prvky struktury business modelu a dále rozebírá analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.

Praktické části se poté věnuji již specifické restauraci Mundial, pro kterou je důležité nejdříve zpracovat její poslání, misi a vizi. Dále je zde detailně zpracována struktura business modelu popsaného v teoretické části. Nakonec se praktická část bude věnovat analýzou vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Podnikatel

Legislativa v ČR dle Nového Občanského zákoníku určuje, že podnikatelem je:

- a) každá fyzická nebo právnická osoba zapsaná do obchodního rejstříku;
- b) osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění;
- c) osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů (např. svobodná povolání, pořádání loterií, lékaři, veterináři, notáři, daňoví poradci, auditoři apod.);
- d) fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu (zákon č. 89/2012 Sb. NOZ).

*„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.*

*V souladu se zákonem č. 89/2012 Sb. § 420 ochrany spotřebitele, se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.“ (§420, odst. 1 NOZ).*

Za opuštěním své stávající kariéry či dosavadního stylu života nestojí lehké rozhodnutí. Pro vytvoření něčeho nového nebo pro učinění podstatné změny je potřeba velká dávka energie. Obecně by se dalo říci, že u jednotlivců se nejčastěji projevuje chuť podnikat ve sférách, ve kterých se sami dobře orientují – avšak existují také sféry, které díky své přitažlivosti lákají i méně zkušené osoby v daném oboru. Jedná se především o oblasti vývoje a výzkumu (R&D) a marketingu. Lidé, kteří pracují ve sféře vývoje a výzkumu, mohou přijít s novým přístupem či zdokonalením procesu nebo výroby. Tito lidé poté často odcházejí, jelikož u zaměstnavatele nenajdou ideje pochopení. Stejně tak zaměstnanci marketingu, kteří jsou znalí trhů, nových trendů a potřeb zákazníků, často odcházejí s vidinou založení své vlastní firmy, aby těchto výhod mohli využít (Hisrich, R. D., & Peters, M. P., 1996).



### 2.1.1 Proces rozhodování o podnikání

V rozhodování o založení vlastního podniku pomůže každému začínajícímu podnikateli pochopení rozhodovacího procesu.

Proces se jako takový skládá ze čtyř fází:

- a) identifikace a vyhodnocení příležitosti;
- b) zpracování podnikatelského plánu;
- c) stanovení objemu potřebných zdrojů;
- d) řízení nově vzniklého podniku.

Všechny tyto fáze jsou navázány jedna na druhou, přesto k nim nemůže podnikatel přistupovat ani odděleně, ani komplexně jako celek, dokud nejsou k dispozici faktory následující etapy. Jako příklad můžeme brát skutečnost, že investor, který se snaží identifikovat a vyhodnotit příležitost v rámci fáze první, se nedokáže hnout z místa, dokud nemá na zřeteli finální typ podniku, který se řeší ve fázi čtvrté (tabulka 1). (Hisrich, R. D., & Peters, M. P., 1996)

Tabulka 1 Aspekty rozhodovacího procesu

Identifikace a zhodnocení příležitosti	Zpracování podnikatelského plánu	Potřebné zdroje	Řízení podniku
Tvorba a trvání příležitosti	Rysy a velikost tržního segmentu	Vlastní zdroje podnikatele	Způsob a struktura řízení
Skutečná a očekávaná hodnota příležitosti	Plán prodeje Výrobní spotřeba	Chybějící zdroje a zajištěné dodávky	Klíčové proměnné úspěchu
Riziko a návratnost příležitosti	Finanční plány a nároky na financování	Dostupnost potřebných zdrojů	Identifikace skutečných i potenciálních problémů
Příležitost v porovnání s osobními schopnostmi a cíli	Způsob organizace		Zavedení kontrolních systémů
Konkurenční situace	Předpoklady a strategie vstupu		

Zdroj: vlastní zpracování dle Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (1996)

### 2.1.2 Podnikatelské kariéry

V minulosti se hledisku podnikatelské činnosti nedávalo moc prostoru, avšak přibližně od roku 1985 se zájem o podnikatelské vzdělávání a kariéru postupně zvyšoval. Hlavní roli v něm hraje skutečnost, že i malé a střední společnosti přinášejí nová pracovní místa a inovace. Přes veškeré skutečnosti většina lidí – a to se týká i samotných podnikatelů – nepovažuje podnikání jako takové za kariéru. Konceptní model, který se snaží pochopit podnikatelské kariéry, zobrazuje fáze podnikatelské kariéry jako dynamické etapy, které se navzájem prolínají v rámci průběhu celého lidského života. Tento přístup životního cyklu poté promítá v devíti kategoriích (viz tabulka 2).

Tabulka 2 Rámcový vývoj kariéry podnikatele

Oblast života	←-----ČAS-----→		
	Dětství	Předchozí dospělost	Stávající dospělost
<b>Práce / povolání</b>	Vzdělání a pracovní zkušenost z dětství	Pracovní anamnéza	Stávající situace v zaměstnání
<b>Osobní / soukromá</b>	Vlivy z dětství působící na osobnost, žebříček hodnot a zájmy	Osobní vývoj v dospělosti	Stávající perspektivy
<b>Mimopracovní / rodinná</b>	Rodinné prostředí v dětství	Rodinná/mimopracovní anamnéza dospělé osoby	Stávající rodinná/mimopracovní situace

Zdroj: vlastní zpracování dle Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (1996)

### 2.1.3 Charakteristické vlastnosti podnikatelů

U podnikatelů se dají vymezit typické povahové rysy, které je především pro začínající podnikatele dobré znát, aby jim umožnily srovnání s jejich představami o podnikání s realitou. Tyto rysy mohou sloužit pouze k obecnému posouzení; ve skutečnosti neexistuje nic, co by se dalo nazvat „skutečným rysem podnikatele“.

Zde je uveden seznam obecných rysů podnikatele podle Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (1996).

#### Těžiště kontroly

U lidí, kteří uvažují o založení svého podniku, se může projevit obava, zda budou schopni si v budoucnu udržet vnitřní motivaci a energii, se kterou do podnikání vstupují. Tyto aspekty si potřebují udržet pro překlenutí prvotních nezdarů při vytváření něčeho nového. Pokud se dostanou přes první, velmi často nejobtížnější část podnikání, využijí tyto vlivy i později pro udržení a růst podniku.

#### Pocit nezávislosti a potřeby úspěchu

Typ osobnosti, který se projevuje u podnikatelů, požaduje v budoucnu vlastní určování pracovní náplně a vykonávání práce v čase, který mu vyhovuje. K této potřebě kontroly se velmi blíží

potřeba nezávislosti. Potřeba úspěchu je pro podnikatele mnohem rozpornější záležitostí. Podle McClellanda, D. (1961) lze identifikovat psychologické rysy, které jsou přítomny v povaze podnikatelů. Ve své práci zmiňuje obecnou teorii o potřebě úspěchu, založenou na třech atributech:

- a) Osobní zodpovědnost za řešení problémů, stanovení a dosažení cílů;
- b) Umírněné riskování, jako funkce dovednosti;
- c) Znalost výsledků daného rozhodnutí.

### **Riskování**

Podnikatel již na začátku podnikání musí počítat s tím, že podnikání nelze provozovat jednoduše, bez podstoupení nejrůznějších rizik. S riziky se podnikatel setkává zcela běžně na denní bázi, ať už jde o rizika z podnikatelského přičinění či ta, která se vyskytují v běžném životě. Právě proto se podnikatel musí připravit na to, že se bude často rozhodovat v podmínkách nejistoty či rizika. Z tohoto důvodu patří podstupování rizika do obecných rysů podnikatele, jelikož není možné nepřevzít zodpovědnost za rozhodování v daných situacích.

### **Rodinné prostředí v dětství**

Výzkum, který byl prováděn dle Henning, M. & Jardim, A. (1977), se zaměřoval mimo jiné na děti, a to z hlediska pořadí narození mezi sourozenci, zaměstnání a sociální status rodičů, nebo například na vztah s rodiči. Výsledek dopadu z hlediska pořadí narození mezi sourozenci nevedl k jasným výsledkům, avšak Henning a Jardim odhalili tendenci, dle které se ženy, které byly narozeny jako prvorozené, více pohybovaly na výkonných funkcích. *„Předpokladem je, že se prvorozeným nebo jediným dítětem dostává zvláštní péče, jež v nich vzbuzuje větší sebedůvěru. Při zkoumání vzorku 468 podnikatelek z celých Spojených států bylo zjištěno, že plná polovina z nich byla prvním dítětem v rodině“* (Henning, M. & Jardim, A., 1977).

### **Vzdělání**

Přesto, že se obecně šíří povědomí, že podnikatelé jsou méně vzdělání než běžní lidé, zjištění dle Hisrich, R. D., & Peters, M. P., (1996) nasvědčují, že tomu tak není. Pro podnikatele je v rámci výchovy vzdělání velice důležitý faktor. Nejenom z hlediska úrovně, kterou podnikatel dosáhl, ale především proto, že v budoucnu mohou podnikateli pomoci při zvládání obtížných situací.

## **Osobní hodnoty**

Ačkoliv různé studie uvádějí, jak moc důležité jsou pro podnikatele jeho osobní hodnoty, velmi často nejsou schopny prokázat rozdíl těchto hodnot mezi podnikateli, manažery či běžnými kolegy v zaměstnání. Mezi příklad můžeme uvést, že i přesto, že je podnikatel dobrým vůdcem, nemusí se vůbec lišit od běžných manažerů. Pro vybudování dobré společnosti nemusí osobní hodnoty daného podnikatele mít velký vliv. Podle spotřebitelských a zájmových skupin je totiž uznáváno pět rysů pro dosažení tzv. „vítězného pocitu“:

- a) Vynikající kvalita výrobků;
- b) Kvalitní služby zákazníkům;
- c) Pružnost – přizpůsobení se situaci na trhu;
- d) Vedení velkého formátu;
- e) Poctivost a etika v podnikatelské praxi.

## **Věk**

„Z hlediska fyzického věku začíná většina byznysmenů svou podnikatelskou kariéru mezi dvaadvaceti a pětapadesáti roky. Podnikat lze samozřejmě začít i mimo tento časový rámec, sama pravděpodobnost tohoto kroku je však menší, neboť podnikatel k rozběhu a řízení nové firmy potřebuje zkušenosti, finanční podporu a vysoké nasazení. Obecně lze konstatovat, že muži zakládají své první seriózní podniky krátce po třicítce, ženy, když jim je kolem pětatřiceti.“  
(Hisrich, R. D., & Peters, M. P., 1996)

## **Motivace**

Je jedním z nejdůležitějších bodů u rysů podnikatele. Podnikatel bez motivace nedokáže v založení podnikání či chopení se příležitosti vydržet dlouho, proto je motivace velmi spojena s vytrvalostí. Pokud bude podnikatel dostatečně motivován, dokáže do svého podnikání vložit mnohem více energie a času, a především bude svému nápadu věřit pevněji a déle než podnikatel bez motivace. Motivace je tedy vázána na podněty člověka, a jak po fyzické, tak psychické stránce žene podnikatele k dosažení určených cílů.

## 2.2 Podnikání

Téměř všechny definice podnikání podle Hisrich, R. D., & Peters, M. P., 1996 se shodují v tom, že jde o druh jednání, který zahrnuje:

1. Chopení se iniciativy;
2. Organizování a reorganizování sociálně-ekonomických mechanismů za účelem přeměny zdrojů a situací v praktický výsledek;
3. Zakalkulování rizika neúspěchu.

Z hlediska ekonoma je podnikatelem ten, kdo přetváří zdroje, materiál, práci a další faktory do společných kombinací, které zvyšují hodnotu podniku oproti té na počátku. Stejným způsobem by podnikatel měl zavádět změny, inovace a nový řád.

Z hlediska psychologického je podnikatelem ten, kdo je motivovaný určitými faktory, jako například dosáhnout něčeho velkého, vyzkoušet něco jiného, něco nové dokázat, či se zbavit vlivu ostatních, kteří na něj působí v současném zaměstnání. (Srpová, J. & Řehoř, V. 2010).

Podnikání můžeme nazvat dynamickým procesem, který se snaží vytvořit přírůstkové bohatství. Jednotlivci, kteří vytvářejí právě takovéto bohatství, na sebe přetahují rizika z hlediska kapitálu, času, kariéry nebo utvářejí novou hodnotu za zboží či služby (Hisrich, R. D., & Peters, M. P., 1996).

Nově je od roku 2014 v platnosti nový Občanský zákoník (§ 420 odst. 1 NOZ), který vysvětluje pojem podnikání jako:

*„Samostatná výdělečná činnost vykonávaná na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“*

Pro správné pochopení těchto definic je třeba blíže vysvětlit tyto dílčí pojmy:

### **Soustavnost**

Činnost, která se pravidelně opakuje minimálně jednou za rok. Za soustavnou činnost lze také považovat i to, když je podnikatel zaměstnán a podniká pouze ve svém volném čase nebo podniká pouze v určité roční době.

## **Samostatně**

Podnikatel sám rozhoduje o své činnosti, nemůže za něj rozhodovat jiná osoba. Také musí sám finančně zajišťovat chod podnikání a sám rozhodovat o použití zisku z činnosti.

## **Vlastním jménem**

Fyzická osoba koná právní úkony pod svým jménem, oproti tomu právnická osoba jedná pod názvem své obchodní firmy.

## **Na vlastní odpovědnost**

Podnikatel odpovídá za veškeré závazky vyplývající z jeho podnikání celým svým majetkem. To znamená, že nejen obchodním, ale i majetkem určeným pro vlastní potřebu.

## **Za účelem dosažení zisku**

Motiv veškerého podnikání. Hlavní smysl je růst firmy, který bez dosahování zisku není možný. Pokud cílem není dosahování zisku, poté se nejedná o podnikání.

Jak již bylo uvedeno, pojem podnikání lze vyjádřit pomocí mnoha definic, jelikož na něj lze pohlížet z více druhů koncepcí. Přes rozdíly v definicích obsahují všechny některé společné rysy, jimiž jsou přijímání rizika, tvůrčí přístupy, nezávislost a odměna. Právě tyto prvky jsou hnací silou podnikání. Lze říci, že se v současnosti nacházíme – pokud pomineme současnou situaci okolo pandemie – v zářné době pro podnikání, která nejspíš bude pokračovat i do budoucna. Podnikání je schvalováno vzdělávacími institucemi, vládními úřady, společnostmi i firmami. Pozornost je v současné době věnována také vzdělávání podnikatelů, ať už v rámci výukových programů či akademického výzkumu (Havlíček, K. 2012).

### **2.2.1 Předpoklady úspěšného zahájení podnikání**

Tisíce lidí si každý den kladou otázku, zda si založit vlastní firmu. Podle průzkumů se odhaduje, že by se až 85 procent obyvatelstva chtělo osamostatnit. Bohužel není možné určit žádné objektivní měřítko, podle kterého by se člověk mohl bezpečně rozhodnout, zda by se mohl stát úspěšným podnikatelem. Každý si musí pečlivě zhodnotit svoji konkrétní situaci; k nápomoci existuje několik různých metod a modelů sebehodnocení. Ať už ale kdokoliv vyplní úspěšně test na zjištění

předpokladů úspěšného podnikatele, nedá se s jistotou zaručit i úspěch v reálném životě, jelikož žádný prototyp podnikatele neexistuje.

## 2.3 Podnik

Podnikem se rozumí soubor hmotných, ale i osobních a nehmotných složek podnikání, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku.

Podnik tvoří:

- a) nejen věcné prostředky (hmotný majetek);
- b) ale i osobní složka podnikatelské činnosti (struktura zaměstnanců);
- c) a právo spjaté s daným podnikáním (nehmotný majetek).

Podnik jako celek má určitou hodnotu, která je dána oceněním těchto tří složek. Podnik může být předmětem koupě a prodeje anebo může být vložen jako vklad do společnosti.

Organizační složky podniku jsou:

- a) odštěpený závod;
- b) provozovna. (Krutina V., Novotná M., 2014)

## 2.4 Strategické řízení

Strategické řízení prošlo v posledních padesáti letech vývojem, který byl silně ovlivněn postavením firmy v konkurenčním prostředí a vztahem mezi zákazníky firmy. Strategie minulých let, ovlivněná především potřebami společností samotné, se snažila dodržet zvyklosti s kritérii kvality a cen, ale v současnosti jsou hlavním strategickým kritériem potřeby a přání zákazníka. Podnikání v současném prostředí známém jako hyperkonkurenční prostředí (nabídka převyšuje poptávku více než desetinásobně) je založeno na marketingovém vztahu, dlouhodobém vztahu se zákazníkem, hluboké znalosti potřeb zákazníka a schopnosti přizpůsobovat produkty jeho přání. Kvalita a cena dnes nemohou být strategickými cíli, ale předpoklady, bez kterých společnost nemá šanci přežít. (Havlíček, K. 2012)

Thadeus Malloy popisuje vývoj strategického řízení v pěti fázích. Každá etapa je rozdělena do desetiletí posledních padesáti let.



Tabulka 3 Souhrn fází vývoje strategického řízení

	Hlavní myšlenky	Cíle	Principy
60. léta – klasická škola	Manažer, který rozhoduje	Tvorba SWOT analýzy	Ansoffova matice
70. léta – procesní přístup	Provázanost samostatných oddělení a vzájemná spolupráce	Produkce a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční přístup	Evoluční pohled na konkurenční trhy	Přístup k zákazníkovi, zvyšování kvality produkce	Quality management založen na porovnání Porterova modelu pěti sil
90. léta – systematický přístup	Rozšíření strategického managementu o subjektivní pohled	Zvýšení efektivity výroby	Tvorba podnikové kultury
Současnost – moderní přístup	Upevnění konceptů strategického řízení a strategie	Širší praktická aplikace teoretického konceptu	Strategický výzkum

Zdroj: vlastní zpracování dle Havlíček, K. (2012)

### 2.4.1 Fáze strategického řízení

Proces strategického řízení je rozdělen do několika fází, které zahrnují klíčové činnosti potřebné pro stanovení strategických cílů. Každý z těchto kroků (fází) je aplikovatelný jak na podnik jako celek (podniková strategie), tak na jednotlivá oddělení podniku (manažerská strategie). Fáze strategického řízení jsou součástí celkové strategie organizace, kterou lze rozdělit podle požadavků, ambicí a záměrů zúčastněných osob společnosti:

- a) Vlastníci a stakeholdeři (strategie vlastnictví);
- b) Top manažeři odpovědní za rozvoj společnosti (firemní strategie);
- c) Manažeři odpovědní za jednotlivá oddělení společnosti (manažerská strategie). (Havlíček, K. 2012)

## 2.4.2 Vlastnická strategie

Vycházíme-li z předpokladu, že se nacházíme v tržním a demokratickém prostředí, rozhodující postavení společnosti je určeno převažujícími záměry vlastníka či vlastníků. Budoucnost, stanoví-li si vlastníci své střednědobé a dlouhodobé cíle, vytvářejí vlastnickou strategii jako výchozí bod pro další podnikovou strategii. Cíle jsou spojeny se zvýšením vlastního kapitálu, ale mohou sledovat širší kontext, např. pokud jde o jejich další majetkovou účast nebo obchodní zájmy. Na požadavky vlastníka související s jeho postavením může mít vliv mnoho faktorů. Je rozdíl, zda je vlastníkem investiční fond, nebo fyzická osoba; také je podstatný rozdíl, zda osoba ovládající skupinu strategických investorů sleduje vývoj holdingu a realizaci synergického efektu, nebo je ovládající osobou finanční investor, který sleduje hodnocení ovládaných společností a jejich následný prodej.

Mezi vzory proprietárních strategických cílů lze uvést:

- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE);
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA);
- Zisk po zdanění (EAT)
- Zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací (EBITDA);
- Realizace dividend ve zvláště vyčíslené výši vybírané držitelem;
- Volný peněžní tok (FCF) – kolik čistých peněz lze z podniku vybrat, aniž by byl ohrožen jeho provoz;
- Dosažení budoucí reálné hodnoty společnosti (FCV);
- Vstup do primární veřejné nabídky (IPO) na akciový trh. (Synek, 2006)

## 2.4.3 Strategická situační analýza

Současná situace společnosti je popsána prostřednictvím strategických faktorů analýzy makroprostředí (obvykle pomocí analýzy PESTLE), analýzy mikroprostředí (pomocí nejčastěji používané Porterově analýzy) a interní analýzy (obvykle pomocí SWOT analýzy). Všechny popsané faktory jsou také součástí marketingového výzkumu pro zjištění tržní pozice firmy.

### 2.4.3.1 Makroanalýza

Bývá někdy nazývána jako analýza vzdáleného prostředí. Znamená to prostředí, ve kterém se faktory nedají významně ovlivnit. V praxi je model analýzy PESTLE velmi osvědčený a zahrnuje:

- a) Politické faktory (regionální politický vliv, mezinárodní bariéry);
- b) Ekonomické faktory (nezaměstnanost, HDP, inflace, místní měna);
- c) Sociologické (geografické a demografické) faktory;
- d) Technologické faktory (infrastruktura, podpora vědy a výzkumu);
- e) Legislativní faktory (změny zákonů v daném státě);
- f) Environmentální faktory (obchodní bariéry související s ochranou životního prostředí).

### 2.4.3.2 Mikroanalýza

Při výzkumu blízkého prostředí je vhodné použít Porterův model konkurence pěti sil, který zahrnuje kvantitu a sílu. Těchto pět sil lze vyjmenovat následovně:

- a) Konkurenti (míněna současná konkurence konkurentů v tomto prostředí);
- b) Zákazníci (současní a potenciální);
- c) Dodavatelé (zboží, materiál, služby, peníze, práce, energie);
- d) Substituční produkty (produkty, které mohou uspokojit poptávku po jiném produktu);
- e) Potenciální konkurenti (společnosti, které nám mohou v budoucnu způsobit nebezpečí vstupem na námi ovládané trhy).

SWOT analýza, jako metoda strukturovaného plánování, je často využívána k hodnocení činnosti firmy nebo jejích útvarů, jejich silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Silné stránky jsou porovnávány s příležitostmi (kreativní myšlení, vize, ambice), zatímco slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem plynoucím ze slabých stránek nebo z našeho prostředí.

Obecně je SWOT analýza považována za velmi důležitý strategický nástroj a součást marketingového plánu, je taktéž zásadní pro strategické řízení společnosti. Je zřejmé, že běžně provádíme SWOT analýzu na předchozí výzkum vzdáleného a blízkého prostředí. Za předpokladu, že primárně neznáme své prostředí, nebudeme schopni ani určit naši pozici na trhu (Havlíček, K. 2012).

V rámci sestavování SWOT matice se dají silné a slabé stránky definovat jako interní prostředí a hrozby společně s příležitostmi jako externí prostředí.

Nejprve je vhodné se zabývat interní stranou SWOT analýzy, která je výsledkem určení slabých a silných stránek podniku. Hlavním cílem této interní analýzy je objektivní zhodnocení pozice, v jaké se v současné situaci podnik nachází. Zároveň při posuzování interních vlivů je možné identifikovat potenciál pro budoucí vývoj strategického záměru. Podnikové zdroje a jejich zkoumání vedou k postupnému vytváření klíčových způsobilostí, které hrají velmi důležitou roli v utváření konkurenční výhody firmy. Potenciál, který běžně též bývá zjištěním při vytváření interní analýzy, představuje schopnost správně využít dostupné zdroje podniku a jeho předpoklady k naplnění strategických cílů, a tím i ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, což následně vede ke zvýšení hodnoty firmy (Fotr, J. 2012).

Interní analýzy se podle Fotra & kol. (2012) systematicky provádí minimálně v těchto funkčních oblastech:

- a) Management;
- b) Marketing;
- c) Finance a účetnictví;
- d) Výroba;
- e) Výzkum a vývoj;
- f) Informační systémy.

### **Hodnocení faktorů interní analýzy – matice IFE**

Návod popsany níže lze využít pro finální vyhodnocení interních faktorů. Tyto faktory lze sice pouze jednoduše vyjmenovat, avšak matice poskytuje také kvantitativní zhodnocení vybraných faktorů. Jejím cílem je vybrat ty nejdůležitější faktory, které mají největší vliv na strategický záměr firmy.

V rámci sestavování a vyhodnocení matice IFE je nutné projít šesti kroky:

1. Vypracování tabulky, která v sobě bude zahrnovat významné silné a slabé stránky podniku;
2. Daný výběr silných a slabých stránek, kterými je potřeba se zabývat (vhodné zvolit stejně početný výběr na obou stranách);

3. Přiřazení vah ke každé slabé a silné stránce v rozsahu 0-1 podle důležitosti (suma se rovná 1);
4. Ohodnocení slabých a silných stránek podle jejich vlivu na strategický záměr ve stupnici 1 (významná slabá stránka) až 4 (významná silná stránka)
5. Násobení váhy a stupně vlivu
6. Stanovení celkového váženého hodnocení, tedy součet násobku všech faktorů.

Tabulka 4 Matice IFE

Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]	
<b>Silné stránky S</b>				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systému pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,20
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,10	4	0,40
<b>Slabé stránky W</b>				
1.	Nižší likvidity podniku.	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý informační systém pro řízení výroby.	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v oddělení zabývajícím se outsourcingem.	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strategického plánu se střednědobým a krátkodobým plánem.	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality firmy.	0,04	1	0,04
<b>Σ</b>		<b>1,00</b>		<b>2,38</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr, J. & kol. (2012)

Na příkladu výše lze pozorovat celkové vážené hodnocení 2,38. Znamená to, že na příkladu dané firmy se strategický záměr spoléhá především na středně silnou interní pozici podniku. Dále můžeme vyčíst, že ze silných stránek nám k naplnění strategického záměru přispívají nejvíce faktory 1 a 5, naopak ze slabých stránek jsou nejvýznamnější faktory 2 a 4 (Fotr, J. & kol., 2012).

Obecně lze říci, že z provedení této IFE matice na základě interní analýzy lze předpokládat silnou interní pozici pro naplnění strategického plánu, pokud se blížíme hodnotě 4. Opačný efekt nastává při přiblížení se hodnotě 1.

### **Hodnocení faktorů externí analýzy – matice EFE**

Podobně, jako bylo popsáno na příkladu výše, se v podniku sestavuje též matice založená na externí analýze. Externí analýza zkoumá především vnější vlivy. Ve SWOT analýze vyjadřují písmena „O“ ohrožení a „T“ hrozby. Postup pro sestavení matice EFE je velmi podobný jako u matice IFE.

## **2.5 Business model**

Business model se dá považovat za relativně široký pojem, a tak pro něj existuje více definic.

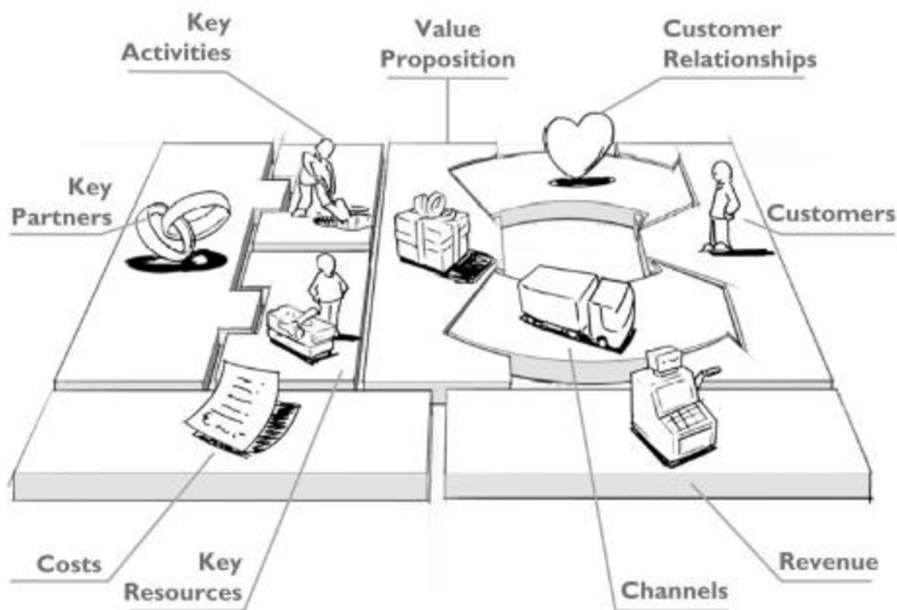
Definice Business modelu podle Osterwalder & Pigneur (2012) zní: „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.*“

Mezi další autory, kteří definovali podstatu business modelu se dá uvést Joan Magretta, dle něj zní definice následovně: „*Obchodní modely jsou v jádru příběhy, které vysvětlují, jak podniky fungují. Stejně jako dobrý příběh, i robustní obchodní model obsahuje přesně vymezené postavy, věrohodné motivace a zápletku, která proměňuje náhled na hodnotu.*“ (Magretta, J., 2002)

Business model se od podnikatelského plánu liší především tím, že vyjadřuje představu, jak by měl podnik fungovat a jaká bude jeho strategie. Přistupuje k různým aspektům odlišně, především protože popisuje jednotlivé prvky v mnohem jasnějším a přehlednějším hledisku než podnikatelský záměr, díky čemuž dokáže mnohem lépe vyjádřit strategii podniku a zabraňuje možnému opomenutí podstatných faktorů. Jelikož pro začínající podnik je náročné posoudit, jaké zákazníky či jestli vůbec nějaké bude mít. Poté se těžce odvozují budoucí příjmy, náklady apod.

Business model lze popsat za pomoci devíti stavebních prvků, které přibližují logiku toho, jakým způsobem chce firma vydělávat peníze a tvořit hodnotu. Těchto devět faktorů shrnují celkem čtyři hlavní oblasti podniku, kterými jsou: zákazníci, nabídka, infrastruktura a finanční životaschopnost. Model lze také chápat jako detailní plán strategie podniku, který má být naplněn pomocí organizačních struktur, procesů a systémů.

Obrázek 1 Stavební prvky business modelu



Zdroj: Osterwalder & Pigneur (2012)

### 2.5.1 Zákaznické segmenty

Je nezbytné definovat subjekty či skupiny osob, na které se chce podnik zaměřit. Hlavní bod pro úspěšný business model jsou zákazníci, jelikož bez nich a jejich příjmů nemůže podnik dlouhodobě přežít. Pro podnik je výhodné, pokud si zákazníci rozdělí do různých segmentů – podle potřeb, chování či jiných faktorů. S tímto přehledem se poté podnik může zaměřit pouze na určitý segment.

Podle Osterwalder & Pigneur (2012) skupiny představují oddělené segmenty v případě, že:

- a) Jejich potřeby vyžadují a zdůvodňují zvláštní nabídku;
- b) K nim firma přistupuje prostřednictvím různých distribučních kanálů;
- c) Vyžaduje různé typy vztahů;

- d) Vykazují výrazně odlišnou ziskovost;
- e) Jsou ochotny platit za různé aspekty nabídky.

### **Masový trh**

Podstatou masového trhu je, že business modely nerozlišují různé zákaznické segmenty. Veškeré faktory jako je hodnotová nabídka, vztahy se zákazníky nebo distribuční kanály cílí na jednu velkou skupinu potenciálních zákazníků, které vykazují podobné chování či potřeby. S takovýmto přístupem se můžeme setkat v oboru spotřební elektroniky (Osterwalder & Pigneur, 2012).

### **Nikový trh**

Tyto druhy modelů cílí na skupiny zákazníků, které jsou specifické nebo specializované a setkáváme se s nimi především u dodavatelsko-odběratelských vztahů. Podle již zmíněných specifických požadavků nikového trhu se uzpůsobují hodnotové nabídky, vztahy se zákazníky i distribuční kanály.

### **Diverzifikace**

Podniky, které preferují tento typ business modelu, se zaměřují na dva nebo více nesouvisejících zákaznických segmentů, které mají odlišné potřeby a chování.

### **Vícestranné platformy**

Ve své podstatě se jedná o opak diverzifikace. Podniky s takto nastaveným modelem se zaměřují na dva či více zákaznických segmentů najednou, avšak tyto segmenty mezi sebou bývají provázané.

## **2.5.2 Hodnotové nabídky**

Tento stavební prvek modelu se zabývá spojením výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro dané zákaznické segmenty. Hodnotová nabídka je důvod, proč si potenciální zákazníci vybírají konkrétní podnik. Je to pro ně určitý druh rozlišení ve výběru, ke které firmě si půjde výrobek či službu pořídit. Hodnotová nabídka poté řeší určitý problém a uspokojuje danou potřebu zákazníka. Dalo by se říci, že tato nabídka je balíček výhod a věcí, které podnik nabízí svému zákaznickému segmentu. Nabídky se dají rozlišit na dva druhy; ty, které mohou být inovativní a nabízet zcela



nový výrobek či službu, a na ty, které se zabývají již existujícím výrobkem či službou a pouze přidávají nové atributy.

Hodnoty popsané výše mohou být jak kvantitativního, tak i kvalitativního charakteru. Jako příklad pro kvantitativní hodnotu můžeme považovat cenu výrobku nebo rychlost služby. Na druhé straně kvalitativním hodnotám lze přiřadit design výrobku nebo dostupnost. Různé podoby přidané hodnoty mohou být vyjádřeny následovně:

### **Novost**

Některé nápady mohou uspokojit zcela novou oblast v rámci výrobků a služeb, která v minulosti nebyla zákazníky tolik vyžadována nebo se s ní často nemohli setkat. V současné době se dá považovat rychlý růst odvětví v technologiích, které nám pravidelně nabízejí nové možnosti. Mezi příklady je možné uvést mobilní telefony, které dnes zákazníkům nabízí nepřehledné množství volitelných možností pomocí aplikací.

### **Výkonnost**

Na rozdíl od novosti, výkonnost se zabývá především na zdokonalování již zavedených výrobků a služeb. Pokud budeme uvažovat opět odvětví technologií, poté lze posun ve výkonnosti pozorovat v oboru IT a počítačů. Jelikož je neustále tvořen tlak ze strany zákazníků na větší výkonnost a rychlejší stroje, podniky se musí neustále zaměřovat na zdokonalení již známých technologií.

### **Přizpůsobení**

Hodnota tohoto prvku se tvoří pomocí přizpůsobování se zákazníkům a jejich specifickým požadavkům, které mají na výrobky či služby.

### **Design**

Design výrobků tvoří velmi důležitý prvek, který se jen velmi obtížně kvantitativně ohodnocuje. Pokud se podniku podaří vytvořit takový design, který upoutá velké množství zákazníků, nelze tento prvek změřit, ovšem výrobku pomůže vyniknout. V oblastech módy lze tento prvek považovat za stěžejní.

## **Cena**

Mezi běžné přístupy, jak vytvořit výhodnější nabídku, patří nabízet stejný výrobek či službu za nižší částku. V současné době se též ve velkém množství odvětví začínají objevovat bezplatné nabídky. Mezi tyto nabídky můžeme zahrnovat různé produkty od služeb elektronické pošty, telefonní služby až po aplikace a další produkty a služby. Bezplatné využívání takovýchto služeb je často podmíněno akceptováním zobrazování reklamních sdělení.

## **Dostupnost**

Mezi další způsoby, jak zvýšit hodnotovou nabídku, je vytvořit dostupnost pro takové zákaznické segmenty, které dříve k daným výrobkům či službám přístup neměly (Osterwalder & Pigneur, 2012).

### **2.5.3 Kanály**

Tento prvek popisuje, jak probíhá komunikace mezi podnikem a zákaznickými segmenty, a jak podniky ke svým segmentům přistupují, aby jim mohli předat hodnotovou nabídku. Prodejní kanály, distribuce a komunikace vytvářejí přechod mezi podnikem a jeho zákaznickými segmenty. Dle Osterwalder & Pigneur (2012) mají kanály několik různých funkcí:

- a) Zvyšování podvědomí o výrobcích a službách firmy mezi zákazníky;
- b) Pomoc zákazníkům se zhodnocením hodnotové nabídky firmy;
- c) Nabídnutí možnosti zakoupit si konkrétní produkty a služby;
- d) Předání hodnotové nabídky zákazníkům;
- e) Poskytování poprodejní zákaznické podpory.

Kanály obsahují pět různých fází. Lze je rozdělit na přímé a nepřímé, respektive na vlastněné a partnerské.

Tabulka 5 Typy a fáze kanálů

Typ kanálu			Fáze kanálu				
Vlastní	Přímé	Prodejci	<b>1. Povědomí</b> Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?	<b>2. Hodnocení</b> Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?	<b>3. Nákup</b> Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické služby?	<b>4. Předání</b> Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?	<b>5. Po prodeji</b> Jak zajišťujeme prodejní zákaznickou podporu?
		Prodej přes web					
Partnerské	Nepřímé	Vlastní prodejny					
		Partnerské prodejny					
		Velkoobchod					

Zdroj: Vlastní zpracování dle Osterwalder & Pigneur (2012)

Důležitým faktorem pro zavádění hodnotové nabídky pro zákazníky je volba správného mixu kanálů, aby co možná nejlepší formou uspokojovaly potřeby zákazníků a našeho přístupu k nim. Podnik má více možností, jak bude oslovovat své zákazníky. Jednou z možností může být oslovování prostřednictvím vlastních kanálů. Ty mohou mít přímé (webové stránky) a nepřímé (maloobchodní prodej) formy. Druhou možností je využití partnerských kanálů, které jsou pouze nepřímé (velkoobchodní distribuce). Partnerské kanály vedou k nižším maržím, podniku však mohou umožnit dosáhnouti širšího záběru pro zákazníky.

#### 2.5.4 Vztahy se zákazníky

Vztahy se zákazníky popisují typy jednotlivých vztahů, které podnik buduje v rámci individuálních segmentů. Firma by měla mít představu o tom, jaký vztah chce s jednotlivým segmentem budovat. Vztahy se mohou různit – od osobních až po automatizované – a lze je rozdělit do několika kategorií.

##### Osobní asistence

Tento typ vztahu je založen na vzájemné interakci. Z toho plyne jeho hlavní výhoda, a to že zákazník může komunikovat přímo se skutečným zástupcem podniku. Zástupce podniku je schopný asistovat zákazníkovi již během procesu rozhodování a vybírání výrobků či služeb, ale také poskytnout pomoc po uskutečnění nákupu.

## **Samoobsluha**

Jak je již z názvu zřejmé, podnik v tomto případě neudrhuje přímé vztahy se zákazníkem, pouze mu poskytuje natolik potřebné informace, aby zákazník byl schopný se sám o sebe postarat.

## **Automatizované služby**

Typ automatizované služby poskytuje propojení mezi zákaznickou samoobsluhou a automatizovanými procesy. Příkladem mohou být různé online služby, které se v dnešní době běžně vyskytují (Osterwalder & Pigneur, 2012).

### **2.5.5 Zdroje příjmů**

Stavební prvek, představován hotovostí, kterou podnik získává pomocí zákaznických segmentů. Podnik si poté musí sám odpovědět na otázku, za co je jeho zákaznický segment ochoten zaplatit. Business model může uvažovat dva druhy zdrojů příjmů:

- a) Příjmy z jednorázových plateb od zákazníků;
- b) Příjmy, které se opakují díky pravidelným platbám za výrobek nebo službu či za poskytování následných zákaznických podpor.

Příjmy lze generovat pomocí několika způsobů:

#### **Prodej aktiv**

Tento zdroj příjmů lze uvažovat v případě prodeje vlastnických práv k fyzickému produktu.

#### **Předplatné**

Zdroj příjmů, který se generuje pomocí prodeje neustálého přístupu k výrobku či službě. Tento zdroj příjmů se ve světě vyskytuje čím dál častěji, ať už uvažujeme například klasické permanentky na sportovní akce či pravidelné předplatné služby či aplikace v telefonu.

#### **Pronájem**

Založen na principu dočasného poskytnutí práva využívat po určitou dobu nějaké aktivum za poplatek. Pro pronajímatele či podnik tento zdroj příjmů funguje jako bod b), který je popsán výše – jako opakující se příjem.

### 2.5.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje detailně popisují klíčová aktiva potřebná k fungování business modelu. Tyto zdroje umožňují vytvářet a prezentovat hodnotovou nabídku, dostat se na trhy, zachovávat vztahy se zákazníky a vytvářet příjmy. V návaznosti na business model jsou v různých situacích potřebné odlišné zdroje. Klíčové zdroje nabývají fyzické, finanční, duševní nebo lidské podoby. Firma je může mít ve svém vlastnictví nebo si je pronajímat, eventuálně je může získat od klíčových partnerů.

#### **Fyzické zdroje**

Do této kategorie spadají veškerá fyzická aktiva, mezi které mohou patřit výrobní prostory, budovy, vozidla, stroje a jiné. Fyzické zdroje jsou velice často náročné pro náš kapitál.

#### **Finanční zdroje**

V některých business modelech se můžeme setkat s využíváním finančních záruk či zdrojů pomocí hotovosti, úvěrů či opčních akciových programů.

#### **Lidské zdroje**

V dnešní době se čím dál více klade důraz na získávání a využívání lidských zdrojů. Každý podnik těmito zdroji více či méně disponuje. Lidské zdroje hrají klíčovou roli především v podnicích, které se zabývají kreativitou nebo zvýšenou potřebou znalostí.

#### **Duševní zdroje**

Mezi duševní zdroje můžeme zařadit například značky, patenty, autorská práva či databáze zákazníků. Právě proto tento prvek patří mezi jeden z nejdůležitějších pro podnik v rámci business modelu, jelikož může pro podnik zvyšovat konkurenceschopnost a hodnotu firmy v budoucnosti (Osterwalder & Pigneur, 2012).

### 2.5.7 Klíčové činnosti

Sedmý prvek business modelu se zabývá důležitými aktivitami, které podnik musí uskutečňovat, aby jeho model fungoval. Model poté zkoumá jednotlivé klíčové činnosti. Tento prvek je potřeba detailně zkoumat, jelikož rozebírá nejdůležitější činnosti, které podnik vykonává pro vytvoření

úspěšné hodnotové nabídky, získání určitého počtu zákazníků a tím pro upevnění jeho konkurenceschopnosti a přežití v budoucnu.

### **2.5.8 Klíčová partnerství**

Tento stavební prvek přibližuje sítě partnerů a dodavatelů, které jsou velmi potřebné ke správnému fungování business modelu. Pro podnik je jednou ze základních složek navazovat partnerství. Tato partnerství napomáhají business modelu správně fungovat pomocí snížení rizika či získání potřebných zdrojů.

Podle Osterwalder & Pigneur (2012) lze rozlišit čtyři druhy partnerství:

- a) Strategická spojenectví mezi subjekty, které si nekonkurují;
- b) Spolupráce, tzn. strategická partnerství mezi konkurenčními subjekty;
- c) Společné podniky s cílem vytvářet nové podnikatelské projekty;
- d) Vztahy mezi kupujícím a dodavatelem s cílem zajistit si spolehlivé dodávky.

Je možné rozlišovat tři druhy motivace pro tvorbu partnerství.

#### **Snížení rizika a nejistoty**

V nejistých dobách či situacích může podniku pomoci založení partnerství; toto partnerství poté také dopomáhá snížit riziko v konkurenčním prostředí.

#### **Optimalizace a úspory z rozsahu**

Partnerství mohou podniku sloužit rovněž pro úspory z rozsahu a snížení nákladů. Tato partnerství vznikají často mezi kupujícím a dodavatelem za účelem optimálního rozdělení zdrojů a činností.

#### **Získání určitých zdrojů a činností**

Velmi malý počet firem vlastní veškeré zdroje, které potřebuje k provozování své činnosti. Proto vznikají partnerství, které dopomáhají doplnit business model o další zdroje jako například znalosti, licence či přístup k zákazníkům.

### **2.5.9 Struktura nákladů**

Poslední stavební prvek se zabývá všemi náklady, které jsou potřeba definovat pro správné fungování business modelu. Vytváření a předkládání hodnotové nabídky, udržování vztahů se

zákazníky i tvorba příjmů generuje náklady. Po sestavení většiny z předešlých osmi stavebních prvků lze tyto náklady poměrně snadno vyčíslit. Pro většinu business modelů lze říci, že jejich cílem je náklady minimalizovat, mohou se však lišit v přístupu k posuzování jejich důležitosti. Náklady, které business model definuje, mohou být následující:

### **Náklady fixní a variabilní**

Náklady, které se nazývají fixní, jsou takové, které jsou nezávislé na objemu výroby či poskytování služeb. Běžně mezi tyto náklady podnik může zařadit nájemné, mzdy a jiné. Oproti tomu variabilní náklady jsou přímo úměrné objemu výroby nebo poskytovaných služeb.

### **Úspory z rozsahu**

Podnik, který dosahuje snížení nákladů pomocí většího objemu produkce, hovoří o úsporách z rozsahu. U větších firem se můžeme setkat například množstevních slev díky vysoké produkci (Osterwalder & Pigneur, 2012).

### **2.5.10 Plátno business modelu**

Plátno business modelu obsahuje všech devět výše popsaných prvků a představuje je ve formě malířského plátna, což umožňuje vizuálně znázornit všechny prvky na jednom místě. Nejefektivnější plátno je takové, které je dostatečně velké a poskytuje tak dostatek prostoru pro vyjádření kreativity a následnou diskusi.

Obrázek 2 Plátno business modelu



Zdroj: Osterwalder & Pigneur (2012)

## 2.6 Finanční analýza

Finanční analýza je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro vedení společnosti především při rozhodování o budoucím vývoji. Analytik, který zpracovává data o daném podniku pro svoji budoucí předpověď, využívá především již data minulá; pokud se jedná o nový podnik, musí vytvořit své výpočty na základě svého odhadu, ke kterému mu pomáhají určité ukazatele. V oblasti finanční analýzy jsou též důležité zkušenosti a osobní názor analytika či vedení společnosti, kteří již mohou mít zkušenosti ze svých předešlých pracovních pozic.

Na vypracování finanční analýzy nejsou definovány přesné návody, na rozdíl od účetnictví není nikterak legislativně upravena v zákonech, předpisech či standardech. Existuje ale několik metod finanční analýzy, které jsou již obecně přijímané a uznávané (Grünwald & Holečková, 2009).

### 2.6.1 Uživatelé finanční analýzy

Informace, které vyplývají z finanční analýzy, jsou následně podstatné pro mnoho osob. Kvalitní informace, které plynou ze zpracované analýzy, potřebuje každý, kdo řídí a na jejich základě činí konkrétní rozhodnutí. Uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit na interní a externí.



Mezi interní uživatele patří:

- a) majitelé podniku;
- b) manažeři;
- c) zaměstnanci.

Majitelé a manažeři využívají analýzu ke každodennímu rozhodování o dalších postupech v řízení podniku. Zaměstnance zajímá vývoj především v souvislosti s udržení práce, sociálními jistotami a se zvyšováním platů.

K externím uživatelům řadíme:

- a) státní orgány;
- b) dodavatele;
- c) odběratele;
- d) investory;
- e) bankéře;
- f) studenty a další.

Státní orgány mají zájem ve zpracovaných údajích především v rámci dotací, veřejných státních zakázkách a statistikách, dodavatelé potřebují znát platební schopnost zákazníků, odběratele stabilitu dodávek, investoři zhodnocení vložených prostředků.

## **2.6.2 Výnosnost vlastního jmění společnosti**

Mezi nejpopulárnější ukazatele finanční výkonnosti patří mezi investory ukazatel ROE (Return on Equity), neboli výnosnost vlastního kapitálu. Výpočet tohoto ukazatele je definován takto:

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní jmění}}$$

Dalo by se říci, že úspěšnost kariéry mnoha členů vedení je úzce spjatá s dosaženou firemní hodnotou ROE, jelikož se dá považovat též jako měřítko efektivnosti, s jakou podnik využívá kapitál vlastníků. ROE ukazuje velikost zisků na jednotku měny investovaného kapitálu či v procentuální podobě vystupuje jako míra výnosnosti.

### Tři determinanty ROE

Pro management je důležité si tento vzorec dále rozvést a zjistit tak, ve kterých bodech se dá tento ukazatel ovlivnit.

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní jmění}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní jmění}}$$

Tyto tři poměry lze jednotlivě pojmenovat, jelikož mají svůj vlastní význam. V pořadí naznačeném ve vzorci výše můžeme identifikovat následující ukazatele: zisková marže, obrat aktiv a finanční páka. Z tohoto vztahu pak lze odvodit, že management má tři možnosti, jak ovlivnit ukazatel ROE:

1. Zisková marže – zisky získané z každé jednotky měny;
2. Obrat aktiv – tržby vygenerované z každé jednotky měny použitých aktiv;
3. Finanční páka – objem vlastního jmění použité k financování aktiv (Higgins, R., C., 1997).

#### 2.6.3 Zisková marže

Zisková marže, rozpětí či míra zisku měří každou část z tržeb dané měny, která vede z výsledovky do zisků. Tento pohyb je významný především pro manažery provozních operací, jelikož odráží cenovou strategii podniku a schopnost kontrolovat provozní náklady.

#### Výnosnost aktiv

Pro hlubší poznání efektu při kombinaci marže a obratovosti lze vypočítat ukazatel výnosnosti aktiv ROA (Return on Assets).

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisková marže}}{\text{obrat aktiv}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}}$$

Procentuální výsledek znamená, kolik jednotek podnik získá z každé jednotky aktiv dané měny vložených do podniku. ROA je základním ukazatelem efektivnosti, s jakou podnik řídí své zdroje. ROA oproti ROE ukazuje, kolik je procentuální zisk z peněz vynaložených nejen vlastníky, ale i věřiteli.

#### 2.6.4 Další finanční ukazatele

Ke zjištění ukazatelů rentability je používáno několik ukazatelů zisku. Zde je struktura zisku:

- a) EBITDA (zisk před úroky, zdaněním a odpisy);
- b) EBIT (zisk před úroky a zdaněním);
- c) EBT (zisk před zdaněním);
- d) EAT (zisk po zdanění).

Hrubý zisk je získán odečtením nákladů od výnosů, kdy se do nákladů nezapočítávají náklady odbytové a správní.

Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales) ukazuje schopnost podniku dosáhnout zisku při nějaké úrovni tržeb. Ukazuje, zda podnik vyrábí za nízkou či vysokou cenu. Také se zde užívá termín ziskové rozpětí, a to buď provozní, které není ovlivněno finančními náklady, zejména úroky, nebo čisté ziskové rozpětí, které počítá se ziskem po zdanění.

$$\text{ROS} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Pro čisté ziskové rozpětí by vzorec vypadal podobně, ale v čitateli místo zisku před úroky a zdaněním bude zisk po zdanění (Grünwald & Holečková, 2009).

## 3 Cíl a metodika

### 3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vymezit strukturu a obsah business modelu podle Osterwalder & Pigneur (2012) a vypracovat jej na konkrétní záměr podnikání v oboru gastronomie v Jihlavě.

Mezi dílčí cíle patří:

1. Formulace mise a vize podniku;
2. Vyhodnocení dotazníkového šetření pro potvrzení realizovatelnosti business modelu;
3. Vymezení zákaznických segmentů;
4. Definování struktury příjmů a nákladů podniku;
5. Náhled pro přežití podniku v rámci konkurence;
6. Formulace strategií vycházející z business modelu pomocí SWOT analýzy.

### 3.2 Metodický postup

Struktura diplomové práce se skládá ze dvou částí, a to z teoretické a praktické. V teoretické části jsou zpracovány základní definice o podnikání a témata potřebná k vytvoření business modelu, které byla nutno nastudovat z odborné literatury. Literaturu jsem čerpal především z odborné knihovny České národní banky, dále také z městské knihovny v Jihlavě. Mezi pojmy v teoretické části jsou popsány možnosti podnikání podle legislativy České republiky. V diplomové práci je také teoreticky rozebrána struktura vytváření business modelu podle Osterwalder & Pigneur (2012). Dále teoretická část popisuje, jaké schopnosti by měl mít začínající podnikatel, pokud chce být v budoucnu úspěšný. V teoretické části je také popsána tvorba strategického plánu a analýzy, které se k němu pojí.

V praktické části je vypracován konkrétní business model gastronomického podniku v Jihlavě. Do praxe byly převedeny poznatky ze studia odborné literatury. Business model je v praktické části strukturován do devíti stavebních prvků podle Osterwalder & Pigneur (2012), jelikož jejich pohled na business model se mi zdál jako nejkomplexnější pojetí business modelu, který dokáže popsat všechny potřebné složky pro vytvoření úspěšného podnikání. V rámci jednotlivých stavebních

prvků business modelu bude zpracováno dotazníkové šetření především pro zjištění atraktivity pro potenciální zákazníky a zákaznické segmenty. Dotazníkové šetření vychází z vypracovaného business modelu jako podklad pro potvrzení realizovatelnosti business modelu, mělo by též dopomoci k zajištění správného cílení přidané hodnoty pro zákazníky se zaměřením na nejdůležitější aktivity podniku.

Pro ověření realizovatelnosti business modelu budou následně zpracované analýzy, mezi které se dá zařadit SWOT analýza, vycházející z daného business modelu, která určuje především silné a slabé stránky podniku. Je zde detailně rozebráno, jakých silných stránek využít a na jaké slabé stránky se zaměřit a zvýšit tím úspěšnost podniku. Pomocí matic IFE a EFE lze posléze tyto silné a slabé stránky společně s příležitostmi a ohroženími kvantitativně vyjádřit (Fotr, J. & kol., 2012).

V rámci dvou z devíti prvků budou následně zpracované finanční ukazatele, které vycházejí z přehledu nákladů a příjmů restaurace. Tyto ukazatelé mohou informovat o úspěšnosti podniku v budoucnosti (Higgins, R., C., 1997).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika podnikatelského nápadu

Na úvod vlastní práce v diplomové práci bych rád představil nápad, kterým se celá práce zabývá, jeho charakteristikou, která bude podrobněji rozebrána v dalších kapitolách pomocí business modelu, SWOT analýzy a finančních ukazatelů.

V posledních letech se čím dál více i do české gastronomie dostávají různé druhy kuchyně z celého světa. Vedle takových, které v České republice už určitou dobu fungují, jako je například asijská či italská kuchyně, je možné sledovat trend nově přichozích typů, například indické, vietnamské a jiných. Díky narůstající globalizaci ve světě jsou v dnešní době potraviny a nápoje z jiných zemí relativně snadno dostupné. Tento trend lze sledovat na každoročních festivalech jídla nebo také „Street Food festivalech“, které probíhají právě takovou formou, aby zákazník mohl vyzkoušet pokrmy z různých koutů světa. Tyto trendy byly částečně pozdrženy kvůli pandemické situaci, která ve světě vypukla v roce 2020, avšak momentálně je možné sledovat, že návyk navštěvování restaurací a různých festivalů se opět vrací.

Právě proto je tento podnikatelský nápad založený na zvědavosti potenciálních zákazníků, kteří by chtěli vyzkoušet i jinou než běžně dostupnou kuchyni. Ve své diplomové práci se věnuji nápadu pro založení nového gastronomického podniku, který by zákazníkům pravidelně nabízel večery Zahraniční kuchyně, nazývané jako *Večery Z*. Restaurace Mundial, která by se v průběhu týdne mohla zdát jako obyčejná či nerozeznatelná od ostatních, se pomocí nových možností dokáže přeměnit na zážitek, který zákazník bude chtít vyzkoušet znovu. Nová restaurace by se zabývala degustacemi – večerů Z – netradičních kuchyní, které by probíhaly jednou za dva týdny. V tento moment by v podniku bylo možné vyzkoušet různé pokrmy, pochutiny a k tomu by si zákazníci mohli poslechnout přednášku od cestovatelů ohledně dané země. Dopomoci k tomuto nápadu by mohli externí partneři, které můžeme vidat právě na Food festivalech přes léto po celé České republice.

## 4.2 Mise

Nezákladnějším kamenem restaurace Mundial je dobře najedený a šťastný zákazník, který si může odnést ze svého večera také zážitek. Pro docílení tohoto kamene je proto potřeba využívat co nejkvalitnější potraviny a suroviny, útulné a moderní prostředí a příjemný personál. Na chuť si tu přijde každý, ať už se bude jednat o turistu, studenta či rodiny s dětmi. Pomocí našich služeb chceme rozšířit nabídku neobvyklých pokrmů v oblasti gastronomie České republiky.

## 4.3 Vize

Dobře nastavená vize, která dokáže motivovat a vést k budování hodnoty, je pro každý podnik velice důležitá a pomáhá mu udržovat správné postavení na trhu. Současně nastavená vize restaurace je naplánovaná na pět let s jejím pozdějším rozšířením podle dané situace. V prvním roce bude nejdůležitější dostat náš nápad do podvědomí co největšího okruhu lidí, získávat nové pravidelné zákazníky a upevňovat jejich důvěru a pomocí jejich zpětné vazby ještě více zlepšovat kvalitu našich služeb. Z marketingového hlediska bychom chtěli stále pokračovat v pravidelných průzkumech pomocí sociálních sítí a zjišťovat tak, co se zákazníkům nejvíce líbí. Dalším bodem by bylo získat si dobrou reputaci na různých turistických portálech, které jsou dostupné pro všechny (Trip Advisor, Google recenze). Důležité v prvním roce bude také získat důvěryhodné partnery pro poskytování různých druhů kuchyní a přednášek. Od druhého roku bychom chtěli zajistit také rozvoz po Jihlavě, a to externí firmou. Ve třetím roce bychom se soustředili především na marketingovou kampaň, pomocí které bychom se mohli dostat do podvědomí občanů i mimo Jihlavu či kraje Vysočina. Ve čtvrtém roce by bylo soustředění přesunuto do naší kuchyně se snahou získat na alespoň určitou dobu kuchaře z různých zemí s vidinou rozšíření znalostí v kuchařském světě. V pátém roce by bylo cílem vytvořit druhou pobočku v Brně a tím i dopomoci k rozšíření možností přednášek.









## 4.4 Devět stavebních prvků business modelu

V této kapitole se budu zabývat devíti stavebními prvky, které byly popsány v teoretické části podle Osterwalder & Pigneur (2012). Všechny prvky, které jsou kostrou business modelu, budou detailně rozebrány pro potřebu založení restaurace. Prvním krokem k naplnění těchto devíti prvků bylo vypracováno plátno business modelu, které je zobrazeno v kapitole 4.4.1.

#### 4.4.1 Plátno Business modelu

Jak již bylo zmíněno ve výše uvedené kapitole, prvním krokem k vytvoření business modelu pro restauraci Mundial, bylo vytvoření plátna, který se snaží vizualizovat všech devět stavebních prvků. Pro restauraci byl nejdříve zpracován nový podnikatelský nápad, pro který je následně detailně zpracováno devět stavebních prvků. Těmito prvky se více věnuji v následujících kapitolách.

Obrázek 3 Plátno business modelu restaurace Mundial

<p><b>Klíčová partnerství</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dodavatelé surovin</li> <li>➤ Externí partneři ze street food festivalů</li> <li>➤ Cestovatelé</li> <li>➤ Odborníci v oblasti údržby</li> <li>➤ Specialisti IT a marketingu</li> <li>➤ Služby pro rozvoz jídla</li> </ul> 	<p><b>Klíčové činnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poskytování kvalitních a chutných pokrmů</li> <li>➤ Možnost poznání světa</li> </ul> <p><b>Klíčové zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kvalitní suroviny a ingredience</li> <li>➤ Partneři, personál, specialisti IT a marketingu</li> </ul> 	<p><b>Hodnotová nabídka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Novinka mezinárodní kuchyně</li> <li>➤ Přednášky o cizích zemích</li> <li>➤ Česká kuchyně v běžné dny</li> <li>➤ Dárkové poukazy</li> <li>➤ Možnost objednání jídla domů</li> </ul> 	<p><b>Vztahy se zákazníky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asistence v průběhu návštěvy</li> <li>➤ Dotazování nápadů</li> <li>➤ Systém online rezervace</li> </ul>  <p><b>Kanály</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sociální sítě</li> <li>➤ Webové stránky</li> <li>➤ Osobní návštěva</li> </ul> 	<p><b>Zákaznické segmenty</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obyvatelé Jihlavy</li> <li>➤ Mladí lidé se zájmem o cestování</li> <li>➤ Pracovníci v centru města</li> <li>➤ Osoby, které navštěvují restauraci alespoň 1x za týden</li> </ul> 
<p><b>Struktura nákladů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nájemné za prostory</li> <li>➤ Náklady na suroviny</li> <li>➤ Náklady na marketing</li> <li>➤ Náklady na IT údržbu</li> </ul> 		<p><b>Zdroje příjmů</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tržby z prodeje pokrmů a nápojů</li> <li>➤ Příjmy z prodeje dárkových poukazů</li> <li>➤ Tržby z realizace specializovaných večerů</li> <li>➤ Tržby z organizování různých firemních akcí</li> </ul> 		

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4.2 Zákaznické segmenty

Poznání potenciálních zákazníků je základním krokem pro budoucí vývoj podnikání. Pomocí dotazníkového šetření a dat ze statistického úřadu pro vývoj obyvatel v kraji Vysočina je níže zpracováno, kdo by mohl být pro restauraci pravidelným zákazníkem.



## Výsledky dotazování

Prvním krokem pro zjištění a segmentaci zákazníků byl v rámci marketingového výzkumu vytvořen dotazník. Ten se skládal ze 13 otázek zaměřených na specifikaci respondentů podle věku, vzdělání, bydliště a jejich četnost navštěvování restaurací. Dotazníku se zúčastnilo 151 lidí především z kraje Vysočina, ale také z ostatních částí České republiky. Cílem dotazníku byla snaha o zjištění jednoduchého profilu budoucího zákazníka, jeho preferencí a vkusu, což by mohlo dopomoci budoucímu vývoji restaurace. Dotazník byl realizován přes internetovou stránku Survio.

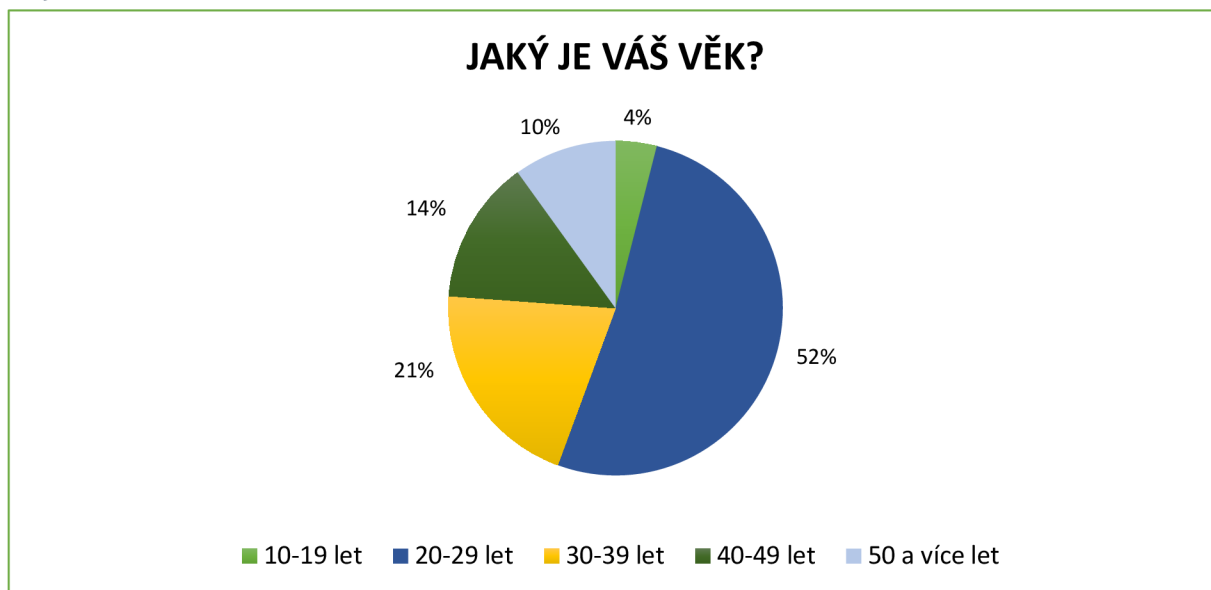
Graf 1 Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 151 dotazovaných lidí (Graf 1) se dotazníku zúčastnilo 105 žen (70 %) a 46 mužů (30 %). Zároveň se v dotazníku objevila otázka věku (Graf 2). Ze všech dotazovaných se v největším počtu umístil věk 20-29 let, a to 78 dotazovaných (52 %), druhou největší skupinou v zastoupení věku bylo 31 dotazovaných ve věku 30-39 let (21 %). Pro zákaznické segmenty naší restaurace Mundial bude primární zaměření na mladé lidi, mezi kterými je velmi oblíbené cestování a objevování nových věcí. Dle výsledků dotazníku bylo respondentů v této skupině nejvíce, nelze však opomenout, že věkové složení v oblasti Jihlavy je docela jiné (Graf 5), a tak je potřeba se nezaměřovat čistě jen na takovou věkovou skupinu, která vyšla jako nejpočetnější z dotazníkového šetření.

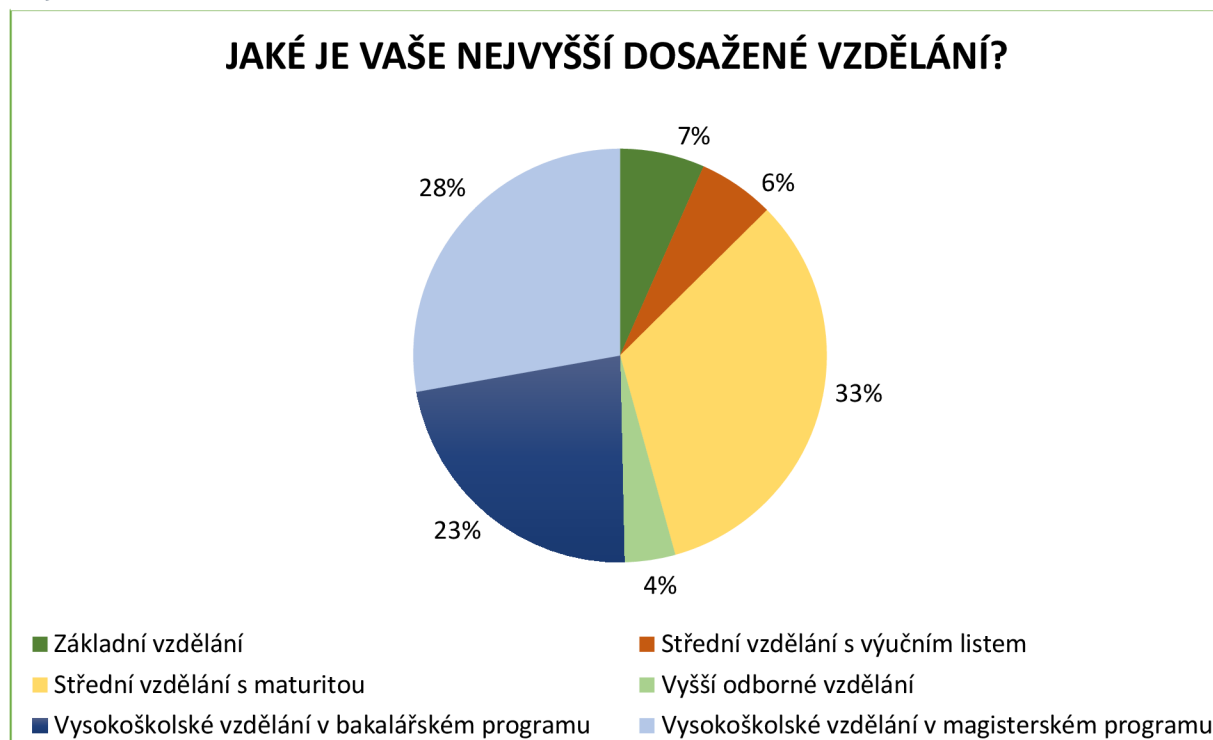
Graf 2 Věk



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka v dotazníku byla zaměřená na nejvyšší dosažené vzdělání. Z celkového výsledku (Graf 3) lze vyvodit, že největší zastoupení si zasloužilo střední vzdělání s maturitou – celkem 50 respondentů (33 %), následováno respondenty s vysokoškolským vzděláním v magisterském programu, a to 42 respondentů (28 %) a také vysokoškolském vzdělání v bakalářském programu s celkovými 34 respondenty (23 %).

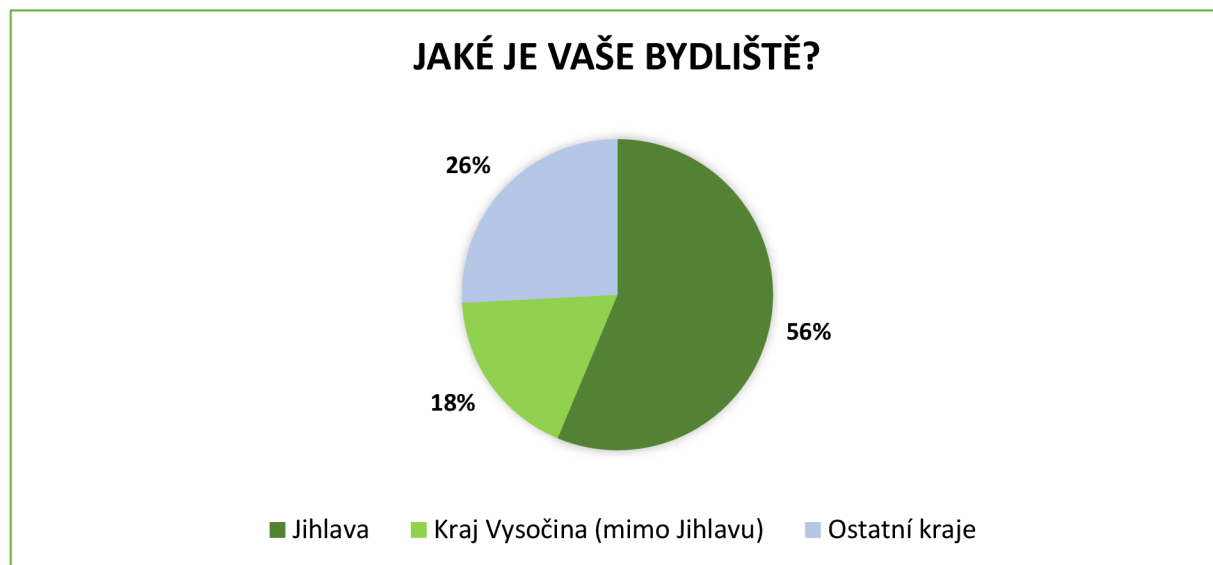
Graf 3 Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Další dvě otázky v dotazníku byly směřované na bydliště dotazovaných. Hlavní myšlenkou Mundialu je zaměřit se především na obyvatele Jihlavy a jejího okolí. Jedna z otázek v dotazníku měla za úkol zjistit kraj ČR, ve kterém dotazovaní žijí. Druhá byla specifická pro ty, kteří vybrali Kraj Vysočina, a ptala se, zda je dotazovaný obyvatelem Jihlavy. Z celkových výsledků (Graf 4) lze sledovat, že dotazníků se zúčastnilo 85 Jihlavanů (56 %), 27 respondentů (18 %) uvedlo jejich bydliště v kraji Vysočina, avšak ne přímo v Jihlavě. Zbývající respondenti uvedli ostatní kraje, ve kterých se nachází jejich bydliště (Tabulka 6). Prvotní záměr restaurace je dostat se do podvědomí obyvatel Jihlavy a přilehlých měst, avšak do budoucna se restaurace Mundial chce rozšířit také více po České republice, proto jsou určité pro ni důležité i názory obyvatel z jiných krajů.

Graf 4 Bydliště



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Bydliště kraje

V jakém kraji bydlíte?	Počet respondentů	Procentuální zastoupení
Praha	6	4 %
Středočeský kraj	10	7 %
Jihočeský kraj	15	10 %
Plzeňský kraj	1	1 %
Královehradecký kraj	1	1 %
Kraj Vysočina	112	74 %
Jihomoravský kraj	4	3 %
Zlínský kraj	1	1 %
Moravskoslezský kraj	1	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

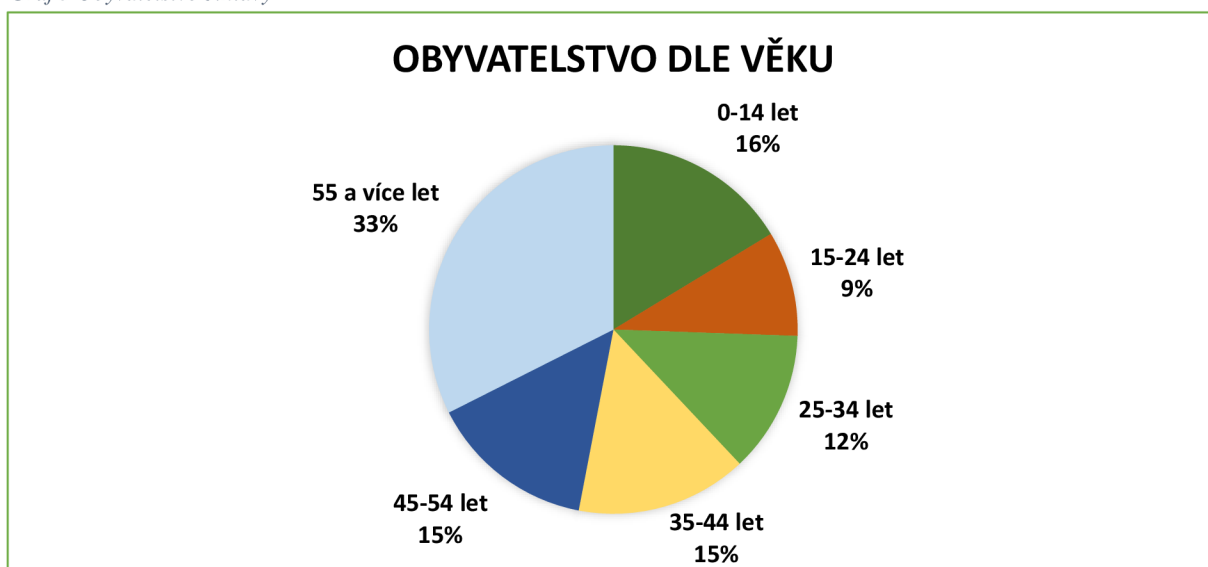
### Obyvatelé Jihlavy

I přesto, že restaurace do budoucna cílí na zákazníky s bydlištěm nejenom v kraji Vysočina, prvotní předpoklad je dostat se do podvědomí především obyvatelům Jihlavy a jejího blízkého okolí. Jihlava jako krajské město disponuje několika středními školami a jednou vysokou školou, proto se ve městě především v průběhu týdne vyskytuje velké množství studentů do 26 let. I přes současnou pandemickou situaci je velkým trendem mezi mladými lidmi cestování a poznávání nových kultur. Z uskutečněného dotazníkového šetření je taktéž zřejmé, že zájem o cestování je stále veliký. V současné době, kdy cestování je částečně omezeno, by bylo toto přání cestovat alespoň částečně uspokojeno tím, že by lidé mohli kulturu dané země poznat a vyzkoušet v naší

restauraci Mundial – ať už formou nabízených pokrmů nebo skrz cestopisné přednášky lidí, kteří tato místa navštívili.

Jak bylo zmíněno již výše, nejpočetnější skupinou respondentů byli dle výsledků lidé ve věku 20-29 let. Ovšem dle českého statistického úřadu je složení obyvatelstva okresu Jihlavy ke dni 19.3.2022 odlišné (Graf 5):

Graf 5 Obyvatelstvo Jihlavy



Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Dle rozdělení obyvatel dle věku v okrese Jihlava (Graf 5) je potřeba počítat s tím, že středoškolských a vysokoškolských studentů s trvalým bydlištěm v okolí Jihlavy je pouze okolo 10 %. Z grafu je zřejmé, že obyvatelstvo ve věku 25-54 má zastoupení až 42 %. Proto se restaurace musí soustředit taktéž na tuto skupinu. Jelikož Mundial se bude nacházet v blízkosti centra města, je možné počítat s nabídkou týdenního menu, jehož hlavní cílovou skupinou by byli právě lidé ve věku 25-54 let.

#### 4.4.3 Hodnotové nabídky

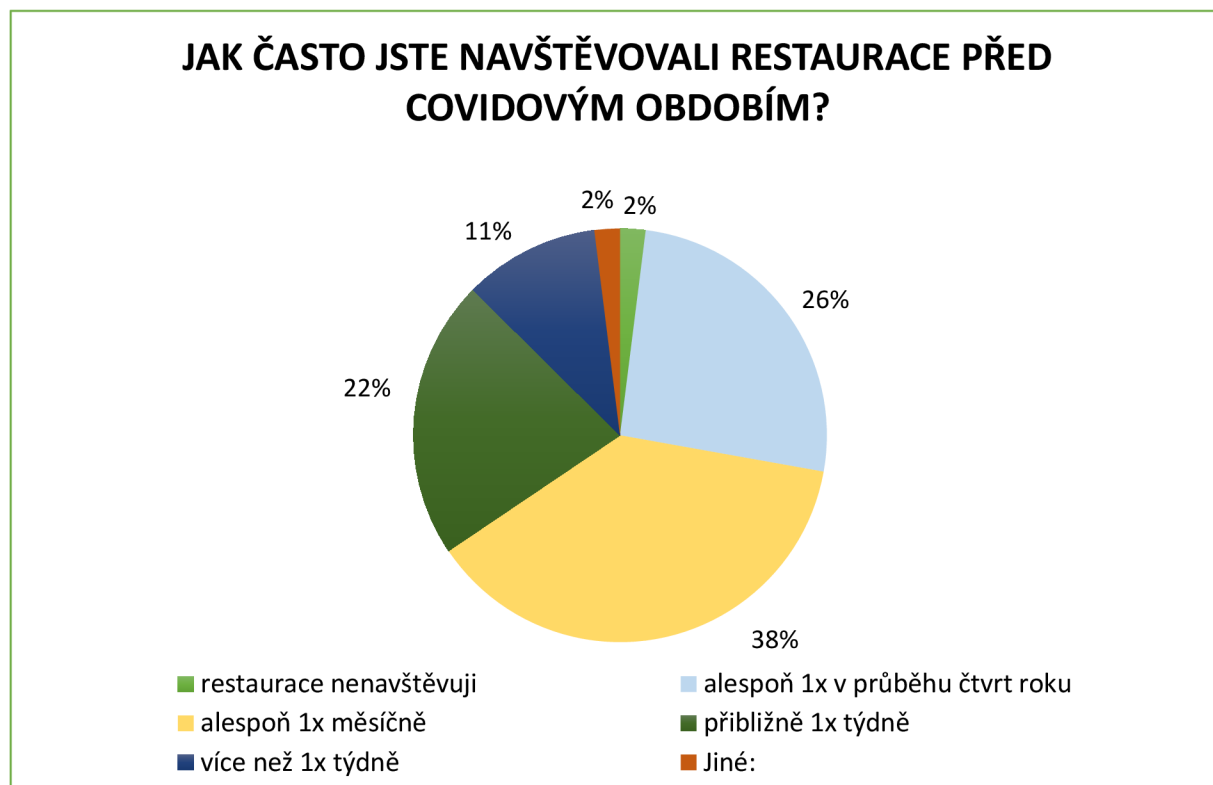
V této kapitole se budu zabývat tím, co naše restaurace přinese nového pro zákazníky, a tím i celkovou podstatou tohoto podnikatelského nápadu. V tomto stovebním prvku lze nalézt odpovědi na veškeré otázky, proč by si zákazníci měli vybrat právě nás, co nového restaurace přinese a jakou hodnotu bude přinášet do budoucna.

## Mezinárodní kuchyně

Jak již bylo zmíněno dříve, hlavní podstatou restaurace Mundial je přivést do Jihlavy nový nekonvenční podnik. Jeho specifičnost bude spočívat v možnosti vyzkoušení a poznání nových zemí a kultur. Restaurace se nebude soustředit pouze na produkci jednoho druhu kuchyně, ale ve vymezených dnech bude možné přijít strávit *večer Z* ochutnávkou neobyčejných jídel. S pomocí nadšenců, kteří stojí za fungováním Street food festivalů, bude možné vždy jednou za dva týdny vyzkoušet jednu ze světových kuchyní. Jelikož naše kuchyně nebude disponovat takovými kuchaři z celého světa, budeme hostit různé specialisty, kteří se danou kuchyní zabývají. S jejich know-how se budeme poté snažit přiblížit zákazníkům tajemství různých jídel, jejich historii a oblíbenost.

Součástí dotazníkového šetření byla snaha zjistit, jaký interval degustací by byl nejefektivnější. Proto se v dotazníku objevily dvě podobné otázky; jedna se ptala dotazovaných, jak často navštěvovali restaurace před covidovým obdobím, druhá otázka zněla, jak často navštěvují restaurace nyní, tedy v době zasažené koronavirovou krizí. Jak jsem již zmiňoval výše, pandemická situace významně ovlivnila velké množství podniků, jelikož na začátku pandemie byly návštěvy restauračních a dalších zařízení značně omezeny. V dnešní době, jak dokládá i provedené dotazníkové šetření, netráví lidé v restauracích tolik času, jako tomu bylo dříve – ať už kvůli odvyknutí od využívání gastronomických služeb, nebo díky alternativním možnostem, jako je například rozvoz jídla. Z první otázky (Graf 6) – jak často lidé navštěvovali restaurace před covidovým obdobím – lze sledovat, že největší zastoupení zde má možnost „alespoň 1x do měsíce“, kterou zvolilo 57 respondentů (38 %), druhým největším počtem se zde nachází možnost „alespoň 1x za čtvrt roku“, a to 39 respondentů (26 %). V kontextu porovnání s následující otázkou je důležité zmínit, že před covidovým obdobím uvedlo 16 respondentů (11 %), že restauraci navštěvují „více než 1x týdně“, naopak možnost „restaurace nenavštěvují“ zvolili pouze 3 respondenti (2 %).

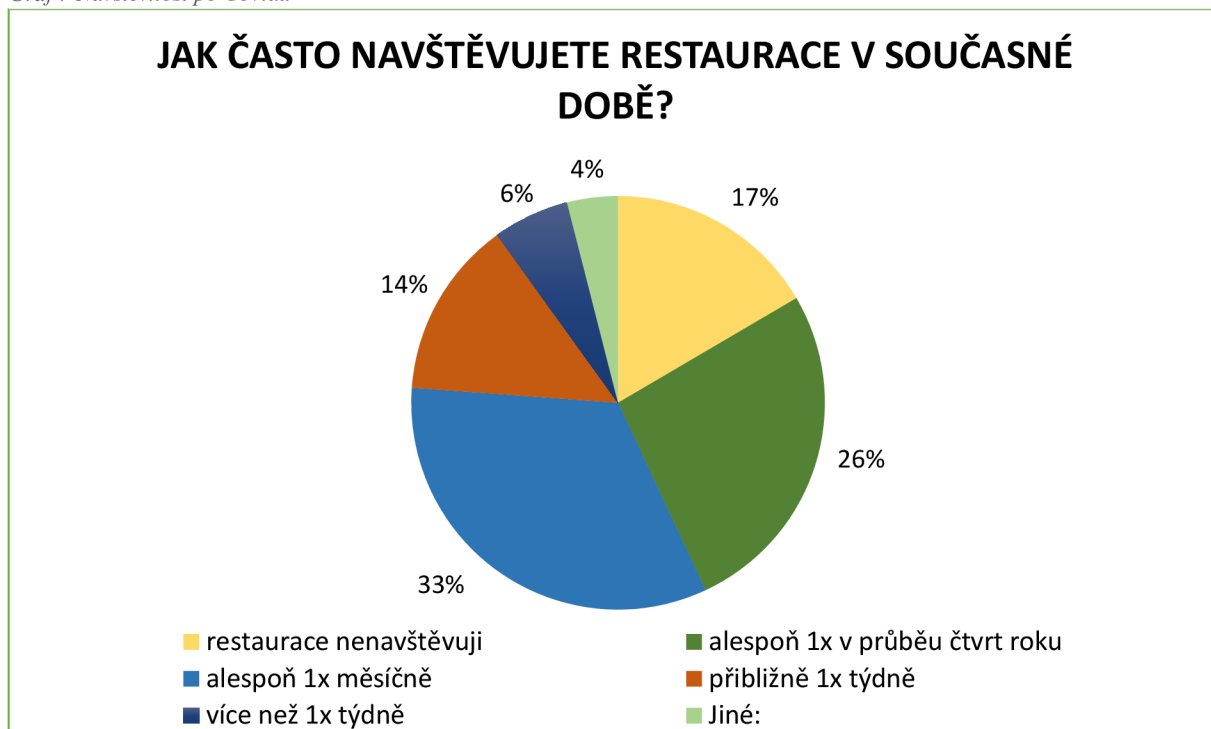
Graf 6 Návštěvnost před Covidem



Zdroj: vlastní zpracování

Ve druhé otázce (Graf 7), která se týkala již současné doby, lze sledovat, že původní trend se významně nezměnil. Největší zastoupení zůstává u možnosti „alespoň 1x do měsíce“ v počtu 50 respondentů (33 %), v četnosti odpovědí následuje možnost „alespoň 1x v průběhu čtvrt roku“, která byla zastoupena 40 respondenty (26 %). Největší propad lze sledovat u možnosti „více než 1x týdně“, kdy oproti první otázce zde uvedlo tuto možnost pouze 9 respondentů (6 %). Naopak největší nárůst zaznamenala možnost „restaurace nenavštěvuji“, kterou zvolilo 25 respondentů (17 %). Je zajímavé sledovat, že právě tento postoj změnila pandemická situace a v současné době je pro zákazníky pohodlnější si jídlo objednat z restaurace do pohodlí domova, jak bylo zmíněno v této práci již dříve.

Graf 7 Návštěvnost po Covidu



Zdroj: vlastní zpracování

### Cestopisy ve formě přednášek

Vždy pro každý večer, kdy bude probíhat *večer Z*, se budeme snažit pozvat hosta – cestovatele, který danou zemi navštívil, aby nás k naší degustaci obohatil historií dané země ve formě přednášky a prezentací fotek z dané lokality. Cestovatelů je po celé České republice mnoho; ať už jednotlivců nebo členů různých cestovatelských klubů. Možností získání dlouhodobého partnerství se budu později zabývat ve stavebním prvku klíčových partnerství.

### Výsledky dotazníku

V dotazníkovém šetření se nacházely také otázky na téma cestování a kam lidé nejčastěji cestují. Na základě jejich odpovědí se budeme snažit zaměřovat své *večery Z* na destinace, které jsou oblíbené u dotazovaných respondentů, a zároveň můžeme vzbudit zájem u lidí, kteří ještě danou destinaci nenavštívili.



Z celkových 151 dotazovaných zvolilo 133 respondentů (88 %) možnost, že se zajímají o cestování (Graf 8). To je pro Mundial pozitivní výsledek, jelikož cílí především na zájem o cestování, poznávání nových kultur a ochutnávání netradičních kuchyní.

Graf 8 Cestování



Zdroj: vlastní zpracování

Doplňková otázka pro zájem o cestování byla otevřená otázka, kam lidé mohli napsat svoji oblíbenou destinaci či kam by se chtěli podívat v budoucnu (Obrázek 4). Z tohoto přehledu může restaurace přemýšlet o tom, kterými zeměmi by se mohla v budoucnu zabývat. Z dotazníku je zřejmé, že veliké množství dotazovaných lidí má rádo cestování po České republice, proto by se restaurace v průběhu týdne zaměřovala spíše na českou kuchyni, tento efekt budu dále rozšiřovat v kapitole týdenního menu a další otázky z dotazníku, která se týkala oblíbených kuchyní a restaurací.

Obrázek 4 Destinace cestování



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dotazníkového šetření by restaurace Mundial pokračovala v podobném směru i v budoucnu, kdy by pomocí podobných dotazníků zjišťovala budoucí možnosti kuchyní, které by byly pro zákazníky atraktivní.

### **Týdenní menu**

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole o zákaznických segmentech, jelikož se v Jihlavě vyskytuje především velké množství pracujících lidí, přes týden by se restaurace soustředila na týdenní menu. Toto menu by bylo postaveno především na české kuchyni, která vyšla z dotazníkového šetření (Obrázek 5) jako nejoblíbenější. Snaha by byla lidem nabídnout klasická česká jídla za rozumnou cenu, na která by si lidé mohli zajít během své polední pauzy. Z přehledu otevřené otázky, které kuchyně jsou mezi lidmi oblíbené vyšla již zmiňovaná Česká kuchyně jako nejvíce oblíbená, avšak nacházejí se zde i některé v České republice již tradiční i netradiční kuchyně. Mezi ty spíše netradiční by se dala z přehledu zařadit Arménská, Řecká, Polská a jiné.

Obrázek 5 Druhy kuchyně



Zdroj: vlastní zpracování

Dalším bodem v dotazníku byla otázka, zda dotazující rádi zkoušejí pokrmy ze zahraniční kuchyně. Z šetření (Graf 9) byla jednoznačná odpověď; 137 respondentů (91 %) uvedlo, že se nebrání zkoušení nových kuchyní, což je pro naši restauraci pozitivní zjištění, protože alespoň ze vzorku dotazovaných můžeme předpokládat, že by lidé rádi vyzkoušeli něco netradičního.

Graf 9 Zahraniční kuchyně



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otevřenou otázkou v dotazníku byla možnost uvedení konkrétní oblíbené restaurace. Tato možnost slouží restauraci pro následné porovnání se svojí konkurencí, která se nachází v Jihlavě. Podle odpovědí dotázaných respondentů může restaurace uvažovat, co mají lidé v oblibě a na jaký typ menu by se mohla zaměřit v rámci týdenní nabídky.

#### 4.4.4 Kanály

Po průzkumu zákaznických segmentů a analýze hodnotových nabídek je též potřeba zjistit, jakým stylem komunikace budeme potenciální zákazníky oslovovat. Tato komunikace je velice důležitá pro budování podvědomí o Mundialu pro veškeré zákazníky, jelikož se k nim musí dostat potřebné informace ještě před tím, než naši restauraci navštíví. V rámci informování o novinkách a připravovaných událostech budou vytvořeny webové stránky a také vlastní skupiny na sociálních sítích. Jako poslední, avšak neméně důležitý, uvedu kanál přímé komunikace, který bude nastávat ve chvíli, kdy lidé navštíví naši restauraci. Kanál přímé komunikace je rozdělen do pěti bodů podle Osterwalder & Pigneur (2012).

#### Osobní návštěva

*1. Podvědomí: Jak zvyšujeme povědomí o výrobcích a službách firmy?*

Při osobní návštěvě každého zákazníka je pro nás důležité, aby mohl získat veškeré informace. Tyto informace o našich výrobcích a službách bude možné zjistit z jídelního lístku, jehož součástí bude i program na daný měsíc s událostmi, které budeme realizovat. V rámci *večerů Z* bude možné si poslechnout přípravu pokrmů přímo od specializovaných kuchařů.

*2. Hodnocení: Jak pomáháme zákazníkům zhodnotit hodnotovou nabídku naší firmy?*

V této otázce je nejdůležitější náš personál, který udržuje komunikaci se zákazníkem po celou dobu jeho návštěvy. V průběhu se personál může ptát, zda je zákazník se servisem a jídlem spokojený. Stejně tak při odchodu zákazníka je dobré se ho zeptat, jak se mu u nás v restauraci líbilo a jestli byl se vším spokojen.

### *3.Nákup: Jak umožňujeme zákazníkům zakoupit specifické služby?*

Nákup pro zákazníka bude možný jak hotově, tak platební kartou přímo na elektronickém terminálu. Další z možností, jak bude moci uhradit naše služby, je pomocí dárkového poukazu, který bude možný zakoupit přímo na místě nebo přes webové stránky.

### *4.Předání: Jak předáváme zákazníkům hodnotovou nabídku?*

Předávání naší nabídky bude běžně probíhat přímo u stolu, po uskutečněné objednávce. V restauraci bude možné si zakoupit i dárkové poukazy anebo rezervovat místo dopředu na plánovanou objednávku. Samozřejmě bude si odnést jídlo s sebou. K zákaznickovým zážitkům bude také napomáhat cestovatel, který jim u příjemně stráveného večera bude přednášet informace o různých zemích.

### *5.Po prodeji: Jak zajišťujeme prodejní zákaznickou podporu?*

Po prodeji se můžeme zeptat na názor našich zákazníků a nabídnout jim zúčastnit se systému loajality, který nám dá přístup k zákaznickým e-mailům, s jejichž pomocí můžeme dále pokračovat v komunikaci s našimi zákazníky.

## **Webové stránky**

Cílem webových stránek bude informovat zákazníka o nadcházejících událostech. Webové stránky budou poskytovat různé informace: náš příběh, s jakými dodavateli a partnery spolupracujeme, naše plány do budoucna a další. Součástí stránek bude možnost si prohlédnout týdenní i speciální menu připravené na *večery Z*. Zákazníci budou moci provést rezervaci online, a to na běžné dny v týdnu nebo také pro konaný večer. Bude zde též možné zakoupit dárkový poukaz, který si zákazník bude moci vyzvednout přímo u nás v restauraci anebo si ho sám v pohodlí domova vytisknout. Na webových stránkách se bude nacházet i sekce přihlášek pro cestovatele či různé kuchaře, kteří by měli zájem představit svoje zážitky a zkušenosti také ostatním lidem.

Velice důležitou součástí webových stránek bude dotazníková sekce, kde se budeme ptát zákazníků po každé degustaci, zda jim jídlo chutnalo a jaká země by je zajímala na příštím *večeru Z*. V této sekci dotazníku bude také vedena diskuze, kde nám zákazníci budou moci sdělovat jejich zpětnou vazbu, co se jim líbilo a co bychom mohli do budoucna zlepšit. Zákazníci zde budou moci

vložit i své vlastní fotky z jejich návštěvy různých zemí, ze kterých pak ty zdařilé vybereme a budeme je promítat v rámci *večera Z*.

### **Sociální sítě**

Na sociálních sítích se budeme zaměřovat především na pravidelnou komunikaci se zákazníky, budeme sdílet naše zážitky z restaurace pomocí fotek, videí či online přenosů. Na sociálních sítích, stejně jako na webových stránkách, bude možné si zarezervovat stůl. Budeme komunikovat se zákazníky přes komentáře, kde budou moci šířit svůj názor a zpětnou vazbu na naši restauraci, a tak se snažit zlepšit naše služby a upevňovat se zákazníky vztahy.

#### **4.4.5 Vztahy se zákazníky**

Jak již bylo zmíněno na začátku mé práce, nejzákladnějším kamenem restaurace je dobře najedený a šťastný zákazník. Pro docílení tohoto stavu jsem již rozebral distribuční kanály, kde jsem se zabýval spojením se zákazníky pomocí webových stránek či sociálních sítí. To je samozřejmě jen malá část z toho, jak se zákazníkem budovat dobré vztahy. Pro úspěšné fungování gastronomického podniku nestačí pouze komunikovat se zákazníky na dálku před návštěvou podniku, ale především v průběhu, kdy naši restauraci navštíví, a také mít zájem na následném budování vztahů do budoucna po samotné návštěvě restaurace.

### **Osobní asistence**

Osobní asistence je jedním z základních prvků, jak budovat vztahy se zákazníky. Její tradice je dána historicky z dob, kdy ještě neexistovali možnosti telefonické či internetové komunikace. Proto se budeme zaměřovat především na pomoc a komunikaci se zákazníkem, když se bude nacházet v naší restauraci – ať už jde o pomoc při výběru jídla či sdělení dalších potřebných informací, které zákazník bude potřebovat. Osobní asistenci chceme ale budovat i pomocí sociálních sítí, kde nám zákazník bude moci napsat jeho otázky a my je následně budeme zodpovídat, stejně tak bude možné se do restaurace dovolat a zeptat na jakoukoliv otázku či zarezervovat si místo.

### **Automatizované služby**

Pomocí nových moderních technologií se budeme snažit některé procesy zautomatizovat, bude se jednat především o vytvoření rezervace přes webové stránky, zakoupení dárkového poukazu či

vyplnění přihlášky pro cestovatele. Mezi další automatizované služby do budoucna chceme zařadit možnost automatického objednávání jídel pomocí telefonní aplikace.

### **Spolutvorba a komunita**

Na čem si restaurace Mundial chce určitě zakládat je názor našich zákazníků. Stejně jako jsem na začátku této práce v rámci dotazníkového šetření chtěl zjistit, jaké kuchyně by mohli naše zákazníci zajímat, tak i v budoucnu si chceme zakládat na neustálé komunikaci se zákazníky, kteří by nám mohli posílat nápady, která další země a kuchyně by vzbudila jejich zájem. Na základě jejich názorů se budeme snažit tyto jejich nápady realizovat. V rámci naší malé cestovatelské skupiny chceme zvýšit podvědomí i o zemích, o kterých se běžně nemluví. S tím nám také dopomohou různí cestovatelé, kteří danou zemi navštívili.

#### **4.4.6 Klíčové zdroje**

Bez klíčových zdrojů by žádný podnik nemohl fungovat, jelikož právě na základě svých zdrojů buduje svoji hodnotu. Pro rozbor business modelu jsem vybral tři hlavní zdroje, které restaurace bude využívat a bez kterých by se neobešla.

#### **Fyzické zdroje**

Fyzické zdroje jsou to základní, co restaurace potřebuje, bez nich by nemohla začít svoji činnost. Fyzické zdroje začínají prostorami, kterými restaurace disponuje, konkrétně místem, které má v pronájmu a bude v něm provozovat svoji činnost, toto místo se restaurace bude snažit vybavit nábytkem, který bude působit moderně a útulně. Dále do těchto zdrojů spadá veškeré vybavení, které je potřeba nakoupit pro provoz, ať už se jedná o vybavení do kuchyně, do kterého patří věci jako sporák, lednička, mrazák a další drobnější vybavení do kuchyně především pro kuchaře. Vybavený musí být samozřejmě též bar, mezi základní vybavení patří kvalitní kávovar, čepovací zařízení či další vybavení pro poskytování nápojů pro zákazníky. K těmto zdrojům poté restaurace bude pravidelně nakupovat různé potraviny a zboží pro zajištění chodu. V neposlední řadě je potřeba připočítat také administrativní věci, jako jsou bankovní terminály, účty a kancelářské potřeby.

## **Lidské a duševní zdroje**

Dalším zdrojem, bez kterého by restaurace nemohla fungovat, je personál. Bez kvalitního personálu, především prvotřídních kuchařů, nelze dobrou restauraci provozovat. Obsluha restaurace musí vytvářet příjemný kolektiv, který bude disponovat znalostmi v takové podobě, aby mohl zákazníkům poskytovat rady při výběru pokrmů. Kvalitní personál je první věc, se kterou přijde zákazník do styku poté, co přijde do restaurace. Jelikož v naší restauraci nebude fungovat pouze náš personál, ale ve chvílích, kdy se budou konat *večery Z cizích zemí*, budou vypomáhat externí pracovníci a pozvaní hosté, je potřeba zároveň i s nimi vytvořit příjemné prostředí, aby nám mohli poskytnout své know-how a, pomoci uspokojit zákazníky a zároveň aby i pro ně byla tato spolupráce přínosem.

## **Finanční zdroje**

Mezi finanční zdroje patří vklady vlastníků a taktéž částka cizího kapitálu. Jelikož restaurace předpokládá do začátku relativně vysokou cenu pro založení podnikání, je jisté, že pouze základní kapitál vlastníka nebude stačit. Proto je také potřeba počítat již dopředu, že podnikání bude investováno i z cizích zdrojů ať už ve formě investora či pomocí nějakého podnikatelského úvěru.

### **4.4.7 Klíčové činnosti**

Základní otázkou pro zřízení restaurace je, čím se vlastně bude zabývat. Především se jedná o poskytování gastronomického zážitku. Tohoto zážitku, o kterém bude spokojený zákazník vyprávět svým známým, chce restaurace docílit pomocí příjemného a moderního prostředí.

Ovšem jak již bylo zmíněno dříve, v naší restauraci Mundial nepůjde pouze o to přijít se dobře najíst, ale také si s sebou odnést pozitivní prožitek. Toto je podpořeno novým konceptem na vytvoření originální restaurace odlišující se od konkurence. Tím bude zaměření se na získání různě specializovaných kuchařů a cestovatelů pro poskytnutí degustací z různých koutů světa pro naše zákazníky.

V neposlední řadě bude pro restauraci udržení si dobrých vztahů se zákazníky, na kterých je potřeba neustále pracovat.



#### 4.4.8 Klíčová partnerství

Pro fungování restaurace Mundial je potřeba najít taková partnerství, která budou spolehlivá, co se kvality týká, a zároveň stabilní pro rozšiřování partnerství do budoucna. Základním partnerem budou různí dodavatelé potravin, nápojů, kancelářských potřeb, drogerie a externích pracovníků v oblasti údržby. Po vypracování těch správných partnerství může restaurace začít budovat svoji značku na kvalitních potravinách a službách.

Pro budoucí vytváření hodnoty restaurace a dodržení podnikatelského nápadu musíme najít ty správné partnery pro naše pravidelné *večery Z*. Jak již bylo zmíněno dříve, cílem bude najít takové lidi, kteří mají svoji specializaci, dělají svoji práci dobře a baví je rozšiřovat svoji kuchyni do podvědomí více lidem. Po vytvoření dobrého partnerství s těmito skupinami může restaurace začít nabízet ten nejlepší možný servis. Ve chvíli, kdy budou dobrá partnerství se skupinami kuchařů, je potřeba také vytvořit pevná partnerství s různými kluby cestovatelů či jednotlivci, abychom v naší restauraci mohli poskytovat příjemný výklad historie a zážitků z různých zemí.

Nelze opomenout ani partnerství, která nejsou vždy na první pohled patrná. Jedná se především o IT firmy, které budou poskytovat správný chod našich technologií, a dále společnosti, které budou zpracovávat dodatečné služby jako je například rozvoz jídla.

#### 4.4.9 Struktura nákladů

Je velice důležité sestavit přehled nákladů, jelikož nám může indikovat, kde je lepší náklady snížit a kde naopak je v pořádku náklady držet na vyšší úrovni. Náklady restauraci vznikají v rozličných situacích, nejedná se pouze o nákup potravin a provoz restaurace. Do nákladů se též započítávají náklady na udržování vztahu se zákazníky, marketingem a náklady pro externí partnery. Vzniklé náklady restaurace za určité období lze sledovat v určité struktuře. Ve své práci rozdělují náklady především na fixní a variabilní (tabulka 7).

Tabulka 7 Struktura nákladů

Fixní náklady	Variabilní náklady
Nájemné za prostory restaurace	Náklady pro specializované kuchaře
Poplatky spojené s udržováním restaurace – údržba, úklid	Náklady pro přednášející
Odpisy vybavení	Mzdy zaměstnanců
Marketingové náklady	Náklady na potraviny a nápoje
Splátka půjčky	Poplatky za energie

Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsem rozdělil náklady na fixní a variabilní. Fixní náklady představují tu část nákladů, která se nebude měnit podle produkce. Do fixních nákladů se může zařadit především nájemné, jelikož restaurace nebude disponovat svými prostory. Mezi běžné měsíční poplatky budou spadat poplatky za údržbu a úklid. Další větší složkou fixních nákladů jsou odpisy vybavení, které v čase snižují ekonomický prospěch, jedná se především o veškeré vybavení do kuchyně, u kterého se pořizovací cena rozloží jako náklad do více období. V neposlední řadě nelze zapomenout na výdaje spojené s marketingem. Restaurace bude kalkulovat s pravidelnou částkou, která půjde na marketing. V neposlední řadě je potřeba zařadit do fixních nákladů pravidelnou splátku úvěru.

Mezi variabilní náklady patří takové náklady, které se mohou neustále měnit podle produkce, v našem případě se jedná především o množství vydaných jídel. Největší položkou variabilních nákladů pro restauraci jsou veškeré potraviny potřebné přípravě pokrmů. Dále mezi variabilní náklady patří výdaje pro externí pracovníky, ať už specializované kuchaře či cestovatelé, kteří nás budou obohacovat svými zážitky z cest. Dvě položky, které jsou v uvedeny jako variabilní náklady (tabulka 7) – mzdy zaměstnanců a poplatky za energie, lze zařadit do obou skupin nákladů. Ve své podstatě totiž mzdy i poplatky za energie budou mít svoji hodnotu nezávislou na produkci, mohou nastat takové situace, které tyto náklady ovlivní podle toho, kolik jídel se za den vyprodukuje. U mezd může jít především o dny, kdy díky degustaci bude potřeba více zaměstnanců především za barem dalo by se říci, že náklady na mzdy pro tyto pracovníky úzce souvisí s objemem vydávaných jídel. Podobné pravidlo platí pro poplatky za energie, i přesto že jsou v restauraci spotřebiče, které budou muset být zapnuté po celou dobu jako jsou ledničky, mrazáky a podobné věci, pak také budou spotřebiče, které přímo úměrně závisí na objemu vydávaných jídel. Pokud dopoledne anebo o víkendech kuchyně nebude zapnutá po celou dobu

dne lze ušetřit takovou energií, kterou využívají například sporáky a jiné spotřebiče, které jsou závislé na množství produkce. Naopak při večerech, kdy bude restaurace plná a kuchyně bude vařit po celou dobu, lze očekávat nárůst spotřeby energie.

Jak již bylo popsáno výše (Tabulka 7), strukturu nákladů jsem rozčlenil do dvou skupin – fixní a variabilní náklady. Na základě těchto nákladů byl poté vypočítán přehled plánovaných nákladů po prvním roce podnikání (Tabulka 8).

Tabulka 8 Předpokládané náklady v prvním roce

Předpokládané náklady v prvním roce	
Fixní náklady	Kč
Nájem	216 000
Úvěr – splátka	275 268
Opravy a údržba	96 000
Amortizace	50 998
Reklama	60 000
Variabilní náklady	
Mzdy	1 092 000
Náklady externích partnerů	312 000
Spotřeba surovin	2 808 000
Energie	216 000
<b>Celkem</b>	<b>5 126 266</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Pro fixní náklady je potřeba zmínit, že restaurace Mundial počítá s především dvěma pravidelnými platbami každý měsíc – platba nájemné a měsíční splátka úvěru. Jelikož na začátek plánuje Mundial provést rekonstrukci prostor v hodnotě 800 000 Kč, bude využívat financování pomocí úvěru poskytnutého od Moneta Money Bank v hodnotě 1 milion korun.

Mezi variabilní bude spadat především nákup potravin a mzdy zaměstnancům, které v rámci celého roku dosáhnou dohromady necelých čtyř milionů korun podle výše uvedených výpočtů nákladů. Mezi další položky je potřeba připočítat platby pro naše externí partnery.

#### 4.4.10 Zdroje příjmů

Jelikož se jedná o gastronomický podnik, jeho hlavní tržby budou plynout z poskytování pokrmů, nápojů a služeb, kteří se k nim pojí. Příjmy by se daly rozdělit do těchto kategorií:

- a) Tržby z prodeje pokrmů a nápojů;

- b) Příjmy z prodeje dárkových poukazů;
- c) Tržby z realizace specializovaných večerů;
- d) Tržby z organizování různých firemních akcí.

I přesto, že spoléháme na největší množství příjmů právě v době konání specializovaných degustací, restaurace se bude samozřejmě soustředit také na běžný provoz, ve kterém chce být též zisková. V pracovních dnech by tržby pramenily především z poledního menu.

Na základě přehledu těchto tržeb byla vypracována kalkulace podobně jako pro náklady, kolik budou činit příjem z prvního roku podnikání. Při průměrné útratě na den restaurace spoléhá na nejvyšší tržby v rámci *Večerů Z*. V celkovém průměrném počtu za rok poté *Mundialu* vychází příjem 5 832 000 Kč.

Tabulka 9 Předpokládaný příjem prvního roku

Předpokládaný příjem prvního roku	
Faktory	Kč
Průměrná útrata	240
Příjem za den	14 400
Příjem za měsíc	432 000
<b>Příjem za rok</b>	<b>5 184 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V konečném výsledku hospodaření prvního roku se restaurace nachází v pozitivním výsledku zisku (Tabulka 10).

Tabulka 10 Výsledek hospodaření prvního roku

Výsledek hospodaření prvního roku	
Varianta	Kč
Výnosy	5 184 000
Náklady	5 126 266
Výsledek hospodaření	57 734
Daň PO	10 969
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>46 765</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### Přehled finančních ukazatelů

Ukazatelů rentability a likvidity existuje veliké množství, přinášejí nám především informace o efektivitě podnikání ve formě ziskovosti podniku. Obecně by se dalo říct, že čím vyšší procentuální hodnota, tím lepší, ale neplatí to tak vždy. Jako hlavní ukazatele jsem vybral rentabilitu vlastního

kapitálu (ROE), rentabilitu tržeb (ROS) a rentabilitu aktiv (ROA). Čistý zisk je brán z kalkulace výnosů a nákladů v prvním roce podnikání.

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} * 100 = \frac{46\ 765}{300\ 000} * 100 = 15,58 \%$$

$$ROS = \frac{EAT}{tržby} * 100 = \frac{46\ 765}{5\ 185\ 000} * 100 = 0,9 \%$$

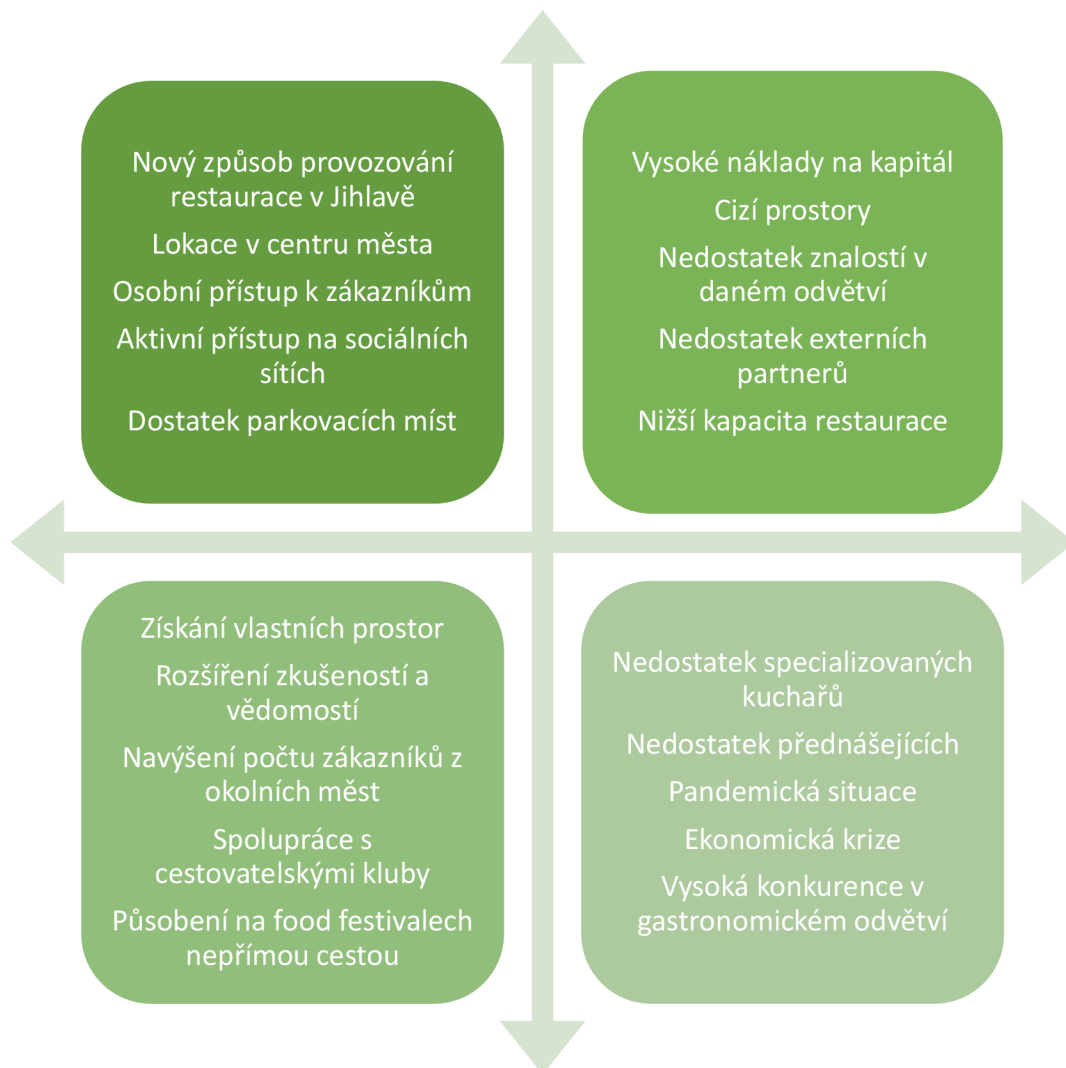
$$ROA = \frac{EAT}{aktiva} * 100 = \frac{46\ 765}{498\ 260} * 100 = 9,38 \%$$

Veškeré výpočty jsou uvedené v korunách, čistý zisk po zdanění vyplynul z kalkulace výsledku hospodaření v prvním roce (Tabulka 10). Aktiva byla spočítána na základě hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, zásob a peněz v pokladně. Především z ukazatele ROE vyplývá, že restaurace na základě vlastního kapitálu dosahuje přijatelného zisku hned v prvním roce.

#### **4.5 Ověření realizovatelnosti business modelu – SWOT analýza**

Na základě zpracovaného business modelu restaurace Mundial je v této kapitole zpracována SWOT analýza za účelem detailnější analýzy business modelu a určení všech aspektů, které mohou ovlivňovat podnikání v průběhu času. Soustředit se bude převážně na silné stránky a minimalizaci slabých stránek, dále budou uvedeny příležitosti a hrozby tohoto projektu na podnikání. Na základě rozboru SWOT analýzy bude zpracována matice IFE a EFE, která bude kvantitativně hodnotit vnitřní a vnější stránky podniku.

Obrázek 6 SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedeném obrázku (Obrázek 6) jsou uvedeny silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení restaurace Mundial.

### Silné stránky

- **Nový způsob provozování restaurace v Jihlavě:** Hlavní silnou stránkou restaurace bude její unikátní koncept. V Jihlavě se nachází více restaurací, které se zabývají jednou specifickou kuchyní. Naše restaurace však nabídne zákazníkům vyzkoušet více nových druhů.
- **Lokace v centru města:** V centru města Jihlavy se pohybuje velké množství turistů, studentů a také běžně pracujících lidí, tudíž potenciálních zákazníků.

- **Osobní přístup k zákazníkům:** Jelikož restaurace cílí především na zachování si přátelského prostředí, provozovna bude též zařízená spíše v komorním stylu. K osobnímu přístupu budou přispívat také pravidelné dotazníky, tím bychom si s našimi zákazníky chtěli udržet stále co nejbližší kontakt.
- **Aktivní přístup na sociálních sítích:** Plánem restaurace je sdílet na sociálních sítích společné zážitky z již prožitých večerů Z či veřejnost seznamovat s tím, jaké akce se chystají v nejbližší době. Na sociálních sítích budou též probíhat ankety na téma nových zemí.
- **Dostatek parkovacích míst u restaurace:** Mezi další výhody této lokality patří také možnost parkování v obchodním domě, který se nachází v blízkosti restaurace a je po určitou dobu zdarma, či parkování přímo na hlavním náměstí.

### Slabé stránky

- **Vysoké náklady na kapitál:** Prvotní náklady při založení restaurace mohou být vysoké; její zařízení, získání kvalitních surovin, a získání externích partnerů.
- **Cizí prostory:** Především v dnešní době, kdy ceny elektřiny rostou a ve světě se objevuje ekonomická krize, může být tento bod velký problém do budoucna, jelikož restaurace nebude mít vlastní prostory, a tak bude muset hradit nájem, jehož výši nebude moci ovlivnit.
- **Nedostatek znalostí v daném oboru:** Tato slabá stránka se pojí k nápadu restaurace. Může nastat situace, kdy nebudeme schopni zajistit degustace vlastními silami právě z nedostatku znalostí.
- **Nedostatek externích partnerů:** Tento bod patří především mezi slabé stránky, ale zároveň se dá zařadit též mezi ohrožení. V budoucnu může nastat situace, kdy bude nedostatek externích partnerů pro zajištění fungování celkového nápadu restaurace.
- **Nižší kapacita restaurace:** Jelikož vybrané prostory restaurace jsou menší, lze tento bod zařadit mezi slabé stránky, protože může nastat situace, kdy kapacita pro zákazníky nebude dostačující.

## Příležitosti

- **Získání vlastních prostor:** Příležitostí může být získat vlastní prostory a tím se vyhnout ohrožení, že by pronájemce vypověděl smlouvu.
- **Rozšíření zkušeností a vědomostí:** Restaurace plánuje se školením vlastních kuchařů a personálu, především za cílem rozšíření jejich kulinářských dovedností z různých zemí.
- **Navýšení počtu zákazníků z okolních měst:** V začátcích podnikání je v plánu mít většinu hostů z řad obyvatel Jihlavy, avšak do budoucna bude vhodné získat další zákazníky z okolních měst či krajů.
- **Spolupráce s cestovatelskými kluby:** Pro úspěšné vybudování hodnoty je pro restauraci příležitostí dostat se do podvědomí více cestovatelských klubů, které by měly zájem přednášet při našich večerech Z.
- **Působení na food festivalech nepřímou cestou:** I když se zpočátku nebudeme moci účastnit street food festivalů osobně, příležitost by byla přes naše externí partnery, kteří se festivalů účastnit budou. Při vlastním prezentování mohou daným zákazníkům sdělit, že v určitou dobu si jejich kuchyni budou moci vyzkoušet u nás v restauraci.

## Ohrožení

- **Nedostatek specializovaných kuchařů:** Jak již bylo částečně zmíněno u slabých stránek, naše největší ohrožení spočívá v neschopnosti zajistit dostatečně kvalitní servis pro naše večery.
- **Nedostatek přednášejících:** Stejně jako bude nezbytná pomoc od externích partnerů v podobě kuchařů, bude nutné také navazovat kontakty s různými cestovateli. Ohrožení by mohlo nastat, když se nám nepodaří sehnat danou osobu pro naše přednášky.
- **Pandemická situace:** Situace, která ve světě trvá již dva roky, se snad blíží ke konci, ale naučila nás tomu, že právě při těchto situacích jsou gastronomické podniky v ohrožení.
- **Ekonomická krize:** Ekonomická recese se v hospodářském cyklu objevuje pravidelně. I v současné době dochází ke zpomalení ekonomiky; jedná se o již několikrát zmíněnou krizi v energiích, ale také o současnou ukrajinsko-ruskou válku, která může ovlivnit všechny osoby.



- **Vysoká konkurence v gastronomickém odvětví:** V Jihlavě se nachází mnoho restaurací s určitým zaměřením. I přesto, že naše restaurace přináší nový koncept v podobě tematicky zaměřených degustací, musí upoutat zákazníky i ve dnech bez speciálního programu.

#### 4.5.1 Matice IFE

Matice IFE se zabývá interní stránkou vyhodnocené SWOT analýzy. Proto se při výpočtu této matice budu nejprve zaměřovat na silné a slabé stránky restaurace.

Tabulka 11 Matice IFE

Pořadí	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
<b>Silné stránky (S)</b>				
1.	Nový způsob provozování restaurace v Jihlavě	0,18	4	0,72
2.	Lokace v centru města	0,09	3	0,27
3.	Osobní přístup k zákazníkům	0,13	4	0,52
4.	Aktivní přístup na sociálních sítích	0,07	4	0,28
5.	Dostatek parkovacích míst	0,06	3	0,18
<b>Slabé stránky (W)</b>				
1.	Vysoké náklady na kapitál	0,10	1	0,10
2.	Cizí prostory	0,05	2	0,10
3.	Nedostatek znalostí v daném odvětví	0,13	1	0,13
4.	Nedostatek externích partnerů	0,13	1	0,13
5.	Nižší kapacita restaurace	0,06	2	0,12
<b>SUMA</b>		<b>1,00</b>		<b>2,55</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku vypočítaného pomocí matice IFE lze sledovat, že restaurace se nachází ve středně silné interní situaci – 2,58. Nelze tedy říci, že je pro restauraci zásadnější zaměřením na silné či slabé stránky, jelikož se nachází téměř uprostřed škály.

Nejdůležitější silnou stránkou je dle IFE analýzy „nový způsob provozování restaurace“, na což se chce restaurace zaměřit především. Naopak nejméně relevantní silnou stránkou je dle analýzy „dostatek parkovacích míst“. Parkovací místa jsou pro restaurace samozřejmě velice důležitá, aby byl pro zákazníky garantovaný jednoduchý přístup, avšak jelikož se restaurace bude nacházet poblíž centra Jihlavy, je zde velmi dobrý přístup i městskou hromadnou dopravou.

Pokud se zaměříme na nejvýznamnější slabé stránky z IFE matice, lze hovořit o dvou faktorech, a to „nedostatku znalostí v daném odvětví“ a „nedostatku externích partnerů“. Oběma těmito faktorům jsem přidělil stejné váhy, jelikož jsou na sebe úzce navázané. Pokud restaurace bude

disponovat dostatkem externích partnerů, pak se dá po určitou dobu tolerovat omezené znalosti vlastního personálu. Tento efekt funguje i naopak; pokud se podaří vlastní personál více vzdělávat a školit, ubude na významnosti pro dostatek externích partnerů. Naopak mezi nejméně významné slabé stránky spadají opět dva faktory, a to „vysoké náklady na kapitál“ a „vlastní prostory“. Vysoké náklady na kapitál mohou být velmi významnou slabou stránkou především pro začátek podnikání, avšak v širším časovém intervalu, kdy restaurace bude dostatečně zařízená a bude získávat dostatek příjmů, budou tyto prvotní náklady klesat na významnosti.

#### 4.5.2 Matice EFE

Matice EFE ve svém principu funguje stejně jako matice IFE, avšak zaměřuje se na externí faktory restaurace – příležitosti a ohrožení.

Tabulka 12 Matice EFE

Pořadí	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] x [SV]
<b>Příležitosti (O)</b>				
1.	Získání vlastních prostor	0,07	3	0,21
2.	Rozšíření zkušeností a vědomostí	0,16	4	0,64
3.	Navýšení počtu zákazníků z okolních měst	0,13	4	0,52
4.	Spolupráce s cestovatelskými kluby	0,13	3	0,39
5.	Působení na food festivalech nepřímou cestou	0,07	3	0,21
<b>Ohrožení (T)</b>				
1.	Nedostatek specializovaných kuchařů	0,14	1	0,14
2.	Nedostatek přednášejících	0,12	1	0,12
3.	Pandemická situace	0,05	2	0,10
4.	Ekonomická krize	0,07	2	0,14
5.	Vysoká konkurence v gastronomickém odvětví	0,06	2	0,12
<b>SUMA</b>		<b>1,00</b>		<b>2,59</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledku EFE analýzy lze odvodit, že se restaurace opět nachází ve středu mezi příležitostmi a ohroženími – 2,59, lehce inklinuje spíše k využití příležitostí než k eliminaci ohrožení.

Nejdůležitější příležitostí je „rozšíření zkušeností a vědomostí“. Podobně jako v silných stránkách je prvotním cílem restaurace svůj personál neustále vzdělávat, jelikož za zkušenostmi a vědomosti se skrývá to hlavní pro restauraci, a to poskytování co možná nejlepšího servisu pro své zákazníky. Mezi nejméně důležité příležitosti lze zařadit „působení na food festivalech nepřímou cestou“ a „získání vlastních prostor“. Především pro první z těchto příležitostí lze říci, že pro Mundial bude

nejdůležitější se dostat do podvědomí „Jihlaváků“ případně okolních měst a v budoucích letech se začít také soustředit na možnost získat zákazníky z celé České republiky.

Nejvýznamnějšími ohroženími vyplývající z EFE matice jsou „nedostatek specializovaných kuchařů“ a „ekonomická krize“. První z těchto ohrožení působí na restauraci při získávání kvalitního a loajálního personálu s budoucí vidinou rozšíření kulinářských znalostí zaměstnanců pomocí různých kurzů a zkušeností od externích partnerů při *večerech Z*. Druhým bodem je „ekonomická krize“, která je v současné situaci obrovským ohrožením pro restaurace, avšak je to externí vliv, který restaurace nemůže nijak ovlivnit.

Naopak nejméně významným ohrožením se stala „pandemická situace“. Před dvěma lety, kdy přišla do světa pandemická situace kvůli nemoci Covid, bylo velké množství gastronomických podniků nuceno ukončit svoji činnost, jelikož se všechny veřejné prostory uzavřely společností. V průběhu času přišly podniky s nápadem rozšířit rozvozy a možnost jídla s sebou, na kterém spoustu podniků přežilo až do dnešních dnů. Právě díky těmto inovacím, kdy existují i jiné cesty, jak provozovat svoji restauraci, a také to, že se pandemická situace poslední dobou uklidňuje, lze počítat s tímto faktorem jako nejméně významným ohrožením za daného výběru.

#### **4.5.3 Strategie business modelu pomocí SWOT analýzy**

Na základě zpracování detailnější analýzy business modelu pomocí SWOT analýzy a matic IFE a EFE, jsem pro restauraci Mundial zpracoval možné strategie, kterými se v průběhu své činnosti může řídit.

##### **Strategie diferenciacce a získávání zákazníků**

Tato strategie vychází ze silných stránek analýzy pro využití příležitostí. Jak bylo zjevné dříve z matic IFE a EFE, za nejvýznamnější silnou stránku se dá považovat „nový styl provozování restaurace“. Tím, že restaurace bude nabízet nový a netradiční koncept, může přilákat velké množství zákazníků a využít tak příležitosti získání zákazníků i z okolních měst. Při správném vybudování značky restaurace je možné tuto silnou stránku, respektive nový nápad, využít pro získání více externích partnerů, kdy různé firmy a cestovatelé budou chtít u nás v restauraci přednášet a prezentovat tak svoji kuchyni.

Další silnou stránkou, která dokáže využít příležitosti pro získání nových zákazníků je „lokalita provozovny“ a „možnost snadného parkování“, jelikož centrum města je velmi populární mezi všemi turisty. Tento faktor nám pomůže získat nové zákazníky tím, že recenze o naší restauraci se objeví na různých sociálních sítích a turistických aplikacích. Snadné parkování bude využíváno především zákazníky, kteří nepocházejí přímo z Jihlavy.

Příležitostí, která je výhodná pro překonání slabých stránek restaurace, je „navýšení zákazníků z okolních měst“. Pokud by se restauraci podařilo dostat do podvědomí i lidem s bydlištěm mimo Jihlavu, bylo by možné eliminovat hned dvě slabé stránky restaurace – „cizí prostory“ a „nižší kapacita restaurace“. V případě získání vyššího počtu zákazníků z jiných obcí či krajů je možné začít uvažovat na rozšíření vlastních kapacit v podobě zřízení další provozovny.

Strategie diferenciací zároveň napomáhá eliminovat hrozby pomocí silných stránek. V této situaci nám velmi pomohou silné stránky „osobní přístup k zákazníkům“ a „aktivní přístup na sociálních sítích“. Pomocí budování správného vztahu s našimi zákazníky lze snížit rizika, která by mohla nastat. Pro získání pravidelných návštěvníků je také nutné investovat do personálu, který musí být ve všech momentech co nejvíce kvalifikovaný, přátelský a ochotný pomoci zákazníkům v jakékoliv situaci.

### **Strategie vlastního vzdělávání**

Kromě zapojení silných stránek, které nám pomohou eliminovat určité hrozby, je také potřeba zlepšovat slabé stránky, což ke snížení hrozeb napomůže. Řešení problému externích partnerství může řešit problém s financováním, a zároveň všem v naší restauraci pomůže získat nové zkušenosti a znalosti, které jsou důležité pro správné budování hodnoty restaurace a její postavení na trhu.

Strategie vlastního vzdělávání využívá příležitosti ke zlepšení slabých stránek. V tomto případě by se restaurace soustředila především na využití příležitosti prostřednictvím „vzdělávání svých pracovníků“. Tato příležitost by pomohla restauraci vyřešit některé slabé stránky „nedostatek znalostí v daném odvětví“ a „nedostatek externích partnerů“. Pomocí pravidelného vzdělávání by restaurace do budoucna nemusela tolik lpět na svých externích partnerech a degustace si řídit sama.

## 5 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo vytvoření business modelu Canvas pro svůj podnikatelský nápad. Tento podnikatelský nápad se zakládal na založení restaurace Mundial, která by se vždy jeden večer v průběhu dvou týdnů zabývala jiným typem zahraniční kuchyně. Pro realizaci svých cílů jsem využíval především poznatků od Alexandra Osterwaldera a Yvese Piguereho, kteří popsali vizualizaci plátna business modelu a nezbytné analýzy, které jsou potřeba pro správné sestavení business modelu. Tato analýza se skládala z devíti stavebních prvků.

Pro realizaci stanovených cílů jsem definoval vizi a misi restaurace, které jsou stěžejní pro její fungování do budoucna. Dále jsem se zabýval devíti stavebními prvky, které jsou detailně zpracovány v praktické části. V rámci marketingového výzkumu bylo zpracováno dotazníkové šetření, které se zaměřovalo především na zjištění zákaznických segmentů, sestavení profilu budoucího zákazníka, jeho návyky a přání. Dotazník obsahoval obecné otázky pro typizaci našeho budoucího zákazníka a dále zjišťoval, jak často lidé navštěvují restaurace, zda mají rádi zahraniční kuchyně či jestli je zajímavá cestování.

Po sestavení určitého profilu našeho budoucího zákazníka a jeho zájmů jsem se zaměřoval na problematiku komunikace se zákazníky pomocí více kanálů. Jeden z kanálů komunikace, konkrétně osobní návštěvu, jsem pomocí analýzy rozpracoval podrobněji do pěti bodů. Dále byla popsána následná komunikace a snaha o upevňování dobrých vztahů se zákazníky s hlavním cílem udržet si stabilní klientelu, kde sami zákazníci mohou přispívat svými nápady či přáními k úspěšnému chodu restaurace, což by bylo řešeno především pomocí dotazníků a anket.

Dále byly rozebrány klíčové zdroje Mundialu, které jsme rozdělili do tří složek. První se zabývala hmotným zařízením a vybavením restaurace. Druhá se soustředila na lidské zdroje, kdy mezi kmenové zaměstnance můžeme řadit například číšníky a kuchaře; mimo to bychom využívali služeb externích partnerů, a to kuchařů, kteří by umožnili ochutnat pokrmy různých mezinárodních kuchyní, cestovatelů, kteří by večer doplnili zajímavou přednáškou o pobytu v dané zemi, a podobně. Třetí složkou zdrojů byly poté zdroje finanční.

Velice důležitou složkou mého podnikatelského nápadu byla kapitola o klíčových partnerstvích. Jelikož restaurace by minimálně zpočátku fungovala s pomocí externích partnerů, kteří by nám

poskytovali své know-how, je velice důležité tento stavení prvek budovat a neustále na něm pracovat.

Na konci praktické části byla poté zpracována SWOT analýza, která se zabývala silnými a slabými stránkami restaurace a jejími příležitostmi a ohroženími. Pro kvantifikování daných faktorů jsem posléze využil matice IFE a EFE, které se zabývaly interním, respektive externím prostředím restaurace a převáděly jednotlivé faktory do číselných srovnání. Na základě SWOT analýzy jsem následně zpracoval možné strategie, kterými by se restaurace mohla řídit, aby mohla správně využít své silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Podle výstupů své diplomové práce se domnívám, že mám podrobný přehled o základních prvcích vlastního business modelu, mám provedenou situační analýzu a analýzu makroprostředí, které ve finále tvoří rozpracovaný a velmi informativní základ pro vytvoření budoucího podnikatelského plánu pro otevření restaurace.

## Summary

This diploma thesis accurately describes the development of a business model in the field of gastronomy for a new restaurant in Jihlava. The aim of this work is to obtain more information about the general structure of the business model, market analysis and specification of the process of creating a successful company. One of the main goals is to compile a business model and analysis of the internal and external environment for a specific business idea. It focuses primarily on defining the mission and vision of the company, compiling nine building blocks of the business model and creating an analysis for the business environment. In the future, this business idea can be used for the realization of the company.

Key words: business model, market analysis, SWOT analysis

## 6 Seznam použité literatury

- Fotr, J. & kol. (2012). Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada Publishing.
- Grünwald, R., & Holečková, J. (2009). Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Ekopress
- Havlíček, K. (2012). Small Business. Management & Controlling. Praha: Univerzita financí a administrativy.
- Henning, M. & Jardim, A., (1977). The Managerial Woman. New York: Anchor Press.
- Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing.
- Krutina, V., & Novotná, M. (2014). Ekonomika podniku: (cvičení) (3., aktualiz. a rozš. vyd.). České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
- McClelland, D. (1961). The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand Publishing Co.
- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Tvorba business modelů. Brno: BizBooks.
- Růčková, P. (2019). Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: GRADA Publishing.
- Srpková, J. & Řehoř, V. (2010). Základy podnikání. Praha: Grada Publishing.
- Synek, M., & kol. (2006). Podniková ekonomika. Praha: C.H.Beck.

### Internetové zdroje

- Why Business Models Matter [online]. (2002). Citováno 20.02.2022. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/11346909\\_Why\\_Business\\_Models\\_Matter](https://www.researchgate.net/publication/11346909_Why_Business_Models_Matter)
- Vytvoření dotazníku pomocí: <https://www.surveymonkey.com/cs/>
- Získání informací o složení obyvatelstva kraje Jihlavy: <https://www.czso.cz/>
- Půjčka online s úrokem 4,9 % | MONETA Money Bank [online]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/pujcky-a-uvery/pujcka-na-cokoliv>

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Stavební prvky business modelu .....	23
Obrázek 2 Plátno business modelu .....	32
Obrázek 3 Plátno business modelu restaurace Mundial .....	40
Obrázek 4 Destinace cestování .....	50
Obrázek 5 Druhy kuchyně .....	51



Obrázek 6 SWOT analýza .....	62
------------------------------	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Aspekty rozhodovacího procesu .....	10
Tabulka 2 Rámcový vývoj kariéry podnikatele .....	11
Tabulka 3 Souhrn fází vývoje strategického řízení .....	17
Tabulka 4 Matice IFE .....	21
Tabulka 5 Typy a fáze kanálů .....	27
Tabulka 6 Bydliště kraje .....	44
Tabulka 7 Struktura nákladů .....	58
Tabulka 8 Předpokládané náklady v prvním roce .....	59
Tabulka 9 Předpokládaný příjem prvního roku .....	60
Tabulka 10 Výsledek hospodaření prvního roku .....	60
Tabulka 11 Matice IFE .....	65
Tabulka 12 Matice EFE .....	66

## Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví .....	41
Graf 2 Věk .....	42
Graf 3 Dosažené vzdělání .....	43
Graf 4 Bydliště .....	44
Graf 5 Obyvatelstvo Jihlavy .....	45
Graf 6 Návštěvnost před Covidem .....	47
Graf 7 Návštěvnost po Covidu .....	48
Graf 8 Cestování .....	49
Graf 9 Zahraniční kuchyně .....	51

## Příložený dotazník

1. Jaké je vaše pohlaví?
  - Žena
  - Muž
2. Jaký je váš věk?

- 10-19 let
  - 20-29 let
  - 30-39 let
  - 40-49 let
  - 50 a více let
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Základní vzdělání
  - Střední vzdělání s výučním listem
  - Střední vzdělání s maturitou
  - Vyšší odborné vzdělání
  - Vysokoškolské vzdělání v bakalářském programu
  - Vysokoškolské vzdělání v magisterském programu
4. V jakém kraji bydlíte?
- Praha
  - Středočeský kraj
  - Jihočeský kraj
  - Plzeňský kraj
  - Karlovarský kraj
  - Ústecký kraj
  - Liberecký kraj
  - Královehradecký kraj
  - Pardubický kraj
  - Kraj Vysočina
  - Jihomoravský kraj
  - Zlínský kraj
  - Olomoucký kraj
  - Moravskoslezský kraj
5. Jste obyvatelem Jihlavy?
- Ano
  - Ne
6. Jak často jste navštěvovali restaurace před covidovým obdobím?
- restaurace nenavštěvuji
  - alespoň 1x v průběhu čtvrt roku
  - alespoň 1x měsíčně
  - přibližně 1x týdně
  - více než 1x týdně
  - Jiné:
7. Jak často navštěvujete restaurace v současné době?
- restaurace nenavštěvuji
  - alespoň 1x v průběhu čtvrt roku
  - alespoň 1x měsíčně

- přibližně 1x týdně
  - více než 1x týdně
  - Jiné:
8. Jaká je vaše oblíbená restaurace?
9. Jaký je váš oblíbený druh kuchyně?
10. Slyšeli jste někdy o food festivalech, které se pořádají po celé České republice?
- ano, ale neúčastním se jich
  - ano, jsem jejich účastníkem
  - ne
11. Zkoušíte rádi zahraniční kuchyně?
- Ano
  - Ne
12. Zajímá vás cestování?
- Ano
  - Ne
13. Kam nejraději cestujete?