

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Uvedení nového produktu na trh

Viktorie Ďásková

©2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Viktorie Ďásková

Inovativní podnikání

Název práce

Uvedení nového produktu na trh

Název anglicky

Launching a new product on the market

Cíle práce

Cílem práce je zhodnotit podnikatelský záměr společnosti reKáva.

Metodika

V práci jsou použity teoretické metody poznání jako analýza a syntéza, abstrakce a specifikace, kategorizace, modelování; empirické metody poznání jako pozorování a rozhovory a zobrazení podnikatelského záměru v podobě Lean Canvas.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Startup, Lean Canvas, podnikatelský záměr, hypotéza, rozhovor.

Doporučené zdroje informací

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

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. – SMITH, A. *Tvorba business modelů : příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev.* V Brně: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0025-4.

RIES, Eric. Startup jako princip podnikání: Jak dosáhnout dlouhodobého růstu v moderní firmě. Praha: Management Press, 2019. ISBN 9788072615735.

RIES, Eric. *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses.* Velká Británie: Penguin Random House UK, 2019. ISBN 9780670921607.

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

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 3. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Jak uvést produkt na trh" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za inspiraci, podporu a podnětné rady během tvorby této práce a v průběhu celého studia. Poděkování patří také Ing. Janě Švecové, Ph.D. za rady poskytnuté na začátku mé práce a všem respondentům za jejich ochotnou spolupráci a vstřícnost, kterou během psaní mé bakalářské práce projevili.

Jak uvést produkt na trh

Abstrakt

Teoretická část se věnuje obecnému úvodu do problematiky startupů a business modelu Lean Canvas – se zaměřením na jeho stavební prvky a postup při jeho tvorbě. Následuje úvod do problematiky a následné ověření. Teoretická část je zpracována na základě odborné literatury.

Součástí praktické části je představení podnikatelského záměru Svozová služba startupu reKáva s.r.o. a aplikaci Lean Canvas modelu na tento podnikatelský záměr. Záměrem je analyzovat první návrh Lean Canvas modelu, stanovit na základě analýzy hypotézy a ty následně u vybraného zákaznického segmentu ověřit. Výsledek je prezentován ve formě nového Lean Canvasu, společně se zhodnocením splnění cíle práce.

Klíčová slova:

Startup, Lean Canvas model, hypotéza, podnikatelský záměr, rozhovor

Launching a new product on the market

Abstract

The theoretical part focuses on a general introduction to the issues of startups and the Lean Canvas business model - with a focus on its structural elements and the process of creating it. This is followed by an introduction to the problem and subsequent verification. The theoretical part is based on professional literature.

The practical part includes the presentation of the business plan of the reKáva s.r.o. startup's waste collection service and the application of the Lean Canvas model to this business plan. The aim is to analyze the first draft of the Lean Canvas model, establish hypotheses based on analysis, and then verify them with the selected customer segment. The result is presented in the form of a new Lean Canvas, along with an evaluation of the achievement of the work's goal.

Keywords: Startup, Lean Canvas, business plan, hypothesis, interview

Obsah

1. Úvod.....	9
2. Cíl práce a metodika	10
4.1. 2.1 Cíl práce.....	10
4.2. 2.2 Metodika.....	10
3. Teoretická východiska.....	11
4.3. 3.1. Startup.....	11
3.1.1. Fáze startupu.....	12
4.4. 3.2. Lean Canvas	15
3.2.1. Postup práce s modelem Lean Canvas.....	16
3.2.2. Jednotlivé části Lean Canvas modelu	17
3.3. Ověření Lean Canvasu	23
3.3.1. Rozhovory.....	23
4. Vlastní práce	26
4.5. 4.1. Představení podnikatelského záměru	26
4.5.1. Svozová služba.....	27
4.5.2. Growkity a metodika.....	28
4.6. První návrh Lean Canvas modelu.....	29
4.7. Ověření prvního návrhu Lean Canvasu.....	32
5. Výsledky	36
5.1. Vyhodnocení hypotéz.....	36
5.2. Upravený Lean Canvas.....	38
6. Závěr.....	41
5. Seznam použitých zdrojů.....	42
6. Seznam obrázků.....	43

1. Úvod

Startupy jsou ve společnosti důležité z mnoha důvodů. Často jsou zakládány s cílem přinést na trh nové a inovativní produkty nebo služby. Startupy jsou většinou spojovány s převratnými technologiemi, které mohou transformovat průmyslová odvětví a změnit způsob života a práce. To může mít zásadní dopad na společnost a v konečném důsledku může vést ke zlepšení kvality života a zvýšení efektivity v různých oblastech. Mohou tím vést k vytvoření nových průmyslových odvětví a vést tak k hospodářskému růstu a tvorbě pracovních míst. Startupy poskytují podnikatelům příležitost realizovat své nápady a vášně, často s cílem vytvořit něco, co bude mít pozitivní dopad na svět.

Autorka práce se během studia v Tiimiakatemia® Prague stala součástí projektového týmu startupu reKáva. reKáva si klade za cíl vrátit kávovou sedlinu tam kam patří, tedy zpět do půdy. Projekt nabízí Svozovou službu kavárnám a firmám. V rámci služby instaluje do organizace Chytrý koš, do kterého je sedlina sbírána. Po jeho naplnění je koš vyměněn za koš prázdný a sedlina odvezena do komunitních zahrad. Dále projekt nabízí řešení pro jednotlivce, a to v podobě Growkitu. Growkit je nádoba, do které zákazník přidává postupně svoji kávovou sedlinu s příměsí sadby hlívy ústříčné. Po šesti týdnech vyrostे z Growkitu hlíva ústříčná, kterou může zákazník zkonsumovat.

2. Cíl práce a metodika

4.1. 2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnotit podnikatelský záměr společnosti reKáva s.r.o.

4.2. 2.2 Metodika

Jako základ pro teoretickou část práce, autorka práce čerpala z dostupné odborné literatury a z dalších zdrojů, které se k dané problematice pojí. Na základě načerpaných dat byla vypracována teoretická východiska v první části práce. Jsou zde také definovány pojmy, které se problematiky Lean Canvas modelu týkají a které se poté v praktické části aplikují. Cílem teoretické práce je podrobně zanalyzovat celé plátno, jeho jednotlivé sekce, vyzdvihnout jeho výhody a doporučit, jak s ním pracovat po jeho vyplnění.

Teoretická východiska byla dále použita v druhé části práce, kde autorka práce popisuje aplikování modelu Lean Canvas na podnikatelský záměr společnosti reKáva.

Na začátku praktické části práce autorka popisuje problematiku, kterou startup řeší a představuje celý podnikatelský záměr, včetně jeho vize, mise a hodnot.

V první fázi vzniká první návrh plátna na základě metody pozorování a analýzy doposud nasbíraných dostupných dat. Poté je plátno analyzováno s důrazem na každou sekci zvlášť. V druhé fázi jsou stanoveny hypotézy, které se odvíjí na základě reflexe na první návrh plátna. Ve třetí fázi jsou pomocí hloubkových rozhovorů tyto hypotézy ověřovány se subjekty z definovaného zákaznického segmentu.

Závěr práce obsahuje autorčinu syntézu zjištěných poznatků a navržení dalšího postupu a nového plátna.

3. Teoretická východiska

4.3. 3.1. Startup

Mnoho úspěšných českých firem začalo jako startup anebo mezi ně dokonce stále patří. Jejich služby a produkty lidé často používají i na každodenní bázi (Guillebeau, 2013). Mezi nejnámější české startupy řadíme například Rohlík.cz (online supermarket), Liftago.cz (technologická platforma pro přepravu) nebo Snuggs (inovativní menstruační kalhotky).

Ivana Svobodová a Michal Andera definují startup ve své knize Od nápadu k podnikatelskému plánu (2017, s. 20) jako: „Rychle rostoucí mladá firma nabízející takový produkt, který má potenciál ovlivnit lidi na větším území – ideálně na celém světě. Nejčastěji jsou to technologické firmy, jejichž růst je podpořen rizikovým kapitálem.“

Autor knihy The Lean Startup Eric Ries (2019) vymezuje pojem startup definicí: „*Lidská instituce, jejímž cílem je přinést něco nového v podmínkách extrémní nejistoty.*“ Dále Ries popisuje přidanou hodnotu startupu především v jeho inovaci: „*Startupy využívají mnoho druhů inovací: nové vědecké objevy, přetvoření existující technologie pro nové použití, vymyšlení nového obchodního modelu, který uvolní hodnotu, jež byla skryta, nebo jednoduše přinesou produkt či službu na nové místo nebo dosud nedostatečně obsloužené skupině zákazníků. Ve všech těchto případech jsou inovace základem úspěchu společnosti.*“

Ve své další knize Startup jako princip podnikání popisuje pojem startup Eric Ries (2019, s. 14-15) na pěti principech:

- **Neustálá inovace**

Najít jednu klíčovou inovaci k úspěšnému startupu nestačí. Pro dlouhodobý růst je vyžadující mít metodu, jak přicházet s průlomovými inovativními řešeními opakovaně, a to na všech úrovních organizace.

- **Startup je jednotkou na atomární úrovni**

Pro splnění předchozího bodu je nutné mít v organizaci tým lidí, který neustále hledá inovace, je otevřen neotřelým přístupům řešení problému, je schopný experimentovat a který je organizací podporován.

- **Chybějící funkční oblast**

Po vytvoření týmu, který se nebojí do organizaci začlenit startup, je potřeba tuto jednotku řídit způsobem odchylovajícím se od tradičních technik. Nejzákladnější prvek, který ve většině organizací chybí, je ale podnikatelský přístup. Ten je potřeba pro budoucí úspěch a pro marketingové a finanční oblasti.

- **Nové založení firmy**

S každým založeným startupem v rámci organizace dochází k hluboké změně v rámci struktury organizace. Nezáleží na tom, jak dlouho organizace funguje, pokaždé je to pro ni změna.

- **Neustálá transformace**

Pro přijetí startupu v organizace je důležité, aby organizace měla schopnost umět transformovat své DNA v reakci na nové a různorodé výzvy. A to opakovaně.

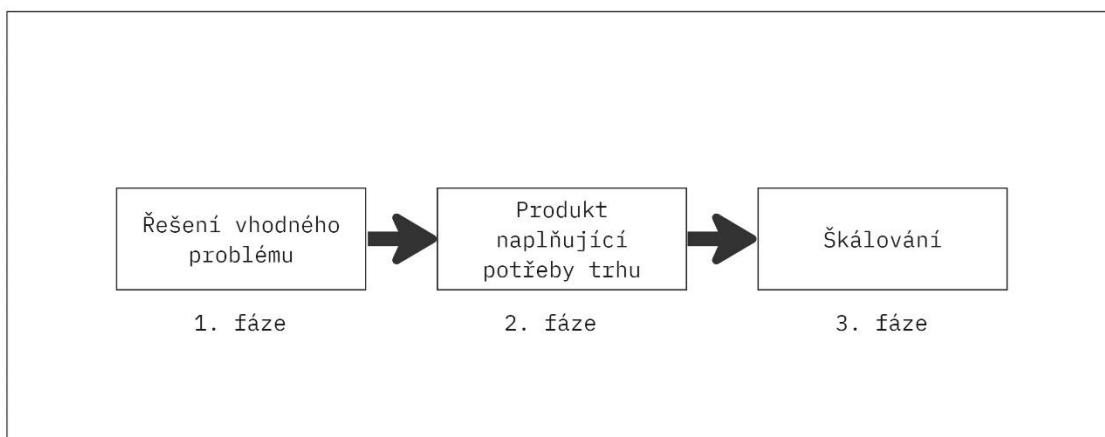
Přestože jednotná definice výrazu startup neexistuje. Na základě výroků výše uvedených autorů, kteří si v definicích nijak nerozporují, se dají určit základní body definice:

- rychle rostoucí firma
- inovace
- nejistota

3.1.1. Fáze startupu

Stejně jako není ucelená definice výrazu startup, neexistuje ani jasně definované rozdělení fází startupu. Například Ash Maurya ve své knize Lean podnikání s jedním takovým rozdělením přišel. V knize uvádí rozdělení vývoje startupu do tří fází:

Obrázek 1: 3 fáze startupu



Zdroj: (Maurya, 2016), vlastní zpracování

1. fáze: Řešení vhodného nápadu

Klíčová otázka: Je problém, který chci řešit opravdovým problémem?

Zodpovězením této otázky se může ušetřit měsíce nebo dokonce roky zbytečné práce. Často autoři řeší potřebu, kterou vnímají pouze oni, ale trh o řešení zájem nemá.

Problém, který stojí za to řešit, lze rozložit na tři otázky:

- Chtějí to zákazníci? (nutné)
- Jsou ochotni zaplatit? (vhodné)
- Je možnost realizace/řešení? (realizovatelné)

Odpovědi na to lze získat nejlépe kombinací různých kvalitativních metod, například pozorování zákazníků a řízených rozhovorů. Na základě odpovědí lze již po této fázi vytvořit první MVP (Maurya, 2016, str. 28).

MVP neboli Minimální životaschopný produkt (*Minimum viable product*) je experiment, který zpravidla rychle a levně, otestuje neověřené předpoklady. Neověřené předpoklady tvoří vše, co je identifikováno jako nezbytné pro budoucí úspěch startupu. Každý tento experiment zodpoví otázky, co funguje a co ne. Po konci experimentu se autoři vrátí opět na začátek a celý proces opakují s již novými znalostmi. Celý tento proces se označuje jako *smýčka zpětné vazby – vytvoř – vyhodnoť – pouč se* (Ries, 2019, s. 82) (Minimum Viable Product, MVP, 2023)

2. fáze: Produkt naplňující potřeby trhu

Klíčová otázka: Stojí lidé o vytvořené řešení?

Po vytvoření MVP přichází na řadu testování, zda řešení problému u lidí obstojí (Maurya, 2016, s. 28).

3. fáze: Škálování

Klíčová otázka: Jak urychlit růst?

V první a druhé fázi se startup soustředí především na učení a testování. Tyto fáze mají velký vliv jak na další strategii, tak i taktiku. Po nalezení produktu, který naplňuje potřeby trhu, je úspěch téměř zaručen, a tak přichází další fáze, ve které se pozornost přenáší na růst a optimalizaci. (Maurya, 2016, str. 29)

Autoři knihy *Od nápadu k podnikatelskému plánu* uvádějí celý podnikatelský proces komplexně v šesti krocích: (Svobodová a Andera, 2017, s. 43)

Podnikatelský proces:

1. identifikace příležitosti (nápad),
2. rozvoj konceptu,
3. analýza zdrojů potřebných k realizaci,
4. získání zdrojů
5. založení firmy a její rozvoj,
6. sklizeň výsledků – předání firmy v rodině, prodej firmy, vstup na burzu, ukončení, krach.

Identifikace a hodnocení příležitosti

Autoři knihy připomínají, že všechny podnikatelské záměry je nutné nejprve ověřit na trhu se zákazníky. Podobně jako Ash Maurya i Ivana Svobodová a Michal Andera píší o kontrolních otázkách, které pomohou při hodnocení příležitosti: (Svobodová a Andera, 2017, str. 44)

- Kdo je zákazník a proč by si měl produkt koupit?
- Existuje na trhu již konkurence?
- Co bude zákazník považovat na produktu za přidanou hodnotu oproti konkurenci?
- Jak se o produktu zákazníci dozvědí? Jaká bude marketingová strategie?
- Jak vydělat s produktem peníze?

4.4. 3.2. Lean Canvas

Lean Canvas je plátno obchodního modelu, které pomáhá podnikatelům a majitelům firem rychle a efektivně koncipovat a ověřovat obchodní nápady. Jedná se o jednostránkový dokument, který obsahuje devět nejdůležitějších prvků podniku, jako jsou problém, segmenty zákazníků, toky příjmů, struktura nákladů, klíčové ukazatele a další.

Plátno je navrženo tak, aby podporovalo interaktivní a agilní přístup k plánování a testování podnikání, což podnikatelům umožňuje upravovat svůj obchodní model podle toho, jak se dozvídají více o svých zákaznících a trhu.

Představit nápad a všechny podklady k němu – jak se produkt dostane k zákazníkovi, kdo a kde si ho bude kupovat, jak bude produkt generovat zisk a podobně, je materiál na několik desítek stránek. Tuto práci usnadnil podnikatelům již Business Model Canvas od Alexandra Osterwaldera. Jeho práci ale posléze upravil Ash Maurya a vznikl Lean Canvas (Maurya, 2016). Oproti původnímu modelu Business Model Canvasu se v Lean Canvasu nenachází sekce: klíčoví partneři, klíčové aktivity, klíčové zdroje a vztahy se zákazníky.

Samotný Ash Maurya (2016) definuje Lean Canvas jako ideální formát k zvažování možných byznys modelů. Jeho hlavním cílem je určit kde začít a postupně zachycovat všechna nabytá zjištění. Ivana Svobodová a Michal Andera vyzdvihují vztah problém – řešení. Lean Canvas podle nich vychází z předpokladu, že pokud produkt řeší zákazníkovi dostatečně silný problém, zvyšuje se pravděpodobnost úspěchu (Svobodová a Andera, 2017, s. 65).

Hlavní výhody, které Ash Maurya (2016, s. 25-26) ve své knize Lean podnikání popisuje jsou:

- **Rychlost**
 - Psaní klasického podnikatelského plánu může trvat i několik týdnů až měsíců. Pomocí Lean Canvasu je možné mít první návrh byznys modelu hotový během několika hodin.

- **Stručnost**
 - Jeden list přímo nutí autora, aby šel k jádru věci a bez zbytečných slov vystihl podstatu svého podnikatelského záměru.
- **Přesnost**
 - Jednostránkový byznys model je mnohem čitelnější pro ostatní a je jednodušší jej častěji aktualizovat.

3.2.1. Postup práce s modelem Lean Canvas

Mezi hlavní výhody Lean Canvasu je rychlost, stručnost a přesnost. Proto i postup tvorby tomu odpovídá. Hlavní úlohou při tvorbě není přijít s tím nejlepším řešením, ale postarat se o to, aby do sebe do sebe celý byznys model zapadal. V dalších krocích se všech devět sekcí testuje v pořadí od největšího po nejmenší riziko (Maurya, 2016, s. 47).

Postup procesu prvního návrhu Lean Canvasu podle Ash Maurya: (2016, s. 46)

1. Canvas načrtněte v rámci jediného sezení.

První návrh by neměl trvat déle než patnáct minut. Lean Canvas by měl obsahovat myšlenky, které se zrovna jeho autorům honí hlavou.

2. Není potřeba vyplnit všechny sekce

Než se snažit za každou cenu vymyslet tu „správnou“ odpověď a sekce za každou cenu vyplňovat, je lepší ponechat kolonky prázdné. Bude to jasný signál, že je tato sekce velmi riziková a je potřeba ji otestovat. Lean Canvas je dokument, který se časem vyvíjí a je v pořádku ho časem aktualizovat.

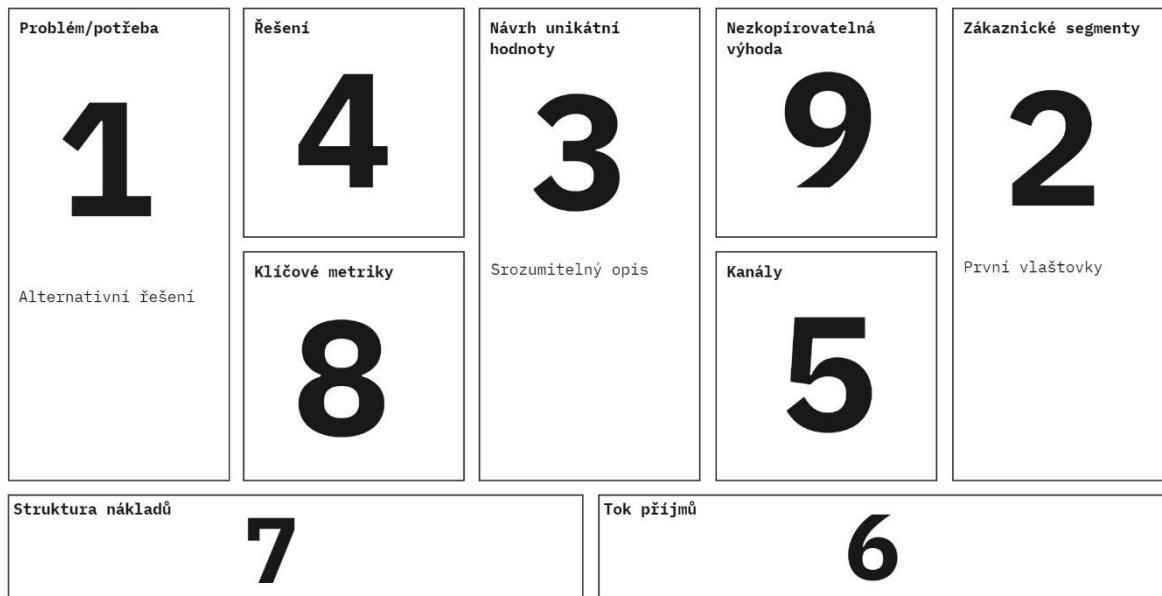
3. Buďte struční

Prostorové omezení Lean Canvasu má své opodstatnění. Díky němu se snáze vyhýbá nadbytečným informacím. Sekce jsou vyplněny stručnými, podstatnými a výstižnými informacemi. Cílem je vejít se na jedinou stránku.

Lean Canvas doporučuje Ash Maurya vyplňovat v následujícím pořadí:

Obrázek 2: Lean Canvas postup práce

Lean Canvas



Zdroj: (Maurya, 2016), vlastní zpracování

3.2.2. Jednotlivé části Lean Canvas modelu

Lean Canvas je jednostránkové plátno, které tvoří devět sekcí. Na pravé straně se nachází sekce zaměřující se na zákazníka a trh (vnější faktory, které nelze ovlivnit) a na levé straně sekce, které se zaměřují více na podnikání (vnitřní faktory, které jsou ovlivnitelné). Mezi nimi se nacházejí hodnotové nabídky. (Osterwalder, 2012)

1. Problém a zákaznické segmenty („Problem“ a „Customer Segments“)

Ash Maurya spojuje řešení těchto dvou sekcí z důvodu, že určují celý zbytek Canvasu, a proto se mají řešit dohromady.

Cílem pole je uvést jeden až tři hlavní problémy, které daný zákaznický segment pociťuje. Mohou to být kromě problému i potřeby, či úkoly, které jsou pro vybranou skupinu palčivé. Cílem není nalézt problém, na který ještě neexistuje řešení. Nalezení takového problému je velmi nepravděpodobné (Maurya, 2016, s. 47).

Při formulování problému není na škodu vypsát si již existující alternativy řešení. Jak problém zákazníci řeší nyní. I fakt, že jej neřeší, je podstatný napsat. Může to být značné riziko pro budoucí podnikání (Svobodová a Andera, 2017, s. 65).

Po identifikaci problému následuje krok hlubší charakteristiky zákaznického segmentu. V této části je žádoucí definovat si tzv. prvního uživatele (*early adopters*). Prvotní uživatelé jsou zákazníci, kteří potřebu produktu pocítují nejsilněji. Mají také tendenci lépe odpouštět případné chyby a nedokonalosti a jsou připraveni podat upřímnou zpětnou vazbu (Ries, 2019, s. 62).

Sekci zákaznický segment je možné rozdělit na část zákazník a uživatel. Je důležité tyto dvě role oddělit. Zákazník za službu či produkt platí, uživatel nikoli. Příkladem mohou být dětské hračky. Zákazník je zde rodič, který za hračku platí. Uživatelem je dítě, které si s hračkou hraje (Svobodová a Andera, 2017, s. 65).

2. Návrh unikátní hodnoty („Unique value proposition” = UVP)

Unikátní hodnota je sekce, která se vyplňuje ze všech sekcí nejobtížněji správně a zároveň je to jedna z nejdůležitějších. Ash Maurya (2016, s. 49) definuje unikátní hodnotu: *„Čím se lišíte a proč stojíte za to, aby vám byla věnována pozornost.“* Autoři knihy *Tvorba business modelů* (Osterwalder, 2012, s. 22) definují unikátní hodnotu jako: *„Důvod, proč zákazníci dávají konkrétní firmě přednost před jinou.“*

Přidanou hodnotu dělíme na kvantitativní nebo kvalitativní. Mezi kvantitativní hodnoty se řadí například cena a rychlost služby. Mezi kvalitativní pak reference od zákazníků nebo design (Osterwalder, 2012, s. 22).

Možnosti poskytnutí hodnoty pro zákazníka: (Osterwalder, 2012, s. 23)

- **Novost**
 - Hodnotová nabídka může uspokojovat nový soubor potřeb, které zákazníci doposud nepocítovali. Často se nové potřeby objevují v souvislosti s novými technologiemi.
- **Značka/status**
 - Unikátní hodnotu spatřují zákazníci už i pouhým používáním a ukazováním značky ostatním. Značka Rolex například symbolizuje bohatství.

- **Přizpůsobení**

- Řada zákazníků ocení přizpůsobení produktu či služby jejich vlastním specifickým potřebám. Variantou je i přímé spoluvytváření produktu.

Důležité je, aby byla unikátní hodnota přímo odvozená od hlavního problému.

3. Řešení

Po určení problému a unikátní hodnoty navazuje vyplnění sekce řešení, která obsahuje již nápad, jak vybraný problém řešit. Není cílem přijít s definitivním řešením, v tuto chvíli není problém ověřený. Zatím je napsaný jen na papíře a je potřeba ho se zákaznickým segmentem ověřit. Stačí tedy pouze návrh řešení (Maurya, 2016, s. 52). Sekce je záměrně malá, aby autor vystihl opravdu podstatu řešení zákaznickova problému (Svobodová a Andera, 2017, s. 67).

4. Kanály

Kanály – neboli cesta, jak se dostat k zákazníkovi. Cílem je najít cestu, jak komunikovat s vybraným zákaznickým segmentem a předat hodnotovou nabídku. V první fázi je doporučováno spoléhat se na jakýkoliv kanál, který vede k zákazníkovi. V tuto chvíli není cílem škálovat, ale učit se a testovat (Maurya, 2016, s. 53).

Kanály lze použít za různým účelem: (Osterwalder, 2012, s. 26)

- zvyšování povědomí mezi zákazníky,
- předání hodnotové nabídky vybranému zákaznickému segmentu,
- poskytnutí zákaznické podpory,
- a další.

Kanály se dělí na příchozí a odchozí. Mezi příchozí kanály se řadí takové, které umožňují zákazníkovi přirozeně dojít k autorovi (například blog, webinář nebo SEO marketing). Odchozí kanály se zaměřují na cílené oslovení zákazníků (mezi ně řadíme například reklamu v TV nebo telemarketing). Do odchozích kanálů Ash Maurya nedoporučuje investovat, pokud není otestována unikátní hodnota (Maurya, 2016, s. 54).

5. Toky příjmů a struktura nákladů

Toky příjmů a struktura nákladů jsou dva sekce Lean Canvasu, které slouží k určení životaschopnosti celého podniku. Není potřeba plánovat finanční strukturu na několik let dopředu, ze začátku stačí pouze odhad (Maurya, 2016, s. 56).

Možné jsou dva způsoby zdroje příjmů: (Osterwalder, 2012, s. 30)

1. příjmy z jednorázových plateb od zákazníků,
2. opakující se příjmy z průběžných plateb.

Generovat příjmy je možné mnoha způsoby. Mezi ty nejčastější se řadí prodej aktiv, poplatků za užití, půjčování/pronájem, předplatné, poskytování licencí a další (Osterwalder, 2012, s. 31).

Struktura nákladů reprezentuje veškeré náklady, které souvisí s fungováním business modelu (tvorba a prezentace hodnotové nabídky, udržování vztahu se zákazníky). V případě prvního návrhu Lean Canvasu, existují pomocné otázky, které směřují strukturu nákladu k blízké budoucnosti: (Maurya, 2016, s. 58)

- Jak nákladné je provést rozhovor s 20–40 zákazníky?
- Kolik bude stát výroba a uvedení MVP na trh?
- Jak budou vypadat běžné měsíční náklady vypadat z hlediska fixních a variabilních nákladů?

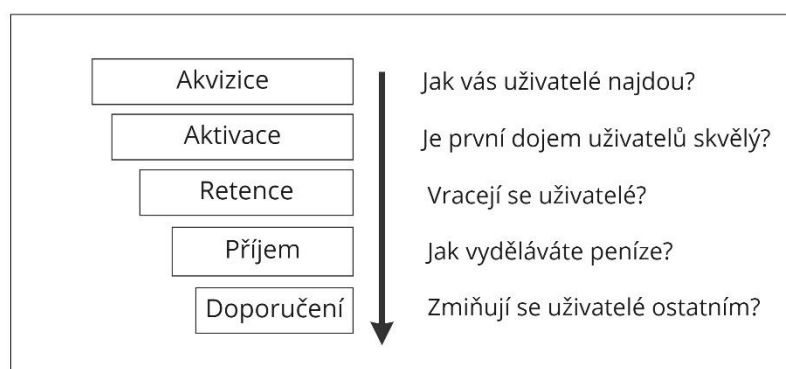
Náklady se dělí na fixní a variabilní. Fixní náklady jsou náklady, které nejsou vázané na objemu produkce. Tedy jejich výše se nemění při zvyšování či snižování produkce. Běžně se mezi ně řadí například náklad za odběr energie, platba za pronájem kancelářských prostor nebo investice do strojů (Hrdý a Krechovská, 2013).

Variabilní náklady jsou náklady proměnlivé. Jejich velikost se oproti fixním mění právě na základě objemu produkce. Mezi variabilní náklady patří materiál potřebný k vyrobení produktu, náklady na dopravu či obalový materiál (Srpková a Řehoř, 2010).

6. Klíčové metriky

Klíčové ukazatele slouží k měření výkonnosti podniku a zároveň k identifikaci v jakém životním cyklu se zákazník právě nachází (Maurya, 2016, s. 60). Ukazatele se volí na základě vize projektu a zároveň se s rozvojem firmy mění. Z počátku mohou být ukazateli hodnoty například kvalita produktu nebo zákaznická spokojenost. V další fázi se ukazatele více soustředí na zdroje růstu, tedy například počet prodaných kusů nebo růst příjmů (Svobodová a Andera, 2017, s. 68).

Obrázek 3: Klíčové metriky



Zdroj: (Maurya, 2016), vlastní zpracování

Akvizice

Okamžik, při kterém se z člověka neznajícího podnik stane potenciální zákazník. K akvizici může dojít například tím, že osoba provede akci na webu nebo vejde do podniku (Maurya, 2016, s. 60).

Aktivace

Okamžik, ve kterém zákazník dostane první pozitivní zkušenost – příjemná obsluha a pořádek v podniku (Maurya, 2016, s. 61).

Retence

Retence měří počet „opakovaného užití“, aneb kolik interakcí s produktem zákazník měl. Může to být opakovaná návštěva podniku nebo opětovné přihlášení na stránky za účelem znovu použít produkt (Maurya, 2016, s. 61).

Příjem

Příjem měří události, za něž je zapláceno. Událostí může být zakoupení produktu. Není nutné, aby k zakoupení došlo již při první návštěvě (Maurya, 2016, s. 61).

Doporučení

Spokojený zákazník se jistě o produktu zmíní dalším lidem. I to je jeden z kanálů, jak se k dalším zákazníkům dostat. Je to jistá forma pokročilejšího kanálu (Maurya, 2016, s. 61).

7. Nezkopírovatelná výhoda

Nespravedlivá výhoda je taková, která nelze zkopírovat ani koupit. Je to například komunita, existující zákazníci, podpora správnými „experty“ nebo třeba fungující tým. Není neobvyklé, že nezkopírovatelné výhody postupem času vzniknou z unikátních hodnot. Je to sekce velmi těžká na vyplnění, proto je v pořádku pokud zůstane zprvu prázdná a doplní se později (Maurya, 2016, s. 63).

3.3. Ověření Lean Canvasu

Vyplněním Lean Canvas modelu práce s ním nekončí. Lean Canvas je agilní nástroj, mezi jehož hlavní výhody patří právě možnost jednoduché aktualizace. Po vyplnění canvasu je žádoucí ověřit, zda jsou předpoklady správné. Dokud existuje nejistota ohledně předpokladů, není potřeba sbírat tolik dat. Počátečním úkolem je získat významnou reakci (pozitivní nebo negativní), na kterou není potřeba velký vzorek, stačí pouhých 5 rozhovorů se zákazníky. Pokud se dostaví silná negativní reakce, znamená to, že je potřeba hypotézu opustit nebo změnit. Pozitivní reakce nezaručuje nutně úspěch, ale značí, aby se s hypotézou pracovalo i nadále (Maurya, 2016, s. 83).

3.3.1. Rozhovory

Cílem rozhovoru je ověření stanovených hypotéz. Hypotéz týkající se dvojice potřeba/problém a zákaznický segment. U sekce problém/potřeba je klíčovým dotazem, jak zákazník hodnotí tři hlavní problémy (Maurya, 2016, s. 101).

Struktura rozhovoru

Uvítání (příprav)

Tato první fáze rozhovoru by měla trvat přibližně dvě minuty. Její součástí je poděkování, že si dotazovaný našel na tazatele, ujasnění si účelu setkání, popis průběhu rozhovoru, ověření si pochopení (Maurya, 2016, s. 105).

Otestování si zákaznického segmentu

V této fázi je cílem zjistit o dotazovaném základní demografické údaje. Mohou to být i již více specifické dotazy s ohledem na identifikovaný problém: (Maurya, 2016, s. 106)

- Kolik máte dětí a jaký je jejich věk?
- Používáte sociální sítě? Popřípadě jaké? Kolik času na nich strávíte?
- Nakupujete oblečení častěji v kamenných prodejnách nebo na e-shopech?

Sdělení příběhu (s kontextem uvedeného problému)

Tato fáze by neměla trvat než déle minuty a jejím cílem je sdělit dotazovanému příběh, který ilustruje nejdůležitější problém, které si chce tazatel ověřit. Na závěr příběhu je žádoucí dotazovaného požádat o jeho názor a zda je pro něj prezentovaný problém také validní (Maurya, 2016, s. 107).

Hodnocení problému

Po přiblížení problematiky, je dotazovaného požádáno, aby ohodnotil podle závažnosti jeden až tři tazatelem zformulované hlavní problémy (Maurya, 2016, s. 107).

Testování problému – jak zákazník vnímá okolní svět

Testování problému je jádro celého rozhovoru a trvá zhruba 15 minut. Není nutné, aby měl tazatel pro tuto fázi připravený scénář. Stačí, aby se zeptal dotazovaného, jak řeší problém nyní a pak už pouze naslouchal a doptával se. Jeho cíl je dotazovaného dokonale pochopit. Je vhodné, aby se ptal na doplňující a zpřesňující dotazy, ale nesnažil se k ničemu přesvědčit, či změnit názor. Kromě slov je užitečné vnímat i tón řeči nebo řeč těla (Maurya, 2016, s. 107).

Celá tato fáze stojí na pokládání otázek. Je důležité pokládat otázky tak, aby dotazovaný nereagoval podle úmyslu tazatele. Otázky mají pomoci rozšířit a prohloubit pohled respondenta (McGill a Beaty, 2001). Klást otázky vyžaduje umět pozorně naslouchat a stavět na předchozích odpovědích respondenta (Maraquardt, 2011, s. 98).

Typy otázek rozvíjející schopnost pochopit problém: (Maraquardt, 2011, s. 90)

- Otevřené otázky
 - Typ otázky poskytující respondentovi největší volnost při odpovědi.
- Afektivní otázky
 - Afektivní otázky jsou otázky vyzývající členy skupiny k podělení se o pocity, které se týkají probírané problematiky.
- Sondující otázky
 - Účelem otázky je přimět dotazovaného jít více do hloubky tématu. Typickou sondující otázkou je například: „*Proč se to děje?*“
- Reflektivní otázky
 - Pomáhá k širšímu rozvedení předešlé odpovědi. Například: „*Řekl si, že máš spor se svým kolegou. Co si myslíš, že za tímto konfliktem stojí?*“
- Projasňující otázky
 - Tento typ otázek pomáhá dojít k většímu pochopení. Jako projasňující otázku může tazatel použít: „*Můžete mi tuto situaci prosím vysvětlit blíže?*“

Autor knihy Action Learning uvádí příklady otázek, které často vyvolají reakce a otevřou opět nový úhel pohledu na tematiku: (Maraquardt, 2011, s. 92)

- Co si myslíte, že se stane, pokud byste toto udělali?
- Co vám brání?
- Máte i jiné možné alternativy?
- Existují ještě další zdroje, kterých jste nevyužili?

Shrnutí (zaangažování a žádost)

Po nejdůležitější části celého rozhovoru, má již tazatel za sebou všechny otázky, které souvisejí se stanovenými hypotézami a je nyní připravený detailněji představit dotazovému řešení problému. Pak je vhodné požádat o svolení zůstat v kontaktu a požádat o kontakt na další potenciální zákazníky (Maurya, 2016, s. 108).

Zdokumentování výsledků

Po rozhovoru si tazatel vyhradí čas na zdokumentování výsledků. Nejlépe do šablony, kterou si předtím vytvořil. Výsledky tak ze všech rozhovorů budou mít stejnou strukturu a budou se snáze vyhodnocovat. Není na škodu, pokud se bude rozhovoru účastnit ještě třetí osoba, která dopomůže k objektivnosti celého rozhovoru (Maurya, 2016, s. 108).

Reflexe

V rámci Action Learning je důležitá jak reflexe, tak i sebereflexe. Pokládání správných otázek je náročné, a proto autor knihy vytvořil seznam kontrolních otázek, které jsou návodné k tomu, abys si tazatel udělal vlastní sebereflexi na své pokládání otázek.

Kontrolní seznam osahuje například tyto otázky: (Maraquardt, 2011, s. 99)

- Necháávám dostatek času mezi jednotlivými otázkami?
- Nepřerušuji respondenta?
- Vyhýbám se návodným a vícečetným otázkám?
- Naslouchám pozorně a otevřeně?
- Jsem otevřený novým postupům?

4. Vlastní práce

4.5. 4.1. Představení podnikatelského záměru

Autorka práce se stala součástí startupu v lednu 2022 za účelem načerpání inspirace, networkingu, prohloubení znalostí a dovedností (především pak v oblasti marketingu). Za uplynulý rok a půl spolupráce se startupu posunul z první fáze nápadu a prvního prototypu až po fázi, kdy jeden produkt je již v prodeji a služba je již v procesu posledního prototypování.

Startup si klade za cíl změnit současnou strukturu likvidace kávové sedliny a vytváří komunitu kolem kávového odpadu.

Vizí celého projektu je: „100 % kávové sedliny v ČR se zrecykluje a znovu využije.“

Mise zní: *„Kavárnám a organizacím poskytujeme svozovou službu kávové sedliny a propojujeme je tak s komunitními zahradami, kde sedlina poslouží dalšímu účelu. Navíc sedlina zůstává v lokalitě, kde byla vyprodukována. Podporujeme tak lokální produkty a lidi. Zasazujeme se o města bez plýtvání.“* (O nás, 2023)

Hodnotami, kterými se reKáva řídí, jsou:

- Snadno – hodnota snadno vznikla na základě prvního ověření nápadu. Oslovení potenciální zákazníci se obávali, že celý proces odklonění kávové sedliny bude pro ně příliš komplikovaný a pracný. U Growkitu byla nejčastější obava z možného nevytěžení a z velmi složitého postupu.
- Lokálně – aktuálně projekt cílí pouze na pražský trh. Vše se tedy snaží koncentrovat na pražské dodavatele a pražskou klientelu.
- Udržitelně – podstata hodnoty udržitelně značí, že projekt chce, aby byl dlouhodobě na trhu, mohl růst a expandovat.

4.5.1. Svozová služba

Svozová služba je odpadová služba, díky které je kávová sedlina z kaváren a dalších institucí přeměrována do kompostů komunitních zahrad, kde je zahrádkáři dále využita. Díky odklonění kávového odpadu ze skládky se snižuje dopad jednotlivých podniků na životní prostředí.

Hlavní součástí celé služby je tzv. Chytrý koš. Nádobu obsahující integrované senzory, které monitorují vlastnosti kávové sedliny a také zaplněnost koše. Senzor je napojený na aplikaci, která upozorní, kdy je ten správný čas si pro sedlinu přijet, koš vyměnit a sedlinu dále distribuovat v té nejlepší kvalitě do lokálních komunitních zahrad, kde slouží jako součást kompostu lokálním zahrádkářům. Do budoucna chce startup svezenu kávovou sedlinu použít jako substrát pro velkoobjemové pěstování hlívy ústříčné, kterou následně bude velkoobchodně prodávat.

Zapojené strany pravidelně dostávají reporty se statistikami o jejich hospodaření s kávovou sedlinou.

Obrázek 4: Svozová služba cyklus



Zdroj: (Svozová služba, 2023)

4.5.2. Growkity a metodika

Druhou vedlejší částí startupu je řešení pro jednotlivce. Řešením problému je produkt Growkit. Growkit tvoří recyklovaná nádoba a sadba hlívy ústříčné. To vše stačí k tomu, aby zákazníkovi po šesti týdnech vyrostla na jeho kávové sedlině vlastní hlíva ústříčná. Ke koupi je dodávaná sada video návodů, které zákazníky celým procesem provází a upozorňují na možné chyby.

Třetím a posledním pilířem je metodika do škol. Metodika je nyní v procesu přípravy. Školy již nyní ale projevují o službu zájem. Cílem je edukovat žáky a jejich učitelé o možnosti třídit kávovou sedlinu.

Obrázek 5: Growkit cyklus



Zdroj: (Growkit, 2023)

4.6. První návrh Lean Canvas modelu

Autorka práce první návrh plátna vypracovala v listopadu 2022. Řídila se procesem zmíněným v teoretické části práce. Celý proces vyplnění trval zhruba 20 minut a byl vyplněn prvními návrhy, které autorka měla v hlavě. Výsledné plátno :

Obrázek 6: 1. návrh Lean Canvasu

Lean Canvas, 1. návrh, listopad 2022

<p>Problém/potřeba</p> <p>Subjekty nechtějí vyházovat kávovou sedlinu do směsného odpadu z environmentálních důvodů.</p> <p>Firmy a kavárny chtějí své zaměstnance edukovat o dalším možném třídění odpadu.</p> <p>Firmy potřebují data do nefinančního reportu.</p> <p>Alternativní řešení</p> <p>Momentálně vyhazují organizace veškerou kávovou sedlinu do směsného odpadu.</p>	<p>Řešení</p> <p>Kávovou sedlinu odveze řidič z instituce pryč a dále se o ni postará. Instituce se nemusí o nic více starat.</p>	<p>Návrh unikátní hodnoty</p> <p>Individuální přístup k zákazníkovi</p> <p>Nová služba</p> <p>Srozumitelný opis</p> <p>Zákazník vysype z kávovaru kávovou sedlinu do Chytrého koše. Senzor v koši upozorní řidiče ve chvíli kdy bude koš plný. Řidič koš vymění za prázdný a sedlinu odveze do komunitních zahrad na kompost, kde dále poslouží lokálním zahrádkářům.</p>	<p>Nezkopírovatelná výhoda</p>	<p>Zákaznické segmenty</p> <p>Pražské kavárny</p> <p>Kancelářské prostory, kde mají a používají kávovar</p> <p>Pražičiny</p> <p>První vlašťovky</p> <p>Subjekty, které se samy ke službě přihlásily</p>
<p>Struktura nákladů</p> <p>Fixní náklady</p> <p>pronájem kancelářských prostor + energie, konzultace ohledně komunikační strategie</p>	<p>Variabilní náklady</p> <p>Náklady na výrobu Chytrého koše včetně senzoru, mzda pro řidiče cargo kola (placen od hodiny), mzda pro zaměstnance (placeni od hodiny)</p>	<p>Tok příjmů</p> <p>Cena služby se odvíjí od velikosti organizace a množství vyprodukované kávové sedliny. Nacenění služby je individuální</p>		

Zdroj: vlastní zpracování

Problém a zákaznické segmenty („Problem“ a „Customer Segments“)

Hlavní potřebu, kterou autorka práce při tvorbě Lean Canvasu definovala, byla potřeba z environmentálních důvodů odklánět kávovou sedlinu ze směsného odpadu.

Druhou potřebou byla edukace zaměstnanců, či veřejnosti o možnosti odklonění kávové sedliny a jejího přínosu.

Třetím a posledním definovaným problémem byla potřeba doplnění nefinančního reportu. Reportování dle CSRD směrnice se neustále vyvíjí. Od 1. 1. 2024 jsou společnosti s 250 a více zaměstnanci a obratem nad 1 mld. Kč, či aktivy vyššími jak 500 mil. Kč, podávat nefinanční report, který musí pokrývat oblasti ESG (*Environmental, Social, Governance*), tedy oblasti životního prostředí, společnosti a řízení (ESG v kostce #2, 2022).

Existující alternativy

Momentálně lidé řeší problém vyhazováním kávové sedliny do směsného odpadu. Jiné existující alternativy nevyužívají.

Zákaznický segment

Zákaznický segment tvoří kavárny, pražírny, kanceláře s kávovarem a veřejné instituce na území Prahy. Další dva faktory, které je potřeba pro zakoupení služby, je vyprodukování minimálně 7-8 kilogramů kávové sedliny za 3 dny a mít možnost službu financovat.

Uživateli služby budou zaměstnanci kavárny – baristé a v dalších institucích každý, kdo připravuje kávu a používá kávovar.

Mezi první vlašťovky autorka zařadila firmy, které samy reKávu oslovily a o Svozovou službu projevíly zájem. Problém evidentně silně pociťují a jsou do jeho řešení zapálení. Do pilotního projektu bude vybráno 10 organizací, které budou zapadat do definovaného zákaznického segmentu. Nutné je při jejich vybírání apelovat na výbornou komunikaci a upřímnou průběžnou zpětnou vazbu.

Návrh unikátní hodnoty („Unique value proposition“ = UVP)

Unikátní hodnotu, kterou autorka práce pro podnikatelský záměr definovala, je zejména novost. Cílové skupině doposud nebylo poskytnuto vyhovující řešení pro jejich potřeby. Další výhodou je individuální přístup. Každá firma dostává řešení na míru.

Řešení

Návrh řešení, které startup poskytuje je uvedeno již výše v kapitole 4.1.1. *Svozová služba*. Řešení řeší všechny tři stanovené problémy. V rámci Svozové služby zaměstnanci odvezou od zákazníků kávovou sedlinu, připraví pro zaměstnance edukační přednášku či workshop a subjektu poskytne podrobné reporty, které je možné předložit v rámci nefinančního reportu.

Kanály

Cílem této sekce je najít cestu k zákazníkovi. Autorka v návrhu uvedla několik možných variant s ohledem na vybranou zákaznickou skupinu. Mezi ně navrhla formu pomocí článků a video reportáží pro média. Tento kanál již startup v minulosti využil a přinesl několik zákazníků. Mezi další kanály zařadila sociální sítě – konkrétně platformy Facebook a Instagram. Na sítích by autorka doporučila, k přiblížení se cílové skupině, použít kromě organického obsahu i obsah placený. Další placený kanál vhodný k vyzkoušení je i placená PPC reklama. Pro Svozovou službu je vhodnou cestou i přímé oslovení potenciálních zákazníků.

Tok příjmů

Přesnou částku si zakladatelka startupu nepřála zveřejňovat. Autorka práce toto přání respektuje a tuto informaci zveřejňovat nebude. Cenotvorba celé služby není striktně stanovena a řeší se individuálně se zákazníkem. Cena za službu je odvozena od odkloněného množství kávové sedliny.

Struktura nákladů

Autorka práce rozdělila sekci na dvě části. V první se věnuje fixním nákladům, mezi které řadí náklady za pronájem kancelářských prostor v Pražském kreativním centru zřízovaném Magistrátem hl. m. Prahy, fixní mzdu pro jednoho zaměstnance, pravidelné konzultace ohledně komunikační strategie a investice do pořízení cargo kola.

Mezi variabilní náklady byly zařazeny náklady na výrobu Chytrého koše včetně senzoru, mzda pro řidiče cargo kola (placen od hodiny), mzda pro další 3 zaměstnance (placeni od hodiny).

Klíčové metriky

V této fázi je pro službu klíčové ověřit zájem o řešení. Proto autorka práce stanovila metriku 10 zapojených subjektů do pilotního projektu, které budou ochotné nechat u sebe v podniku službu otestovat a podat zpětnou vazbu. Druhou metrikou je přihlášených 100 subjektů na čekací listině. V době psaní tohoto prvního návrhu (listopad 2022) bylo přihlášeno 17 subjektů.

Nezkopírovatelná výhoda

Toto pole ponechala autorka prázdné. Žádnou tak unikátní výhodu si neuvědomovala. Určila tedy tuto sekci jako velmi rizikovou.

4.7. Ověření prvního návrhu Lean Canvasu

První návrh byl založen na dřívějších rozhovorech s potenciálními zákazníky a pozorování, ale především také na domněnkách. Proto, aby mohla služba lépe fungovat a naplňovala potřeby zákazníků je nutné návrh se zástupci definovaného zákaznického segmentu ověřit.

Pro ověření se autorka práce rozhodla využít rozhovor. Rozhovor byl veden na základě struktury popsané v teoretické části práce. Autorka se osobně sešla se třemi subjekty a se čtvrtým vedla rozhovor skrze online videokonferenci. Každý rozhovor by veden pouze ve dvou osobách, a to sice mezi autorkou práce v roli tazatele a dotazovaným subjektem. Rozhovory byly vždy vedeny v bezpečném prostředí a dotazovaní byli seznámeni, že budou anonymně citováni, či parafrázováni v bakalářské práci na téma Uvedení produktu na trh. S těmito podmínkami respondenti souhlasili.

Rozhovor proběhl se čtyřmi respondenty:

- Respondent 1: manažerka kavárny
- Respondent 2: číšnice v kavárně
- Respondent 3: majitel firmy
- Respondent 4: zaměstnanec ve firmě

Hypotézy, které byly v rozhovoru ověřovány:

- Subjekty vnímají aspoň jeden ze tří uvedených problémů i ve své kavárně/firmě.
- Subjekty momentálně neznají či nepoužívají žádnou jinou alternativu než vyhazování sedliny do směsného odpadu.
- Subjekty jsou ochotné za službu zaplatit
- Subjekty vnímají představenou unikátní hodnotu jako něco přínosného a jedinečného.

Na základě rozhovorů se autorka práce vrátila zpátky k jednotlivým sekcím Lean Canvasu a porovnávala její první návrh s odpověďmi z rozhovoru.

Problém/ Zákaznický segment

Autorka práce se v rámci rozhovoru respondentů dotázala, jak nakládají z kávovou sedlinou, zda vnímají problém ve vyhazování sedliny do směsného odpadu a zda přemýšleli nad jiným řešením.

Respondent 1: „Momentálně kávovou sedlinu do směsného odpadu vhazujeme. Do nedávna jsme problém více neřešili, protože jsme si neuvědomovali, že by lógr (lógr = kávová sedlina, pozn. autorky) mohl být ještě nějak užitečný. Otázku environmentálního chování bereme ale vážně a podnikáme kroky, jak být ohleduplnější k přírodě. Stali jsme se již součástí startupu, který se stará o nesněžené výrobky, které nestačíme prodat. Nad jinou alternativou jsme zatím neuvažovali. Projekt reKáva byl první, se kterým jsme se setkali.“

Respondent 2: „S problémem se já osobně setkávám pokaždé, když jsem v práci. Při přípravě kávy odklepávám kávovou sedlinu do šuplíku pod kávovarem. Tedy separátně od směsného odpadu. Nicméně po naplnění šuplíku stejně sedlinu vezmu a vhodím do popelnice. Není mi to komfortní, protože od babičky jsem věděla, že ji používá na zahradě. Tedy, že může mít ještě užitek. Já osobně jsem se po alternativním řešení nekoukala. Občas jen vezmu domů trochu sedliny.“

Respondent 3: „Upřímně já osobně bych asi se o tuto problematiku nezajímal, ale cítím tlak od zákazníků, kteří stále více požadují ekologický chod kavárny. Nerezová brčka, veganské varianty pokrmů, neplýtvání nesněžených pokrmů atd. Beru tedy jako marketingový tah a dobrou propagaci kavárny, pokud bychom jako kavárna mohli prezentovat, že třídíme z odpadu i sedlinu.“

Respondent 4: „Třídění odpadu a další ekologické záležitosti řešíme v práci dost, ale vždy je problém s penězi. Není to prioritní a těžce obhajitelný. Nicméně co se problému týče, tak ho vnímáme a jako korporát sídlící v kancelářích o stovce zaměstnanců máme kávové sedliny opravdu hodně. Nad řešením jsme ještě neuvažovali. Myslím, že otázka reportingu by mohla při rozhodování o nějakém řešení pomoci.“

Řešení

Dále bylo respondentům představeno nabízené řešení ve formě Svozové služby. Autorka se v roli tazatelky dostala do fáze *Testování problému*, kdy bylo cílem naslouchat respondentovi, pokládat doplňující otázky a pochopit ho. V této fázi se ověřovala i hypotéza, zda by byli za řešení ochotni zaplatit.

Respondent 1: „Řešení mi přijde určitě zajímavé. Jako manažerka bych asi nejvíce ocenila jednoduchost celé služby. Že se nemusíme už o nic starat. Budeme mít koš vedle kávovaru a vy se sami postaráte o to, aby nám nepřetékal. Co se finanční stránky týče, byli bychom připraveni za službu samozřejmě platit.“

Respondent 2: „Už jsem o vás slyšela, takže pro mě není služba úplně nová. Já bych určitě něco takového i u nás v kavárně ocenila. Pokud bych mohla mít koš hned u kávovaru, tak nevidím jediný problém. Bála bych se pouze, kdyby koš byl umístěný o trochu dál, pokud by se třeba nevešel ke kávovaru. Myslím, že v tu chvíli by spousta lidí měla problém ho využívat. Moje druhá obava panuje z jeho rychlé zaplněnosti. Když děláme jednu kávu za druhou je té sedliny opravdu mnoho. Tak aby ten senzor nedal upozornění do aplikace, až ve fázi, kdy bude koš přetékat.“

Respondent 3: „Pro mě určitě zajímavý podnět k zamyšlení. Pokud bych se ve firmě vydal cestou, že chceme opravdu se sedlinou nějak nakládat, bylo by pro mě prioritou jednoduchost a aby to nezatěžovalo žádného z mých zaměstnanců. Proto bych asi počkal, až bude služba ozkoušena a vychytané případné nedokonalosti. Určitě bych nechtěl být v pilotním testování. Řešení mi, ale jinak dává smysl a pokud by to bylo takto jednoduché, rád bych firmu zapojil. Záleželo by ale jistě na finanční náročnosti, nicméně i za cenu dalšího nákladu, bych byl připravený do toho jít. Myslím, že kdyby naše marketingové oddělení zvládlo informaci dobře prezentovat, mohlo by nám to i něco přinést.“

Respondent 4: „Myslím, že u nás v kanceláři by první reakce nebyla úplně pozitivní, ale pokud bychom všichni věděli, proč se to po nás, asi bychom neměli problém. Nezní to jako nic náročného.“

Návrh unikátní hodnoty

Oslovené subjekty se téměř všechny shodly, že vnímají jako velkou přidanou hodnotu individuální přístup. Cítí se výjimeční a hodnotní. Především proto, že je zatím služba nová, uvědomují si, že může nastat spousta problémů. Vzhledem k tomu, že by se s autory projektu osobně znali, měli na někoho kontakt a věděli, že kdykoliv se u nich někdo v případě problému zastaví, šli by do toho rizika.

Unikátní hodnotu novost vnímají spíše jako riziko. Bojí se, že není celá logistika dostatečně vyzkoušena a může docházet k častým chybovostem. Nicméně to nevnímají jako problém v business modelu.

Dva z respondentů také uvedly, že vnímají jako přidanou hodnotu články a reportáže, které ohledně služby již vyšly a také akcelerační programy a soutěže, kterými si startup prošel. Vzbuzuje to v nich větší důvěru. Stejně tak spolupráce s partnery.

5. Výsledky

5.1. Vyhodnocení hypotéz

Hypotéza 1: Subjekty vnímají aspoň jeden ze tří uvedených problémů i ve své kavárně/firmě.

Autorka práce zjistila, že zákaznický segment má potřebu odklánět kávovou sedlinu ze směsného odpadu nejen z environmentálních, ale i marketingových důvodů a PR. Dotazované osoby z prostředí kavárny uvedly, že odpadu z přípravy kávy vznikne opravdu velké množství a tvoří velkou část jejich odpadu. Zároveň uvedly, že cítí tlak ze strany zákazníků o environmentálně odpovědné chování kavárny. Respondent 2 uvedl příklad: „Dříve bylo běžné podávat limonádu s plastovým brčkem. Nyní by mi takové pití zákazník klidně i vrátil, že z toho pít nebude. Nebo minimálně by mě na to upozornil. Nedivil/a bych se, kdyby za pár let se zákazníci ptali, jak zpracováváme kávovou sedlinu, která vznikla z přípravy jejich kávy.“ Momentálně není možné tuto hypotézu respondenta potvrdit či vyvrátit, nicméně vliv zákazníků na fungování podniku je veliký.

Druhá potřeba, a to sice potřeba edukace, se rozhovory nepotvrdila na sto procent. Rozhodně není pro oslovené subjekty primární potřeba edukovat své zaměstnance o pozitivních stránkách odklonění kávové sedliny ze směsného odpadu. Není to pro ně impuls proč řešení vyhledávat. Nicméně se všechny čtyři oslovené subjekty shodly, že pokud by začaly jakékoliv řešení využívat, chtěly by své zaměstnance vzdělat v daném tématu a vysvětlit jim, proč se určité věci dějí. Zároveň by pak rádi tuto informaci prezentovaly veřejně a vzdělaly tak i část veřejnosti.

Poslední obava týkající se nefinančního reportingu se potvrdila pouze u větších firem, kde již tuto otázku řeší. Vnímají výhodu reportingu, který reKáva firmám přináší.

Potvrdila se také otázka ohledně existujících alternativ. Žádný z dotazovaných subjektů nevyužívá jinou alternativu, která by je kávová sedlinu zbavovala. Zároveň ale všechny subjekty sdělily informaci, že si řada zaměstnanců odnáší část kávové sedliny domů, kde s ní dále pracují.

Osloveny byli k rozhovoru subjekty, které spadají do definovaného zákaznického segmentu, a to sice zástupci z kavárny a firmy. Ač je pro každou z nich prioritní jiný problém, všechny se ověřily, že do cílové skupiny patří.

Hypotéza 2: Subjekty momentálně neznají či nepoužívají žádnou jinou alternativu než vyhazování sedliny do směsného odpadu.

Tato hypotéza se potvrdila u všech respondentů. Respondenti uvedli, že pouze pár zaměstnanců si odnáší malé množství kávové sedliny domů.

Hypotéza 3: Subjekty jsou ochotné za službu zaplatit

Respondenti uvedli, že jsou si vědomí, že za řešení je nutné zaplatit a jsou ochotní. Nicméně nejedná se o službu zbytnou a tedy by velmi záleželo na ekonomické situaci podniku.

Hypotéza 4: Subjekty vnímají představenou unikátní hodnotu jako něco přínosného a jedinečného.

Unikátní hodnota individuálního přístupu se potvrdila. Především majitelé v rozhovorech ocenili možnost individuálního nacenění služby a přizpůsobení službě podmínkám a možnostem podniku.

Autorka práce předpokládala, že novost podnikatelského záměru bude hodnota, kterou respondenti ocení. Tato hypotéza byla ale vyvrácena. V respondentech hodnota vyvolávala pocity nejistoty, nedůvěry a možné časté chybovosti.

U respondentů nejvíce rezonovala jednoduchost řešení. Nenaplnily se tak jejich obavy, že by s řešením přibyla práce buď pro ně nebo pro jejich zaměstnance.

Další hodnotou, kterou respondenti vnímají, je zájem médií a úspěšná účast v mnoha programech zaštitěných odborníky v oboru. Důvěra tedy touto hodnotou narůstá.

5.2. Upravený Lean Canvas

Autorka práce zhodnotila data sesbíraná pomocí rozhovorů a výsledky vložila do formy nového Lean Canvasu.

Obrázek 7: Upravený Lean Canvas

Lean Canvas, 2. návrh, březen 2023

<p>Problém/potřeba</p> <p>Subjekty problém vyhazování kávové sedliny do směsného odpadu řeší částečně z environmentálních důvodů, ale částečně i z marketingových a PR</p> <p>Firmy a kavárny chtějí své zaměstnance edukovat o dalším možném třídění odpadu pouze v případech, že budou nějaké řešení využívat.</p> <p>Firmy potřebují data do nefinančního reportu.</p> <p>Alternativní řešení</p> <p>Momentálně vyhazují kávovými sedlinu do směsného odpadu.</p> <p>Některí zaměstnanci si malé množství berou domů</p>	<p>Řešení</p> <p>Kávovou sedlinu odveze řidič z instituce pryč a dále se o ni postará. Instituce se nemusí o nic více starat.</p>	<p>Návrh unikátní hodnoty</p> <p>Individuální přístup k zákazníkovi</p> <p>Úspěšná účast na soutěžích a v akceleračních programech</p> <p>Zájem médií</p> <p>Jednoduchost řešení</p>	<p>Nezkopírovatelná výhoda</p> <p>Nikdo jiný takovou službu neposkytuje</p> <p>Podpora expertů</p> <p>Již existující zákazníci u vedlejšího produktu</p>	<p>Zákaznické segmenty</p> <p>Pražské kavárny</p> <p>Kancelářské prostory, kde mají a používají kávovar (ne kapslový)</p> <p>První vlašťovky</p> <p>Subjekty, které se samy ke službě přihlásily</p>
<p>Struktura nákladů</p> <p>Fixní náklady</p> <p>pronájem kancelářských prostor + energie, mzda pro zaměstnance, konzultace ohledně komunikační strategie, investice do strojů - cargo kolo</p>	<p>Klíčové metriky</p> <p>10 zapojených subjektů do pilotního projektu</p> <p>100 subjektů na čekací listině</p> <p>Variabilní náklady</p> <p>Náklady na výrobu Chytrého koše včetně senzoru, mzda pro řidiče cargo kola (placení od hodiny), mzda pro zaměstnance (placení od hodiny), náklady na cestu k zákazníkům</p>	<p>Srozumitelný opis</p> <p>Zákazník vysype z kávovaru kávovou sedlinu do Chytrého koše. Senzor v koši upozorní řidiče ve chvíli kdy bude koš plný. Řidič koš vymění za prázdný a sedlinu odveze do komunitních zahrad na kompost, kde dále poslouží lokálním zahrádkářům.</p>	<p>Kanály</p> <p>Články a video reportáže v médiích</p> <p>Web a e-shop</p> <p>Sociálně sítě - facebook, instagram a linkedin</p> <p>Reklama na sociálních sítích</p> <p>Platformy partnerů</p>	<p>Tok příjmů</p> <p>Cena služby se odvíjí od velikosti organizace a množství vyprodukované kávové sedliny. Nacenení služby je individuální</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Data z rozhovorů přinesla další závěry. Na základě rozhovorů byla přidána na web rekava.cz sekce s odkazy na články a reportáže, které o službě vyšly a zároveň byl přidán seznam akceleračních programů a soutěží, kterých se startup účastnil a partneři, které startup podporují.

Obrázek 8: Nová sekce na webu – partneři a soutěže



Zdroj: (O nás, 2023)

Obrázek 9: Nová sekce na webu – strategiční partneři



Zdroj: (O nás, 2023)

Marketingová komunikace je jedna z nejviditelnějších nástrojů marketingového mixu, a proto je tak důležitá pro organizace poskytující službu (Vašítková, 2014). Díky komunikační strategii může startup například vyvracet pochybnosti a obavy potenciálních zákazníků.

V rámci komunikační strategie tedy autorka vyřadila slovo nové, které vzbuzovalo nedůvěru a pochybnosti. Naopak se přidalo několik textů na web a příspěvků na sociální sítě, které popisují jednoduchost služby a vyzdvihují fakt, že služba nebude prací navíc pro

zaměstnance. Mezi sociální sítě byla také přidána síť LinkedIn, která byla zmíněná 2 respondenty jako síť, kde se spojují a vyhledávají případné spolupráce a klienty.

6. Závěr

Hlavním cílem práce bylo zhodnotit podnikatelský záměr společnosti reKáva. V teoretické části autorka bakalářské práce definuje základní pojmy a analyzuje business model Lean Canvas. Zaobírá se jeho definováním, výhodami použití, jednotlivými sekcemi. V druhé části teoretické práce se poté zaměřuje na metodu ověření – rozhovor. Popisuje, jaká je struktura rozhovoru a jaké typy otázek může tazatel použít.

V praktické části autorka práce aplikovala teoretická východiska do praxe. Zaznamenala podnikatelský záměr do formy Lean Canvas. První návrh vytvořila na základě pozorování a předchozích dat, které autorka práce nasbírala na základě jejího působení ve společnosti. Z prvního návrhu vyvstalo několik hypotéz, které se autorka práce rozhodla ověřit pomocí rozhovoru se čtyřmi subjekty. Všechny čtyři subjekty zapadaly do definovaného zákaznického subjektu. Hypotézy byly poté autorkou zhodnoceny a na základě již ověřených dat sestavila pro společnost nový Lean Canvas.

Autorka práce hodnotí podnikatelský záměr společnosti reKáva kladně. V teoretické části práce zmiňuje, že pokud je definovaný problém, je to „polovina úspěchu“.

Problém, který stojí za to řešit, lze rozložit na tři otázky:

- Chtějí to zákazníci? (nutné)
- Jsou ochotni zaplatit? (vhodné)
- Je možnost realizace/řešení? (realizovatelné)

Podnikatelský záměr společnosti reKáva na všechny tři otázky odpovídá kladně. Tedy stojí za to v něm i nadále pokračovat. Zároveň byl problém i rozhovory potvrzen. Během autorčina psaní práce byly také splněny oba z indikátorů uvedených v Lean Canvasu. První vlašťovky byly osloveny do pilotního projektu, tedy do posledního testování Svozové služby a zároveň je přihlášeno více než 100 dalších zájemců.

5. Seznam použitých zdrojů

1. HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 9788074780110.
2. MARQUARDT, Michael J. *Action Learning*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 9788072612291.
3. Svozová služba. *Rekava.cz* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.rekava.cz/svozova-sluzba>
4. Pěstuj hlívu. *Rekava.cz* [online]. [cit. 2023-03-08]. Dostupné z: <https://www.rekava.cz/pestovani-doma-hliva-ustricna>
5. nás. *Rekava.cz* [online]. [cit. 2023-03-09]. Dostupné z: <https://www.rekava.cz/o-nas>
6. Minimum Viable Product (MVP). *Agile Alliance* [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: [https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~\(infinite~false~filters~\(tags~\(~'mvp\)\)~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1\)](https://www.agilealliance.org/glossary/mvp/#q=~(infinite~false~filters~(tags~(~'mvp))~searchTerm~'~sort~false~sortDirection~'asc~page~1))
7. GUILLEBEAU, Chris. *Startup za paketel*. Příbram: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN 9788087270592.
8. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 9788024733395.
9. MCGILL, Ian a Liz BEATY. *Action Learning: A Practitioner's Guide*. England: Routledge, 2001. ISBN 9780749434533.
10. ESG v kostce #2: Nefinanční reporting – Jak přetavit povinnost v příležitost? *Bureau Veritas* [online]. 17.8.2022 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.bureauveritas.cz/newsroom/esg-v-kostce-2-nefinancni-reporting-jak-pretavit-povinnost-v-prilezitost>
12. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně. 2*. Praha: Grada publishing, 2014. ISBN 9788024750378.

6. Seznam obrázků

Obrázek 1: 3 fáze startupu	12
Obrázek 2: Lean Canvas postup práce.....	17
Obrázek 3: Klíčové metriky.....	21
Obrázek 4: Svozová služba cyklus	27
Obrázek 5: Growkit cyklus.....	28
Obrázek 6: 1. návrh Lean Canvasu.....	29
Obrázek 7: Upravený Lean Canvas	38
Obrázek 8: Nová sekce na webu – partneři a soutěže.....	39
Obrázek 9: Nová sekce na webu – strategičtí partneři.....	39