

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Strategie podnikání

Bc. Denisa Chalupová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Denisa Chalupová

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Podnikatelský plán

Název anglicky

Business Plan

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán pro vznik nové firmy.

Metodika

Teoretická část bude vypracována formou přehledu současného stavu poznání řešené problematiky. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučená osnova práce: Úvod do problematiky; Současný stav poznání; Cíle práce; Metodika řešení; Výsledky vlastní práce; Závěry.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

marketing, reklama, strategie, konkurence, značka, klient

Doporučené zdroje informací

- BOWMAN, C., VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- HORÁKOVÁ, H. *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : strategie a trendy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANOUC, V. *Internetový marketing*. V Brně: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.
- KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-536-.
- REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J., KORÁB, V. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Pavel, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80247-4103-1.
- SRPOVÁ, J., VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- VYKYPĚL, O., HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Kala, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 27. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie podnikání" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Václavovi Kalovi, CSc., vedoucímu diplomové práce, za cenné rady i konzultace, které mi poskytoval po celou dobu tvorby této práce i za jeho velmi vstřícný přístup.

Strategie podnikání

Abstrakt

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části. V první části se věnuji shrnutí teoretických poznatků, které jsou nezbytné pro správné pochopení uvedené problematiky.

Ve druhé, praktické, části je vlastní výzkum, kde je analyzováno vnější okolí a trh v Karlových Varech v oblasti pohostinství a je zjišťována pravdivost hypotézy, že na tomto trhu zcela chybí restaurační zařízení zaměřené na zdravou stravu.

Po potvrzení této hypotézy je zpracován podnikatelský plán na zaplnění této mezery na trhu formou bistra zaměřujícího se na zdravé stravování, včetně nízkosacharidových, bezlaktózových a bezlepkových pokrmů. Tento podnikatelský plán popisuje podnikatelskou příležitost, jeho rizika, dále konkurenční výhodu, kterou by bistro mělo, ale také zkoumá zdroje a kompetence. Věnuje se technicko-organizační stránce projektu, nastiňuje finanční plán a na závěr navrhuje různá opatření a doporučení, které z podnikatelského plánu plynou.

Klíčová slova

Podnikání, marketing, reklama, strategie, plán, konkurence, značka, zákazník, zdravé stravování

Business strategy

Abstract

This diploma thesis is divided into two parts. In the first part, I summarize the theoretical knowledge that is necessary for a proper understanding of this issue.

In the second, practical, part is our own research, which analyzes the external environment and the market in Karlovy Vary in the field of hospitality and finds out the truth of the hypothesis that this market completely lacks restaurant facilities focused on healthy eating.

After confirming this hypothesis, a business plan is developed to fill this gap in the market in the form of a bistro focusing on healthy eating, including low-carbohydrate, lactose-free and gluten-free meals. This business plan describes the business opportunity, its risks, competitive advantage that the bistro would have, but also examines resources and competencies, deals with the technical and organizational side of the project, outlines the financial plan and finally proposes various measures and recommendations from the business plan resulted.

Keywords

Business, marketing, advertising, strategy, plan, competition, brand, customer, healthy eating

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Teoretická východiska.....	9
2.1	Strategické řízení	9
2.2	Podnikatelský plán.....	12
2.3	Struktura podnikatelského plánu	12
2.4	Právní formy společnosti	16
2.5	Analýza trhu a analýza vnějšího okolí.....	16
2.5.1	PEST analýza	17
2.5.2	Porter	17
2.5.3	Dotazníkové šetření.....	17
2.6	Segmenty trhu hostinské činnosti	18
2.7	Marketingové strategie	20
2.7.1	Cíl marketingové strategie.....	21
2.7.2	Cílený marketing – STP	21
2.7.3	Marketingový mix	24
2.7.4	Komunikační mix	28
2.7.5	Brand marketing.....	29
2.7.6	Marketingové osoby	31
2.8	Druhy strategií	31
2.8.1	Strategie dle marketingového mixu – 4P	31
2.8.2	Růstové strategie - Ansoff.....	31
2.8.3	Strategie zaměřené na konkurenci - Porter.....	32
2.8.4	Strategie dle velikosti tržního podílu a míry inovace - Kotler	33
2.9	Finanční plán	35
2.9.1	Cash flow.....	35
2.9.2	Výkaz zisku a ztráty	35
2.9.3	Rozvaha.....	36
2.9.4	Provázanost účetních výkazů	36

2.9.5	Finanční ukazatelé	38
2.10	Autorská diskuze.....	41
3	Cíle práce a metodika	43
3.1	Cíle práce	43
3.2	Metodika	43
4	Vlastní práce	45
4.1	Analýza vnějšího prostředí.....	45
4.1.1	PEST analýza.....	45
4.1.2	Zhodnocení PEST analýzy.....	50
4.1.3	Analýza konkurence v odvětví	51
4.1.4	Zhodnocení Porterovy analýzy	57
4.1.5	Analýza trhu se zdravým občerstvením v Karlových Varech.....	58
4.1.6	Zhodnocení analýzy trhu	64
4.2	Výstup z analýzy vnějšího prostředí	65
4.3	Popis podnikatelského plánu.....	68
4.4	Popis bistra.....	68
4.4.1	Vize, mise, slogan.....	69
4.5	Zdroje a kompetence	71
4.6	Konkurenční výhoda	73
4.7	Rizika a opatření	74
4.8	Návrh marketingové strategie	76
4.8.1	Krátkodobé cíle marketingového řízení.....	77
4.8.2	Dlouhodobé cíle marketingového řízení.....	77
4.8.3	Segmentace, targeting a positioning	78
4.8.4	Marketingové persony	78
4.8.5	Customers Journey.....	78
4.8.6	Value proposition canvas (VPC)	79
4.8.7	Návrh marketingového mixu	80
4.8.8	Offline reklama	83

4.8.9	Online reklama	84
4.8.10	Brand marketing.....	87
4.9	Technicko–organizační část.....	89
4.10	Finanční plán	91
4.10.1	Počáteční náklady.....	91
4.10.2	Mzdové náklady	92
4.10.3	Provozní náklady.....	93
4.10.4	Náklady na marketing	93
4.10.5	Výpočet očekávaného obrátu tržeb, kalkulace nákladů a zisku	93
4.10.6	Cash flow.....	94
4.10.7	Proforma - Výkaz zisku a ztráty.....	96
4.10.8	Proforma - Rozvaha.....	96
4.10.9	Finanční ukazatelé.....	97
4.10.10	Hodnocení investic	99
4.10.11	Crowdfunding.....	99
4.11	Závěrečná opatření a doporučení.....	100
4.12	Závěr.....	101
4.13	Přílohy	103
4.14	Použitá literatura.....	117
4.15	Internetové zdroje	118

Seznam příloh

Příloha č. 1:	Mzdy podle krajů.....	103
Příloha č. 2:	HDP podle krajů.....	104
Příloha č. 3:	Dotazník.....	105
Příloha č. 4:	Customers Journey.....	107
Příloha č. 5:	Value Proposition Canvas.....	108
Příloha č. 6:	Rozdělení očekávaných tržeb dle typu produktu.....	108
Příloha č. 7:	Menu, část 1.....	109

Příloha č. 8: Menu, část 2.	109
Příloha č. 9: Menu, část 3.	110
Příloha č. 10: OA a očekávané tržby a výdaje.....	111
Příloha č. 11: Soupis majetku	112
Příloha č. 12: Seznam alergenů	114
Příloha č. 13: Persony	115
Příloha č. 14: Právní formy společností	116

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typy stravovacích služeb.....	18
Obrázek 2: Možnosti cílení při STP	23
Obrázek 3: Tři vrstvy produktu	25
Obrázek 4: Pět konkurenčních sil dle Portera	33
Obrázek 5: Provázanost účetních výkazů	36
Obrázek 6: Vývoj mezd v ČR - predikce	47
Obrázek 7: Míra inflace v ČR - predikce.....	48
Obrázek 8: HDP v ČR - predikce.....	49
Obrázek 9: Růst tržeb z potravin	59
Obrázek 10: Nejrychlejší růst tržeb ze zdravých potravin	59
Obrázek 11: Vývoj hmotnosti u Čechů	60
Obrázek 12: Reklamní leták na slavnostní otevření bistra	83
Obrázek 14: Návrh loga č. 2.....	87
Obrázek 13: Návrh loga č. 1.....	87
Obrázek 16: Předpokládané rozložení tržeb	94

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady segmentace.....	22
Tabulka 2: Ansoffova matice.....	31
Tabulka 3: Dodavatelé a jejich vyjednávací síla	52
Tabulka 4: Odběratelé a jejich vyjednávací síla	53
Tabulka 5: Hrozba substitutů	54
Tabulka 6: Hrozba vstupu nové konkurence.....	55
Tabulka 7: Konkurenční ring	57
Tabulka 8: Zhodnocení Porterovy analýzy	58
Tabulka 9: Zastoupení respondentů dle věku.....	62
Tabulka 10: Stravovací návyky respondentů (+ graf).....	63
Tabulka 11: Zájem respondentů o bistro zaměřené na zdravé stravování (+ graf)	64
Tabulka 12: Hodnotový výstup u analýzy vnějšího prostředí	66
Tabulka 13: Rizika a opatření	75
Tabulka 14: Časový harmonogram marketingové kampaně na soc. sítích.....	86
Tabulka 15: Harmonogram založení a vzniku firmy, Zdroj: Vlastní zpracování	89
Tabulka 16: Směny	90
Tabulka 17: Počáteční náklady.....	92
Tabulka 18: Mzdové náklady.....	93
Tabulka 19: Provozní náklady	93
Tabulka 20: Cash flow	95
Tabulka 21: Proforma - VZaZ.....	96
Tabulka 22: Proforma - Rozvaha	97
Tabulka 23: Finanční ukazatelé	97

1 Úvod

Tématem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu, který poskytne dostatek informací jak samotnému podnikateli, tak případnému investorovi. Pro tuto práci bylo zvoleno založení nového podniku v oblasti gastronomie, a to konkrétně bistra, které by fungovalo jako zdravý fast food, kde se zákazník dobře a rychle nají vzhledem k jeho zdravotním možnostem a potřebám. Tento segment služeb jsem zvolila zejména proto, že se již od 16 let pohybuji v gastronomii, a ráda bych se tomuto oboru věnovala i v budoucnu. Zároveň v oblasti zdravého stravování spatřuji příležitost, neboť i ze svého okolí vím, jak je těžké stravovat se dle specifických potřeb z důvodu velmi malé nabídky zdravých jídel v restauracích. Trend našeho současného života nahrává rychlému stravování, zároveň však u značné části lidí stoupá zájem o zdravý životní styl.

Po zaměření se na tento problém a po několika rozhovorech s obyvateli Karlových Varů bylo zjištěno, že opravdu mnoho lidí má problém se zde najíst dle specifických požadavků. Nejen ze zdravotních důvodů, ale také při redukci váhy a podobně.

Hlavním cílem je potvrzení či vyvrácení hypotézy, že na lokálním trhu takové restaurační zařízení chybí, a v případě potvrzení je cílem vytvoření kompletní dokumentace podnikatelského plánu pro bistro zaměřující se na zdravou stravu. Vedlejším cílem je vhodné zvolení a sestavení marketingové strategie. Marketingová strategie musí být stále aktuální dle měnících se podmínek na trhu.

2 Teoretická východiska

2.1 Strategické řízení

Strategické řízení firmy je dynamickým procesem a je využíváno při tvorbě a uplatnění rozvojových záměrů. Tyto záměry pak mají zásadní význam pro rozvoj celé firmy. Součástí tohoto procesu jsou aktivity vedoucí k udržování souladu mezi posláním dané firmy, jejími dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a prostředím, v němž firma působí. Stanovují se různé vize, mise, firemní cíle ale i růstová strategie firmy. Základem strategického řízení je strategie.

Strategické řízení provádí vrcholový management. Ten se musí zabývat mnoha otázkami, které se týkají řízení a činit důležitá strategická rozhodnutí. Jedná se hlavně o tyto činnosti a úkoly:

- 1) Rozhodnutí o směru, kterým se vydá podnikání dané firmy
- 2) Stanovení cílů
- 3) Formulace a implementace strategie
- 4) Stanovení pozice marketingu ve firmě
- 5) Určení úlohy dalších firemních akcí
- 6) Vytváření strategicky zaměřené firemní kultury
- 7) Vytváření motivačního systému
- 8) Rozhodnutí o zdrojích a jejich alokaci
- 9) Vytváření strategických podnikatelských jednotek
- 10) Alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám
- 11) Utváření kontrolní funkce
- 12) Vyhodnocování příležitostí hlavně ve vztahu k dalšímu růstu podniku

Všechna výše uvedená rozhodnutí i úkoly mají vliv na marketingovou činnost podniku¹.

Každý podnikatel, který má zájem o správné a efektivní vedení své firmy, potřebuje mít určitou vizi, která bude definovat, kam se chce dostat. Správnou vizí se vytváří budoucnost firmy. Je to jedna z nejdůležitějších věcí. Samotná vize však nestačí. Je třeba ji doplnit minimálně strategií a konkrétními cíli. Stanovit správnou vizi, strategii a cíle není nic jednoduchého. Přeci jen se vytváří obraz budoucí prosperity firmy a jen stěží lze tušit, co bude za 3 nebo 5 let. Vyhnout se procesu stanovení vize bývá tragickou chybou. Pokud firma neví, kým chce být a jakého stavu nebo postavení na trhu chce v daném segmentu dosáhnout, tak nemůže mít představu ani o tom, jaké pracovníky přijmout, jaké marketingové nástroje použít, na které cílové skupiny se orientovat apod.²

Vize

Vize je výchozím bodem strategického řídicího procesu. Dává nám odpověď na otázku, jak bude firma vypadat v budoucnosti. Pokud je vize dobře formulovaná, obsahuje inovační náboj a pozitivně motivuje všechny zainteresované osoby. Právě motivování lidí je jedním ze tří základních cílů vize. Dále by vize měla vyjasnit obecný směr a rychle koordinovat úsilí mnoha lidí. Společně s misí stojí na samotném začátku strategického plánování, proto se v odborné literatuře společně nazývají premise.³

Mise (poslání)

Mise vyjadřuje hlavní důvod existence podniku a soustředí se na přítomnost či nejbližší budoucnost. Sděluje, jak dobrý chce podnik být a přesně vymezuje zákazníka i kritickou oblast. Podle autorů Kotlera a Armstronga⁴ lze poslání (jiný výraz pro misi) firmy definovat jako vysvětlení smyslu, účelu podnikání a prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.

¹ BLAŽKOVÁ, M. Marketing řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3

² STŘELEČ, Jiří, 2007. Bez vize a strategie se špatně podniká. In: Vlastnicesta.cz [online]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/bez-vize-a-strategie-se-spatne-podnika/>

³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁴ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Marketing. Grada, 2007. 856 s. ISBN 80-247- 0513-3

Podle Sokolové⁵ není důležité, aby poslání bylo odpovědí na to, jaké služby podnik poskytuje, nebo co vyrábí, ale je důležité, aby bylo odpovědí na otázku, proč podnik existuje. Podstatné také je, že spoluvytváří obraz podniku na veřejnosti. Proto je důležitá správně nastavená mise, která může kladně přispět nejen k image podniku, ale také ke správné firemní kultuře. Majitelé podniku by měli své podnikání vymyslet tak, aby se odlišovalo od konkurenčních firem. Dát najevo, co ojedinělého může svým klientům nabídnout a přesvědčit tak zákazníka o smyslu jejich služby vyzkoušet. Také uvádí, že poslání hraje důležitou roli nejen pro zákazníky, kteří by měli vědět, že právě oni jsou tím váženým zákazníkem, pro jehož uspokojení uskutečňuje podnik všechny aktivity, ale také především pro zaměstnance, u kterých vyvolává pocit sounáležitosti s podnikem, má motivující smysl a vnímají významnost a odpovědnost svého konání. Pro zaměstnance je také hlavní pochopit, co se od nich v práci očekává. Proto je důležitá stručnost, srozumitelnost a jednoduchost. Úkolem poslání je také přesvědčit lidi, kteří by firmu mohli začít podporovat, nebo ji již podporují, o tom, že má smysl s danou firmou začít.

Strategie

Mallya⁶ soudí, že strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezení pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. Podle Synka a kol.⁷ je vymezena takto: „Strategie mohou svou povahou představovat záměry, kterými je ovlivňován věcný rozvoj podniku, např. záměry týkající se toho, co vyrábět, v jakém množství a kvalitě, kdy a pro koho vyrábět. Strategie mohou být zaměřeny i na tvorbu metod, nástrojů a opatření, jejichž pomocí a prostřednictvím jsou prosazovány věcné strategie. Mezi věcnými strategiemi a strategiemi řízení je vzájemná vazba.“

⁵ SOKOLOVÁ, Marcela a kol. Základy managementu. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, s. 145-147, 265 s. ISBN 978-80-7435-553-0.

⁶ MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

⁷ SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071797367

Evans⁸ uvádí, že aby strategie přinášela konkurenční výhodou, musí minimálně zodpovědět tři klíčové otázky:

„Co děláme?“

„Kdo jsou naši zákazníci?“

„V čem jsme v tom, co děláme, lepší než konkurence?“

Fáze strategického řízení jako procesu.

Strategické řízení jako proces prochází pěti fázemi (tradiční model dle Thompsona a Stricklanda):

1. Vymezení předmětu podnikání, formulace poslání podniku
2. Stanovení cílů
3. Hodnocení a volba strategie
4. Zavádění a realizace strategie
5. Zhodnocení výsledků, analýza situace, iniciování opravných opatření

2.2 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.⁹ Podnikatelský plán je „živý dokument“, díky kterému můžeme průběžně kontrolovat, jak své vize a plány naplňujeme.

2.3 Struktura podnikatelského plánu

Nikde není jasně stanovená struktura a rozsah podnikatelského plánu.

⁸ EVANS, Joe, 2013. Firemní strategie: 5 stěžejních oblastí, které je třeba uvést v soulad. In: Svetbyznysu.cz [online].

Dostupné z : <http://www.svetbyznysu.cz/2013/01/firemni-strategie-5-stezejnich-oblasti-ktere-je-treba-uvest-v-soulad/>

⁹ HISRIC, R. D. a PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6

Chce-li ovšem podnikatel, aby jeho podnikatelský plán zapůsobil na čtenáře, měl by při jeho sepisování dodržovat určité obecné zásady:

- Srozumitelnost – vyjadřovat se jednoduše; počítat s tím, že čtenáři nemusejí být z oboru; v případě potřeby použít pro přehlednost tabulku atd.
- Logičnost – struktura plánu musí mít určitou logickou návaznost; tvrzení si nesmí odporovat; myšlenky a skutečnosti musejí být podloženy fakty.
- Uvážená stručnost – podnikatelský plán by neměl být zbytečně zdlouhavý, tedy měl by být stručný. Ovšem nikoliv na úkor základních a důležitých informací. Je dobré plán na několik dní odložit, „vyčistit hlavu“ a poté si ho opět přečíst a upravit.
- Pravdivost a reálnost – mělo by být samozřejmostí, že údaje uvedené v plánu jsou pravdivé a predikovaný vývoj je reálně dosažitelný.
- Respektování rizik – je obtížné, a to obzvlášť v dnešní době, předpovídat budoucí vývoj. Je logické v podnikatelském plánu pracovat s rizikem, že se skutečnost bude od plánu lišit. Uvedením takových informací je dodávána plánu důvěryhodnost.

Podle Hisricha a Peterse¹⁰ by podnikatelský plán měl obsahovat následující základní části:

-Titulní strana podnikatelského plánu - podává základní informace a stručný výklad podnikatelského plánu. Obvykle je zde uveden název společnosti, jména podnikatelů, popis firmy a povaha podnikání.

-Exekutivní souhrn - tato kapitola se většinou zpracovává až po sestavení podnikatelského plánu a píše se sem to nejdůležitější, co investora zaujme a vzbudí v něm zájem. Cílem je vzbudit ve čtenáři zvědavost, aby pokračoval ve čtení celého dokumentu.

-Analýza trhu - sem patří zejména analýza konkurenčního prostředí, kdo jsou silní konkurenti a analýza jejich slabých a silných stránek. Dále sem patří PEST analýza, tedy analýza politicko-legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a technicko-technologického prostředí. V neposlední řadě sem patří také analýza zákazníků na základě provedené segmentace trhu.

¹⁰ HISRICH, R. D. a PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6

-Popis společnosti - v této části se uvádí podrobný popis společnosti. Měly by zde být pouze doložitelná fakta, která se týkají jeho založení a také se v něm definuje strategie podniku, cíle a cesty k jejich dosažení. Klíčovými prvky zde jsou:

- Výrobky nebo služby
- Umístění / lokalita a velikost společnosti
- Přehled personálu společnosti / organizační schéma
- Veškeré kancelářské zařízení a jiné technické vybavení
- Průprava podnikatele – znalostní vybavení a předchozí praxe či reference

-Výrobní plán – tato pasáž zachycuje celý výrobní proces, uvádí subdodavatele včetně důvodu jejich výběru, uvádí informace o již uzavřených smlouvách, musí zde být soupis potřebných strojů a zařízení, dále také používané materiály a jejich dodavatelé. U nevýrobních společností se tato pasáž nazývá Obchodní plán a obsahuje informace o nákupu zboží a služeb, potřebných skladovacích prostorech. Pokud jde o oblast poskytování služeb, bude se tato oblast týkat popisu procesu poskytování služeb.

-Marketingový plán – tato část objasňuje, jakým způsobem budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Jsou zde rovněž odhady objemu produkce nebo služeb, ze kterých lze následně odhadnout rentabilitu firmy. Marketingový plán bývá často investory považován za nejdůležitější součást zajištění úspěchu firmy.

-Organizační plán – zde je popsána forma vlastnictví nové firmy. Jsou zde uvedeny údaje o vedoucích firmy, jejich vzdělání a praktické zkušenosti. Je určena nadřízenost a podřízenost vedoucích a znázorněna v organizační struktuře firmy. U obchodních společností jsou zde rozvedeny údaje o managementu firmy a dle příslušné právní formy také údaje o obchodních podílech.

-Hodnocení rizik – zde je potřeba popsat největší rizika, která mohou vyplynout z reakce konkurence, ze slabých stránek marketingu, výroby, technologického vývoje apod. Tato rizika je žádoucí analyzovat a připravit alternativní strategie pro jejich eliminaci. Pro investora je toto zárukou, že podnikatel si je možných rizik vědom a je připraven jim čelit.

-Finanční plán – určuje potřebné objemy investic a ukazuje, nakolik je podnikatelský plán ekonomicky reálný jako celek. Zabývá se třemi nejdůležitějšími oblastmi:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na tři roky. Jsou zde očekávané tržby a kalkulované náklady.
- Vývoj hotovostních toků v příštích třech letech.
- Odhad rozvahy (bilance), který poskytuje informace o finanční situaci firmy k určitému datu.

-Přílohy (podpůrná dokumentace) – zde jsou obvykle uvedeny informativní materiály, které nelze začlenit do samotného textu podnikatelského plánu. Na jednotlivé přílohy by však měly být v textu odkazy.

Podle Srpové, Svobodové, Skopala a Orlíka¹¹ by body podnikatelského plánu měly být následující:

1. titulní list;
2. obsah;
3. úvod, účel a pozice dokumentu;
4. shrnutí;
5. popis podnikatelské příležitosti;
6. cíle firmy a vlastníků;
7. potenciální trhy;
8. analýza konkurence;
9. marketingová a obchodní strategie;
10. realizační projektový plán;
11. finanční plán;
12. hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu;
13. přílohy.

¹¹ SRPOVÁ, Jitka, Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

V této DP bude pracováno se strukturou podle Hisricha a Peterse, avšak popis společnosti bude nahrazen popisem podnikatelské příležitosti dle Srpové a kolektivu, a to z důvodu, že v tomto podnikatelském plánu jde o vznik nové firmy. Zde bude představen podrobný popis naší podnikatelské příležitosti, s jakým výrobkem či službou hodláme vstoupit na trh. Zda se hodláme zaměřit na již existující trh nebo naopak hledat mezeru na trhu. V čem vidíme naši přidanou hodnotu pro zákazníka, investora. Nebo pokud se jedná o zaměstnance, který by chtěl využít své znalosti z praxe a začít své vlastní podnikání.

2.4 Právní formy společnosti

Kritériem pro volbu právní formy společnosti jsou především:

- Počet zakladatelů
- Způsob a rozsah ručení
- Nárok na počáteční kapitál
- Administrativní náročnost
- Účast na zisku či ztrátě
- Jiná kritéria jako daňové zatížení, přístup k cizím zdrojům, důvěryhodnost apod.

Stručný přehled je popsán v příloze č. 14.

2.5 Analýza trhu a analýza vnějšího okolí

Marketingová analýza trhu a z ní vycházející marketingová strategie jsou nedílnou součástí studie proveditelnosti a nově bude představovat vedle finanční analýzy jednu z jejich klíčových částí. Ať už se jedná o projekt komerční či veřejně prospěšný, dostáváme se při řízení všech jeho fází do dodavatelsko – odběratelských vztahů vzhledem k nutnosti nakupovat (či prodávat) související statky a služby, které prochází tržním prostředím. To, že tyto vztahy a jejich naplňování může zásadním způsobem ovlivnit smysluplnost i realizovatelnost projektu, je nasnadě. Proto je třeba se i v případě veřejných statků a služeb zabývat otázkou, pro koho je služba určena, jaký problém tomuto subjektu řeší, v jakém rozsahu bude o tuto službu zájem a po jakou dobu, jakým způsobem zvýšit využívání

takovéhoto výstupu, jak zajistit informovanost o existenci této služby apod. Všechny tyto otázky jsou společné všem typům projektů.¹²

Cílem externí analýzy je identifikovat a prozkoumat faktory okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Posuzuje se přitom jak mikrookolí podniku představované odvětvím, v němž podnik podniká, tak makrookolí společné pro všechna mikrookolí. Analýza by se měla zaměřit především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat, ale přitom nemusejí být při sledování odvětví patrné. Její výhoda spočívá v tom, že bere v úvahu i některé faktory, které nejsou prvoplánově podnikatelské. Nevýhodou je, že nemusí přinést nic nového a pouze váže čas, který by mohl být věnován rozboru strategicky významnějších faktorů.¹³

2.5.1 PEST analýza

Za nejčastěji používanou analýzu vnějšího prostředí je považována tzv. PEST analýza, která odhaluje příležitosti a hrozby trhu. Tvoří ji čtyři kategorie nekontrolovatelných, determinujících faktorů: Political and legal (politické faktory); Economic (ekonomické faktory); Social (společenské a demografické faktory); Technological (technologické faktory).¹⁴

Boučková ve své publikaci Marketing¹⁵ řadí ještě přírodní a ekologické faktory, které do značné míry omezují rozvojové programy.

2.5.2 Porter

Tato analýza konkurence je více popsána v kapitole 2.8.3.

2.5.3 Dotazníkové šetření

Jedná se o jeden z typických způsobů sběru dat v sociálních výzkumech a většinou probíhá bez přímého setkání výzkumníka se zkoumanými jedinci. Zkoumaným jedincům se

¹² SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti (Feasibility Study), metodická příručka, Společný regionální operační program, Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004. Dostupní z WWW: http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1084370213fsmethodika_srop_verze1.4.pdf

¹³ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd., přeprac. a doplněné. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

¹⁴ HANZELKOVÁ, A; KEŘKOVSKÝ, M; ODEHNALOVÁ, D; VYKYPĚL, O. Strategický marketing: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8

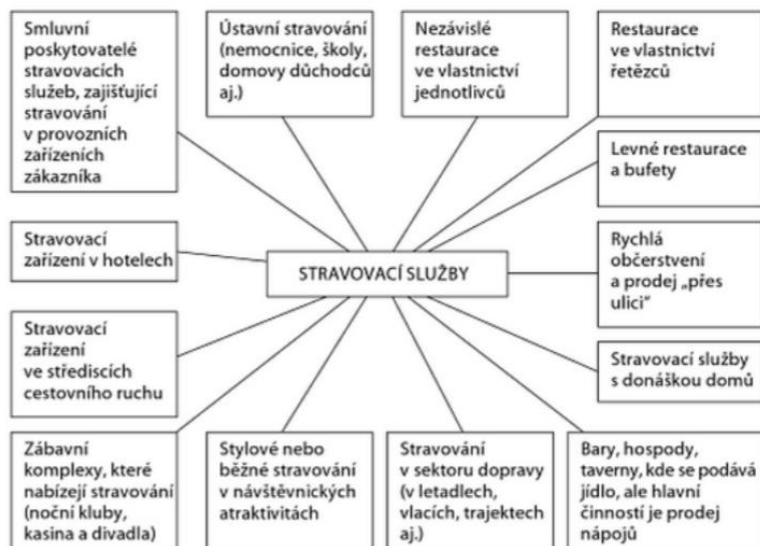
¹⁵ BOUČKOVÁ, J. a kol.: Marketing. Praha: C. H. Beck 2003. 464 s. ISBN 80- 7179- 577-1

říká respondenti, informátoři či informaci. Pro účely diplomové práce je zvolen pojem respondenti. Dotazník je písemnou metodou, používá se jak při kvalitativním, tak kvantitativním přístupu. Dotazník lze třídit na volný (nestrukturovaný), polostrukturovaný a strukturovaný. Nestrukturovaný dotazník si lze představit, jen jako jedno téma a k tomu čistý papír, na který má respondent vyjádřit svůj písemný projev ke stanovené problematice. Výhodou může být urovnanější projev než například při rozhovoru. Polostrukturovaný dotazník představuje soubor témat či otázek, na které respondent písemně odpovídá. Výhodou oproti nestrukturovanému dotazníku může být získání většího množství informací. V kvalitativním přístupu se však nejčastěji setkáme se strukturovaným dotazníkem. Tento dotazník má několik otázek, které jdou v určitém pořadí. V tomto typu dotazníku jde hlavně o otázky volné, jen několik málo polootevřených a uzavřených otázek.¹⁶

2.6 Segmenty trhu hostinské činnosti

Typy stravovacích služeb popisuje Jakubíková¹⁷ pomocí přehledného schématu, jehož autory jsou Horner a Swarbrooke (2003).

Obrázek 1: Typy stravovacích služeb



Zdroj: Horner, Swarbrooke (2003) in Jakubíková (2012, s. 29)

¹⁶ REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

¹⁷ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.

Kategorizace hostinských zařízení dle HACCP

HACCP - Jde o povinnost provozovatele (dle Nařízení ES č. 853/2004, o hygieně potravin) určit ve výrobě, přípravě a skladování, přepravě a uvádění pokrmů do oběhu technologické úseky (kritické body), ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti pokrmů, provádět jejich kontrolu a vést evidenci o kritických bodech, termínech a závěrech těchto kontrol. Systém vychází ze zásad správné výrobní praxe a požadavků hygienických předpisů. Jedná se o přístup preventivní, který vede k včasné identifikaci nebezpečí a tím k předcházení poškození zdraví spotřebitele. Slouží provozovateli k vytipování slabých míst, tj. kritických bodů, jejich ošetření kontrolovatelným přístupem tak, aby byla riziková místa odstraněna a zajištěna bezpečnost pokrmu.

Hostinská zařízení (provozovny) se dělí podle druhu do kategorií a zařazují se do nich dle převažujícího charakteru jejich činnosti.

Základní rozdělení hostinských zařízení restauračního typu dle statistické metodiky EÚ do kategorií je následující:

1) Restaurace

Pro tuto kategorii hostinských provozoven je dominantní prodej pokrmů s možností zakoupení nápojů a možnost různých forem společenské zábavy. Jedná se zejména o následující druhy provozoven:

- a) restaurace
- b) samoobslužné restaurace (jidelny)
- c) rychlé občerstvení, ryby, hranolky
- d) železniční jídelní vozy a jiná zařízení pro přepravu cestujících

2) Bary

Pro tuto kategorii hostinských provozoven je dominantní prodej nápojů s možností různých forem společenské zábavy. Je možno též prodávat výrobky studené kuchyně, cukrářské výrobky, podle místních podmínek teplé pokrmy, zejména minutkové charakteru. Jedná se zejména o následující druhy provozoven:

- a) bary
- b) noční kluby

- c) pivnice
- d) vinárny
- e) kavárny, espressa

Další členění dle statistické metodiky na kantýny a cateringové služby se netýká hostinských zařízení restauračního typu, jedná se o prodej pokrmů a nápojů za upravené ceny zejména v závodních jídelnách, školních jídelnách a menzách atp. a dále o výrobu a přípravu pokrmů v centrálních výrobnách a jejich dodávek na objednávku leteckých společností, na bankety, společenské události.

- 3) U jednotlivých kategorií lze zřizovat sezónní a příležitostná odbytová střediska, která jsou součástí provozovny (terasy, atria, zahrady, předzahrádky, salónky, sály apod.).
- 4) Všechny hostinské provozovny s výjimkou kategorií občerstvení, kiosky, mají pro hosty WC, oddělené pro ženy a pro muže.¹⁸

2.7 Marketingové strategie

Marketingová strategie je taktický proces, jehož cílem je efektivní alokace omezených finančních prostředků podniku ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody. Aby mohl být podnik úspěšný na trhu a mít větší tržní podíl, měla by se jeho marketingová strategie soustředit na zákazníka, tj. na uspokojování jeho potřeb, požadavků a očekávání.¹⁹

Marketingová strategie znamená komplexní způsob jednání podniku vůči zákazníkům, který zahrnuje orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace, včetně distribučních kanálů, cenové politiky, způsobu propagace, reklamy a dalších. Marketingová strategie by měla být součástí celkové strategie podniku a měla by s ní být v souladu.

¹⁸ Kategorizace hostinských zařízení :: HACCP .Všeobecné požadavky na systém HACCP [online]. Copyright © 2009 Všechna práva vyhrazena. [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/kategorizace-hostinsky-zarizeni>

¹⁹ HANZELKOVÁ, A; KEŘKOVSKÝ, M; ODEHNALOVÁ, D; VYKYPĚL, O. Strategický marketing: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.

2.7.1 Cíl marketingové strategie

Většina autorů se drží již zavedeného přístupu stanovování cílů dle metody SMART, což je jednoduchý nástroj, který se používá pro definování cílů primárně v rámci strategického a projektového řízení.

S – Specific – Specifický – Cíl musí být definován přesně a musí obsahovat jasně specifikovanou hodnotu.

M – Measurable – Měřitelný – Musí být možné jednoznačně a opakovatelně posoudit/změřit, do jaké míry bylo cíle dosaženo.

A – Accepted – Akceptovatelný – Cíl musí být přijat odpovědnou osobou, protože jinak se vždy najde něco „zajímavějšího“ na práci.

R – Realistic – Reálný – Cíl musí být možné splnit v reálném čase.

T – Timed – Termínovaný – Cíl musí mít daný termín.

Metodu SMART je možné rozšířit ještě o další dvě písmena na metodu SMARTER:

E – Evaluated (Vyhodnocený) – Vyhodnocení každého cíle s ohledem na to, za jakou cenu jste ho dosáhli.

R – Rewarded (Odměněný) – Za dosažení cíle musí následovat adekvátní odměna sloužící k udržení motivace.

2.7.2 Cílený marketing – STP

Firmy výjimečně oslovují všechny zákazníky na trhu jedním produktem (tzv. unifikace trhu). Zpravidla pracují s trhem diferencovaně, vytváří specializovanou nabídku pro různé zákaznické skupiny. Cílený marketing sestává ze tří kroků – segmentace (segmentation), cílení (targeting), umístění (positioning).

Segmentace

Segmentace představuje členění trhu do menších skupin zákazníků (tržních segmentů), které jsou uvnitř homogenní (jejich členové mají shodné či podobné kupní, spotřební chování) a navenek odlišné od jiných skupin. Často se segmentuje podle pohlaví a věku zákazníků.²⁰

²⁰ KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

Tabulka 1: Příklady segmentace

Typy segmentace	Spotřebitelský trh
Demografická	Věk; pohlaví; velikost rodiny; příjem; vzdělání; povolání; sociální charakteristiky
Geografická	Příslušnost místní, regionální, až světová; velikost území; klimatické podmínky
Časová	Nákupy v průběhu dne, nákupy během týdne, sezónní nákupy; existující trhy a potenciální trhy; letošní trhy
Spotřebitelská	Kupní a spotřební chování: psychologické vlastnosti; zvyky; postoje; pohnutky; věrnost
Podle orientace na vlastnosti výrobků	Kvalita vnější (vnímaná zákazníkem); cena; bezpečnost; prestiž; vzhled; technická dokonalost

Zdroj: Kozel, 2011

Targeting

Tržní cílení zahrnuje zhodnocení atraktivity každého segmentu a výběr jednoho nebo více segmentů. Tržní umístění je proces výběru a realizace konkrétních marketingových strategií a prostředků vedoucí k získání příslušného segmentu či segmentů. Na spotřebitelském trhu je zákazníkem firmy konečný spotřebitel. Trh se vyznačuje velkým počtem zákazníků, nízkou územní koncentrací spotřeby, prvotní poptávkou, individuálním rozhodováním a individuálními faktory kupujícího.

Tržní segmenty by pro účinné zacílení dle Kotlera²¹ měly být:

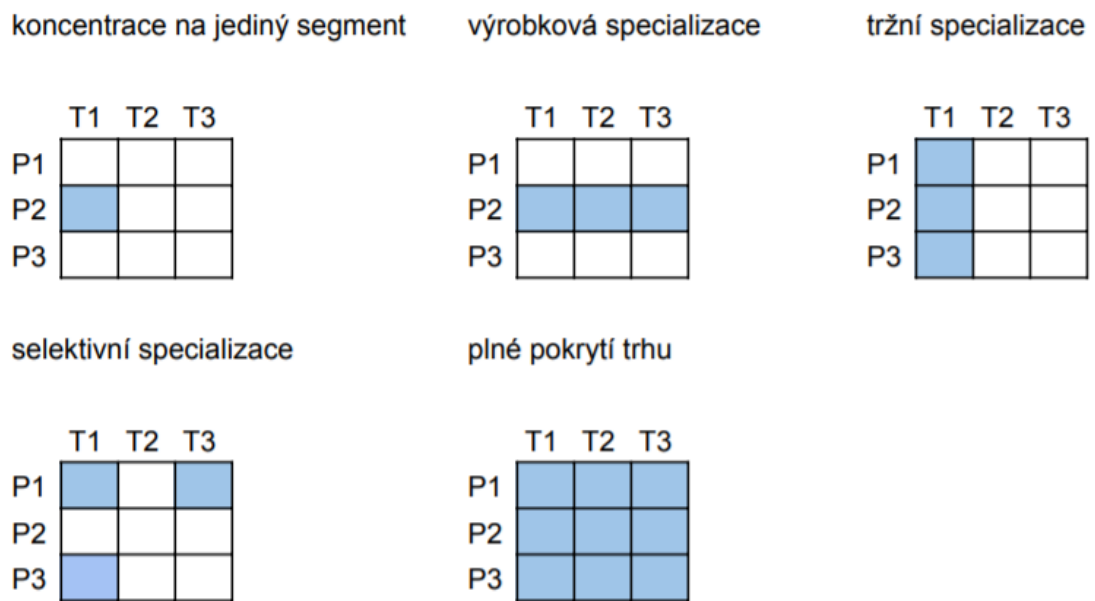
- Měřitelné – segment se dá měřit dle různých charakteristik, kupní síly nebo velikosti.
- Dostatečně velké – aby se vyplatilo segment obsluhovat, musí být dostatečně velký a ziskový.
- Přístupné – segment musí být dosažitelný a obsluhovatelný.
- Diferencovatelné – jednotlivé segmenty jsou mezi sebou dobře rozlišitelné a na marketingové aktivity reagují rozdílně.

²¹ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Marketing. Grada, 2007. 856 s. ISBN 80-247- 0513-3

- Akční / Zvladatelné – podnik může pro obsluhu a upoutání segmentů vytvořit různé programy.

Při cílení na segment má podnik celkem 5 možností uvedených na následujícím obrázku, kde proměnná P znamená výrobek nebo službu a proměnná T značí vymezené segmenty trhu.

Obrázek 2: Možnosti cílení při STP



Zdroj: vlastní zpracování na základě Kotlera (2007)

Positioning

Určení tržní pozice produktu – po úspěšném překonání předchozích kroků přichází na řadu poslední proces STP, a to positioning. Podnik se musí rozhodnout, jakou pozici chce zaujmout v cílových segmentech. Positioning produktu určuje postavení vyráběného statku podniku mezi dalšími konkurenčními statky ve vymezeném segmentu. Cílem určení tržní pozice produktu mezi dalšími konkurenty je dosažení specifického vnímání produktu v povědomí zákazníků. Tržní pozice produktu vychází z následujících kroků: o Identifikace konkurenčních výhod produktu či služby, díky nimž může podnik pozici budovat. o Volba optimální konkurenční výhody. Jedná se o důležitou výhodu pro zákazníky, respektuje

poslání firmy, její možnosti a zároveň je předností před konkurencí. o Volba efektivní propagace a způsob komunikace této výhody.²²

2.7.3 Marketingový mix

Philip Kotler a Gary Armstrong²³ uvádějí následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

K tradičnímu marketingovému mixu pro oblast služeb bylo nutno připojit další 3P:

Lidé (People) – usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem.

Procesy (Process) – podrobnější zaměření na to, jak je služba poskytována.

Materiální prostředí (Physical environment) – pomáhá zhmotnění služby.²⁴

Produkt

Výrobek je podle Boučkové a kol.²⁵ nutné chápat komplexně, jelikož marketing vychází z předpokladu, že výrobek není nakupován pouze pro svoji základní funkci, ale i pro jeho další vlastnosti, jako je vzhled, obal, značka a služby s výrobkem spojené. Z tohoto důvodu rozlišují Kotler a Armstrong²⁶ u výrobků a služeb tři pomyslné vrstvy, tzv. dimenze.

- vnitřní vrstva - jádro výrobku, které spočívá v základní funkci výrobku nebo služby, tj. funkci, pro kterou si zákazník kupuje výrobek nebo vyhledává službu.
- střední vrstva - skutečný výrobek. Do této dimenze se řadí obal, doplňky, styl a design, kvalita a značka.
- vnější vrstva - rozšířený výrobek, kam patří další služby, které musí být zákazníkovi kromě základní funkce poskytnuty. Jedná se o instalaci, prodejní servis, záruky a dodávky a úvěrování.

²² SRPOVÁ, Jitka, Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

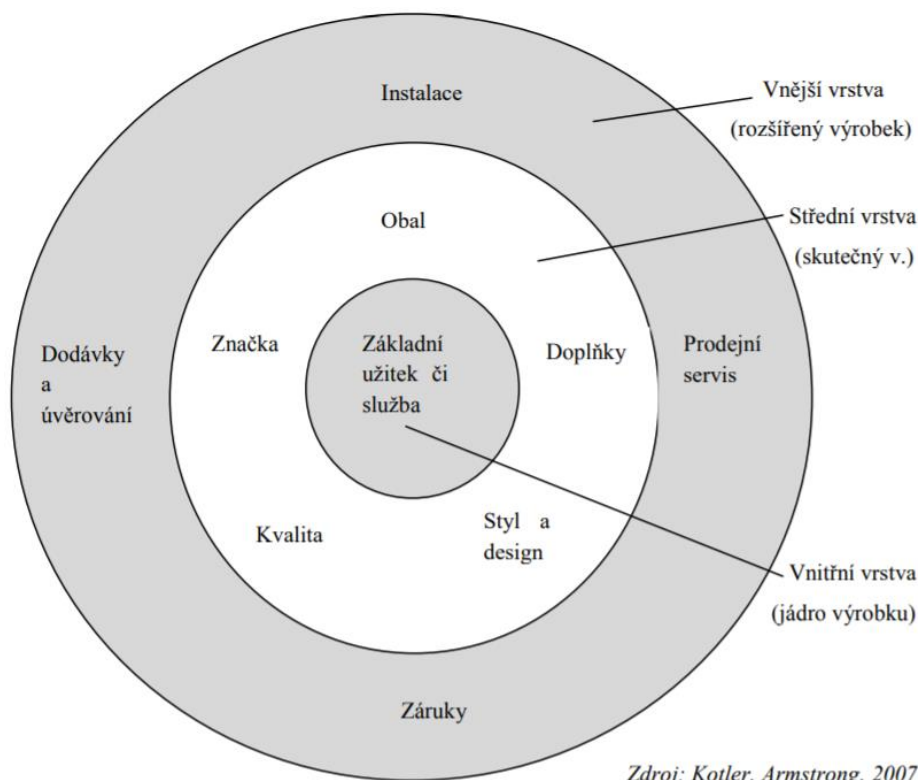
²³ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Marketing. Grada, 2007. 856 s. ISBN 80-247- 0513-3

²⁴ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, c2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0

²⁵ BOUČKOVÁ, J. a kol.: Marketing. Praha: C. H. Beck 2003. 464 s. ISBN 80- 7179- 577-1

²⁶ KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Marketing. Grada, 2007. 856 s. ISBN 80-247- 0513-3

Obrázek 3: Tři vrstvy produktu



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2007

Cena

McCarthy²⁷ chápe cenu jako jednu z hlavních proměnných, které manažer kontroluje. Rozhodnutí týkající se cenové hladiny jsou velmi důležitá, jelikož ovlivňují nejen velikost prodeje firmy, ale také kolik peněz firma vydělá. Marketingový manažer by se tedy měl řídit cíli společnosti a na jejich základě pak vypracovat cíle týkající se cen a samozřejmě i cenovou politiku.

Touto problematikou se zabývají Foret²⁸ a Kotler²⁹ ve svých knihách a shodují se na těchto základních metodách:

²⁷ MCCARTHY, J. R.; PERREAULT, W. D.: Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5

²⁸ FORET, M.: Marketing : základy a postupy. Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X

²⁹ KOTLER, P.: Marketing Management. Praha: Grada Publishing 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5

- metoda založená na nákladech (nákladově orientovaná cena) – cena se stanoví na základě kalkulačních postupů, které jsou založeny na vyčíslení nákladů a zisku na určitý výrobek; jedná se o nejpoužívanější metodu pro svoji jednoduchost a snadnou dostupnost podkladových údajů,
- stanovení ceny na základě poptávky (poptávkově orientovaná cena) – kdy je tvorba ceny založena na odhadu objemu prodeje v závislosti na různé výši ceny; základním principem této metody je stanovení nízké ceny při nízké poptávce a vysoké ceny při vysoké poptávce, a to i pokud jsou náklady na jednotku produkce v obou případech stejné - cena se tvoří tedy na základě hodnoty, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel,
- stanovení ceny na základě cen konkurence (konkurenčně orientovaná cena) – tato metoda se používá, pokud firma vstupuje na nové trhy a vychází z předpokladu, že firma může za výrobky srovnatelné s konkurenčními požadovat také srovnatelné ceny,
- stanovení cen z marketingových cílů firmy – firma tvoří ceny v souladu s cíli, kterých chce na cílovém trhu dosáhnout v rámci marketingového mixu; mezi nejčastější typy cílů patří přežití, maximalizace zisku, maximalizace příjmů, maximalizace obrátu a maximalizace využití trhu,
- stanovení cen na základě vnímané hodnoty – v tomto případě je rozhodujícím faktorem hodnota výrobku vnímaná zákazníkem; při aplikaci této metody se vychází zejména ze znalosti psychiky zákazníků a možností jejího ovlivňování.

Distribuce

Pohyb výrobků od výrobce ke spotřebiteli nebo k průmyslovému uživateli se označuje termínem distribuce a jejím smyslem je poskytnout zákazníkům požadované výrobky na dostupných místech, v čase a množství, které požadují a které jim vyhovuje. Distribucí výrobků se tedy rozumí soubor všech činností, které zpřístupňují výrobky zákazníkům prostřednictvím distribučních kanálů. Distribuční kanál představuje soubor všech firem a jednotlivců, kteří se účastní procesu přepravy výrobků nebo služeb od výrobců ke konečným uživatelům nebo spotřebitelům.³⁰

³⁰ Procházka, P. Marketing. Brno: Mendelejova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1993. ISBN 80-7137-118-2

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je tvořena reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem, PR (public relations) a přímým marketingem. Kombinací těchto složek dostáváme tzv. komunikační mix. Pomocí komunikačního mixu podnik upozorňuje své okolí na své výrobky a služby, na jejich cenu, kvalitu, dostupnost, úroveň, výhody oproti konkurenci apod.

Jelikož je toto téma velmi obsáhlé, je více rozebráno v kapitolách 2.7.4 a 2.7.5.

Lidé

Lidé jsou velmi významnou složkou marketingového mixu služeb. Jsou to všichni lidé, kteří hrají určitou roli v procesu poskytování služby a tím ovlivňují vnímání kupujícího – zaměstnanci, zákazníci.

Procesy

Na procesy lze nahlížet ze dvou hledisek – rozmanitosti a komplexnosti. Charakter procesů lze měnit následujícími způsoby:

- Snížení rozmanitosti (vyšší standardizace).
- Zvýšení rozmanitosti (přizpůsobení služby individuálním požadavkům zákazníků).
- Snížení komplexnosti (vede ke specializaci).
- Zvýšení komplexnosti (rozšíření nabídky a univerzálnost).

Spojení mezi zákazníkem a poskytovatelem služby během procesu, je důvodem k detailnějšímu zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována.³¹

Materiální prostředí

Zahrnují prostředí, kde je služba poskytována a kde se poskytovatel služby a zákazník dostávají do vzájemné interakce, také hmotné věci, které umožňují poskytnutí služby.

³¹ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, c2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0

- Prostor pro služby (venkovní a vnitřní) – vnímání prostředí hraje významnou roli ve vnímání kvality poskytované služby.
- Ostatní fyzické atributy (oblečení zaměstnanců, vzhled webových stránek, vizitky, kancelářské potřeby, brožury).

Prostředí slouží jako obal služby a pomáhá budovat image služby. Důležité je, že odlišuje firmu od konkurence.³²

2.7.4 Komunikační mix

Komunikační mix zahrnuje kombinaci několika marketingových nástrojů, které jsou firmou využité k propagaci značky, zboží, za účelem získávání nových zákazníků, a udržování stávajících zákazníků. Všechny nástroje komunikačního mixu jsou vzájemně propojeny a jejich cílem je vytvořit integrovaný komunikační mix, který je považován v praxi za nejefektivnější.

Online reklama

Online reklama je veškerá reklama přístupná na internetu. Jsou to především sociální sítě, weby, PPC reklamy, bannery apod. V této diplomové práci bude zpracována reklama skrz sociální sítě a webové stránky.

- Sociální sítě

Marketing na sociálních sítích má mnoho výhod. Jsou zde malé náklady na reklamu, která osloví konkrétní cílovou skupinu a lze tak rychle dosáhnout požadovaných výsledků. Komunikace probíhá v přirozeném prostředí, kam si lidé chodí odpočinout a marketingové sdělení tak přijímá daleko lépe. Sociální sítě musí být atraktivní a aktuální. Atraktivní musejí být pak zejména cílené reklamy na získání nových zákazníků, aktuální pak musí být pro stálé zákazníky, kteří se chtějí například v restauraci podívat, co je dnes za obědové menu, případně, jestli máte otevřeno apod. Mít facebookové stránky a Instagram je jistá konkurenční výhoda. Profilem na sociálních sítích se také zvýší důvěryhodnost firmy – firma, která nemá aktivní profil, nepřidává příspěvky a nemá žádné reference působí méně

³² KINCL, Jan. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.

věrohodně. Velmi důležitý je také obsah sdělení, tím můžeme zvýšit povědomí o své firmě, produktech i službách.

- Webové stránky

Webové stránky představují nástroj k prezentaci na internetu. Webové stránky musí mít stejně jako sociální sítě atraktivní design a musí být aktuální. Musí mít zajímavý obsah a přehlednou strukturu. Musí být přístupný, neboli bezbariérový. U webových stránek je důležité mít co nejvyšší SEO (search of engines), což dostává webové stránky na první příčky při vyhledávání.

Offline reklama

Offline reklama je veškerá reklama, která není na internetu. Jsou to především reklamní letáky, billboardy, přímý prodej, ochutnávky aj.

- Podpora prodeje

Jedná se o nástroj komunikace, který se snaží podpořit prodej pomocí různých podnětů, konkrétních motivů ke koupi. Těmito motivy mohou být například reklamní dárky, věrnostní kartičky, vzorky, ochutnávky, kupóny, cenové stimuly, vystavené zboží, soutěže nebo prémie.

- Reklama

Reklama je placenou neosobní formou komunikace s cílem informovat spotřebitele a ovlivnit jeho nákupní chování. Jedná se o jednosměrnou komunikaci. V reklamě lze použít vše, co neodporuje etickému chování nebo zákonu o regulaci reklamy.

2.7.5 Brand marketing

Brand (česky značka) je jméno, název, znak, symbol, logo, design nebo jejich kombinace. Cílem brandu je identifikace produktu či služby a odlišení se od konkurence.³³

³³ Brand (značka): co je to a jak se tvoří? | Marketing Mind. Marketing Mind: Nastartujme Váš online marketing! 💡 [online]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/brand-znacka/>

Lukáš Pokorný³⁴, vedoucí konzultantů ve strategické reklamní agentuře, definuje však brand v užším pojetí:

„Brand je totiž celková zkušenost před nákupem, během nákupu i po něm. Mohl bych také říci emoce před nákupem, během nákupu i po něm. Jednoduše to, jaký máte pocit, když slyšíte jméno firmy nebo vidíte její logo. Z Audi máte nějaký dojem, i když jste v žádném nikdy nejeli, žádné jste nevybírali ani nekoupili. Více či méně na vás působí design, reklama, vnímané výkony. Nebo zkušenosti a názory vašeho okolí. To jen pro příklad. Audi na vás znovu působí, když si nějaké kupujete (zde může být váš dojem řízený tím, jak vnímáte prodejce) a znovu na vás nějak působí, když v Audi jezdíte a řešíte nějaké problémy (případně dlouho žádné problémy neřešíte).

Tedy, brand není jen logo. Brand je:

- rychlost dodání,
- výše cen,
- kvalita a vzhled balení,
- chování lidí v kamenné prodejně,
- úroveň transakčních mailů,
- postoj firmy při reklamacích,
- přítomnost lidí na chatu,
- rychlost odpovědi na Facebooku,
- kvalita produktů či služeb jako takových,
- vstřícnost při řešení nestandardních situací,
- úroveň webu,
- veškerý marketing, který si jen dovedete představit,
- další věci, které konstituují zážitek.

Logo a další vizuální prvky jsou pak vizuální reprezentace výše zmíněných bodů. Když je zkušenost se značkou průměrná nebo rovnou špatná, logo je vizuální

³⁴ Firmy neví, co je to brand. Trpí tím PPC i jiný marketing | RobertNemec.com. Strategická reklamní agentura s digitálními kořeny: RobertNemec.com [online]. Copyright © Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec 2001 [cit. 27.03.2020]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/co-je-to-brand/>

reprezentace průměru a rebranding ve smyslu změny loga, názvu či barev žádnou díru do světa neudělá.”

2.7.6 Marketingové persony

Jedná se o smyšlený, nebo částečně smyšlený a zobecněný profil osoby, která reprezentuje vybranou skupinu našich ideálních zákazníků. Slouží k lepšímu cílení marketingových aktivit na potencionální zákazníky.

2.8 Druhy strategií

V této kapitole jsou popsány strategie, se kterými bude v této diplomové práci pracováno a ze kterých bude vybíráno.

2.8.1 Strategie dle marketingového mixu – 4P

- Product (produkt) – produkt a jeho vlastnosti z hlediska zákazníka – kvalita, spolehlivost, značka, design, záruka, servis a další služby apod.
- Price (cena) – cena produktu a celková cenová politika společnosti
- Place (distribuční cesty) – způsob(y) distribuce produktu od jeho výrobce ke konečnému zákazníkovi
- Promotion (propagace) – způsob(y) propagace produktu

2.8.2 Růstové strategie - Ansoff

Ansoffova matice

Rizika spojená se vstupem nového produktu na trh klasicky vyjadřuje matice Ansoffova - podle umístování výrobků na trzích se zde rozlišují čtyři strategie.

Tabulka 2: Ansoffova matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Ansoffova matice (Ansoff Matrix) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

Strategie tržní penetrace

Usiluje o využití tržního potenciálu danými výrobky na stávajících trzích formou zintenzivnění užití produktu u stávajících zákazníků, získáváním zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence nebo výrobek dosud nepoužívali.

Strategie rozvoje trhu

Představuje proniknutí na nové trhy se stávajícími výrobky anebo získávání nových tržních segmentů pomocí speciálního provedení výrobků dle požadavků konkrétní cílové skupiny. Představuje vysoké komerční riziko.

Strategie rozvoje výrobku

Spočívá v nabídce nových výrobků pro stávající trhy a má formu inovace, resp. rozšíření programu nabídky vývojem nových provedení výrobků. Představuje vysoké technické riziko.

Strategie diverzifikace

Pronikání nových výrobků na nové trhy je vždy zatíženo vysokou rizikovostí. Zde se kombinuje jak komerční, tak i technické riziko.

2.8.3 Strategie zaměřené na konkurenci - Porter

Porter³⁵ definuje pět konkurenčních sil:

1) Hrozba vstupu nových konkurentů – snahou nově vstupujících firem je získat co největší podíl na trhu, a tím s sebou přinášejí do odvětví nové kapacity a mnohdy i značně velké zdroje. To může mít za následek buď snížení cen, nebo růst nákladů, což vede ke snížení ziskovosti podniku.

2) Hrozba substitutů – všechny firmy se potýkají také s hrozbou vyskytující se v odvětvích, která vyrábějí substituty jejich výrobků či služeb. Identifikací substitutů se rozumí vyhledávání produktů, které svým charakterem a povahou mohou nahradit funkce produktů v daném odvětví. A dále tyto substituty mohou ovlivnit budoucí výnosy z produktů daného odvětví stanovením cenových stropů.

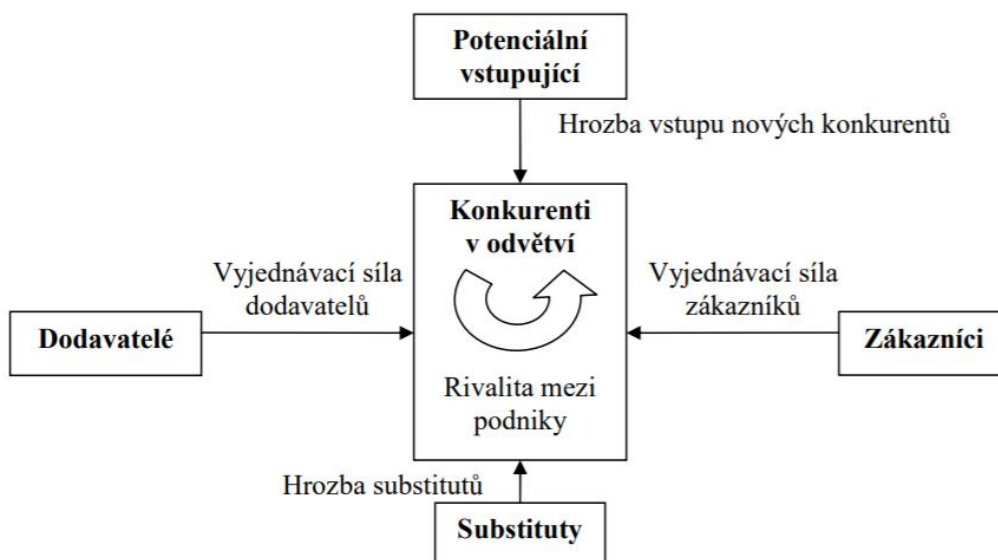
³⁵ PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

3) Vyjednávací síla zákazníků – zákazníci, neboli odběratelé, vyvíjejí úsilí k dosažení co nejvyšší kvality výrobků nebo služeb za co nejnižší cenu a tím vystavuje konkurenty navzájem proti sobě, což se negativně podepisuje na ziskovosti odvětví.

4) Vyjednávací síla dodavatelů – nejsilnější zbraní dodavatelů při vyjednávání s ostatními subjekty daného odvětví je hrozba zvýšení cen poskytovaných statků a služeb, případně snížení jejich kvality.

5) Rivalita firem působících na daném trhu – snahou stávajících firem v odvětví je vylepšení pozice v konkurenčním ringu. K tomu se většinou využívají metody jako cenová konkurence, reklamní kampaň, vylepšený servis zákazníkům, prodloužená záruka a podobně.

Obrázek 4: Pět konkurenčních sil dle Portera



Zdroj: (Porter, 1998)

2.8.4 Strategie dle velikosti tržního podílu a míry inovace - Kotler

Strategie zaměřující se na velikost tržního podílu představil Phillip Kotler. Navrhl čtyři základní strategie:

- Strategie tržního vůdce
- Strategie tržního vyzyvatele
- Strategie tržního následovatele
- Strategie vyhledávající tržní mezery

Strategie tržního vůdce – vůdce je podnik s největším tržním podílem na trhu, který se snaží si tuto pozici udržet nebo posílit. Většinou získal tuto pozici, protože byl první na trhu.

Udržení tržního podílu je možné nepřetržitou inovací, udržováním nízkých nákladů, vytvořením vstupních bariér pro konkurenty či jiných bariér nebo nalezení tržní mezery. Rozšíření celkového trhu je možné získáním nových zákazníků, novým účelem použití výrobků či větším či častějším užitím výrobků. Jinou možností je představit novou značku.

Strategie tržního vyzyvatele – účelem je zvýšení tržního podílu na úkor tržního vůdce nebo na úkor malých či menších podniků na stejném trhu. Tržní vyzyvatel zaujímá většinou druhou pozici na trhu.

Zvýšení tržního podílu je založeno buď na nižších cenách a menší jakosti, než má vůdce nebo na nabídce špičkových výrobků, výrobních inovacích nebo inovacích v něčem dalším, např. v distribuci. Firma se většinou snaží poznat neobsazenou pozici na trhu a být v ní lepší než vůdce.

Strategie tržního následovatele – firmy v odvětví neusilují o vedoucí postavení, neboť všichni nemohou konkurovat tržnímu vůdci; naopak se chtějí od něj odlišit, a tak se uplatnit – jde o udržení rovnováhy v odvětví.

Následovatel buď napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy, aniž by sám něco vymyslel, nebo kopíruje některé záležitosti, ale udržuje při tom odlišnosti, např. v balení či reklamě. Další možností je, že následovatel přebírá výrobky od vedoucí firmy, upravuje je a často zdokonaluje. Může si vybrat jiné trhy a pak se z něj může stát vyzyvatel.

Strategie vyhledávající tržní mezery – firma se nezaměřuje na celý trh, ale jen na jeho určitou část. Tato strategie je vhodná pro menší podniky obhospodařující celkovou část trhu, která vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní.³⁶

³⁶ HISRICH, R. D. a PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6

2.9 Finanční plán

Veškeré předchozí části podnikatelského plánu jsou přeměněny do numerické podoby právě v této části. Finanční plán tak z ekonomického úhlu pohledu posuzuje reálnost podnikatelské příležitosti a snaží se přesvědčit uživatele podnikatelského plánu o výnosnosti projektu.³⁷

Ve finančním plánu je investory očekáváno sestavení finančních výkazů. Především se jedná o výkaz zisků a ztrát, rozvahu a cash flow. Dále při hodnocení investičního projektu v plánu objeví hodnocení efektivnosti investice například pomocí čisté současné hodnoty či vnitřního výnosového procenta. Příznivou ekonomickou situací podniku je také vhodné vyjádřit poměrovými ukazateli jako rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost.³⁸

2.9.1 Cash flow

Výkaz cash flow – účetní výkaz srovnávající bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období – slouží k posouzení skutečné finanční situace. Odpovídá tedy na otázku: Kolik peněžních prostředků podnik vytvořil a k jakým účelům je použil?³⁹

2.9.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty je písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje tedy pohyb výnosů a nákladů, nikoliv pohyb příjmů a výdajů! I u něj budeme při finanční analýze podniku sledovat strukturu výkazu, jeho dynamiku, respektive dynamiku jednotlivých položek. I tento účetní výkaz se sestavuje pravidelně v ročních či kratších intervalech.⁴⁰

³⁷ 21. SRPOVÁ, Jitka, Svobodová, I., Skopal, P., & Orlick, T. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

³⁸ 21. SRPOVÁ, Jitka, Svobodová, I., Skopal, P., & Orlick, T. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

³⁹ RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

⁴⁰ RŮČKOVÁ, 2019

2.9.3 Rozvaha

Rozvaha je účetním výkazem, který zachycuje bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Rozvaha se zpravidla sestavuje k poslednímu dni každého roku, respektive kratších období. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě (v okamžiku účetní závěrky). Jde nám tedy o získání věrného obrazu ve třech základních oblastech – majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku.⁴¹

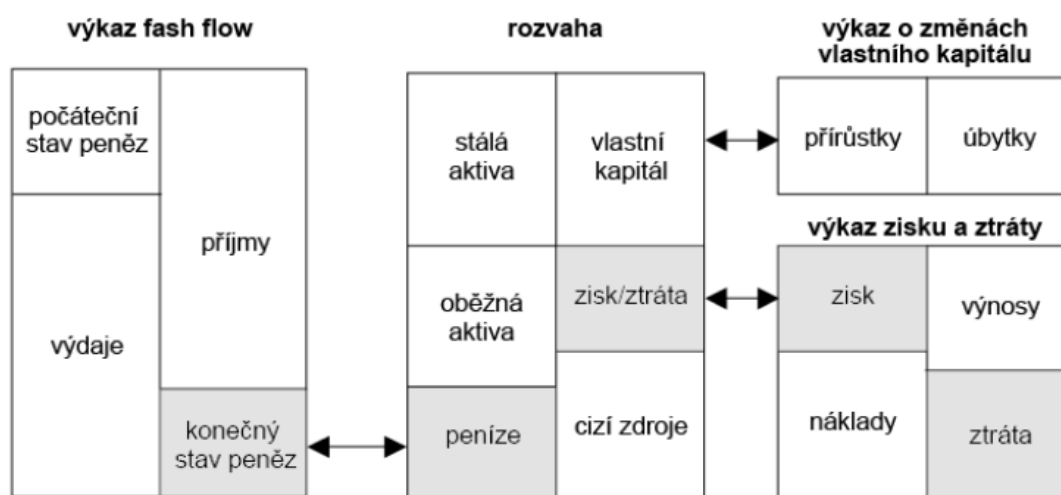
2.9.4 Provázanost účetních výkazů

Osou tohoto systému je rozvaha, přičemž ostatní bilance jsou bilancemi odvozenými. Rozvaha sleduje stav zdrojů financování a strukturu majetku potřebného k realizaci podnikatelské činnosti.

Výkaz zisku a ztráty vysvětluje proces tvorby zisku jako přírůstku vlastního kapitálu tvořícího součást pasiv a sloužícího k hodnocení schopnosti firmy zhodnocovat vložený kapitál.

Výkaz cash flow umožňuje vysvětlení změny peněžních prostředků jako součásti aktiv, umožňuje provádět analýzu peněžních prostředků.

Obrázek 5: Provázanost účetních výkazů



Zdroj: RŮČKOVÁ, 2019

⁴¹ RŮČKOVÁ, 2019

Nejzásadnější význam z hlediska analytického však má vztah účetního výsledku hospodaření a peněžních toků, protože již bylo řečeno, že vykázaný výsledek hospodaření nic nevyovídá o tom, jak je na tom firma z hlediska finančních prostředků. Pro hodnocení firmy tak není důležitá pouze schopnost vytvářet kladný výsledek hospodaření, ale také zajištění dostatečného množství peněžních prostředků pro běžné fungování firmy. Budeme-li zkoumat tyto dvě položky, pak můžeme dojít ke čtyřem různým situacím:

- Výsledkem hospodaření z provozní činnosti je zisk, peněžní tok z provozní činnosti je kladný. Je to jednoznačně nejlepší varianta, jaká může nastat. Dá se předpokládat, že firma vhodně hospodaří se svěřenými finančními prostředky, ale i zde je samozřejmě nutná hlubší analýza.

- Výsledkem hospodaření z provozní činnosti je zisk, peněžní tok z provozní činnosti je záporný. Z výsledku vyplývá, že firma neinkasuje dostatečně rychle finanční prostředky. Podnik může v takovéto situaci mít problémy se zajištěním dostatečného množství finančních prostředků pro svůj běžný chod. Z analytického hlediska hrozí potenciální problémy s likviditou a aktivitou společnosti.

- Výsledkem hospodaření z provozní činnosti je ztráta, peněžní tok z provozní činnosti je kladný. Tato situace naznačuje neschopnost managementu dostatečným způsobem zhodnocovat vložený kapitál a signalizuje to také budoucí možné problémy v hospodaření firmy (neochota investorů vstupovat do firmy, která nezajistí zhodnocení finančních prostředků). Z analytického hlediska jde o signalizaci problémů s rentabilitou i dalšími investicemi.

- Výsledkem hospodaření z provozní činnosti je ztráta, peněžní tok z provozní činnosti je záporný. Tato situace je nejnepříznivější, neboť oba výkazy signalizují problémy v hospodářské situaci podniku. Z dlouhodobého hlediska je tato firma jednoznačně neudržitelná.⁴²

⁴² RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

2.9.5 Finanční ukazatelé

Rentabilita

Rentabilita (též výnosnost vloženého kapitálu) je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto poměrových ukazatelů se nejčastěji vychází ze dvou základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a z rozvahy – důraz klademe samozřejmě na výkaz zisku a ztráty, neboť v některých pramenech bývá rentabilita zaměňována za výraz „ziskovost“.⁴³

Rentabilita se člení na:

- Rentabilita celkového kapitálu (ROA) $= \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{aktiva}}$
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) $= \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{vlastní kapitál}}$
- Rentabilita tržeb (ROS) $= \frac{\text{čistý zisk pro společné akcionáře}}{\text{tržby}}$

ROA vyjadřuje celkovou efektivitu firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Jeho vývojové hodnoty by měly růst a výsledek ukazatele ROA by neměl být nižší než 5 %.

ROE vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky či akcionáři podniku. Kromě efektivnosti vložených prostředků vlastníci také hodnotí, zda jim investice přináší i dostatečný výnos, který by měl být dlouhodobě vyšší než u cenných papírů garantovaných státem. Doporučená hodnota ROE by měla být vyšší než 0,08.

ROS vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je lepší situace v podniku z hlediska produkce. S vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb.

⁴³ RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

Likvidita

Likvidita je velmi široký pojem a lze ji definovat z různých hledisek. Likviditu je možné vymezit jako míru schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt v požadovaném čase a podobě všechny své splatné závazky, a to při minimálních nákladech na celou přeměnu. Likvidita je v tomto smyslu otázkou míry a času, jak je subjekt schopen dostát svým závazkům. Likvidita se v tomto případě měří pomocí ukazatelů z finanční analýzy. Z tohoto pohledu je likvidita poměrový ukazatel, který lze definovat jako momentální schopnost uhradit splatné závazky.

Obecně řečeno: čím vyšší je likvidita určitého produktu, tím rychleji se dá investice zpeněžit. Čím rychleji lze peníze získat zpět z investice, tím nižší výnosy z investice můžete očekávat.

Běžná likvidita, někdy také nazývána jako ukazatel solventnosti, se stanoví tak, že se celková oběžná aktiva vydělí krátkodobými závazky. Výsledná hodnota (ideálně v intervalu 1,8 až 2,5) ukazuje, kolikrát dokáže firma pokrýt všechny své krátkodobé závazky dostupnými oběžnými aktivy. Smyslem je, aby firma používala k úhradě krátkodobých závazků právě tu část aktiv, která je k tomu vymezena.⁴⁴

Čistý pracovní kapitál

Pracovní kapitál je stručně řečeno takový kapitál, který každá firma potřebuje ke svému fungování. Neustále obíhá a tedy pracuje. Ukazatel čistého pracovního kapitálu nám říká, kolik provozních prostředků nám zůstane k dispozici, když uhradíme všechny své krátkodobé závazky. Čistý pracovní kapitál by měl být ideálně nízké kladné číslo. Nulový nebo hodně nízký pracovní kapitál znamená, že firma nemá čím platit za odebrané zboží či služby a na druhou stranu ani od svých zákazníků nedostává žádné peníze na účet, protože přijaté peníze se projeví nárůstem ukazatele do kladných hodnot. Firma tedy v takovém případě nemá dostatečný kapitál na své fungování.

Na druhou stranu čím vyšší kladné číslo je, tím více je provoz firmy financován z dlouhodobých cizích zdrojů nebo z vlastních zdrojů.

⁴⁴ Likvidita | MONETA Money Bank. Online, i na pobočce | MONETA Money Bank [online]. Copyright © 2021 MONETA Money Bank, a. s. [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-likvidita>

Výpočet čistého pracovního kapitálu:

Čistý pracovní kapitál = Oběžný majetek (oběžná aktiva) - Krátkodobé cizí zdroje

Aktivita

- Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je doba, která průměrně uplyne od nákupu materiálu od dodavatelů do prodeje hotových výrobků odběrateli. Pokud tento ukazatel klesá, znamená to, že roste poptávka po produktech firmy. Na to podnik reaguje zvýšením produkce, cen výrobků a tržeb.

DOZ = průměrná zásoba / jednodenní tržby

- Obrat celkových aktiv

Obrat aktiv (anglicky Total Assets Turnover Ratio) je ukazatel, který označuje efektivnost využívání celkových aktiv firmy. Obrat aktiv udává, kolikrát se celková obrátí za jeden rok. Patří mezi ukazatele aktivity.

Obrat aktiv měří efektivitu, s jakou je podnik schopen využívat svá aktiva (tedy veškeré prostředky) pro podnikání. Minimálně by měla být hodnota obratu aktiv na úrovni 1. Čím je hodnota vyšší, tím lépe firma své zdroje využívá. Pokud má podnik nízkou hodnotu tohoto ukazatele, tak to znamená, že má neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivně jí také využívá. Je důležité ale srovnávat hodnotu obratu aktiv mezi firmami, které působí ve stejném odvětví.⁴⁵

Výpočet: Obrat aktiv = Tržby / Aktiva celkem

- Doba obratu závazků

Ukazatel doby obratu závazků měří rychlost/dobu s jakou společnost průměrně hradí své závazky z osobního styku. Tento ukazatel poskytuje věřiteli informaci o předpokládané platební morálce odběratele vyplývající z finančních výkazů.

Hodnocení investic

-Doba návratnosti

⁴⁵ Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>

Průměrná doba návratnosti investice udává, za jakou dobu by mělo dojít ke splacení počáteční investice (při rovnoměrné realizaci hotovostních toků). Počítá se:

$$t = C_0 / \bar{CF}$$

kde:

t ... průměrná doba návratnosti

\bar{CF} ... průměrný roční výnos

C_0 ... počáteční investice

- Vnitřní výnosové procento

Vnitřní výnosové procento (IRR – internal rate of return) je ve financích velmi používaný koncept. Používá se zejména při hodnocení návratnosti investice, která přináší v čase určité peněžní toky (často je musíme odhadnout). Každý podnik nebo investor se musí rozhodovat, jestli má smysl vynaložit počáteční investici na určitý projekt, a jestli jsou vynaložené prostředky zainvestovány efektivně.

Většinou má investor určitou minimální hodnotu výnosu (v %), pod který nechce jít – často bezriziková úroková míra + nějaká fixní přírážka. Pokud vnitřní výnosové procento vyjde vyšší, než stanovený limit, má investice smysl. Platí to samozřejmě obráceně, pokud je vnitřní výnosové procento nižší, tak investice smysl nemá.

2.10 Autorská diskuze

Prostudovaná odborná východiska týkající se strategického marketingového řízení jsou zaměřena převážně na návrhy postupů pro sestavení celkové strategie firmy. Postupy strategického marketingového řízení se nijak výrazně neliší od postupů pro jiné strategické druhy řízení. Musí mít především jasně určené cíle, které splňují SMART kritéria a musí mít určenou vizi, misi a strategii, kterou se bude ubírat.

Při sestavování strategie firmy, která je nově vstupující na trh, je nutné vypracovat podnikatelský plán, který bude obsahovat tzv. předprojektové analýzy. Do těchto analýz patří analýzy vnějšího prostředí podniku. Tyto analýzy jsou za potřebí, aby bylo zjištěno, jaké politické, ekonomické, sociální a technologické faktory na firmu budou působit.

S těmito faktory je důležité počítat, protože je firma nemůže svými aktivitami ovlivnit, nebo je může ovlivnit stěží (například změnit nějaké zákony, čehož firma většinou nedosáhne sama, ale v nějaké asociaci, svazu apod.). Pro analýzu makroprostředí je vhodné zvolit PEST analýzu. Dále je zapotřebí provést analýzu mezoprostředí, tedy konkurence, pro což je nejvhodnější použít Porterovu analýzu pěti sil, která zjistí v rámci odvětví vyjednávací sílu zákazníků, dodavatelů, hrozbu substitutů, hrozbu vstupu nových konkurentů a rivalitu mezi podniky. Dobrá znalost kupního chování zákazníků konkurence vytváří předpoklady pro správné nastavení dílčích strategií marketingového mixu a následných akčních programů. Konkurence nemusí vždy představovat pouze hrozbu v odvětví, ale může být též často zdrojem inspirace. Pro zjištění budoucí možné poptávky bude provedena analýza spotřebního chování pomocí dotazníkového šetření a pomocí pozorování v restauračním zařízení se stejným konceptem, akorát v Praze. Vzhledem k tomu, že firma je nově vstupující na trh, nelze dělat analýzu vnitřního prostředí firmy. Z tohoto důvodu bude pouze vytvořena analýza zdrojů a kompetencí a vytvořen finanční plán firmy. Ze stejného důvodu ani nedává smysl dělat SWOT matici, jelikož nemůžeme analyzovat slabé a silné stránky firmy.

V rámci STP procesu bude využito opět dotazníkového šetření a pozorování, díky čemuž lze vytvořit segmentaci zákazníků a na vhodně vybraný segment zacílit. Na následný positioning musí být zvolený vhodný komunikační mix. V produktové strategii se musíme zaměřit na všechny vrstvy produktu, tedy aby produkt splnil základní užitek, byl kvalitní a dobře vypadal a aby byl skvělý servis. Volba cenové strategie musí respektovat nákladové omezení a cenové strategie konkurence. Zároveň u většiny výrobků bude „baťovská cena“. Distribuční strategie bude na základě vhodně zvoleného umístění bistra do frekventované zóny. Nejvariabilnější částí marketingového mixu bude v tomto případě komunikace. Zvolení vhodné komunikace bude pro úspěch produktu na lokálním trhu klíčové. Bude potřeba představit jak novou firmu, tak koncept firmy. Důležitým prvkem bude komunikace přidané hodnoty.

3 Cíle práce a metodika

3.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat podnikatelský plán na zaplnění tržní mezery na lokálním trhu v Karlových Varech.

Díličními cíli práce bude:

- Provést situační analýzu vnějšího prostředí;
- Provést analýzu zdrojů a kompetencí;
- Navrhnout marketingovou strategii pro vstup na lokální trh s novým produktem;
- Technicko-organizační část a harmonogram postupu;
- Ekonomicko-technická část;
- Postup uvedení nového produktu na trh;
- Zjistit výnosnost investice

3.2 Metodika

V teoretické části je použita především metoda deskripce a kompilace sekundárních dat z odborné literatury, která dále slouží k dosažení cílů v části praktické.

V praktické části je ověřována hypotéza, že v Karlových Varech a jeho okolí není žádné stravovací zařízení zaměřené na zdravou stravu, včetně low carb stravy, stravy bezlepkové či bezlaktózové.

Tato hypotéza je ověřována pomocí analýzy vnějšího okolí, a to pomocí STEP analýzy a Porterovy analýzy konkurence. Dále je ověřována analýzou trhu, kde jsou analyzovány faktory ovlivňující poptávku a nabídku a z čehož je zjištěna možná očekávaná velikost poptávky po produktu. Dále je zde zpracováno dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit očekávanou velikost poptávky a zjistit segment potencionálních zákazníků. Toto dotazníkové šetření bylo šířeno pomocí webu Survio.com přes sociální sítě a dostalo se ke 47 respondentům, z nichž 3 byli vyřazeni, jelikož nepobývají v karlovarském kraji, což bylo podmínkou. Byla také použita metoda pozorování, a to v bistro se stejným konceptem, které sídlí v Praze.

Díky těmto analýzám byla zjištěna některá rizika a navrhnutá opatření proti nim. Další rizika byla stanovena pomocí brainstormingu, který probíhal ve 4 lidech a všechny nápady, co by se mohlo stát, byly sepsány a opět byla navrhnutá opatření, jak jim ideálně předejít, případně jak je řešit.

Dále byla popsána podnikatelská příležitost, kde přišlo vhod jako možné zaplnění mezery na trhu bistro se zdravou stravou. Toto bistro bylo popsáno a byly zjištěny možné zdroje a kompetence.

Následně byl vytvořen návrh marketingové strategie, který si kladl jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle (které jsou popsány v kapitole 4.9.1 a 4.9.2), byla zpracována technicko-organizační část, která obsahuje také harmonogram založení a vzniku firmy, dále finanční plán a byla stanovena závěrečná opatření a doporučení.

4 Vlastní práce

Tato diplomová práce se zabývá mezerou na lokálním trhu v Karlových Varech. Touto mezerou je chybějící možnost zdravého stravování v restauračních zařízeních a cílem této diplomové práce bude toto tvrzení potvrdit či vyvrátit, a v případě potvrzení bude cílem nalézt strategii, jak vstoupit na tento lokální trh s novým produktem.

4.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí je zpracována pro zjištění mezery na trhu. Analýzy jsou zaměřené na restaurační zařízení v karlovarském kraji a mají potvrdit či vyvrátit hypotézu, že na tomto trhu zcela chybí restaurační zařízení specializované na zdravou stravu, včetně low carb, bezlaktózového a bezlepkového stravování zároveň. Dále díky těmto analýzám také zjišťujeme, na co je potřeba dát si pozor a v čem by mohla být rizika projektu.

Pro geografické vymezení bylo čerpáno ze sekundárních zdrojů, kdy data byla získávána z oficiálních stránek karlovarského kraje a města Karlovy Vary a rovněž z českého statistického úřadu.

4.1.1 PEST analýza

Politicko-legislativní prostředí

Založení společnosti v oboru hostinství musí splňovat alespoň jednu z následujících podmínek:

- doklad o vzdělání v oboru kuchař, číšník, gastronomické služby a hotelnictví (musí být dokončený studijní obor nebo rekvalifikační kurz);
- doklad o vzdělání v příbuzném oboru (cukrář, pekař, řezník a uzenář, potravinářská výroba) + 1 rok plného úvazku s doloženou praxí ve firmě, která sama vlastní živnostenský list na hostinskou činnost;
- praxe v délce 6 let - Pokud odpovědný zástupce nemá vzdělání v oboru hostinské činnosti ani v příbuzném oboru, lze jej nahradit vykonávanou praxí v délce 6 let (při plném pracovním úvazku) opět vykonávanou u firmy, která sama vlastní živnostenský list na hostinskou činnost;

- garant – firma si sežene garanta, tedy osobu odpovědnou za vedení vázané činnosti, který se zaručí za práci a fungování v daném restauračním zařízení na živnostenském úřadě

Vzhledem k tomu, že zakládající osoby nemají požadované vzdělání, za vázanou činnost bude odpovědný garant. Konkrétní podoba smluvního vztahu není předepsaná. Ideální je standardní pracovní poměr, kde je případná odpovědnost za vzniklé škody omezena zákonem. Pokud odborný garant zjistí jakékoliv porušení nesprávnosti, je na ni povinen upozornit podnikatele. Na podnikateli už je odpovědnost, jak nesprávnost napraví.

Další podmínkou bude splnění požadavků na provozovnu. Tím je myšleno schválení hygieny a požární bezpečnosti před kolaudací. Proto jsme se rozhodli vybrat k pronájmu místo, ve kterém již restaurační zařízení bylo, a tím se vyhneme případným problémům s nevyhovujícími parametry.

V provozovně se musí dodržovat jisté hygienické zásady pro zařízení společného stravování dle zákona pro Hygienický předpis sv. 84/1987 č. 72, a s těmito zásadami je důležité seznámit také zaměstnance. Všichni pracovníci musí mít platný potravinářský průkaz.

13. prosince 2014 vešlo v platnost nařízení EU 1169/2011. Příloha II tohoto nařízení obsahuje oficiální přehled alergenů včetně všech detailů a výjimek. V našem podnikání musí každý zaměstnanec znát tyto alergenů, musí vědět co nejvíce o nabízených produktech a jejich složení a musí být zaškoleni na typy diet, pro které jídla vyrábíme, aby mohl zákazníkovi poradit (příloha č.12).

Jelikož se legislativní požadavky neustále mění, je důležité je neustále sledovat a rychle na ně reagovat. Především momentálně na nová vládní opatření a zákazy.

Ekonomické prostředí

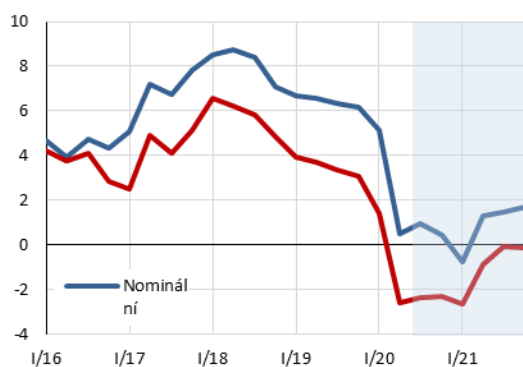
Mezi nejdůležitější faktory, které mohou ovlivnit podnikatelskou činnost, patří nezaměstnanost, mzdy a míra inflace.

Nezaměstnanost se od konce roku 2017 v ČR drží pod 2,5 procenty. Takto nízká nezaměstnanost je pozitivní v tom, že lidé mají více finančních prostředků a mohou si dovolit utrácet za jídlo v restauracích. Avšak v důsledku pandemie se pravděpodobně

nezaměstnanost zvýší, což je pro podnik výhodné z hlediska možnosti výběru mezi větším počtem uchazečů o zaměstnání a zároveň s nižšími mzdovými náklady.

Jak je patrné z údajů ČSÚ, průměrné mzdy rostou a s nimi medián mezd, ten se aktuálně pohybuje kolem hodnoty 29 100 Kč, průměrná mzda pak kolem 33 600 Kč, trend vývoje mezd je vyjádřen na obrázku č. 13. Jelikož je vývoj mezd silně spjatý s nezaměstnaností, je predikce vývoje mezd taková, že po aktuální situaci pandemie se pravděpodobně výrazně zvýší nezaměstnanost a tím pádem se bude velmi rychlým tempem snižovat průměrný růst mezd. V roce 2021 je dokonce predikován záporný meziroční růst. Navyšování mezd má vliv na náklady podniku a na jeho zisk.

Obrázek 6: Vývoj mezd v ČR - predikce



Zdroj: MF ČR, dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2020-Q3_Makroekonomicka-predikce-zari-2020.pdf

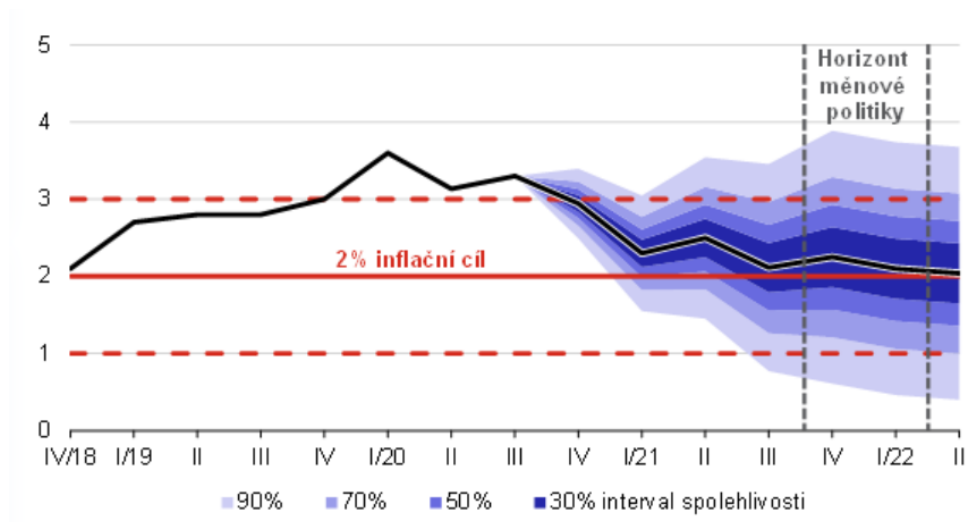
Z přílohy č. 1 plyne, že karlovarský kraj má nejnižší průměrnou mzdu ze všech krajů, a to 29514,- Kč.

Při inflaci se zvyšují ceny zboží a služeb a musí se tedy počítat s vyššími náklady na dodávky. To se může projevit na cenách našich nabízených produktů a služeb. Zákazníci poté mohou začít přecházet od dražší zdravé stravy k fastfoodovým levnějším restauracím, případně může nastat tzv. efekt hromadění zboží, což je situace, kdy mají lidé tendenci vkládat své peněžní prostředky do nákupu trvanlivého zboží, pro případ dalšího zdražování.

Průměrná míra inflace se v roce 2019 pohybovala kolem 2,8 % a v roce 2020 ještě rostla. Inflační cíl ČNB přitom je 2 %, míra inflace je tak aktuálně o něco vyšší, prognóza ČNB však poukazuje na tendenci snížení míry inflace pro následující období. Můžeme tedy

očekávat zpomalení růstu cen, což je pozitivní pro zákazníky firmy. V případě vysoké míry inflace může dojít k poklesu tržeb, protože lidé mají tendenci omezit svou spotřebu.

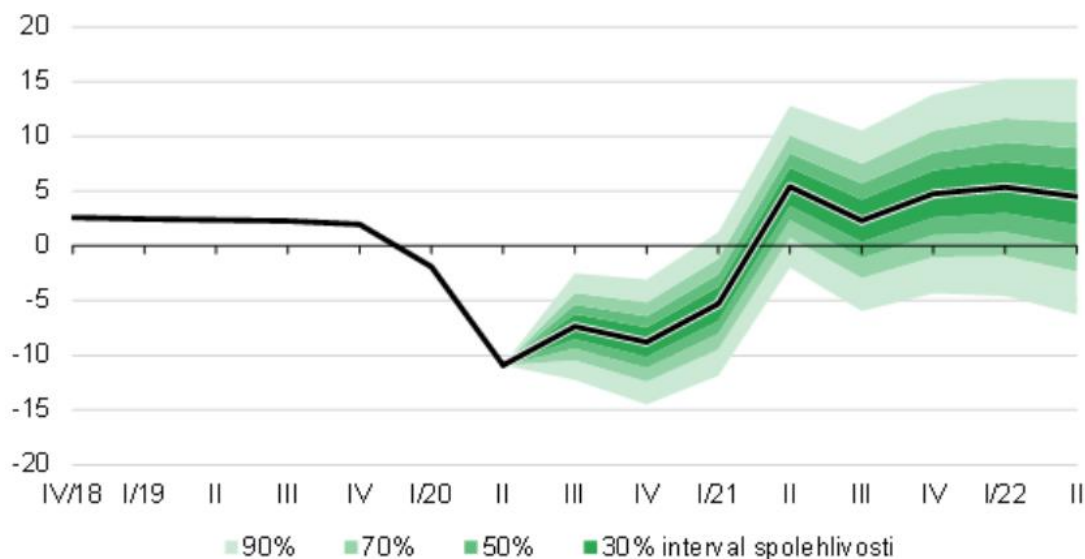
Obrázek 7: Míra inflace v ČR - predikce



Zdroj: Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2021 [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza>

Hrubý domácí produkt je finální celková peněžní hodnota statků a služeb vytvořená za dané období na určitém území. Z grafu plyne, že v důsledku pandemie COVID-19 HDP prudce kleslo. Dle predikce by mělo od druhého kvartálu roku 2020 opět růst, avšak kvůli zhoršující se situaci je třeba počítat spíše s dalším poklesem.

Obrázek 8: HDP v ČR - predikce



Zdroj: Aktuální prognóza ČNB - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2021 [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza>

V karlovarském kraji je také nejnižší hodnota hrubého domácího produktu na obyvatele (viz příloha č. 2).

Sociálně-kulturní prostředí

V České republice žije 10 649 900 obyvatel, větší podíl v populaci zaujímají ženy. Díky dlouhodobému stárnutí populace dochází k navyšování věkové skupiny 65+ a díky tomu dochází k poklesu věkové skupiny obyvatel produktivního věku, který je pro firmu nejzajímavějším a lze tak očekávat mírný pokles potencionálních zákazníků.

Obyvatelstvo karlovarského kraje

Karlovy Vary a okolní obce v okrese K. Varů čítají celkem 114 818 obyvatel, z toho přímo město Karlovy Vary má 48 479 obyvatel (k 1.1. 2020 dle ČSÚ). O něco málo víc obyvatel tvoří ženy (50,8%).

Zdroj: Počet obyvatel - stav k 1. 1. 2020 | ČSÚ v Karlových Varech. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/pocet-obyvatel-stav-k-1-1-2020>

Karlovarský kraj navštíví ročně přes 1,1 milionů hostů (počítáni jsou ti, kteří přenocují v ubytovacím zařízení). V roce 2018 jich bylo přibližně 1 120 000 a průměrně v Karlovarském kraji stráví téměř 5 nocí.

Zdroj: Návštěvnost v Karlovarském kraji v roce 2018 (předběžné výsledky) | ČSÚ v Karlových Varech. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/navstevnost-v-karlovarskem-kraji-v-roce-2018>

Podnikatelskou činnost našeho bistra nejvíce ovlivní dva faktory, a to životní styl a životní úroveň potenciálních zákazníků.

V dnešní době se lidé snaží čím dál více žít zdravě, jíst vyváženou stravu a aktivně využívat svůj volný čas, ale také nemají dostatek času na vaření doma a často se stravují v restauračních zařízeních a bistrech.

Životní úroveň obyvatel určuje možnost uspokojování potřeb a tužeb jedince zbožím či službami. Jelikož v karlovarském kraji jsou nejnižší mzdy, budeme tomu muset přizpůsobit také naše náklady, čehož chceme docílit používáním sezónních potravin.

Technicko-technologické prostředí

Technologický vývoj, zejména v oblasti elektroniky, s sebou přináší nemalé finanční náklady. V bistrech se využívají především chladničky, mrazáky, grily, sporáky, kávovary, elektronické pokladny, klimatizace apod., ale tato technika nepotřebuje tak častou inovaci, jako například ve výrobních podnicích.

Důležitější pro nás budou nové technologie přípravy pokrmů dle nejnovějších trendů a typů diet, používání nových a pro lidi nezvyklých zdravých surovin, se kterými si sami doma neuvaří. Je nezbytné udržovat krok s trendy a neustále se posouvat dopředu.

4.1.2 Zhodnocení PEST analýzy

Po zhodnocení analýzy PEST bylo zjištěno následující (hodnotový výstup z analýzy je v tabulce číslo 12, v kapitole 4.2.):

- díky růstu nezaměstnanosti bude na trhu dostatek kvalitních uchazečů o zaměstnání
- díky predikci poklesu průměrných mezd se mohou snížit náklady na mzdy
- v důsledku pandemie zkrachuje mnoho restauračních zařízení a níží se konkurence

- roste zájem o zdravý životní styl
- musíme si dát pozor na schválení prostorů hygienou a požární bezpečností
- stále se musí sledovat nová vládní nařízení a zákazy
- po pandemii může být zvýšení inflace až o 10%
- klesá počet obyvatel produktivního věku
- pokles turistů v důsledku pandemie
- k založení společnosti v oboru hostinství si bistro musí zajistit garanta

4.1.3 Analýza konkurence v odvětví

Abychom mohli analyzovat konkurenční prostředí je potřeba zhodnotit všech pět konkurenčních sil. Celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a v konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou společnosti dosáhnout.⁴⁶

Hodnocení bude dle Porterova modelu pěti sil, a to na škále 1-9 u každého faktoru, kde bude dále u každé z konkurenčních sil vyhotoveno průměrné skóre a dle tohoto skóre bude vyhodnoceno, je-li tato konkurenční síla pro nás hrozbou, či příležitostí.

- Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

Naším hlavním dodavatelem mléčných výrobků a masa bude Statek Bor ZEOS spol. s.r.o., Maso Vojenice, či Farma Kubernát Děpoltovice, což nám zaručí kvalitní výrobky.

Zeleninu budeme odebírat z farmy Agropol – Počerny spol. s.r.o.

Nealkoholické nápoje nám budou dodávat společnosti Coca-Cola Company a Red Bull a kvalitní kávu budeme odebírat ze společnosti Kávovník.

Využijeme také velkoobchod Makro a Cash and Carry, odkud budeme brát ostatní věci, jako například koření, matcha čaje, Monin sirupy apod.

⁴⁶ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

Každý z těchto dodavatelů má na svém trhu velkého konkurenta, tudíž nemá jejich pákový efekt takovou účinnost. U nealkoholických nápojů je největší konkurent firma PepsiCo. S našimi odhady plánovaného odběru věříme, že budeme pro naše dodavatele důležitým klientem a budou nám věnovat velkou pozornost.

Nízkosacharidové dezerty budeme odebírat od Leny dezerty, která v karlovarském kraji nemá konkurenci a díky přátelským vztahům chceme fungovat jako spřátelené firmy a vzájemně se doporučovat. Vzhledem k tomu, že je v K. Varech jediným dodavatelem low carb dezertů, je pro nás hrozbou v případě jeho nespolehlivosti.

Stroje nám budou dodávány společností Gastroexpres, kde díky sociálním a příbuzenským vztahům budeme mít jistotu nejlepších cen na trhu, kvalitního servisu a poradenství zdarma. Firma Gastroexpres je firma v karlovarském kraji, která dodává a stará se o servis gastronomických zařízení ve velkokuchyních.

Tabulka 3: Dodavatelé a jejich vyjednávací síla

DODAVATELÉ		
Faktor	2020	2024
Počet a význam dodavatelů		
velký počet - 1 / nízký počet - 9	3	3
Existence substitutů		
velká hrzba - 1 / malá hrozba - 9	4	3
Význam odběratelů pro dodavatele		
vysoký - 1 / nízký - 9	4	5
Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného prostředí		
nepřavděpodobná - 1 / vysoce pravděpodobná - 9	4	4
Organizovanost pracovní síly v odvětví		
nízká - 1 / vysoká - 9	5	5
Celkem z maxima 45 bodů	20	20
Průměrné skóre	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

- Odběratelé a jejich vyjednávací síla

Našimi odběrateli budou všichni lidé, kteří se chtějí dobře a zdravě najíst. Naše výjimečnost je v možnosti zakoupení jídla pro všechny strávníky s různými stravovacími návyky. Například hamburger bude k dostání v klasické žemli, v bezlaktózové žemli nebo zabalený v listovém salátu. Proto je velmi těžké definovat parametry cílové skupiny zákazníků, jelikož naše služby jsou téměř pro každého strávníka. Nejčastěji však půjde o osoby pracující v okolí, jelikož jsme si vybrali místo hned vedle mnoha kanceláří a úřadů. Nejčastěji tedy počítáme během dne s lidmi, kteří k nám budou chodit během obědových pauz, budou se potřebovat rychle a cenově dostupně najíst a budou moct přijít i s kamarády, kteří drží speciální dietu a nají se tak u nás všichni společně. Věříme, že si tímto získáme mnoho stálých a spokojených zákazníků, kteří se budou rádi vracet.

Tabulka 4: Odběratelé a jejich vyjednávací síla

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ		
Faktor	2020	2024
Počet významných zákazníků		
hodně menších - 1 / méně větších - 9	2	2
Význam výrobků nebo služeb pro odběratele		
významný - 1 / nevýznamný - 9	3	3
Náklady zákazníka na přechod ke konkurenci		
vysoké - 1 / nízké - 9	9	9
Hrozba zpětné integrace		
nepravděpodobné - 1 / vysoce pravděp. - 9	1	2
Cenová citlivost zákazníka		
zvýšení ceny neovlivní zákazníka - 1 / ovlivní - 9	6	3
Celkem z maxima 45 bodů	21	19
Průměrné skóre	4,2	3,8

Zdroj: vlastní zpracování

- Substituty

Jelikož se na produkt bistra dá nahlížet ze dvou stran, a to jako na nehmotnou službu, tak na hmotný samotný produkt jídlo, budeme takto nahlížet i na substituty.

V prvním případě budou substitutem tedy veškerá stravovací zařízení v okolí. V okolí společnosti je jedna z nejnavštěvovanějších restaurací v centru Karlových Varů, ale na rozdíl od nás se soustřeďují spíše na českou kuchyni, na jídlo se déle čeká (což o obědových pauzách může být problém) a je ve vyšší cenové třídě.

Pokud na substitut budeme nahlížet z pohledu hmotného statku – tedy jídla samotného, jsou pro nás substitutem všechna zdravá a dietní jídla v okolí, včetně pekárny Raciopek, která nabízí bezlaktózové pečivo. Oproti pekárně však budeme mít produkty připraveny k okamžité konzumaci. Oproti restauracím pak budeme mít tu výhodu, že budeme znát přesné složení všech dressingů a podobně, abychom mohli zákazníkům nabídnout jídlo, podle jejich stravovacích návyků. V restauracích často podávají rádoby zdravé jídlo, například saláty, avšak po zakoupení a ochutnání zjistíte, že v dressingu je přidán cukr pro lepší chuť, a tomu my se chceme vyhnout. Dalšími substituty jsou různé zdravé sušenky, které však nejsou vhodné k časté konzumaci.

Tabulka 5: Hrozba substitutů

HROZBA SUBSTITUTŮ		
Faktor	2020	2024
Počet substitutů		
žádné - 1 / mnoho - 9	6	8
Konkurence v odvětví substitutů		
nízká - 1 / vysoká - 9	7	7
Hrozba substitutů v budoucnosti		
nepravděpodobné - 1 / vysoce pravděp. - 9	6	7
Vývoj cen substitutů		
zvyšování cen - 1 / snižování - 9	4	3
Užitné vlastnosti substitutů		
zhoršující se - 1 / zlepšující se - 9	4	4
Celkem z maxima 45 bodů	27	29
Průměrné skóre	5,4	5,8

Zdroj: vlastní zpracování

- Nově vstupující na trh

Lokalita, kde by se měl bar nacházet, je pro potencionální nové konkurenty velmi lukrativním místem, a to díky velkému pohybu lidí, tudíž je pravděpodobnost vstupu nových subjektů na daný trh poměrně vysoká. Přesto se však na samotném náměstí oproti bistrům objevují většinou spíše kavárny, hospody a restaurace. Hlavní bariérou, jenž brání vstupu nových firem, je dle našeho názoru zejména odbornost a znalost složení pokrmů a znalost stravovacích stylů - a to nejen personálu, ale i samotných majitelů firmy. Právě odborností, jenž považujeme za naši nejsilnější zbraň, hodláme „odradit“ možné konkurenty od vstupu na náš trh.

Tabulka 6: Hrozba vstupu nové konkurence

HROZBA VSTUPU NOVÉ KONKURENCE		
Faktor	2020	2024
Kapitálová náročnost vstupu do odvětví		
vysoká - 1 / nízká - 9	5	5
Přístup k distribučním kanálům		
obtížný - 1 / snadný - 9	6	7
Potřeba vlastnictví patentů, licencí, know-how apod.		
vysoká - 1 / nízká - 9	4	4
Přístup k energiím, surovinám, prac. síle		
náročný - 1 / snadný - 9	5	5
Schopnost konkurentů reagovat na vstup nových konkurentů		
vysoká - 1 / nízká - 9	4	4
Diferenciace výrobků a služeb, loajalita zákazníků		
vysoká - 1 / nízká - 9	2	3
Vládní politika		
nakloněná negativně - 1 / pozitivně - 9	7	7
Náklady na odchod z odvětví		
nízké - 1 / vysoké - 2	5	5
Celkem maxima 72 bodů	38	40
Průměrné skóre	4,75	5

Zdroj: vlastní zpracování

- Konkurenční ring

V Karlových Varech nefunguje žádná společnost s konceptem, jaký jsme si zvolili. Rozhodně však budou našimi konkurenty všechny restaurace a bistra v okolí. Nemáme však žádného přímého konkurenta se stejným konceptem, tedy rychlým, dobrým a zdravým jídlem za rozumnou cenu, kvalitními surovinami, kvalitní kávou a zdravými nápoji a s odborně proškoleným personálem a příjemnou atmosférou.

Produktově nejbližším bistroem je Fresh bistro na Jáchymovské ulici, které však leží dál od centra a lidé si tam během obědové pauzy nestíhají zajít. Přesto ho považujeme za největšího konkurenta, díky podobné nabídce jídel, kterou budeme mít my, ale oproti nám nemají low carb a jiné varianty.

Další společností, která se může zapojit do konkurenčního boje, je společnost Kus-kus, jejíž silné stránky jsou v tom, že nabízejí zdravé a bio produkty nejvyšší kvality, avšak veškeré varianty jsou pouze vegetariánské či veganské, tudíž se zde nemůže najíst odpůrce a milovník masa zároveň.

Jako konkurenci budeme brát freshbar Ugo, který má však v K. Varech jedinou pobočku, a to v nákupním centru, který leží mimo centrum Karlových Varů a navíc má v nabídce pouze smoothie, nikoliv saláty a jídla.

Nově do svého menu zařadil zdravější produkty také známý řetězec McDonald, který do svého sortimentu zařadil tzv. „naked burger“, tedy „nahý burger“, a tento hamburger je bez žemle. Také nově nabízí možnost zvolit bezlepkovou žemli místo klasické. Tímto si získali další zákazníky, na které dlouhou dobu zapomínali a neměli pro ně nabídku. Svou nabídku ale více nerozšiřují a chybí jim širší výběr například dezertů a kávy s bezlaktózovým mlékem apod.

Tabulka 7: Konkurenční ring

KONKURENČNÍ INTENZITA		
faktor	2020	2024
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost		
málo podobně silných - 1, hodně stejně silných - 9	6	8
Růst poptávky v odvětví		
vysoký růst - 1 / nízký růst - 9	3	2
Diferenciace konkurentů		
nízká - 1 / vysoká - 9	3	5
Diferenciace výrobků a služeb		
nízká - 1 / vysoká - 9	5	6
Velikost fixních nákladů		
nízká - 1 / vysoká - 9	4	4
Charakter konkurentů a postoj k etice		
férový - 1 / agresivní - 9	4	5
Šíře konkurentů		
omezená - 1 / široká - 9	3	5
Náklady na odchod z odvětví		
nízké - 1 / vysoké - 9	5	5
Celkem z maxima 72 bodů	33	40
Průměrné skóre	4,125	5

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Zhodnocení Porterovy analýzy

Po zhodnocení Porterovy analýzy vyšlo, že největší hrozbou jsou substituty, kterých je poslední dobou na trhu čím dál více, a také v budoucnu se očekává jeho navýšení. Konkurenční rivalita v odvětví je na střední úrovni, ale vzhledem k nárůstu poptávky po zdravým životním stylu se očekává také nárůst konkurentů, tedy i větší rivality v odvětví. Momentálně však nebylo nalezeno jediné restaurační zařízení, kde by bylo možné se najíst

nízkosacharidově, bez laktózy, či bez lepku zároveň. Jako příležitost lze chápat vyjednávací sílu zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů má neutrální vliv.

Tabulka 8: Zhodnocení Porterovy analýzy

Faktor	2020	2024	Hrozba x Příležitost
Konkurenční rivalita v odvětví	4,125	5	Hrozba
Hrozba vstupu nové konkurence	4,75	5	Hrozba
Hrozba substitutů	5,4	5,6	Hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů	4	4	Neutrální
Vyjednávací síla zákazníků	4,2	3,8	Příležitost

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.5 Analýza trhu se zdravým občerstvením v Karlových Varech

Vzhledem k tomu, že z Porterovy analýzy byla zjištěna mezera na trhu se zdravým stravováním zaměřeným na low carb, bezlaktózovou a bezlepkovou dietu, budou dále zkoumány faktory ovlivňující poptávku a nabídku, aby bylo možné stanovit případnou velikost očekávané poptávky a její budoucí vývoj. Ze stejného důvodu byl sestaven také dotazník, který má za úkol zjistit nejen očekávanou poptávku a její budoucí vývoj, ale také přiblížit segment lidí, na které by se měla společnost zaměřit.

Faktory ovlivňující poptávku

- Vývoj poptávky

Podle předpokládaného vývoje lze očekávat pozitivní budoucí poptávku.

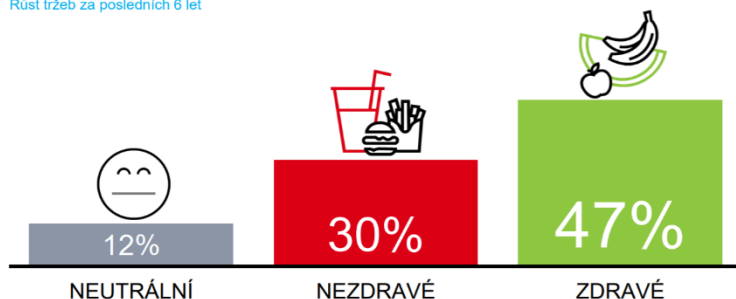
Jak ukazují data Nielsen Shopper Trends Study⁴⁷, o zdravé potraviny je stále větší zájem.

⁴⁷ Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR | SOCR.cz [online]. Copyright ©P [cit. 29.03.2020]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/5332/TK_SOCR_%C4%8CR_a_Nielsen_prezentace_12062019_finaln%C3%AD.pdf

Obrázek 9: Růst tržeb z potravin

DLOUHODOBĚ RŮST ZDRAVÝCH KATEGORIÍ PŘEKONÁVÁ TY NEZDRAVÉ/NEUTRÁLNÍ

Růst tržeb za posledních 6 let

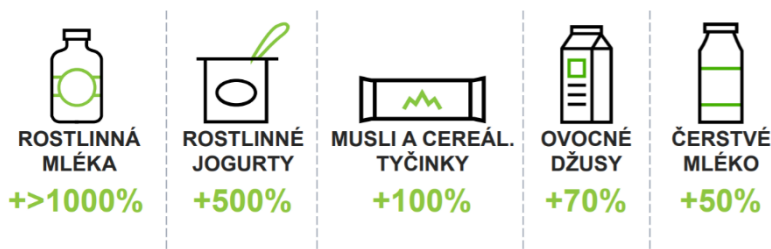


Zdroj: Nielsen RMS data, 2018 vs. 2012, Total Czech FOOD, růst tržeb, všechny auditované kategorie

Obrázek 10: Nejrychlejší růst tržeb ze zdravých potravin

(NE)MLÉČNÉ VÝROBKY TRHAJÍ REKORDY

Nejrychleji rostoucí zdravé kategorie; vývoj za 6 let

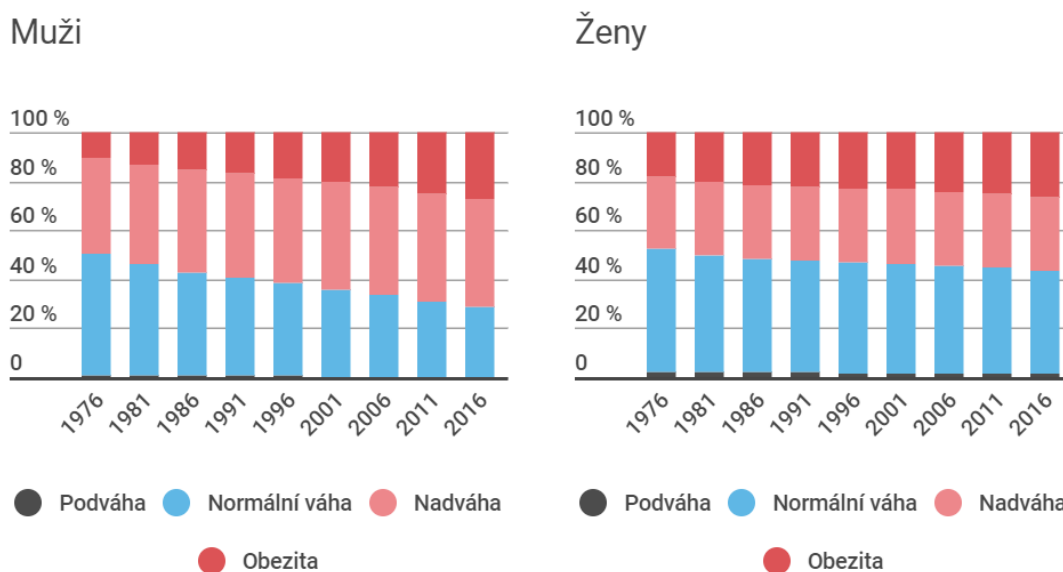


Zdroj: Nielsen RMS data, 2018 vs. 2012, Total Czech FOOD, růst tržeb, všechny auditované kategorie

- Zdravotní stav potenciálních zákazníků

Z grafů níže je patrné, že lidé v ČR čím dál více trpí nadváhou či obezitou, na což můžou mít vliv především strava, pohyb, a u některých zdravotní potíže. Podle dat WHO v roce 2016 trpí obezitou 27,3 % mužů, 26,5% žen, 12,3% chlapců a 6,5 % dívek. Nadváhou pak trpí dalších 44,1 % mužů, 30,2 % žen, 19,9 % chlapců a dívek 15,5 %.

Obrázek 11: Vývoj hmotnosti u Čechů



Zdroj: Povolujeme opasky | Česko v datech. Česko v datech [online]. Copyright © 2020, Česko v datech [cit. 29.03.2020]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/85-povolujeme-opasky-cechu-s-nadvahou-vyrazne-pribyva/>

Cukrovku, neboli diabetes, má dle czso⁴⁸, každý 12. Čech a WHO předvídá stále větší nárůst pacientů s tímto onemocněním.

- Preference lidí

Hlavními faktory, které ovlivňují konečného spotřebitele při výběru restauračního zařízení jsou především chuť jídla, vzhled jídla i vzhled restauračního zařízení (díky trendu postování fotografií na sociální a jiné sítě) a příjemná obsluha.

- Reklama a informovanost

Mezi hlavní faktory působící na poptávku patří jakákoliv reklama, včetně doporučení od známého a informovanost o produktu a o jeho přínosech. Špatně zvolená marketingová komunikace může mít za následek nízkou poptávku po produktech.

⁴⁸ V českých regionech zabila cukrovka rekordní počet lidí | Století statistiky. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/v-ceskych-regionech-zabila-cukrovka-rekordni-pocet-lidi>

- Důchody

Změna důchodů jednotlivců má vliv na změnu jejich spotřeby a tím i na stravování se mimo domov, což přináší pro jednotlivce větší náklady. V současné době jsou obyvatelé opatrnější s vydáváním svých úspor, což je způsobeno všeobecnými obavami a také tím, že je naše ekonomika momentálně v represi, proto toto období chceme přečkat a začít s podnikáním až po jejím překonání. Karlovarský kraj má nejmenší důchody z celé České republiky, čemuž musíme přizpůsobit cenu.

Faktory ovlivňující nabídku

- Cena a konkurence

Po dopadu pandemie očekáváme, že lidé zprvu budou mít tendence ke stěradání peněz, na druhou stranu po jejím dopadu zřejmě ukončí činnost některé společnosti, zabývající se hostinskou činností, a nebude tak silný konkurenční boj. Strava je nezbytný statek, tudíž by po pandemii neměl být výrazný pokles poptávky po něm, a my tak nemusíme výrazně zlevňovat.

- Výrobní náklady

Důsledkem recese očekáváme také pokles trhu s gastro stroji do velkokuchyní, což by se mělo pozitivně projevit a výrobních nákladech a tím by se dal částečně eliminovat tlak na snižování ceny pro konečného spotřebitele.

Analýza spotřebního chování

Tato analýza byla provedena formou dotazníkového šetření. Jejím cílem bylo zjistit předpokládanou poptávku po produktu a na jaký segment zákazníků má nově založená společnost cílit. Dotazník je uveden v příloze č. 3.

Sběr dat měl původně probíhat přímo v okolí, kde má být bistro otevřeno, avšak díky epidemiologické situaci nakonec bylo rozesláno online pomocí webu Survio.com. Dotazník byl tedy rozeslán přes sociální sítě, především byl zveřejněn na stránkách týkajících se stravování v karlovarském kraji.

Respondenti

Na dotazník přišlo celkem 47 odpovědí, z toho 3 byly vyloučeny z důvodu, že respondent v první otázce odpověděl, že nežije v Karlových Varech nebo jeho blízkém okolí. Relevantních bylo tedy 44 respondentů.

Z těchto 44 respondentů bylo 12 mužů (27,3%) a 32 žen (72,7%). Největší počet respondentů byl z věkové skupiny 15-25 let. Zastoupení respondentů dle věku je v tabulce níže.

Tabulka 9: Zastoupení respondentů dle věku

#▲	Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
●	méně než 15	0	0 %
●	15-25	17	38,6 %
●	26-35	10	22,7 %
●	36-45	9	20,5 %
●	46-55	8	18,2 %
●	více než 55	0	0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Dvacet respondentů ze 44 mají spíše sedavé zaměstnání.

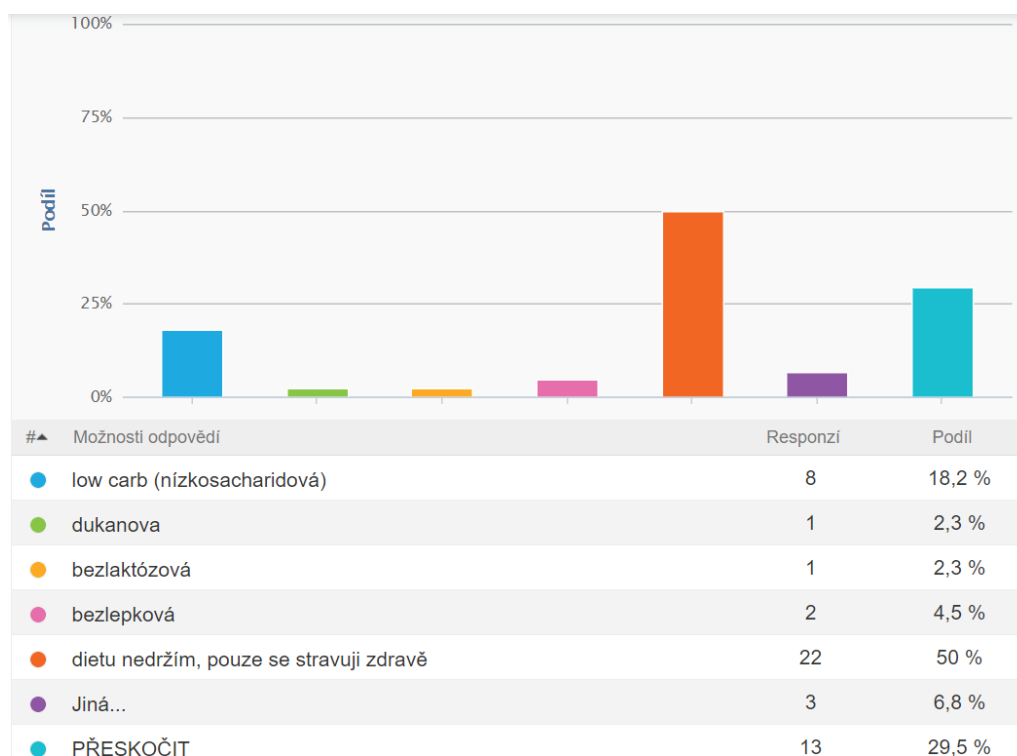
Výsledky dotazníkového šetření

Na otázku: „Myslíte si, že je v centru K. Varů dostatek možností zdravého stravování?“ odpovědělo 28 respondentů (63,6%) „Ne“ a 11 respondentů 25% „Spíše ne“ – celkem tedy celkem 39 respondentů ze 44 odpovědělo negativně. „Ano“ odpověděli 2 respondenti a „Spíše ano“ odpověděli 3 respondenti.

Na další otázku: „Jíte zdravě nebo držíte nějakou speciální dietu, ať již ze zdravotních důvodů nebo kvůli redukci váhy? (low carb, bezlaktózová, bezlepková,...)“ odpovědělo 14 respondentů „Ano“ nebo „Spíše ano“, dalších 17 odpovědělo, že se snaží, 3 respondenti to mají v plánu a 10 respondentů odpovědělo „Ne“ nebo „Spíše ne“.

Další otázka byla, jakou dietu respondent drží (pokud nějakou drží – pokud ne, tak dal „Přeskočit“). Zde mohli respondenti dávat i více odpovědí a výsledky byly následující:

Tabulka 10: Stravovací návyky respondentů (+ graf)



Zdroj: vlastní zpracování

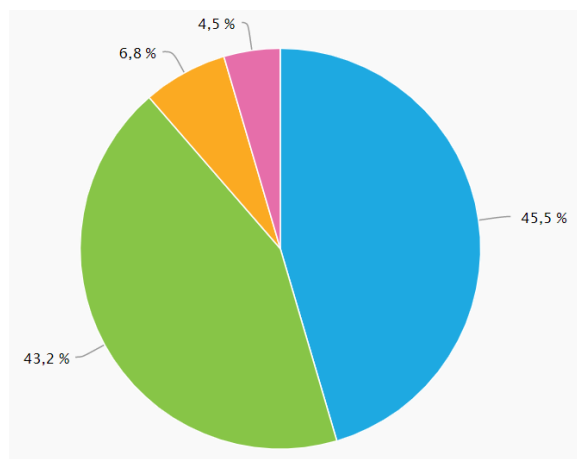
Polovina z respondentů tedy nemá žádnou dietu, ale snaží se stravovat zdravě, téměř 1/5 respondentů je na low carb dietě.

Další otázka byla, jestli mají lidé, co drží dietu problém se najíst v restauracích, aniž by ji museli porušit. 6 respondentů s tím má problé často, 13 respondentů dalo „Spíše ano“, 10 dalo, že většinou problém nemají. Nikdo nedal odpověď „Vůbec ne“. 15 respondentů dalo na tuto otázku „Přeskočit“ (z toho je ale 10 respondentů z těch, co nedrží dietu).

Na otázku, jestli je v respondentově okolí někdo na dietě, případně diabetik, celiak apod. Odpovědělo 86,4% (38 respondentů) ano, 11,4% (5 respondentů) nikoho takového nezná a 1 respondent odpověděl, že neví.

Na otázku, jestli by respondent uvítal v centru K. Varů bistro zaměřené na různé typy zdravého stravování bylo odpovězeno následovně:

Tabulka 11: Zájem respondentů o bistro zaměřené na zdravé stravování (+ graf)



●	ano, toto je přesně typ restaurace / bistra, který zde chybí	20	45,5 %
●	ano, občas bych uvítal/a odlehčený jídelníček	19	43,2 %
●	ano, ale asi bych tam chodil/a poměrně málo	3	6,8 %
●	vystačím si s tím, co tady je	2	4,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vyčíst z grafu výše – 42 ze 44 respondentů by bistro uvítali. 20 respondentů si myslí, že tento typ restauračního zařízení v K. varech chybí, dalších 19 by dle odpovědi uvítali odlehčený jídelníček alespoň občas, 3 respondenti by zašli do bistra alespoň jednou za čas a 2 respondenti si vystačí s tím, co je v Karlových Varech nyní.

4.1.6 Zhodnocení analýzy trhu

Faktory ovlivňující vývoj poptávky

Podle předpokládaného vývoje lze očekávat pozitivní budoucí poptávku po zdravém stravování.

Obezitou nebo nadváhou trpí v ČR (pro rok 2016) 71,4% mužů, 56,7% žen, 32,2% chlapců a 22% dívek.

Cukrovku má v ČR každý 12. Čech.

Prioritou bude soustředit se na chuť jídla, vzhled jídla i vzhled restauračního zařízení a příjemnou obsluhu.

Bude důležité zvolit správnou marketingovou komunikaci, která osloví co nejvíce potenciačních zákazníků.

Karlovarský kraj má nejmenší důchody z celé České republiky, čemuž musíme přizpůsobit cenu.

Faktory ovlivňující nabídku

V důsledku pandemie bude menší konkurenční boj, ale jídlo zůstane nezbytným statkem, tudíž nebude třeba zlevňovat v důsledku pandemie v ČR.

Důsledkem recese po pandemii bude pravděpodobně levnější nákup strojů a zařízení do velkokuchyní, jelikož o toto zboží klesne zájem v důsledku zkrachování mnoha restauračních zařízení a snížení poptávky.

Zhodnocení analýzy spotřebního chování

Z dotazníku bylo zjištěno, že 34 ze 44 respondentů, tedy více než třičtvrtě dotazovaných, drží nějakou diet (případně se chystá, nebo se stravují zdravě). Z těchto 34 respondentů by 33 uvítalo bistro se zaměřením na zdravou stravu. Z těchto 34 respondentů je 15 ve věku 15-25 let a dalších 8 ve věku 26-35 let a 6 ve věku 36-45 let. Nejvíce z těchto respondentů drží low carb dietu.

Dietu nedrží 4 muži z 12 a 5 žen z 32. Jinak řečeno, asi 67 % mužů a 84 % žen drží nějakou dietu, případně se stravuje zdravě. Výběrový soubor respondentů je velice malý, ale kdyby se dal alespoň částečně použít na základní soubor, znamenalo by to, že poptávka po zdravém jídle by mohla být opravdu vysoká. Když poté uvážíme, že 39 ze 44 respondentů (asi 89 %) uvedlo, že v K. Varech chybí restaurační zařízení, kde se dá zdravě stravovat, mohla by to být velká příležitost pro vyplnění tržní mezery.

4.2 Výstup z analýzy vnějšího prostředí

Z analýz výše plyne, že v karlovarském kraji opravdu chybí stravovací zařízení zaměřené na zdravou stravu a dle dotazníku by lidé takové zařízení uvítali.

Tabulka 12: Hodnotový výstup u analýzy vnějšího prostředí

oblast vzniku	příležitosti	váha	body	skóre
PEST - ekonomický faktor	mnoho kvalitních uchazečů o zaměstnání díky zvyšování nezaměstnanosti	0,1	3	0,3
PEST - ekonomický faktor	predikce poklesu průměrných mezd	0,1	2	0,2
PEST - ekonomický faktor	snížení konkurence v důsledku zkrachování restauračních zařízení kvůli pandemickým opatřením	0,15	5	0,75
PEST - sociálně-kulturní faktor	rostoucí zájem o zdravý životní styl	0,15	4	0,6
analýza konkurence odvětví	Vyjednávací síla zákazníků	0,15	2	0,3
analýza trhu	Rychlý růst tržeb ze zdravých potravin	0,1	4	0,4
analýza trhu	růst obezity	0,1	2	0,2
analýza trhu	růst pacientů s diabetes	0,075	2	0,15
analýza trhu	67 % mužů a 84 % žen drží nějakou dietu	0,075	4	0,3
celkem		1	28	28
oblast vzniku	hrozby	váha	body	skóre
PEST - politicko-právní faktor	schválení prostorů hygienou a požární bezpečností	0,15	1	0,15
PEST – politicko-právní faktor	Zajištění garanta	0,075	1	0,075
PEST - politicko-právní faktor	nová vládní opatření a zákazy	0,11	4	0,44
PEST - ekonomický faktor	zvýšení inflace	0,12	3	0,36
PEST - sociálně-kulturní faktor	pokles skupiny obyvatel produktivního věku	0,15	2	0,3
PEST - sociálně-kulturní faktor	pokles turistů v důsledku pandemie	0,175	3	0,525
analýza konkurence odvětví	Konkurenční rivalita v odvětví	0,075	1	0,075
analýza konkurence odvětví	hrozba vstupu nové konkurence	0,07	3	0,21
analýza konkurence odvětví	hrozba substitutů	0,075	1	0,075
celkem		1	19	19

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnotového výstupu plyne, že mezi nejdůležitější **příležitosti** patří:

- snížení konkurence v důsledku zkrachování restauračních zařízení kvůli pandemickým opatřením
- rostoucí zájem o zdravý životní styl
- Rychlý růst tržeb ze zdravých potravin

Naopak mezi největší **hrozby** patří:

- nová vládní opatření a zákazy
- pokles turistů v důsledku pandemie
- zvýšení inflace

Nejdůležitější data z analýz:

- karlovarský kraj má nejnižší platy a podíl na HDP
- nebylo nalezeno jediné restaurační zařízení, kde by bylo možné se najíst nízkosacharidově, bez laktózy, či bez lepku zároveň
- růst tržeb ze zdravých výrobků vzrostl za 6 let o 47 %
- zájem o rostlinná mléka vzrostl za 6 let o více než 1000 %
- poptávka po čerstvém mléku vzrostla za stejné období o 50 %
- v roce 2016 trpí v ČR obezitou více než ¼ mužů i žen, nadváhou pak dalších 44 % mužů a 30% žen
- diabetes má každý 12. Čech a dle WHO se očekává její další růst

Z těchto pro nás nejdůležitějších dat plyne potvrzení hypotézy, že by bylo opravdu vhodné v K. Varech založit bistro zaměřené na zdravou stravu, musí se však respektovat ekonomická stránka kraje a tomu se musí přizpůsobit i cena produktů. Dále plyne, že je zde hrozba substitutů a nově vstupujících na trh a rivality v odvětví, na což musíme neustále reagovat, zlepšovat své produkty a služby a soustředit se na udržení loajálních zákazníků.

4.3 Popis podnikatelského plánu

V této části práce bude stanoven konkrétní podnikatelský koncept stravovacího zařízení s konceptem bistra se smíšeným stravováním pro různé druhy diet, kterým chceme vyplnit mezeru na trhu. Tento trh existuje již v mnoha městech po České republice a je také velmi oblíbený v zahraničí, avšak v karlovarském kraji nic takového není a už kvůli tomu, že Karlovy Vary jsou lázeňské město, by sem zdravé bistro zapadalo. Koncept bude zaměřen především na popis podniku včetně jeho produktů a služeb, organizační zajištění, marketingovou strategii a hrubý finanční plán.

Po zhodnocení analýzy vnějšího okolí byla potvrzena hypotéza, že v Karlových Varech chybí restaurační zařízení zaměřující se na zdravou stravu a zdravý životní styl, přestože o zdravé potraviny stále roste zájem a vykazuje rostoucí poptávku, a přestože více než polovina českého národa trpí nadváhou či obezitou.

Z tohoto důvodu se diplomová práce dále zabývá strategií, jak vstoupit na lokální trh s novým produktem a jejím cílem bude dále vytvoření podnikatelského plánu pro vstup na trh formou bistra zaměřujícího se na zdravé stravování.

4.4 Popis bistra

Název společnosti: E¡hle bistro

Adresa společnosti: náměstí Dr. M. Horákové1021, Karlovy Vary, 360 01

Majitelé: Denisa Chalupová
Sekaninova 1021/26, Praha, 128 00
604 603 442

Sabina Chalupová
Sladovnická 11, Karlovy Vary, 360 05
731 003 684

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Bistro bude v minimalistickém stylu s neobvyklým konceptem, který bude založen na principu, aby se zde mohli najíst obyčejní strávníci společně s diabetiky, s lowcarbisty, se zákazníky s bezlepkovou, bezlaktózovou nebo s jinou dietou. Vždy bude stejný základ jídla a hosté si budou moct vybrat přílohu dle diety + bude vždy v nabídce také klasická příloha. Veškeré jídlo chceme mít v nejvyšší kvalitě, budou se využívat pouze čerstvé suroviny, bylinky apod. Každý zaměstnanec bude řádně zaškolen ohledně různých typů diet, aby zákazníkovi dokázal poradit a určit pro něj vhodný pokrm. Mimo jiné chceme také podávat kvalitní kávu, zdravé nápoje, čaje a domácí limonády. Příjemnou a pohodovou atmosféru zaručuje především úsměvavá a vstřícná obsluha a příjemný interiér, kam se zákazníci budou rádi vracet.

Podnikatelský projekt přichází v době, kdy se velmi rozšiřuje zájem o zdravý životní styl a o zdravou stravu, a zároveň lidé čím dál více chodí do restauračních zařízení nejen, aby se dobře najedli, ale aby si mohli vyfotit dobře vypadající jídlo či interiér a sdílet to na svých profilech na sociálních sítích. Proto se budeme soustředit kromě jídla také na příjemné prostředí, jednotný servis pokrmů a o jednotný marketingový plán, kde se především budeme soustředit na online marketing právě skrze sociální media.

4.4.1 Vize, mise, slogan

Mise (cesta k vizi):

Umožnit lidem skloubit zdravé stravování s dnešní uspěchanou dobou.

Vytvořit tzv. „Fastfood bez výčitek.“

Vize (budoucí žádoucí stav):

Vize - oblast produktová: Budeme vytvářet a přinášet našim zákazníkům zdravé verze potravin, které již na trhu jsou. Tedy zákusky bez cukru a bílé mouky, zeleninové hranolky místo bramborových, květákovou rýži místo normální a podobně. Chceme lidem dopřát zdravé potraviny, které nejsou běžně k sehnání. Chceme jim dopřát, aby získávali energii ze zdravých matcha čajů, které se dají udělat ve verzi latté a chutnají podobně jako káva, ale jsou mnohem zdravější. Z matcha čajů budeme dělat také různé druhy limonád,

aby lidé zjistili, že to není jen silný zelený čaj. Naše produkty budou sezónní, protože nám záleží na kvalitě, čerstvosti a chceme dopřát zákazníkům zdravá jídla za rozumnou cenu. Budeme vždy sledovat nejnovější trendy ve zdravém stravování a budeme je zajišťovat pro naše zákazníky.

Vize – oblast finanční: Budeme vydělávat tolik peněz, abychom si mohli dovolit dopřát našim zaměstnancům nadprůměrné výděvky a různé benefity. Postupně bychom rádi vydělávali na inovace, modernizaci bistra a ideálně si mohli dovolit také pronájem různých stánků na farmářských trzích a akcích jako je Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech a mnoho jiných akcí, kde budeme nabízet naše služby. V budoucnu bychom rádi otevřeli také další pobočky.

Vize – oblast personální: Naši zaměstnanci budou mít zájem o zdravý životní styl a musí je bavit práce v gastronomii a práce s lidmi. Nechceme lidi, kteří budou jako stroje, ale chceme inovativní zaměstnance, kteří se nebudou bát říct svůj názor, přijdou s novým nápadem a zákazníci se k nám díky nim budou rádi vracet. Naše obsluha bude umět také produkt skvěle prodat a bude umět zvýšit prodeje nabídkou vhodných doplňků

Vize – oblast vztahová: Budeme mít mnoho stávajících zákazníků, kteří se k nám budou vracet a budou nás doporučovat svým známým. Budeme spolupracovat s různými fit centry, kde si na sebe budeme vzájemně dělat reklamu. Budou k nám chodit zákazníci z vedlejších úředních budov na obědy a budou k nám chodit také studenti pro svačiny apod. Budeme dodávat zákusky a jídlo na nejrůznější akce, firemní meetingy, různé oslavy,... Budeme bráni jako zdravý fastfood, který je otevřený mnoha příležitostem a kde se dá uspořádat mnoho akcí. Na našich sociálních sítích bude mnoho příspěvků týkajících se zdravého životního stylu a lidé se tam budou moci inspirovat a dozvědět se, co je ve světě zdraví nového a co je právě v trendu.

Vize – tržní cíle: V ideálním případě bude naše bistro vydělávat tolik peněz, aby zvládalo bez problémů splácet veškeré své závazky a zbývaly peníze také na různé odměny společníkům a zaměstnancům, mohl by být propracovaný motivační systém formou čtvrtletních bonusů, stravování zdarma apod. Naší vizí je po cca pěti letech mít zdroje na otevření pobočky s venkovním sezením a dětským koutkem, kde by se daly lépe pořádat

různé oslavy a srazy a kde by lidé trávili svůj volný čas. Dle článku na web E15.cz⁴⁹ Češi utratí v restauracích 6,5 % ze svého příjmu. Kdybychom počítali 35 568 obyvatel v produktivním věku krát průměrná mzda 29 514,- Kč krát 6,6%, vyjde, že v K. Varech se ročně utratí 69,28 milionu Kč v restauracích. Pro bistro by byl tedy ideální tržní podíl alespoň 7 %. Naší vizí také je, že se bude každým rokem zvyšovat obrát o 3-5%.

Naším cílem je vytvořit unikátní koncept rychlého občerstvení ve spojení se zdravým stravováním tak, aby se v jednom podniku pohodlně najedl jak dietář, tak běžný strávník a aby lidé se speciálními dietami nebyli závislí jen na svém vaření, ale mohli se bez výčitek najíst i mimo domov. Jsme poctivá značka, odpovědná k životnímu prostředí. Recyklujeme a snažíme se minimalizovat spotřebu plastů. Podporujeme zdravý životní styl také mimo bistro.

4.5 Zdroje a kompetence

Zdroje

Do bistra bude vloženo 600 000,- Kč, kterými disponují obě majitelky a budou vloženy rovným dílem.

Do našeho bistra budeme potřebovat stroje k zajištění výrobního procesu jídla a nápojů. Jedná se především o gril, sklokeramickou ohřevnou desku, kávovar, lednice, mrazáky, myčky, apod. Veškerá tato zařízení budeme odebírat od firmy Gastroexpres.

K práci budeme také potřebovat mnoho menšího náčiní jako jsou nože, obracečky, mísy, mixér aj. – to budeme nakupovat od firmy Gastroexpres. Budeme také potřebovat nádobí, ve kterém jídlo budeme servírovat, příbory, skleničky, hrnky, ale také úklidové náčiní. V začátku budeme kupovat nádobí buď v Makru nebo v Ikee, později bychom však rádi investovali do designovějších kousků.

Seznam všech strojů a pracovních pomůcek je v příloze č. 11.

⁴⁹ Češi předloni v restauracích rekordně utráceli | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 23.03.2021]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/cesi-v-restauracich-rekordne-utraceli-stale-ale-zaostavaji-za-evropskym-prumerem-tvrdi-studie-1365716>

Dále budeme potřebovat také krabičky na jídlo s sebou, které budeme odebírat v Makru a mimo to budeme v rámci ekologie spolupracovat s firmou Rekrabička, což je vratná krabička, do které si zákazník může nechat za depozit 80,-Kč zabalit jídlo a může si buď chodit opakovaně, nebo krabičku vrátit a bude mu vrácen depozit.

Kompetence

Společnost bude založena dvěma společníky. Jedná se o sestry Denisu Chalupovou a Sabinu Chalupovou, které se velkou měrou budou podílet na samotném provozu bistra a jsou považovány za nejdůležitější osobnosti ve společnosti.

První jmenovaná Denisa Chalupová má vystudované bakalářské studium a doposud studuje magisterské studium na České zemědělské univerzitě v Praze, kde studuje obor provoz a ekonomie, se zaměřením na ekonomii a management. Již 10 let má zkušenosti s gastronomií. Začínala v roce 2011 v McDonalds, kde se seznámila se základními principy fungování restauračního zařízení, s jeho propracovaným motivačním systémem, s HACCAP, BOZP, požární ochranou aj. Mimo to zde poprvé vedla tým lidí, které zaškolovala, kontrolovala a motivovala. Od té doby měla nespočet brigád v předních cateringových společnostech, jako je například Stones catering a M-catering, dále vedla provoz celé dětské herny, dále ve Forum Karlín, kde zajišťovala personál a měla pod sebou tým cca 100 lidí, které zaškolovala, koordinovala apod. Díky předchozím zkušenostem bude mít v bistru na starost nábor personálu, jeho zaškolování a motivování, dále sestavování marketingových kampaní, získávání nových zákazníků a udržování stálých. Dále pak bude mít na starost kontrolu efektivity marketingových kampaní a vyhodnocování dosažení cílů. Mimo to bude mít na starost dodržování hygienických a jim podobných pravidel.

Druhá jmenovaná Sabina Chalupová také začínala v roce 2010 v McDonalds, kde se vypracovala na Crew trenéra a dokázala vést skupinu lidí na své směně. Má vystudovanou Vyšší odbornou škola grafickou, Praha 1, Hellichova 22, kde získala titul DiS. a potřebné zkušenosti k tvorbě reklam a vytváření grafických podkladů. Díky odborné praxi v pražské grafické firmě Packshot s. r. o., kde tvořila design pro firmy jako DR. Oetker, Nestlé, Kraft aj., se jí dostalo nadstandardního vzdělání v oblasti reklam a kampaní. Ke zdravému životnímu stylu ji vedla kompenzace diabetu 1. typu, kterým onemocněla v roce 2013.

Skutečnost omezenosti restauračních zařízení, která nabízela jídla nevhodná ke kompenzaci nemoci, ji vedla k myšlence vlastního bistra. Ve zdravém stravování se stala autodidaktem se zájmem o fungování lidského těla a celostní medicínu. Díky jejím předchozím zkušenostem s podnikáním bude mít na starost dodržování termínů vůči úřadům apod., dále bude mít na starost celkový design bistra a design pro marketingové kampaně, webové stránky aj. Dále bude školit zaměstnance na druhy zdravého stravování, aby i naši zaměstnanci poté dokázali poradit zákazníkům. Dále bude mít na starost zjišťování nejnovějších trendů ve zdravé výživě.

Obě tyto klíčové osobnosti jsou plně seznámeny s provozními činnostmi a s úkony nutnými pro správný chod baru. Velkou měrou ponесou odpovědnost za dosažení stanovených cílů a za zajištění dodávek. Mimo to budou pracovat jako obsluha bistra, kde si budou směny střídat buď pondělí, úterý v bistru a středa papírování, nebo středa-pátek v bistru na 12hodinové směny.

Další osoba v bistru bude obsluha, která bude zaměstnána na HPP na osmi-hodinové směny, 5 dní v týdnu. Na tuto osobu budou kladeny vysoké nároky z hlediska komunikačních dovedností a bude řádně zaškolená do problematiky zdravého stravování.

Poslední dvě osoby budou kuchaři, kteří se budou střídat na směnách, vždy buď pondělí, úterý nebo středa, čtvrtek a pátek a budou se vzájemně zastupovat při čerpání dovolených. Kuchaři musí být samostatní a měli by mít povědomí o zdravém stravování, na všechno potřebné budou ale stejně zaškoleni.

4.6 Konkurenční výhoda

- Pro zákazníka

Přidaná hodnota pro zákazníka je, že se může *rychle, zdravě a dobře najíst* - ať již si bude chtít dát klasického masného burgera nebo si bude chtít dát něco zdravého, bezlaktózového, bezsacharidového a podobně.

Další přidanou hodnotou je, že slibujeme *příjemnou obsluhu*, jelikož si hodně potrpíme na to, aby obsluhu zdravá strava zajímala, aby rádi zákazníkovi pomohli, poradili a to vše s úsměvem – budou u nás pracovat lidé, kteří sdílí stejné hodnoty a ví, že ve zdravém těle je zdravý duch.

Další naší výhodou je, že jedna ze spoluzakladatelek je grafická designerka, tudíž o **nápaditý design bistra** nebude nouze a lidé budou moct sdílet skvělé fotky na svých sociálních sítích.

- Pro vznik a fungování bistra

Nepochybně je naší silnou výhodou, že díky velmi dobrým vztahům s dodavatelem gastronomických zařízení budeme mít téměř všechna **zařízení za pořizovací cenu bez marže** pro dodavatele a bez poplatků za zapojení a servis. Některé stroje (např. kávovar) dostaneme darem, což nám velmi ušetří počáteční investice.

Lednici na nápoje poté dostaneme od společnosti Coca-Cola s tím, že budeme odebírat jejich produkty a hrníčky na kávu dostaneme zase od dodavatele kávy.

Velkou výhodou je pro nás také **poloha bistra**, jelikož bude hned vedle kancelářských budov, zároveň 5 minut pěšky z centra, kde je největší koncentrace turistů, ale také místních obyvatel, kteří se vydají do města ať už na úřady nebo tam tráví volný čas. Zároveň je 5 minut chůzí autobusové a vlakové nádraží, hned naproti bistra je veřejné parkoviště a asi 100 metrů od bistra je sportovní škola a 200 m od bistra je fitness centrum.

Poslední, neméně důležitou výhodou je, že obě spoluzakladatelky mají již nějaké **zkušenosti** s podnikáním, s vedením lidí a s prací v gastronomii.

4.7 Rizika a opatření

Každé podnikání s sebou přináší i jistá rizika. Kromě rizik plynoucích z analýz výše jsme pomocí brainstormingu vybrali ta nejdůležitější a našli jsme k nim možné řešení, abychom mohli co nejrychleji reagovat, nebo jím ideálně předejít.

Tabulka 13: Rizika a opatření

riziko	jak mu předejít
nevyzvednutí objednávky	platba předem
nízká poptávka	zaměření na propagaci a akce
vstup nové silné konkurence	konkurenční výhoda, kvalitní produkty a služby
nezaviněná škoda (požár, krádež,..)	pojištění
neprofesionální zaměstnanci	pečlivý výběr a pravidelné školení
nespolehliví dodavatelé	větší počet dodavatelů
hygienická kontrola	dodržování hygienických norem, zdravotní prohlídky, kontrola potravin
prodloužení pandemie	odložení začátku podnikání
příchod pandemie v době podnikání	rozvoz, výdejová okénka

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby plynoucí z analýzy vnějšího okolí a opatření proti nim:

- Nová vládní opatření a zákazy

-> Neustále musíme reagovat na nová vládní nařízení, a to tak, abychom na tom nebyli tratní. Například při zákazu stravování v restauračních zařízeních zřídit výdejní okénko, rozvozy, propagovat naši zdravou stravu v souvislosti s tím, že ani na home office lidé nemusí tloustnout, a proto nabízíme zdravé stravování a dietní plán na míru apod.

- Pokles turistů v důsledku pandemie

-> Bude trvat dlouho, než se turisté opět do Karlových Varů vrátí, a proto musíme cílit především na obyvatele K. Varů a vytvářet si loajální zákazníky, kteří k nám budou chodit opakovaně;

- Zvýšení inflace

-> V případě vysoké míry inflace může dojít k poklesu tržeb, protože lidé mají tendenci omezit svou spotřebu. V důsledku pandemie COVID-19 může inflace vzrůst klidně i přes 10%. Proto je opět potřeba propagovat především pozitivní účinky zdravé stravy v tomto období.

Možnosti výstupu z odvětví v případě neúspěchu projektu

Definitivně celá záležitost končí až výmazem firmy z obchodního rejstříku. Pokud existuje nástupce – nová firma, na kterou po výmazu přejde obchodní jmění původní společnosti, jde o zrušení firmy bez likvidace – tady jde o proces použitý při slučování či rozdělování obchodních společností. V případě zrušení firmy s likvidací je nutné vypořádat jmění společnosti, cílem je úplné vypořádání majetkových poměrů společnosti. V praxi jde o rozprodej majetku společnosti, z jehož výnosů se vypořádají závazky a pohledávky, a pokud pak ještě něco zbyde, rozdělí se to jako tzv. likvidační zůstatek mezi společníky či akcionáře. Při vstupu firmy do likvidace je nutné podat návrh na zapsání této skutečnosti do obchodního rejstříku a oznámit tento úmysl všem známým věřitelům. Společnost pak své obchodní jméno používá s dodatkem "v likvidaci".⁵⁰

4.8 Návrh marketingové strategie

Jelikož jsme si vybrali koncept, který již funguje například v Praze, ale pro Karlovy Vary je zcela nový a žádné bistro s tímto konceptem v K. Varech neexistuje, budeme používat **strategii průniku na trh (penetrace)** dle Ansoffa.

Tato strategie vychází z využití stávajícího tržního potenciálu na daných trzích. Podniky, využívající tržní penetraci, se snaží:

- zvýšit užívání produktu u svých stávajících zákazníků,
- přetáhnout zákazníky od konkurence,
- získat zákazníky, kteří produkt doposud nepoužívali.

Zároveň je ale v K. Varech mnoho restauračních zařízení, které již mají ve městě své jméno a dlouhodobé zákazníky, proto využijeme také **strategie tržního následovatele** dle Kotlera. Následovatel buď napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy, aniž by sám něco vymyslel, nebo kopíruje některé záležitosti, ale udržuje při tom odlišnosti, např. v balení či reklamě. Budeme se tedy inspirovat bistry s tímto konceptem v jiných lokalitách a budeme se také inspirovat zavedenými restauračními

⁵⁰ Jak „úspěšně“ zkrachovat? | ALTAXO SE. ★ Zakládání a prodej ready made společností, virtuální sídla, vedení účetnictví - ALTAXO [online]. Copyright © 2019, ALTAXO SE [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ukonceni-podnikani/jak-uspesne-zkrachovat>

zařízeními v Karlových Varech. Budeme se však odlišovat již zmíněným novým konceptem dietního stravování a originálním designem.

V naší situaci bude naším cílem zvýšení povědomí o našem bistro, představení našeho konceptu - v čem jsme jiní a seznámení s našimi produkty.

4.8.1 Krátkodobé cíle marketingového řízení

Aby cíle splňovali SMART metodu, zvolili jsme si tři kvantitativní cíle:

- První cíl je získat 800 fanoušků na našich fb stránkách do 3 měsíců po otevření a 300 fanoušků na instagramu za tu stejnou dobu.
- Druhým cílem je, aby v den otevření navštívilo naše bistro nejméně 60 zákazníků.
- Třetím dílčím cílem bude postupně navýšit průměrný počet zákazníků na 90 denně v prvním roce podnikání.

K prvním dvěma cílům využijeme sociální sítě, tedy Facebook a Instagram, k druhému cíli pak využijeme navíc promo pomocí reklamních letáků, které rozneseme hlavně do úředních budov v okolí. Ke třetímu cíli poslouží podpora prodeje pomocí ochutnávek a věrnostních kartiček, propagování našeho bistra na různých facebookových stránkách zabývajících se zdravým stravováním, a to především v okolí K. Varů a v neposlední řadě doporučení od našich zákazníků svým přátelům a známým – toho chceme docílit příjemnou obsluhou a nadstandartní péčí o naše zákazníky.

4.8.2 Dlouhodobé cíle marketingového řízení

Nejdůležitějším dlouhodobým cílem je pro tuto marketingovou strategii mít co nejvíce loajálních zákazníků, kteří se do bistra vracejí. Aby cíl splňoval SMART kritéria, zvolili jsme následující:

- Po dvou letech podnikání získat od zákazníků zpět minimálně 8 vyplněných kartiček s razítky týdně (tedy při splnění 90 zákazníků denně, tedy 450 týdně, bude 80 z nich skrz zákaznickou kartu, což by znamenalo, že 18% zákazníků bude našimi dlouhodobými zákazníky).
- Mít recenze na sítích minimálně 3,7 z 5 hvězdiček (neboli 74% a více) po celou dobu trvání podnikání.

4.8.3 Segmentace, targeting a positioning

Ačkoliv je naše bistro ideální pro lidi v každém věku, komunikační mix budeme cílit na muže a ženy ve věku cca 17-45 let. K tomuto cílení jsme dospěli po vyhodnocení dotazníku (viz kap. LALALA), kde nejvíce odpovídali právě ženy v rozhraní 15-45 let, že by o takovýto podnik v centru Karlových Varů měli zájem. Věkovou hranici jsme posunuli na 17 let poté, co jsme v pražském bistro se stejným konceptem pozorovali, jací návštěvníci bistro nejvíce navštěvují. Toto pozorování jsme prováděli 10 dní, vždy po dvou hodinách a v různých časech. Pozorování nám korelovalo s výsledky dotazníku, a tak jsme se o této věkové hranici utvrdili.

Svou výhodou zdravého stravování a jedinečného konceptu v Karlových Varech budeme komunikovat vzhledem k mladému věku cílové skupiny především přes sociální sítě a vzhledem k produktivnímu věku cílové skupiny budeme také využívat reklamu pomocí reklamních letáků v místech pracoviště našich potenciálních zákazníků.

4.8.4 Marketingové osoby

Pro lepší marketingové zacílení byly vypracovány tři osoby očekávaných nejčastějších zákazníků. Jedná se o smyšlený, nebo částečně smyšlený a zobecněný profil osoby, která reprezentuje vybranou skupinu našich ideálních zákazníků. V našem případě máme 3 osoby, které pomáhají k lepšímu cílení.

Persony jsou v příloze č. 13.

Obecně se jedná o zákazníky žijící v Karlových Varech nebo jeho blízkém okolí, kteří se zajímají o zdravý životní styl, chtějí hubnout, případně mají zdravotní problémy a mohou jíst pouze podle určitých diet. Naše bistro je pro lidi, kteří hledají zlatou střední cestu mezi zdravým stravováním a finančními možnostmi.

4.8.5 Customers Journey

Zákazníková cesta začíná v utvoření přání či potřeby. Musíme vyvolat potřebu či pasivně počkat, než zákazník bude něco potřebovat / chtít. V našem případě zdravého stravování můžeme vyvolat potřebu tím, že budeme propagovat hubnutí, zdravý životní styl nebo zdravou stravu pomocí PR článků na sociálních sítích, na webových stránkách, v časopisech apod.

Zákazník se o nás dále musí dozvědět. V případě aktivního vyvolání potřeby rovnou navrhneme řešení, které se dozví po kliknutí na reklamu bistra. Pokud si ale zákazník svou potřebu uvědomí sám, musí být bistro viditelné na vyhledávacích a na sociálních sítích, případně mít reklamu v časopise, aby bistro co nejrychleji našel.

Po rozkliknutí reklamy je důležité, aby se zákazník dostal právě na tu stránku, kde je uvedena nabídka, kterou zákazník rozkliknul. Dále je důležité mít stránky co nejjednodušší, přehledné a ve stejném designu, jako bistro, aby byl zachován brand marketing.

Další krokem je udržet si se zákazníkem vztah, a tedy přimět ho k navštívení bistra a k vyzkoušení nabídky. Zde je nejdůležitější pravidlo, že náš zákazník je náš pán. Je důležité, aby nám zákazník důvěřoval a aby zjistil, že personál bistra je proškolený a dokáže poradit, co se zdravého stravování týče. Dále aby byl personál příjemný, aby bistro i jídlo vypadalo dobře a především, aby jídlo dobře chutnalo. Teprve pokud je zákazník spokojený, můžeme počítat s jeho doporučením svým známým.

Zákazníka je dobré motivovat k častým nákupům, protože je ekonomičtější udržet si stávajícího zákazníka než shánět nového. K tomuto je důležité, aby se zákazník cítil spokojeně při všech jeho nákupech, aby byly řešeny jeho požadavky či jeho negativní zkušenosti. Dále je dobré mít pro takového zákazníka nějakou výhodu, v případě bistra to bude zákaznická kartička, kde při desátém jídle dostane zákazník nějakou slevu.

Je důležité stále sledovat trendy a reagovat na ně. Také je důležité budovat PR firmy a například psát či sdílet články, co by zákazníci mohli zajímat a byli by v souvislosti s bistroem či se zdravým stravováním a zdravým životním stylem.

Zákazníková cesta je graficky znázorněna v příloze č. 4.

4.8.6 Value proposition canvas (VPC)

Value Proposition Canvas je metodika, jak navrhnout a představit produkt pro konkrétní cílovou skupinu. Nabízí jednoduchý postup, jak pochopit zákazníka a nabídnout mu skutečně přidanou hodnotu.

Metoda vychází z analýzy zákaznického segmentu. Analýza popisuje 3 základní charakteristiky:

Úkoly (Customer jobs) – problémy či potřeby, které zákazníci řeší. Úkolem může být také touha po společenském uznání či povýšení.

Obavy (Pains) – co zákazník trápí (rizika, obavy, problémy, které jim brání nakoupit)

Přínosy (Gains) – benefity, které by zákazníci rádi získali

Při sestavování VPC pro bistro jsme se řídili návodem na webových stránkách <https://www.aitom.cz/co-je-noveho/vpc> a vyšlo následující (dle přílohy č. 5) :

Zákazník by nás měl navštívit především proto, že nikde jinde se v Karlových Varech nenají tak chutně a zdravě zároveň. Do jídel nepřidáváme dochucovadla ani cukry a vždy přesně víme, jaké jídlo je vhodné k jakému typu diety. U nás je jistota, že po salátu nepřiberete, protože do dresingů nedáváme žádné zbytečné cukry a umíme jídlo dochutit i bez nich. Není problém se u nás najíst souběžně s pravidly low carb, dukanovy, bezlaktozové či bezlepkové diety. Jdeme s dobou a nabízíme trendy v oblasti zdravého stravování. Naše jídlo nejen dobře chutná, ale je dělané s láskou, protože nás to baví.

4.8.7 Návrh marketingového mixu

Produkt (product)

Naším hlavním produktem budou pokrmy připravované z kvalitních a čerstvých surovin. Vedlejším produktem pak bude kvalitní káva, kvalitní nápoje z matcha čaje, domácí limonády. Naše přidaná hodnota bude v možnosti zvolení si jídla dle stravovacích návyků. Velký důraz bude kladen na techniku přípravy pokrmu, jeho chuť, vzhled, originální servis, ale také na péči o hosta a komunikaci s ním a na příjemnou atmosféru bistra. Na obrázku níže je předběžné menu.

Pokud bychom měli produkt začlenit do 3 vrstev dle Kotlera, ve vnitřní vrstvě, tedy v jádru výrobku, bude základní funkce výrobku, a tou bude uspokojení hladu. Ve střední vrstvě poté bude výborná chuť, servis jídla, obal, kvalita jídla a to, že je jídlo dle zákaznických stravovacích návyků. Ve vnější vrstvě bude možnost dát si k dobrému jídlu také nápoj, možnost zabalení jídla s sebou zdarma, či ochota personálu vysvětlit zákazníkovi prospěšnost různých komodit pro zákaznicko zdraví a poradit.

Naším hlavním produktem, ze kterého by měli být nejvyšší tržby, bude hlavní jídlo. Očekávané tržby rozdělené dle typu produktu jsou v příloze č. 6.

Příklad, jak by mohlo vypadat naše stálé menu je v přílohách 7, 8 a 9.

Cena (price)

Při stanovení cen jsme vycházeli především z nákladově orientované metody a zároveň jsme se snažili cenu přizpůsobit konkurenci. Stanovili jsme si tedy náklady spojené s přípravou jídel a připočetli k nim obchodní přírážku, čímž nám vyšla konečná cena produktu. Cenu jsme poté ve většině případů přiblížili k nejbližší „baťovské ceně“, tedy aby na konci bylo číslo 9. U dietních speciálů jsme pak dali extra příplatek za jinou než klasickou variantu pokrmu (např. bezlepkové pečivo, hamburger do salátu,..).

Prodejní místo (place)

Provozovna bude na jednom z nejfrekventovanějších míst Karlových Varů, což nám přináší velký potenciál, co se návštěvnosti týče. Provozovna leží na rozhraní, kam ještě zavítají i turisté, kterých je v lázeňském městě nadpočet a zároveň se nachází v části, kde je mnoho úřadů, městský soud, městská policie, mnoho obchůdků a zároveň v pěší vzdálenosti 5 minut je panelákové sídliště. V pěší vzdálenosti 10 minut se nachází sportovní střední škola, takže očekáváme, že i ti by mohli mít zájem o zdravou stravu a využívali by našich služeb. Hned u vstupu do bistra je autobusová zastávka, a ve vzdálenosti 10 minut pěší chůze je také hlavní autobusová stanice, kam jezdí veškeré spoje MHD. Naproti bistra je velké placené podzemní parkoviště, kde nechávají turisté často svá auta, takže budeme jako první na očích při výstupu z něho. Zaparkovat se dá však také hned vedle v ulici zdarma.

Veškeré suroviny by měly být dodávány přímo do provozovny, kde se uskuteční výroba a následný prodej našich produktů.

Reklama (promotion)

Hlavním nástrojem propagace bistra bude internetová reklama na sociálních sítích a reklamní letáky, čímž bychom se chtěli dostat do povědomí lidí.

Další možností komunikace s veřejností pomocí internetu je zřízení webových stránek, na kterých se jejich návštěvníci mohou dozvědět veškeré informace o konceptu bistra, produktech, službách, připravovaných akcích, novinkách, personálu apod.

Nutností je také zviditelnění baru v místě umístění provozovny. To by měl zajistit reklamní stojan před provozovnou, který bude na naše bistro odkazovat. Také by to měl zajistit roznos reklamních letáků po okolí provozovny a do různých wellness a hotelů v okolí.

Dobrou formou zviditelnění jsou také předměty využívané v bistro. Tím jsou myšleny například ubrousky s logem firmy, reprezentativní oblečení apod.

Jednou z nejdůležitějších reklam jsou doporučení od zákazníků našeho bistra dalším lidem. Je známou pravdou, že dobré zkušenosti se nerozšiřují tak rychle, jako ty špatné, a tak si budeme muset dát maximální pozor, abychom nedělali chyby, aby naše obsluha byla opravdu příjemná a jídlo odpovídalo slibované kvalitě.

Lidé (people)

Naši zaměstnanci budou lidé, které zajímá zdravý životní styl, mají rádi práci s lidmi a chtějí naplnit naše poslání. Ve firmě chceme mít rodinnou atmosféru a neustále zlepšovat naše služby, proto chceme, aby se naši zaměstnanci nebáli přijít s novými nápady a chceme jim dát prostor pro seberealizaci.

Našimi zákazníky budou lidé, kteří se snaží zhubnout, žijí dravě, či musí dodržovat určitou dietu, ale také ostatní lidé, kteří se chtějí rychle a chutně najíst.

Procesy (process)

Zaměstnanci budou prvotně nabráni z úzkého okolí našich přátel, jelikož u těchto lidí známe jejich chování a přístup k práci. Zaškolení bude probíhat ještě před otevřením bistra v podobě meetingů, školení a školících materiálů na domácí studium. Případní noví zaměstnanci budou poté sháněny opět přes doporučení, případně pak na portálu Jobs.cz.

Na zákazníky bude vytvořena marketingová kampaň, a to především přes sociální sítě, ale také pomocí letáků, ochutnávek, reklamou v časopise aj. Přesněji je marketingová komunikace popsána v kapitole 4.8.8 a 4.8.9. a proces zákaznickovy cesty je popsán v kapitole 4.8.5.

Materiální prostředí (physical evidence)

Firma bude lpět na sjednoceném brand marketingu, což je více popsáno v kapitole 4.8.10. Zprvu se bude jednat o vzhled prodejny, vzhled jídelního a nápojového lístku, firemní

oblečení, vzhled reklamních letáků a jiných reklamních předmětů. Dále také půjde o vzhled jídla a pití samotného.

4.8.8 Offline reklama

Na offline reklamu bude uvolněno 9 960,- Kč/ rok na reklamu v časopise 5+2, první rok však bude uvolněno navíc 4 000,- Kč na letáky apod. Po zhodnocení dopadu se tato částka a médium může upravit.

- Reklamní letáky

Dalším důležitým krokem ke splnění našich cílů o znalosti našeho bistra bude také reklama s pomocí reklamních letáků, kterými budeme informovat o otevření našeho bistra a o naší nabídce. Vytisknuto bude 500 ks letáků, kde nesmí chybět název a adresa provozovny, kontakt, logo a informace o ochutnávkách v otevírací den. Návrh letáku je níže a rozdáván bude v úterý, týden před otevřením, a bude rozdáván především na recepci úřadů, do schránek panelových domů v okolí, do fitness center a hotelů v okolí a lidem na ulici (především ženám ve věku cca 17-45 let).

Obrázek 12: Reklamní leták na slavnostní otevření bistra



Autor: Chalupová Sabina

- Stojan

Další formou reklamy bude stojan umístěný před bistro, odkazující právě na naše bistro, kde bude nutné kolemjdoucího zaujmout na první pohled.

- Věrností kartičky (podpora prodeje)

Naším zákazníkům budeme dávat věrnostní kartičky, kde za každé u nás zakoupené jídlo nad určitou částku dostanou razítko a 10. jídlo pak budou mít s 50procentní slevou. Chceme tak docílit toho, aby zákazníci měli další motivaci se vracet právě k nám.

- Ochutnávky (podpora prodeje)

Abychom se dostali do vědomí také zákazníkům, kteří se zdravotním stylem nezabývají, budeme občas dělat ochutnávky různých dezertů, aby si lidé uvědomili, že i dort bez cukru a mouky může být dobrý a může osladit život. Chceme být firma, která podněcuje ke zdravému stravování.

- Reklama v měsíčníku 5+2

Zde stojí reklama na měsíc 4 970,- Kč, my budeme chtít inzerovat 2x ročně. Tento komunikační kanál jsme si zvolili z důvodu, že bistro bude poblíž obchodů, úřadů a polikliniky, kde se tento měsíčník zdarma rozdává a je o něj velký zájem.

4.8.9 Online reklama

Do online reklamy bude bistro investovat 3040,- Kč/ rok a bude se uvolňovat dle potřeby. První rok je navíc uvolněno 6 000,- Kč na kampaň na fb a ig.

- Webové stránky

Webové stránky chceme mít opět v jednotném stylu našeho bistra, bude zde důležité především to, aby stránky byly aktuální a atraktivní. Atraktivitu stránek budeme měřit skrz Google Analytics, kde se dozvíme, z jaké stránky našeho webu zákazníci odcházejí, kde se zdržují nejdéle, jak často a v jakých časech naše stránky navštěvují. Na našich webových stránkách budeme mít spřátelené weby, jako například našeho dodavatele dezertů, dodavatele spotřebičů apod. a tyto weby budou mít zase nás.

Musíme se snažit o optimalizaci SEO (search of engines) – cíleně se upravuje zdrojový kód stránky tak, aby ji vyhledávač upřednostnil před jinými weby, a umístil ji ve výsledcích vyhledávání na první místa, hned pod placenou reklamu.

- Sociální sítě

Dle webu sproutsocial.com jsme zjistili, že nejvhodnější čas přidávání příspěvků na sociální sítě se trochu liší napříč sítěmi, ale lze říci, že nejvhodnější doba přidávání na Facebook bývá ve středu okolo 10-11 hodiny dopolední. Na Instagramu je to také středa v tuto hodinu, ale také pátek během 9-11 hodiny dopolední. Proto bychom rádi tyto příspěvky ze začátku zkusili přidávat v tyto hodiny, případně se pak harmonogram může malinko upravit, pokud statistiky a facebook insights prokážou aktivitu sledujících na naší stránce zásadně odlišnou. Mimo to si myslíme, že je tato doba ideální, protože lidé v tuto dobu začínají přemýšlet nad tím, co si kde dají k obědu a v tu chvíli se mu objeví naše reklama. Ovšem místo pátku volíme pondělí, jelikož bistro bude otevřeno od pondělí do pátku.

Kromě příspěvků dáme odkaz našeho webu na facebookové stránky zabývající se zdravým životním stylem a dietami, a to především na stránky lokalizované v karlovarském kraji. Na těchto stránkách si lidé často radí, kam se mohou jít najíst při nějaké dietě, takže budeme tyto příspěvky vyhledávat a poradíme jim právě naše bistro.

Do kampaně jsme se rozhodli uvolnit 6 000,- Kč zahrnující také výhry ze soutěží na sociálních sítích. Placené reklamy budeme cílit na lokalitu okolí centra K. Varů a na věk 17-45 let, většinou na obě pohlaví, pouze v případě 7.příspěvku (viz harmonogram níže) budeme cílit pouze na ženy.

Zdroj: The Best Times to Post on Social Media in 2020 | Sprout Social. Sprout Social: Social Media Management Solutions [online]. Copyright © Copyright 2021 Sprout Social, Inc. All Rights Reserved. [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://sproutsocial.com/insights/best-times-to-post-on-social-media/>

Tabulka 14: Časový harmonogram marketingové kampaně na soc. sítích

	den	platforma	návrh příspěvku	placený
1	8.4.2021	fb, ig	Brzy otevíráme! (1. placený příspěvek budeme dávat ve čtvrtek, 4 dny před otevíracím dnem. Čtvrtek jsme si zvolili kvůli tomu, že v pátek už je státní svátek a lidé místo fb jsou spíše naladěni na svátky a chvíle strávené s rodinou. Bude zde fotka našeho personálu v bistru, v popise budou informace o konceptu bistra, tedy o možnosti dietního stravování)	ano
2	12.4.2021	fb, ig	Otevřeno! (Otevíráme záměrně týden po velikonočním pondělí, kdy lidé budou chtít po svátcích odlehčit svůj jídelníček. Zde budou fotky vybraných jídel)	ano
3	14.4.2021	fb, ig	Děkujeme! (Fotodokumentace z otevíračky, výzva ke sledování fb/ig)	ne
4	19.4.2021	fb, ig	Přijďte na zdravý oběd! (Foto zdravých jídel + foto hamburgeru, informace k tomu, že se u nás nají i vyznavači zdravého životního stylu, ale i ti, co mají chuť na „pořádný hambáč“)	ne
5	26.4.2021	fb	Soutěž! (Doporučte nás svým známým a získáte voucher v hodnotě 200 Kč na jídlo - pravidla soutěže - dát naši stránce a tomuto příspěvku like, pozvat na naše fb stránky 3 přátele a označit je pod příspěvek - budou vybráni 3 výherci)	ano
6	30.4.2021	fb	Ukončení a vyhlášení soutěže	ne
7	3.5.2021	fb, ig	Léto je za dveřmi! (Foto našeho low car hamburgeru na piknikové dece u vody + popis, že se můžete dobře najíst a nemusíte se obávat vlézt pak do plavek.)	ano
8	7.5.2021	fb, ig	Fandíme našim! (Vychutnejte si k hokeji náš extra hamburger s přáteli! Zvýhodněná cena při koupi 2x menu! + foto 2 meníček burgerů s českou vlajkou a pukem; akce platí po celou dobu konání MS v hokeji)	ano
9	10.5.2021	fb, ig	Zázrak jménem matcha! (Foto našeho matcha ice tea, vedle něj činka a ručník, popis, že si u nás mohou vychutnat výborný matcha ice tea + jeho účinky, včetně 4x rychlejšího spalování)	ne
10	17.5.2021	fb	Již za 2 dny další soutěž! (pouze info, že za 2 dny přijde soutěž, aby byli sledující „ve střehu“)	ne
11	19.5.2021	fb	Vyhlášíme soutěž o nejnepovedenější jídlo! (Zahájení soutěže, kam naši sledující budou přidávat fotky svých nepovedených jídel - 1. místo s nejvíce „To se mi líbí“ vyhraje poukaz na 200, Kč útratu v našem bistru, další 2 výherci vyhrají poukaz na 100,- Kč)	ano
12	24.5.2021	fb	Ukončení a vyhlášení soutěže	ne
13	31.5.2021	fb, ig	Přijďte na kávičku a něco sladkého! Pochutnat si můžete i bez cukru! (Na fotce bude káva s dezertem a popis, že máme také low carb dezerty od Leny dezert + info, že tyto dezerty jsou bez cukru a mouky dle zásad nízkosacharidového stravování)	ne

Zdroj: vlastní zpracování

4.8.10 Brand marketing

Důležité je zakládat si na dobrém jménu firmy a také na sjednoceném designu, aby si lidé podnik lépe zapamatovali. K tomu poslouží jednoduché logo, jednoduše zvolený design, ale také sem patří například to, jak se firma chová k životnímu prostředí a podobně.

- Logo

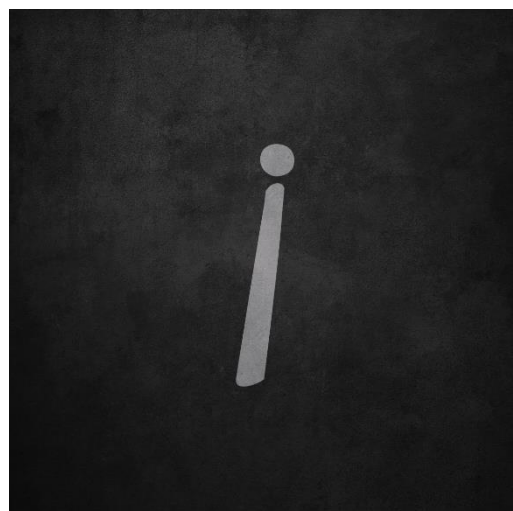
Budeme používat 2 typy loga, jedno s celým názvem bistra, druhé bude obrácený vykřičník, který v prvním logu zastupuje písmeno „J“. Toto logo jsme si vybrali pro jeho jednoduchost a snadnou zapamatovatelnost pro naše zákazníky.

Obrázek 14: Návrh loga č. 1



Autor: Chalupová Sabina

Obrázek 13: Návrh loga č. 2



- Jednotný design

V bistro bychom rádi dodrželi jednotný design, chceme, aby bylo na první pohled vidět, že daný produkt patří k nám, chceme tedy docílit podobného designu jak prodejny, tak věrnostních kartiček, vizitek, webu, letáků, podtácků, ale také firemního oblečení (košil) aj. Návrhy designu lze vidět také na návrhu menu pro bistro v přílohách 7, 8 a 9, na reklamním letáku na obrázku č. 12 a na návrzích loga výše.

- Doporučení

Firma o sobě může tvrdit mnoho věcí, ale stejně vždy záleží na názoru zákazníka. Abychom si vybudovali dobrou značku, bude pro nás nejdůležitější názor našich zákazníků, jejich hodnocení a to, jak o nás budou mluvit před svými známými, a jestli nás budou dále doporučovat. Proto se budeme snažit o perfektní služby od začátku až do konce. Neplatí to pouze pro samotný akt obchodu, ale týká se to také ponákupního chování. Důležité bude získat zpětnou vazbu od našich zákazníků, jak jsou se službami spokojeni, a případné reklamace řešit v přátelském duchu.

- Ostatní

Součástí brand marketingu je také výše cen produktů, jejich kvalita, rychlost, balení apod. Naše produkty budou v takové cenové hladině, aby si je mohl dovolit téměř každý, ale zároveň aby se na ní odrážela kvalita produktů. Musíme si tak dát pozor na to, abychom nevypadali ani příliš draze, ale ani lacině. Co se rychlosti týče, apelujeme na rychlost přípravy objednávek, ale naopak si zakládáme na uvolněné a přátelské atmosféře při komunikaci se zákazníkem, abychom mu mohli poradit a doporučit. Produkty budou servírovány v servisech hodících se k designu našeho bistra, a při objednávce jídla s sebou budou zprvu dávány do klasických papírových sáčků a krabiček, později bychom chtěli tyto ekologické obaly vyměnit za krabičky s naším logem. Budeme také spolupracovat s firmou Rekrabička, což je zálohovaná krabička na 80 Kč.

4.9 Technicko–organizační část

Tato pasáž zachycuje výrobní strategie a postupy celého procesu poskytování služby a uvádí dodavatele strojů a zařízení a obsahuje harmonogram.

Tabulka 15: Harmonogram založení a vzniku firmy, Zdroj: Vlastní zpracování

datum	kdo	co
1.4.2021	majitelky	založení společnosti společenskou smlouvou
2.4.2021	všichni	meeting s kolegy, základní zaškolení, podepsání smluv, BOZP a požární ochrany
3.4.-7.4.2021	všichni	úprava podnikového prostoru, instalace strojů a zařízení
5.4.2021	majitelky, obsluha	roznos letáčků
8.4.2021	majitelky	vznik společnosti zápisem do obchodního rejstříku
8.4.2021	všichni	nastěhování nábytku
9.4.2021	všichni	konečné úpravy, dekorace apod., meeting s kolegy, zkouška strojů apod.
10.4.2021	majitelky	časová rezerva, nákup potravin
11.4.2021	majitelky	časová rezerva, nákup potravin
12.4.2021	všichni	slavnostní otevření
8.4.-31.5.2021	Denisa	kampaň na fb a IG

Zdroj: vlastní zpracování

Výrobní strategie a postupy

Výroba v kuchyni

Při výrobě pokrmů se zaměříme na co nejjednodušší postupy, aby byla příprava co nejrychlejší a snadno zapamatovatelná.

Přímo u pokladen bude pult se saláty, kde si zákazník přímo navolí kombinaci, kterou obsluha bude dle přání zákazníka dávat do misky a k propojení chutí se pak celý salát naseká na co nejmenší kousíčky a společně se zálivkou se promíchá.

Při výrobě hamburgeru si zákazník řekne, jakou chce žemli, případně jestli chce místo žemle zabalit hamburger do salátu, a zbytek hamburgeru bude dle denní nabídky.

Přílohy budou klasické hranolky, brambory, tak zdravější batáty, grilovaná zelenina a salát.

Dezerty budou klasické, ale také bez cukru, bez mléka, bez mouky.

Na kávu si zákazník může zvolit místo klasického mléka mléko kokosové či bezlaktózové.

Domácí limonády budou bez přidaného cukru dle denní nabídky.

Vše bude v bistru uspořádáno tak, aby bylo vše po ruce, co nejjednodušeji uspořádáno k pohybu a koordinaci dvou osob, aby komplimentární věci byly vedle sebe (kečupy u hranolek, šlehačka u dezertů, med u čaje,..).

Proces na place

Proces většinou začíná příchodem a komunikací s hostem, dále přichází na řadu nabídnutí našich produktů, příjem objednávky od hosta, doplňkový prodej, po zakončení objednávky následuje kasírování hosta a následná příprava objednávky a celý proces je zakončený servisem hostovi.

Směny

Kapacita bistra je něco kolem 20 míst na sezení a musíme také počítat se zákazníky, kteří si budou jídlo brát s sebou. S největším náparem počítáme v době snídání a obědů. Od 6 hodin, kdy se bar otevře, bude půl hodiny na přípravu snídání, rozpečení housek, zahřátí kávovarů apod. V 6:30 chceme otevírat. Po skončení snídání počítáme s menším počtem návštěvníků a budeme mít čas se tedy připravit na obědy. Od 6 hodin do 18:30 zde tedy bude 1 člověk v kuchyni na přípravu pokrmů a 1 člověk od 6:00 do 14:30 na obsluhu. V 6:30 zde bude 3. člověk na pokladnu, který bude pracovat do 18:30 (jedna z majitelek).

Tabulka 16: Směny

6:00	6:30	7:00	7:30	8:00 - 11:00	11:30	12:00	12:30 - 14:00	14:30	15:00	15:30 - 18:00	18:30
kuchyně - příprava snídání, svačin, obědů											
obsluha snídání + obědy											
Pokladna - 1 z majitelek											

Zdroj: vlastní zpracování

V bistru budou tedy pracovat dvě pokladní na 12 hodin denně, což vždy bude jedna z majitelek, a budou si střídát směny. Dále zde budou dva kuchaři, kteří si budou také střídát směny a dále zde bude jedna obsluha, která bude pracovat na hlavní pracovní poměr – jednosměnný provoz.

Dodavatelé zásob

Kávu nám bude dodávat společnost Kávovník, která svým odběratelům nabízí k odběrům kávy zdarma bezplatný pronájem kávovaru a podobně, nebo – a to bude v našem případě, jelikož kávovar máme – nabízí zdarma příslušenství ke kávě jako jsou různé šálky a podšálky, mlýnek na kávu apod. Mimo jiné pořádá zvýhodněné baristické kurzy pro své odběratele, což by se mohlo v budoucnu hodit.

Low carb dezerty budeme odebírat od LenyDezerty, což je zřejmě jediný možný dodavatel, jelikož je to právě další věc, která v karlovarském kraji chybí a paní podnikatelka dodává zákusky až do Prahy. Je to náš jediný nenahraditelný dodavatel, a pokud by přeci jen hrozilo ukončení spolupráce ze strany LenyDezerty, tak bychom museli péct / dělat dezerty sami. Opět je zde výhodou, že obě spoluzakladatelky s tímto mají již zkušenosti.

Studené nápoje budeme odebírat ze společnosti Coca-Cola Company, která pro své odběratele zajistí také lednici na nápoje zdarma.

Zbytek surovin, jako je maso, pečivo, vejce, zelenina, ovoce, víno, pivo a podobně, budeme nakupovat v Makru, hlavním dodavatelem mléčných výrobků a masa bude Statek Bor ZEOS spol. s.r.o., Maso Vojenice, či Farma Kubernát Děpoltovice, což nám zaručí kvalitní výrobky, zeleninu budeme odebírat z farmy Agropol – Počerny spol. s.r.o.

Nealkoholické nápoje nám budou dodávat společnosti Coca-Cola Company a Red Bull a kvalitní kávu budeme odebírat ze společnosti Kávovník.

4.10 Finanční plán

4.10.1 Počáteční náklady

Mezi počáteční náklady řadíme náklady na stroje, pracovní náčiní důležité do začátku podnikání, náklady na rekonstrukci provozovny a na nábytek. Dalším počátečním nákladem budou náklady na založení s.r.o., což dohromady činí 5 150,- Kč a budou tvořit dlouhodobý nehmotný majetek.⁵¹

⁵¹ Kolik stojí založit společnost s ručením omezeným | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sbírka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html>

Celkové počáteční náklady tedy budou 427 128,- Kč. Soupis majetku je v příloze č. 11.

Do bistra bude pořízen drobný dlouhodobý hmotný majetek, jehož pořizovací cena nepřekračuje 40 000,- Kč, ale jeho charakter je dlouhodobý, tento majetek se v roce pořízení zcela zapíše do nákladů a dále se jen eviduje v podrozvahové evidenci v soupisu dlouhodobého hmotného majetku v pořizovací ceně do 40 tisíc Kč.

Do tohoto majetku byly zařazeny některé elektrické spotřebiče, nábytek a některé pracovní náčiní v celkové hodnotě 362 420,- Kč.

Dále sem byly zařazeny náklady na rekonstrukci v celkové hodnotě 45 000,- Kč.

Ostatní pracovní náčiní s krátkodobým charakterem je v hodnotě 14 558,- Kč.

Tabulka 17: Počáteční náklady

Počáteční náklady v Kč	Kč
stroje	307420
rekonstrukce	45000
nábytek	55000
pracovní pomůcky	14558
založení s.r.o.	5150
celkem	427128

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.2 Mzdové náklady

Podmínky pracovní smlouvy uzavřené s našimi zaměstnanci se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Hlava II, § 33. Stanovení mzdy se odvíjelo od pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců. Nejvyšší mzda byla stanovena provozním, kteří jsou zároveň i majiteli podniku a budou se podílet také na chodu podniku obsluhou zákazníka a prací na pokladně a jejich hrubá mzda činí 25 000 Kč. Kuchařům náleží hrubá mzda 20 000 Kč, obsluze připadá 17 000 Kč. Celkové měsíční mzdové náklady se pohybují ve výši 143 166,- Kč, za rok od dubna 2021 do března 2022 to vychází na 1 717 992,- Kč. U kuchařů je nižší mzda, je však nutno počítat, že mají dvanáctihodinové směny, které si střídají, tedy jeden kuchař pracuje lichý týden 2 dny a sudý týden 3 dny. Za měsíc má tedy cca 10 směn, což je 120 hodin. U obsluhy se počítá zase se spropitným, které jí bude připadat.

Tabulka 18: Mzdové náklady

úplné mzdové náklady v Kč	Kč / měsíc	Kč / rok	1. rok (Kč)
provozní 1 / pokladní	33450	401400	301050
provozní 2 / pokladní	33450	401400	301050
kuchař 1	26760	321120	240840
kuchař 2	26760	321120	240840
obsluha	22746	272952	204714
celkem	143166	1717992	1288494

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.3 Provozní náklady

Výše nájmu je stanovena na 15 000,- Kč měsíčně a měsíční zálohy na energie se pohybují ve výši 10 000 Kč. Telefonní služby s internetem 2 000 Kč a ze zákona vyměřené pojištění zaměstnavateli 500 Kč. Výše celkových provozních měsíčních nákladů vychází na částku 27 500,- Kč. Ročně to poté dělá 330 000,- Kč.

Tabulka 19: Provozní náklady

provozní náklady v Kč	Kč / měsíc	Kč / rok	1. rok (Kč)
nájem	15000	180000	135000
energie	10000	120000	90000
telefon + internet	2000	24000	18000
zákonné pojištění	500	6000	4500
N na mark. komunikaci	1083	13000	23000
celkem	28583	343000	257250

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.4 Náklady na marketing

Každý rok počítáme s náklady 9940,- Kč, a to za reklamu v měsíčníku 5+2, kterou do měsíčníku dáme 2x ročně.

Dále počítáme s reklamou na sociálních sítích, celkem za 3060,- Kč ročně.

Ve finanční analýze budou tyto náklady součástí provozních nákladů.

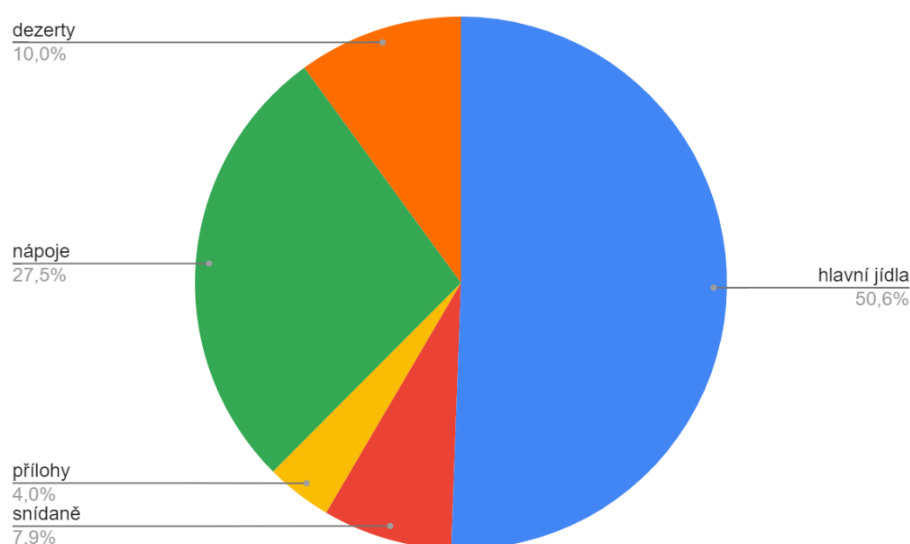
4.10.5 Výpočet očekávaného obrátu tržeb, kalkulace nákladů a zisku

Stanovili jsme si odhadovaný denní prodej každého výrobku zvlášť, náklady na jeho výrobu a stanovili prodejní cenu. Odečtením nákladů od prodejní ceny jsme zjistili u každého výrobku zvlášť, jaký zisk z jednoho kusu budeme mít. Odhadovaný denní prodej

jsme vynásobili v každém měsíci zvlášť počtem pracovních dní a z toho jsme zjistili měsíční prodej výrobků a zboží. Poté jsme sečetli všechny měsíce od otevření 12.4.2021 do 31.3.2020, abychom zjistili roční počet prodaných jednotlivých výrobků. Tento zjištěný počet jsme poté vynásobili prodejní cenou a tím jsme zjistili celkový obrat, dále jsme počet vynásobili náklady na kus a tím jsme zjistili celkové náklady a po odečtení celkových nákladů od celkového obratu jsme zjistili celkový zisk z prodaných výrobků. Tento roční zisk nám vyšel 2415872,- Kč. Z tohoto zisku ještě nejsou odečteny provozní, mzdové a počáteční náklady. Výpočet lze vidět v příloze č.10.

Na grafu níže můžeme vidět, že více jak polovinu zisku budeme mít z hlavních chodů, více jak čtvrtinu zisku z nápojů a zbytek z dezertů, chlebíčků a nejméně z příloh.

Obrázek 15: Předpokládané rozložení tržeb



Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.6 Cash flow

Při výpočtu cash flow jsme se detailně zabývali propočty, kolik by se jakých produktů mohlo prodat při návštěvnosti 90 lidí za den. Detailní tabulka očekávaných tržeb a nákladů je uvedena v příloze č. 10.

OA v tabulce je zkratka pro oběžná aktiva a jsou zde zařazeny také náklady na materiál.

Ve všech variantách poté počítáme, že 2. rok budou o 5% vyšší tržby a třetí a každý další rok budou tržby vyšší o 3%. Tím se nám zvýší o stejné procento také náklady na energie a suroviny, které patří pod oběžná aktiva.

Dále bylo počítáno se zvýšením mzdy ročně o 3 procenta.

Tabulka 20: Cash flow

2021				2022				2023			
CF při 100% splnění předpokládaného prodeje (realistická varianta)				CF při 100% splnění předpokládaného prodeje (realistická varianta)				CF při 100% splnění předpokládaného prodeje (realistická varianta)			
Přijmy		Výdaje		Přijmy		Výdaje		Přijmy		Výdaje	
Přijmy z prodeje	2822744	Nájem	120000	Počáteční stav	311654	Nájem	180000	Počáteční stav	536357	Nájem	180000
Vklad společník	600000	Energie	80000	Přijmy z prodeje	4317278	Energie	126000	Přijmy z prodeje	4446796	Energie	129780
DPH	592776	úplné mzdové N	1145328	DPH	906628	ÚMN	1765237	DPH	933827	ÚMN	1818061
		N na mark. kon	23000			tel.+internet	24000			tel.+internet	24000
		tel.+internet	16000			zákonné poj.	6000			zákonné poj.	6000
		zákonné poj.	4000			OA	2378909			OA	2407681
		investice do 40	427128			N na mark. kon	13000			Podíl společník	110000
		OA	1567380			daň z příjmu	18810			N na mark. kon	13000
		DPH	321030			DPH	487247			DPH	493139
Celkem	4015520	Celkem	3703866	Celkem	5535560	Celkem	4999203	Celkem	5916980	Celkem	5181661
Konečný stav CF	311654			Konečný stav CF	536357			Konečný stav CF	735319		

2024				2025			
CF při 100% splnění předpokládaného prodeje (realistická varianta)				CF při 100% splnění předpokládaného prodeje (realistická varianta)			
Přijmy		Výdaje		Přijmy		Výdaje	
Počáteční stav	735319	Nájem	180000	Počáteční stav	1061538	Nájem	180000
Přijmy z prodeje	4329247	Energie	133673	Přijmy z prodeje	4459124	Energie	137684
DPH	909142	ÚMN	1872603	DPH	936416	ÚMN	1928781
		tel.+internet	24000			tel.+internet	24000
		zákonné poj.	6000			zákonné poj.	6000
		OA	2118902			OA	2122136
		Podíl společník	40000			Podíl společník	90000
		investice	90000			investice	90000
		N na mark. kon	13000			N na mark. kon	13000
		DPH	433992			DPH	434654
Celkem	5973708	Celkem	4912170	Celkem	6457078	Celkem	5026255
Konečný stav CF	1061538			Konečný stav CF	1430823		

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky plyne, že při realistické variantě máme kladné cash flow již v prvním roce podnikání.

4.10.7 Proforma - Výkaz zisku a ztráty

Tabulka 21: Proforma - VZaZ

	2021	2022	2023	2024	2025
Celkový výnos	2822744	4317278	4446796	4580200	4717606
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2302760	3582784	4199339	4325319	4455079
Tržby z prodeje zboží	519984	734494	247457	254881	262527
Výkonová spotřeba	1852596	2129612	2186810	2335725	2396406
N na pořiz. hm. inv. maj.(do 40t)	407420	0	0	90000	90000
N na poř. nehm. majetku	5150	0	0	0	0
Spotřeba materiálu	1169526	1780612	1834030	1889051	1945723
Služby	157500	210000	210000	210000	210000
Energie	90000	126000	129780	133673	137684
N na market. komunikaci	23000	13000	13000	13000	13000
Úplné mzdové náklady	1288494	1769532	1822618	1877296	1933615
Úhrada ztráty minulých let		318346			
VH b.ú.o. před zdaněním	-318346	99788	437368	367179	387584
Daň z příjmu	0	18810	83030	69730	73530
VH b.ú.o. po zdanění	-318346	80978	354338	297449	314054

Zdroj: Vlastní zpracování

Výkaz zisku a ztráty vychází v kladných číslech a téměř každým rokem se zvyšuje, což je pro firmu pozitivní. Pokles je pouze v roce 2024, kde jsou ale další náklady na pořízení hmotného investičního majetku do 40 tisíc Kč. Stejně tak jsou tyto náklady v roce 2025, a to v obou letech v hodnotě 90 000 Kč.

4.10.8 Proforma - Rozvaha

V tabulce je uvedena zahajovací rozvaha firmy k datu 1.4.2021, jenž znázorňuje počáteční stav majetku a zdroje jeho krytí v začátcích podnikání. Základní kapitál podniku je tvořen vklady společníků podniku. Každý společník vložil do společného podnikání částku 300 000 Kč. Dále jsou v tabulce uvedeny konečné rozvahy vždy k poslednímu dni v roce.

Tabulka 22: Proforma - Rozvaha

v Kč	zahajovací R	2021	2022	2023	2024	2025
Aktiva celkem	600000	699083	737893	980463	1361086	1647822
A. Stálá aktiva	0	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	600000	699083	737893	980463	1361086	1647822
1. Zásoby	0	387429	201536	245144	299548	216999
2. Finanční majetek - peníze	600000	311654	536357	735319	1061538	1430823
Pasiva celkem	600000	699083	737893	980463	1361086	1647822
A. Vlastní kapitál	600000	281654	362632	606969	974418	1238472
1. Základní kapitál	600000	600000	600000	600000	600000	600000
				-110000	-40000	-90000
2 VH celkem	0	-318346	-237368	116969	414418	728472
2.1 Nerozd. zisk/ztráta min. let	0	0	-318346	-237368	116969	414418
2.2 Hosp.výsledek běžného období	0	-318346	80978	354338	297449	314054
B. Cizí kapitál	0	417429	375261	373494	386668	409350
B.1. Krátkodobé závazky	0	417429	375261	373494	386668	409350
1. Mzdové závazky	0	143166	147461	151885	156441	161135
2. Ostatní krátkodobé závazky	0	27500	22800	28109	28427	28755
3. Závazky z obchodních vztahů	0	246763	205000	193500	201800	219460

Zdroj: Vlastní zpracování

Do bistra bude pořízen drobný dlouhodobý hmotný majetek, jehož pořizovací cena nepřekračuje 40 000,- Kč, ale jeho charakter je dlouhodobý, tento majetek se v roce pořízení zcela zapíše do nákladů a dále se jen eviduje v podrozvahové evidenci v soupisu dlouhodobého hmotného majetku v pořizovací ceně do 40 tisíc Kč.

4.10.9 Finanční ukazatelé

Tabulka 23: Finanční ukazatelé

	2021	2022	2023	2024	2025
ROA	-0,49	0,11	0,41	0,25	0,21
ROS	-0,12	0,02	0,08	0,07	0,07
běžná likvidita	1,67	1,97	2,63	3,52	4,03
Čistý pracovní kapitál	281654	362632	606969	974418	1238472
doba obratu zásob	19,6	26,0	19,1	22,6	20,9
obrat celkových aktiv	3,8	5,5	4,3	3,2	2,7
doba obratu závazků	42,2	33,1	32,0	32,2	33,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita

ROA vyjadřuje celkovou efektivitu firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu. Odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Jeho vývojové hodnoty by měly růst a výsledek ukazatele ROA by neměl být nižší než 5 %. V tomto podnikatelském plánu je hodnota v 2. roce podnikání 11% a ve 3. roce roste. V následujících letech má však klesající tendenci. Měli bychom se proto zaměřit na zvýšení ceny produktů. V našem případě je také pokles způsoben tím, že v těchto letech investujeme každý rok dalších 90 000 do DHM v pořizovací hodnotě do 40 000 Kč, což výnosnost snižuje.

ROS vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím je lepší situace v podniku z hlediska produkce. S vyšší hodnotou ukazatele úměrně rostou přírůstky zisku připadající na 1 Kč tržeb. V našem případě je tento ukazatel nízký, avšak v prvních 3 letech má rostoucí tendenci. Pro zvýšení ziskovosti je možné zvýšit ceny produktů, tedy zvýšit marži.

Likvidita

Běžná likvidita se v prvních třech letech pohybuje kolem doporučeného intervalu, který je 1,8 - 2,5. V dalších letech se zvyšuje. Pravděpodobně na to má vliv špatná struktura oběžných aktiv, v našem případě nejspíš nadměrné zásoby, chtělo by to tedy investovat více do dlouhodobého majetku a zásoby naopak snížit.

Čistý pracovní kapitál

ČPK by měl ideálně být nízké kladné číslo. Z tabulky plyne, že se v bistro postupně zvyšuje a začíná nabývat vyšších hodnot. Opět se potvrzuje, že by firma potřebovala snížit nadměrné zásoby a investovat do dlouhodobého majetku.

Aktivita

- Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je v rozmezí 19 - 26 dní, což je v pořádku, avšak nebylo by špatné tento ukazatel ještě snížit, a to efektivnějším řízením zásob (logistika, skladování, plánování).

- Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv se pohybuje v rozmezí 2,7 – 5,5, z čehož plyne, že podnik efektivně využívá své veškeré prostředky pro podnikání.

- Doba obratu závazků

Doba obratu závazků se pohybuje v rozmezí 32-42 dní, což věřiteli značí o dobré platební bilanci společnosti.

4.10.10 Hodnocení investic

- **Doba návratnosti** = kapitálový výdaj / očekávaný roční příjem (rok po roce)

Za první 3 roky se splatí: 435 316,- Kč

Ze 600 000 tedy zbývá splatit: 164 684,- Kč

4. rok je očekávaný příjem: 297 449,- Kč

$164\ 684 / 297\ 449 = 0,5537 \rightarrow$ přepočteno na dny ($\times 365$) = 202 dní

Investice se splatí za 3 roky a 202 dní.

- **Vnitřní výnosové procento**

Vnitřní výnosové procento bylo počítáno v aplikaci Excel pomocí funkce XIRR, která bere v potaz hodnoty zisků a investice i datумы, a je tedy přesnější, než funkce IRR, která nebere datумы v potaz. Po dosažení hodnoty investice a velikostí zisků v jednotlivých letech v prvních pěti letech podnikání vyšlo vnitřní výnosové procento 17,31%, což je přijatelná hodnota.

4.10.11 Crowdfunding

Abychom měli nižší vstupní náklady, a tedy i nižší riziko, zkusíme využít tzv. Crowdfunding, což je dnes jeden z nejpůvodnějších způsobů, jak získat peníze na rozjezd podnikání. Jde o financování projektu větším počtem jednotlivců, kteří se po malých částkách složí na požadovanou sumu nebo její část. Projekt je zapotřebí prezentovat osobně na sociálních sítích, aby se dostal k co nejvíce lidem. Za připsanou částku se přispívajícímu obvykle dá nějaký produkt zdarma – v našem případě bychom rádi dali přispívajícím box s

ochutnávkou našich výrobků. Tento způsob financování navíc také může přivést první zákazníky.

4.11 Závěrečná opatření a doporučení

V podnikatelském plánu je vyhotovena kompletní podnikatelská strategie, zejména strategie marketingového řízení firmy a marketingové komunikace.

Z analýz byla zjištěna příznivá situace pro založení firmy, a to především kvůli růstu poptávky po zdravém stravování a díky mezeře na trhu v Karlových Varech, kde neexistuje bistro tohoto druhu.

Dle analýz, dotazníkového šetření a pozorování byla zjištěna cílová skupina, jíž jsou ženy ve věku 17 - 45 let. Vzhledem k produktivnímu věku a k umístění bistra u kancelářských budov jsme se rozhodli pro marketingovou komunikaci především pomocí **sociálních médií**, jelikož v tomto věkovém rozhraní má sociální média téměř každý. Mimo sociální média budeme mít také **webové stránky**, pro snadnější dohledatelnost a pro přístupnost menu i pro ty, kteří již zmiňovaná sociální média nemají. Na den otevření bistra budou **ochutnávky** našich pokrmů, aby lidé mohli ochutnat například také zákusky bez cukru a zjistit, že jsou stejně dobré, jako ty s cukrem. Mimo to budou rozdávány **reklamní letáčky** na recepce úřadů a větších firem a do schránek. Před vstupem do bistra bude **reklamní cedule** a pro podporu prodeje budou **věrnostní kartičky**, kde zákazník bude sbírat razítka a každé desáté jídlo bude za polovinu ceny. Na facebooku a instagramu budeme používat také **placenou reklamu** dle harmonogramu, a to především na soutěže, kde soutěžící budou označovat další své kamarády, aby se o bistro dozvědělo co nejvíce lidí.

Bistro bude mít **sjednocený brand marketing**, tedy bude vše lazeno do stejných barev a na většině produktů a komplementů bude naše logo. Chceme dovést jídlo k dokonalosti – nejen pro chuť, ale také pro oko. A také pro fotky na sociální sítě, které nám budou dělat největší reklamu. Věříme, že největší reklama je doporučení od známého.

Marketingové strategie budou zvoleny dvě, a to **strategie tržního následovatele**, dle Kotlera, kde bude napodobována naše konkurence, která je u zákazníků oblíbená, avšak navíc bude zákazníkům nabídnuta možnost zdravého či dietního stravování.

Druhá strategie je **strategie rozvoje trhu**, dle Ansoffa, jelikož rozvíjíme trh, který již nyní funguje v jiných městech po České republice a je velice oblíbený. Máme tedy tu

výhodu, že se můžeme inspirovat v jiných městech a dělat to podobným způsobem, jen na jiném trhu.

Co se týče **finančního plánu**, pokud by byla předpokládaná spotřeba minimálně taková, jako se kterou je počítáno, pak by se firma měla dostat velmi brzy do zisku. Cash flow vyšlo kladné hned v prvním roce, v rozvaze se zvyšují aktiva a firma by měla být finančně zdravá a **životoschopná**. Jedině ve výkazu zisku a ztrát je první rok ve ztrátě, ale za to může především to, že tržby z prodeje budou od poloviny dubna (po otevření) a výdaje jako elektřina, nájem, mzdy a podobně se platí již od začátku měsíce. Dále se ve výkazu zisku a ztrát počítá s odpisy za dlouhodobý majetek, ale nepočítá se zde s počáteční investicí, proto je výsledek hospodaření záporný. V dalších letech se již dostává do kladných čísel. Pokusíme se také zajistit finanční prostředky pomocí **crowdfundingu**, což sice není úplně nutností, ale byl by to příjemný bonus pro snížení počátečních nákladů, a tedy i rizika.

Dle zhodnocení SWOT matice a hodnocení rizik především bistro doporučuji **zahájit podnikání chvíli po pandemii**, jelikož by v tomto bodě měla být ekonomie ve fázi těsně poté, co byla na dně, tedy by měl nastat opět růst a lidé by měli zase začít více utrácet. Taktéž budou nižší nároky na mzdy a vyšší nezaměstnanost, tedy bude více z čeho vybírat. A především po pandemii bude mnohonásobně menší konkurence, než byla před ní, jelikož se mnoho podniků neudrželo a ukončilo provoz. Přeje nám i stále rostoucí poptávka po zdravém stravování. Dále potlačíme hrozby využitím našich silných stránek, zejména pak hrozbu nízké poptávky, a to dobře **situovaným umístěním bistra** přímo v centru s vysokou koncentrací obyvatel a turistů, hned vedle kancelářských budov a sportovní školy. Také využijeme naši silnou stránku, která se týká našeho dodavatele gastronomických zařízení, a to především z hlediska **bezkonkurenčních dodavatelských cen**. Díky tomu bychom mohli také předejít vysokým nárokům na znalosti zaměstnanců, jelikož jim špičkové vybavení od tohoto dodavatele bude co nejvíce usnadňovat práci.

4.12 Závěr

V této diplomové práci byla potvrzena hypotéza, že na lokálním trhu chybí restaurační zařízení zaměřující se na zdravou stravu a byl zpracován podnikatelský plán sloužící k zaplnění této mezery. Díky analýze vnějšího prostředí a analýze trhu byla zjištěna mezera

na trhu se zdravým stravováním a zároveň byla zjištěna rostoucí poptávka po komoditách patřících ke zdravému životnímu stylu, byl také zjištěn růst lidí s obezitou či s diabetem, na což jsme se rozhodli reagovat strategií vstupu na nový trh formou bistra specializovaného na zdravé stravování.

Pro založení a vznik takového bistra bude potřeba počáteční investice 600 000,- Kč a doba návratnosti investice je téměř 4 a půl roku. Vnitřní výnosové procento vychází 17,31%, což je dostačující hodnota pro to, abychom do projektu investovali. Dle finančního plánu je tento plán životaschopný. Je zde možnost zvýšení ziskovosti, což by bylo nejlépe proveditelné samotným zvýšením cen produktů. Pro lepší ukazatel likvidity, čistého pracovního kapitálu a doby obratu zásob by také bylo dobré snížit zásoby a více investovat do dlouhodobého majetku.

Abychom upevnili pozici firmy na trhu, nesmíme polevovat na kvalitě výrobků, musíme být stále ve střehu a sledovat trendy v oblasti gastronomie a zdravého stravování.

Firma by stále měla pracovat na jejích marketingových aktivitách, účastnit se různých akcí, jako je například Mezinárodní filmový festival v Karlových Varech, dále by se měla zviditelňovat například na trzích pořádaných v centru Karlových Varů a měla by být stále aktivní a aktuální na sociálních sítích.

Závěrem, díky neustupující pandemii lze již nyní říci, že projekt bude posunutý prozatím na dobu neurčitou, až se epidemiologická situace uklidní.

4.13 Přílohy

Příloha č. 1: Mzdy podle krajů

Zaměstnanci a mzdy podle krajů ve 2. čtvrtletí 2020²⁾

(předběžné výsledky)

	Průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený na plně zaměstnané		Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců	
	v tisících	index 2020/2019	v Kč	index 2020/2019
Česká republika³⁾	3 955,4	96,6	34 271	100,5
v tom kraje:				
Hl. město Praha	838,1	98,2	42 435	100,6
Středočeský	396,5	97,0	36 134	99,7
Jihočeský	215,6	96,5	31 194	101,6
Plzeňský	206,9	96,1	32 681	99,2
Karlovarský	83,0	93,9	29 514	100,0
Ústecký	242,2	96,1	31 922	102,4
Liberecký	141,2	95,6	30 819	97,2
Královéhradecký	189,8	96,2	32 521	99,6
Pardubický	179,0	97,0	30 575	101,2
Vysočina	169,5	96,3	30 971	99,5
Jihomoravský	453,6	96,5	33 049	101,7
Olomoucký	216,0	96,5	30 802	100,9
Zlínský	201,5	96,4	30 105	99,4
Moravskoslezský	420,7	95,3	30 793	99,6

²⁾ územní třídění je provedeno podle místa skutečného pracoviště zaměstnanců tzv. "pracovištní metodou"

³⁾ zahrnuti jsou i zaměstnanci sledovaných subjektů pracující mimo území ČR, proto součet za kraje nemusí souhlasit s ČR celkem

Zdroj: Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele-9v9egg2xkd>

Příloha č. 2: HDP podle krajů

MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE		MACROECONOMIC INDICATORS			
5-101. Hrubý domácí produkt (HDP) podle krajů v roce 2018					
<i>Gross domestic product (GDP) by region in 2018</i>					
ČR, kraje <i>CR, Region</i>	HDP celkem (mil. Kč) <i>GDP, total (CZK mil.)</i>	HDP na 1 obyvatele <i>GDP per capita</i>			HDP na 1 zaměstnaného (Kč) <i>GDP per the employed (CZK)</i>
		v Kč <i>CZK</i>	v EUR <i>EUR</i>	v PPS ¹⁾ <i>PPS¹⁾</i>	
Česká republika <i>Czech Republic</i>	5 323 556	500 973	19 533	28 016	982 547
Hl. m. Praha	1 374 989	1 056 761	41 204	59 098	1 437 853
Středočeský	617 153	453 456	17 681	25 359	999 741
Jihočeský	265 273	413 901	16 138	23 147	851 796
Plzeňský	262 067	449 822	17 539	25 156	924 826
Karlovarský	95 589	323 718	12 622	18 104	686 786
Ústecký	294 578	358 988	13 997	20 076	795 821
Liberecký	170 809	386 789	15 081	21 631	859 148
Královéhradecký	248 273	450 841	17 579	25 213	932 054
Pardubický	213 171	410 635	16 011	22 964	847 824
Vysočina	206 401	405 488	15 810	22 677	835 659
Jihomoravský	575 378	485 662	18 936	27 160	949 923
Olomoucký	248 499	392 855	15 318	21 970	798 670
Zlínský	247 643	424 876	16 566	23 761	856 893
Moravskoslezský	503 733	418 263	16 308	23 391	882 306

¹⁾ PPS – standard kupní síly

¹⁾ PPS – purchasing power standard.

Zdroj: Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele-9v9egg2xkd>

Příloha č. 3: Dotazník

Možnosti zdravého stravování v K.Varech

Dobrý den,

jmenuji se Denisa Chalupová a studuji Českou zemědělskou univerzitu v Praze. Prosím Vás o pravdivé vyplnění tohoto dotazníku - zabere Vám asi 2 minuty. Výsledky dotazníku slouží k analýze k mé diplomové práci. Cílem dotazníku je zjistit, jestli by byl v K. Varech zájem o bistro s možností výběru zdravého či klasického stravování. Jednalo by se především o nízkosacharidovou, bezlepkovou, či bezlaktózovou dietu, doplněnou o spoustu dalších superpotravin.

1. Žijete v Karlových Varech nebo jeho blízkém okolí?
 - Ano
 - Ne
 - Občas se zde pohybuji

2. Jste žena nebo muž?
 - Žena
 - Muž

3. Kolik Vám je let?
 - Méně než 15
 - 15-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - Více než 55

4. Máte sedavé zaměstnání?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

5. Myslíte si, že je v centru K. Varů dostatek možností zdravého stravování?
 - Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne

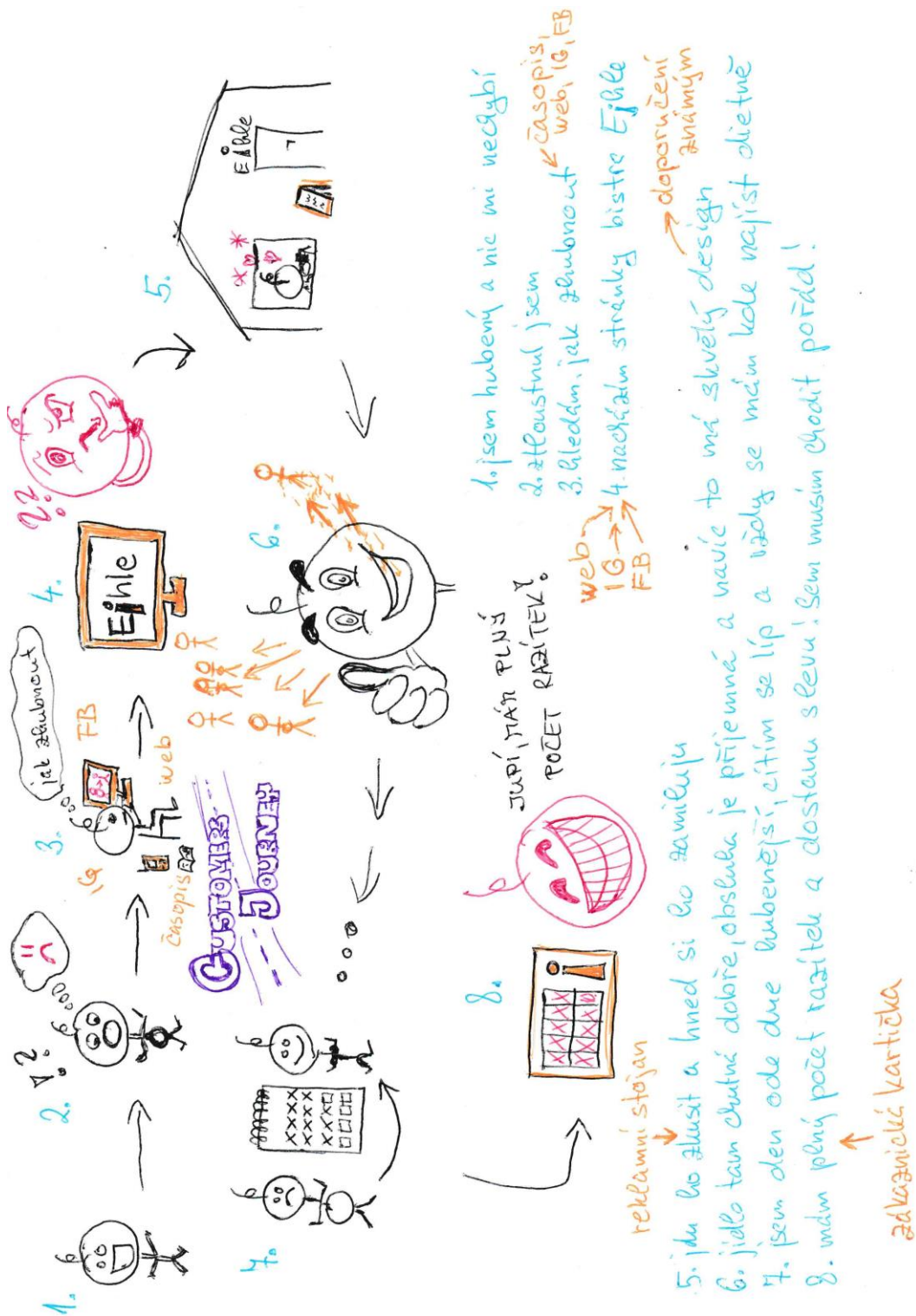
6. Jíte zdravě nebo držíte nějakou speciální dietu, ať již ze zdravotních důvodů nebo kvůli redukci váhy? (low carb, bezlaktózová, bezlepková,..)
 - Ano
 - Většinou ano
 - Snažím se
 - Mám to v plánu
 - Spíše ne
 - Ne

7. Pokud jste zaškrtl/a kladnou odpověď, vyplňte prosím, JAKOU dietu držíte. (Pokud jste zaškrtl/a zápornou odpověď, zaškrtněte odpověď „přeskočit“.)
- Low carb (nízkosacharidová)
 - Dukanova
 - Bezlaktózová
 - Bezlepková
 - Dietu nedržím, pouze se stravuji zdravě
 - Jiná...
 - PŘESKOČIT
8. Pokud držíte dietu, odpovězte na následující otázku. Pokud ne, zaškrtněte „přeskočit“.
Když jdete s přáteli / kolegy na jídlo, máte problém se v restauracích najít, aniž byste dietu / zdravou stravu museli porušit? (nabídka jídel nevyhovuje pravidlům diety)
- Ano, často
 - Spíše ano
 - Většinou ne
 - Vůbec ne
 - PŘESKOČIT
9. Drží ve Vašem okolí někdo známý dietu, případně je diabetik, celiak apod.?
- Ano
 - Ne
 - Nevím
10. Uvítali byste v centru K. Varů bistro zaměřené na různé typy zdravého stravování? (LC, bezlaktózová, bezlepková dieta,..)
- Ano, toto je přesně typ restaurace / bistra, který zde chybí
 - Ano, občas bych uvítal/a odlehčený jídelníček
 - Ano, ale asi bych tam chodil/A poměrně málo
 - Vystačím si s tím, co tady je

Děkuji za Váš čas!

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4: Customers Journey

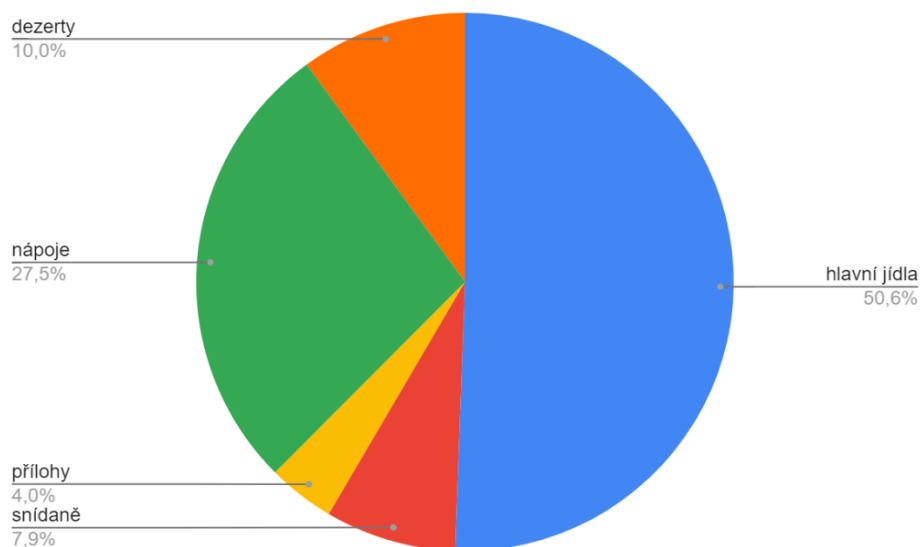


Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 5: Value Proposition Canvas

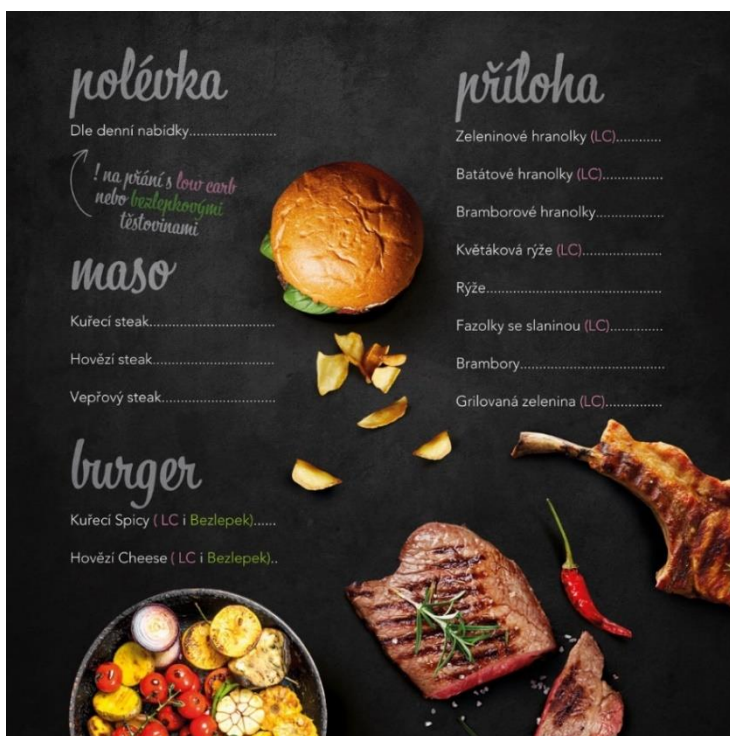
úkoly	obavy	přínosy / očekávání
jíst zdravě	cena	zhubnu
žít zdravě	nebudu mít silnou vůli	moderní design bistra
udržet si postavu	nevím,jak to dělat správně	pěkné servírování (-> fotky na IG)
neporušovat dietu	nehřešit	poradí mi
dlouhodobě jíst dietně	nebudu mít podporu	nebude pořád to samé jídlo dokola
najíst se zdravě	jídlo mě omrzí	přesně vím, co jím
najíst se rychle	nebude mi chutnat	příjemná obsluha
najíst se chutně	ztratím motivaci	
mít motivaci	přidané cukry v jídle	
mít vůli	používání dochucovadel	
zhubnout		

Příloha č. 6: Rozdělení očekávaných tržeb dle typu produktu



	roční obrat	roční náklady	roční zisk
hlavní jídlo	2096044	873920	1222124
snídaně	335702	145625	190077
přílohy	188306	91010	97296
nápoje	928389	264346	664043
dezerty, chlebíčky	563252	320920	242332

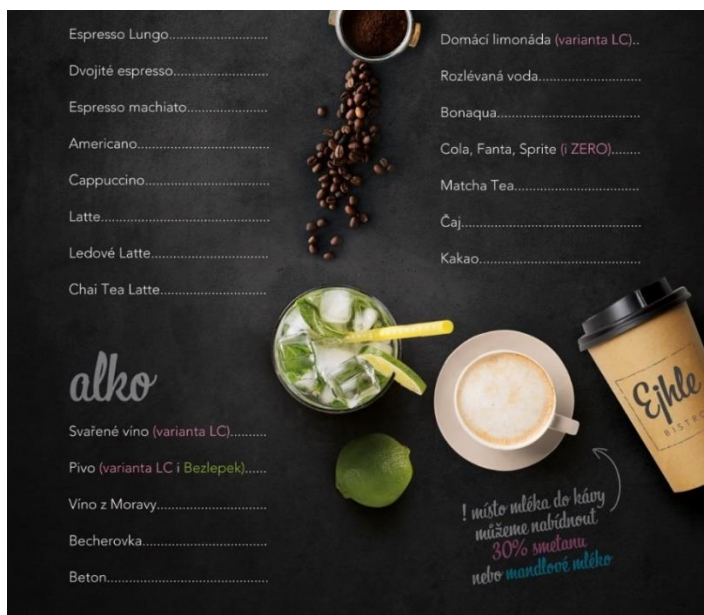
Příloha č. 7: Menu, část 1.



Příloha č. 8: Menu, část 2.



Příloha č. 9: Menu, část 3.



Zdroj: zpracovala Sabina Chalupová

Příloha č. 11: Soupis majetku

- Drobný dlouhodobý majetek:

	počet ks/balení	cena za kus	celkem	celkem po slevě
El. konvekční pec	1	48900	48900	39120
Gril sklokeram.	1	24500	24500	19600
Fritéza s výpustí	1	10990	10990	8792
Vodní lázeň pojízdná,	1	32900	32900	26320
Toaster gril	1	4750	4750	3800
Mikrovlnná trouba	1	3990	3990	3192
Elektrický sporák	1	24900	24900	19920
Kotlík na polévku	1	2990	2990	2392
Kuchyňský robot	1	45500	45500	36400
Mlýnek na maso	1	9500	9500	7600
krouhač,plátkovač - set	1	21900	21900	17520
myčka skla	1	28900	28900	23120
Myčka nádobí	1	36900	36900	29520
Dřez nerez	1	10500	10500	8400
Tlaková sprcha	1	4800	4800	3840
chladicí stůl saladeta	1	24900	24900	19920
chladicí skříň	1	9900	9900	7920
mrazící skříň	1	12900	12900	10320
polykarb.nádoba	7	155	1085	868
polykarb.víko	7	80	560	448
shaker	1	310	310	248
zásobník na nápoje chlad.	1	3800	3800	3040
chlad. stojan na dezerty	1	18900	18900	15120
		382865	384275	307420

nábytek+ vybavení	počet ks/balení	cena za kus	celkem
stolek	7	1200	8400
židle	22	600	13200
talíře mělké	50	150	7500
talíře hluboké	50	130	6500
talíře dezertní	50	120	6000
sklenice	60	70	4200
přibory	250	30	7500
nádoby na limo	2	400	800
odšťavňovač	1	500	500
shaker	1	400	400
celkem			55000

-Krátkodobý majetek:

ostatní náčiní	počet ks/balení	cena za kus	celkem
ubrousky	30	30	900
brčka	100	5	500
slánka, pepřenka	12	150	1800
krabice na jídlo s sebou	300	6	1800
meníčka	10	100	1000
košile	6	500	3000
zástěry	3	200	600
pomůcky na vaření			4958
celkem			14558

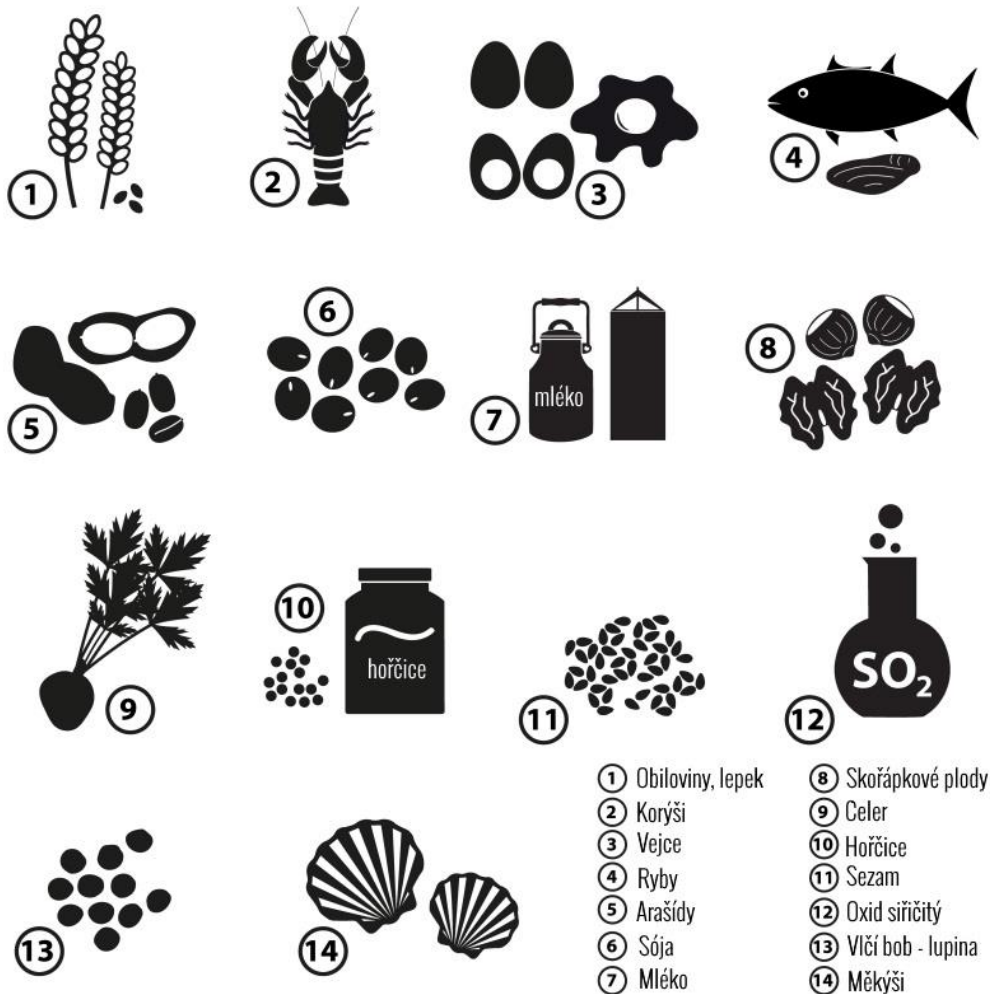
Darem:

Hrnky od dodavatele kávy

Lednice od dodavatele nápojů Coca-Cola

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 12: Seznam alergenů



Zdroj: Carrotka.cz | Seznam alergenů. Objednávka týdenního menu [online]. Copyright © 2020 Žaneta Biegunová. Tento web vytvořila [cit. 23.02.2021]. Dostupné z: <https://www.carrotka.cz/seznam-alergenu>

Příloha č. 13: Persony

profese	finanční situace	zájmy	hodnoty, zásady	kam chodí	co čte	s čím zápasí	zdravotní stav	z čeho má strach / co jího trápi	uspokojování potřeb	hodnota zákazníka pro firmu	jak cilit
ALENA, žena, 22, K.Vary, svobodná	střední příjem	procházky, večírky, nakupování, lyžování, cyklistika, běh	eko balení, kvalitní potravinový	příroda, procházky po městě, ochodní centra, kavárny, sportovní centra	sociální síť, časopisy o zdravém životním stylu a o módě, časopis 5+2	se skloubením zdravého životního stylu a s příjemem	intolerance na mléko a obiloviny	nemůže se přidat s kolegy na společné trávení obědových pauz, protože menu neodpovídá jejím dietním požadavkům	Alena přijde asi jednou týdně na oběd i s potěvkou a koupí si pití te příležitost rovnou svačinu. Dvakrát do měsíce se stává také na kafe. Alena by tak mohla v bistro nechat cca (130 - Kč za oběd + 40 - Kč za polévku + 60 - Kč za svačinu, to celé krát 45 týdnů, kdy přijde = 10 350 plus 60 - Kč za kafe + průměrně 40 - Kč za zákusek ke kafe krát 26 týdnů = 2600 - Kč) 12950 - Kč za rok.		sociální síť, časopis
PETR, muž, 28, K. Vary, ženatý	vyšší příjem	posilování, filmy, hraní her na PC, běh	zdravý životní styl	většinou v práci, doma nebo v posilovně, chodí běhat do přírody, večer se schází s přáteli v klubech nebo navštěvuje kino	novinky ze světa na internetu, sociální síť, časopisy z oboru podnikání	s nedostatkem času na vaření si do práce	zdravý, pouze sklony k nadváze	je často v jednom kole a tak si často koupí rychlou svačinu na čerpací stanici, tráví hodně hodin v autě a má kvůli tomu nadváze	Petrovi bude vyhovovat rychlost bistra, za kterou jídlo připraví, také jeho kvalita a pestrost. Bude si moct vybrat zdravé lehké jídlo mezi prací, těžší pochoutku na doma k televizi, nebo vyzážené jídlo před a po sportu. Proškolený personál mu navíc poradí a může mu sestavit jídlo na celý den.	Petr brzy zjistí, že mu zdravá strava vyhovuje a stane se našim hlavním zákazníkem, bude u nás nakupovat jídlo někdy i rodině, především si on sám bude jezdit pro oběd cca 2x týdně, kde si vezme také svačinu na později a koupí domu nějaké zákusky. Petr je finančně zajištěný a tak nebude na jídle příliš šetrný. Petr nechá za 1 oběd cca 200,- Kč dva dny v týdnu 45 týdnů, tedy 18 000,- Kč pouze za sebe. Za svačiny u nás pole nechá 80,- Kč dva dny v týdnu krát 45 týdnů, tedy 7 200,- Kč za svačiny a za nákupy jídla či zákusků rodině u nás nechá asi 5 000,- Kč. Petr by u nás tedy mohl celkem nechat 30 200,- Kč za rok.	sociální síť, časopis, PPC reklama
DAGMAR, žena, 37, K.Vary, vdána	středně vysoký příjem	rodina, výlety, jóga, kreativní tvoření, čtení	využit svůj čas co nejelektivněji	práce, vodi a vyzvedává děti ze školy a kroužků, sama chodí na jogu kousek od práce, večer se věnuje doma dětem	především romány, dětské knížky a v práci novinky na sociálních sítích a na internetovém prohlížeči, časopis 5+2	s nedostatkem času	diabetes, drží low carb dietu	nestihá varit sobě a rodině zvlášť, často kvůli tomu porušuje dietu a tím se jí zvyšuje glykemický index, často má chuť na sladké.	Dagmar uvítá rychlý oběd během pracovní pauzy, který vyhovuje jejím dietním požadavkům, a uvítá také odpolední svačinu pinou energie, aby měla poho síly na věnování se dětem. Mimo to si oblíbí skvělé dezerty bez cukru, které si může dát ráno ke kafe a zahrnat tím chuť na sladké.	Dagmar přijde asi 6krát za měsíc na salát nebo na jiné zdravé jídlo za cca 120,- Kč; a k tomu si koupí v půlce případu low carb zákusek za 65 Kč, také se 3x měsíčně zastaví pro snidani nebo svačinu k pracovnímu stolu za cca 70,- Kč. Dagmar v bistro nechá ročně 13 500,- Kč.	sociální síť, PPC reklama, webové stránky

Příloha č. 14: Právní formy společností

	OSOBNÍ SPOLEČNOSTI			KAPITÁLOVÉ SPOLEČNOSTI	
	Živnostník	Veřejná obchodní společnost (v.o.s.)	Komanditní společnost (k.s.)	Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)	Akiová společnost (a.s.)
Počet zakladatelů organizace	Stačí jedna osoba	Minimálně 2 osoby	Nejméně 2 osoby • komplementář • komandista	Minimálně 1 osoba, maximálně 50 osob • valná hromada • jednatele • dozorčí rada	1 právnická osoba nebo 2 a více fyzických osob • valná hromada • představenstvo • dozorčí rada
Ručení	Neomezeně	Neomezeně, společně a nerozdílně veškerým svým majetkem	Komplementář veškerým svým majetkem Komandisté do výše nesplaceného vkladu	Společnost neomezeně, společníci do výše nesplaceného vkladu	Společníci neomezeně Akcionáři neručí za závazky společnosti Společnost ručí celým majetkem
Počáteční kapitál	Není stanoveno	Není stanoveno	Komandista 5000 Kč, jinak není stanoveno	Minimální jmění 1 Kč	Minimální jmění 2 000 000 Kč je rozvrženo na určitý počet akcií
Administrativní náročnost	Jednoduché povolení k podnikání	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta	Sepsání společenské smlouvy, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet	Sestavení zakladatelské listiny a stanov, zpravidla nutná asistence advokáta, složení vkladu na účet
Účast na zisku	Podnikatel si po zdanění vše nechává	Rovným dílem mezi společníky, nebo podle společenské smlouvy	Mezi komplementářem a komandisty 50/50, mezi komplementáři rovným dílem, mezi komandisty podle výše vkladu Vše lze upravit i jinak podle společenské smlouvy	Podle kapitálového vkladu, pokud není společenskou smlouvou upraveno jinak	Podle rozhodnutí valné hromady
Jiná kritéria	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům, někdy nižší důvěryhodnost – předpoklad podnikání malého rozsahu Na druhé straně vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Zachovány výhody zdanění fyzické osoby Vyšší důvěryhodnost s ohledem na ručení za závazky	Zpravidla obtížný přístup k cizím zdrojům Méně časté, pro obchodní partnery nezvyk Komplikované vztahy mezi komandisty a komplementáři mohou být příčinou sporů	Nejběžnější forma obchodní společnosti Nejlépe vyhovuje většině typů podnikání, pokud existuje počáteční kapitál při zakládání firmy	Nejlepší přístup k cizím zdrojům, nejvyšší stupeň ochrany věřitelů Nutný vysoký počáteční kapitál Složitější správní orgány

Zdroj: iPodnikatel.cz. Home - iPodnikatel.cz [online]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/zacit-podnikat-na-zivnost-nebo-zalozit-obchodni-spolecnost-aneb-jak-vybrat-vhodnou-pravni-formu-podnikani/Zivnost-nebo-obchodni-spolecnost.html>

4.14 Použitá literatura

- (1) BLAŽKOVÁ, M. Marketing řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- (2) BOUČKOVÁ, J. a kol.: Marketing. Praha: C. H. Beck 2003. 464 s. ISBN 80- 7179-577-1
- (3) FORET, M.: Marketing : základy a postupy. Computer Press, 2001. 162 s. ISBN 80-7226-558-X
- (4) HANZELKOVÁ, A; KEŘKOVSKÝ, M; ODEHNALOVÁ, D; VYKYPĚL, O. Strategický marketing: teorie pro praxi. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (5) HISRIC, R. D. a PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1996. 502 s. ISBN 80-85865-07-6
- (6) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- (7) JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, c2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0
- (8) KINCL, Jan. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- (9) KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: Marketing. Grada, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- (10) KOTLER, P.: Marketing Management. Praha: Grada Publishing 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5
- (11) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- (12) MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (13) McCARTHY, J. R.; PERREAULT, W. D.: Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing 1995. 511 s. ISBN 80-85605-29-5

- (14) PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, xxviii, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
- (15) Procházka, P. Marketing. Brno: Mendelejova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 1993. ISBN 80-7137-118-2
- (16) REICHEL, Jiří. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- (17) RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (18) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. vyd., přeprac. a doplněné. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (19) SOKOLOVÁ, Marcela a kol. Základy managementu. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2015, s. 145-147, 265 s. ISBN 978-80-7435-553-0.
- (20) SRPOVÁ, Jitka, Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- (21) SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071797367.
- (22) TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

4.15 Internetové zdroje

- (23) Aktivita. Finanční analýza [online]. Copyright © 2011, Ing. Daniel Jadviščík. Všechna práva vyhrazena. [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>
- (24) Brand (značka): co je to a jak se tvoří? | Marketing Mind. Marketing Mind: Nastartujeme Váš online marketing! 💡 [online]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/brand-znacka/>
- (25) Češi předloni v restauracích rekordně utráceli | E15.cz. E15.cz - Byznys, politika, ekonomika, finance, události [online]. Copyright © 2001 [cit. 23.03.2021]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/cesi-v-restauracich-rekordne-utraceli-stale-ale-zaostavaji-za-evropskym-prumerem-tvrdi-studie-1365716>

- (26) EVANS, Joe, 2013. Firemní strategie: 5 stěžejních oblastí, které je třeba uvést v soulad. In: *Svetbyznysu.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.svetbyznysu.cz/2013/01/firemni-strategie-5-stezejnich-oblasti-ktere-je-treba-uvest-v-soulad/>
- (27) Firmy neví, co je to brand. Trpí tím PPC i jiný marketing | RobertNemec.com. Strategická reklamní agentura s digitálními kořeny: RobertNemec.com [online]. Copyright © Full service reklamní agentura RobertNemec.com, s. r. o. a Robert Němec 2001 [cit. 27.03.2020]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/co-je-to-brand/>
- (28) Jak „úspěšně“ zkrachovat? | ALTAXO SE. ★ Zakládání a prodej ready made společností, virtuální sídla, vedení účetnictví - ALTAXO [online]. Copyright © 2019, ALTAXO SE [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/ukoncenipodnikani/jak-uspesne-zkrachovat>
- (29) Kategorizace hostinských zařízení :: HACCP . Všeobecné požadavky na systém HACCP [online]. Copyright © 2009 Všechna práva vyhrazena. [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/kategorizace-hostinskych-zarizeni>
- (30) Kolik stojí založit společnost s ručením omezený | epravo.cz. EPRAVO.CZ – Váš průvodce právem - Sběrka zákonů, judikatura, právo [online]. Copyright © EPRAVO.CZ, a.s. 1999 [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/kolik-stoji-zalozit-spolecnost-s-rucenim-omezenym-104072.html>
- (31) Likvidita | MONETA Money Bank. Online, i na pobočce | MONETA Money Bank [online]. Copyright © 2021 MONETA Money Bank, a. s. [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/slovník-pojmu/detail/co-je-likvidita>
- (32) Obrat aktiv (Total Assets Turnover Ratio) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 21.02.2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/obrat-aktiv>
- (33) Povolujeme opasky | Česko v datech. Česko v datech [online]. Copyright © 2020, Česko v datech [cit. 29.03.2020]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/clanek/85-povolujeme-opasky-cechu-s-nadvahou-vyrazne-pribyva/>

- (34) SIEBER, Patrik. Studie proveditelnosti (Feasibility Study), metodická příručka, Společný regionální operační program, Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004. Dostupní z WWW: http://www.strukturalni-fondy.cz/uploads/old/1084370213fsmethodika_srop_verze1.4.pdf
- (35) STŘELEČ, Jiří, 2007. Bez vize a strategie se špatně podniká. In: *Vlastnicesta.cz* [online]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/bez-vize-a-strategie-se-spatne-podnika/>
- (36) Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR | SOCR.cz [online]. Copyright ©P [cit. 29.03.2020]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/5332/TK_SOCR_%C4%8CR_a_Nielsen_prezentace_12_062019_finaln%C3%AD.pdf